

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME VE TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ ÖRNEĞİ**

160225

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR KESKİN

**ANABİLİM DALI: SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI: YÖNETİM BİLİMLERİ**

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. NURULLAH GENÇ

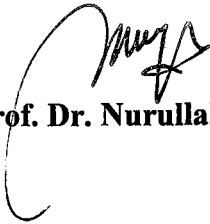
KOCAELİ, 2005

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE TÜRK
SİLAHLI KUVVETLERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: UĞUR KESKİN
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:


Prof. Dr. Nurullah GENÇ


Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL


Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2005

SUNUŞ

Yönetim bilimlerinde ortaya çıkan kuramların hemen hemen tamamı bireyler ve yönetsel süreçler arasındaki çatışma veya sürtüşmeyi en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Zaten; “bireyler arası ilişki” veya “yönetsel süreç” kavramlarından herhangi biri tümüyle ortadan kaldırılacak olsa, geriye yönetim bilimleri diye bir şey kalmayacaktır. Öte yandan, günümüz yöneticilerinin yapması gerekenler sadece yönetsel süreçler arasındaki söz konusu olumsuzlukları gidermekle kalmayıp, bu süreçlerin daha da iyileştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek haline dönüşmüştür.

Yukarıda sözü edilen yönetsel süreçlerin iyileştirilmesini bazı örgütler TKY odaklı Kaizen felsefesiyle gerçekleştirirken, bazı örgütlerin kıyaslama, küçülme gibi değişik yöntemlere yöneldikleri görülmektedir. Hatta hibrit yapılanmaya sahip örgütlerde birkaç uygulamanın aynı anda uygulandığı dahi gözlenebilmektedir. Son yıllarda giderek daha fazla sayıdaki yönetim sisteminde geçerli olmaya başlayan ve “uygulamalar ormanı” olarak adlandırılan bu çok çeşitlilik, günümüz örgüt yapılarını da ister istemez etkilemektedir. Bu çalışmada ise, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının bireysel performans değerlendirme sistemi üzerinde ne gibi etkileri olduğu ve olması gerektiği konusu tartışılmıştır.

Çalışmada, teorik bilgiler, yapılan çalışmalarla zenginleştirilerek pratik hayatla olan bağlantılarının kurulmasına ve konulara bakış açılarının nispeten genişletilmesine çalışılmıştır. Edinilen bilgilerin yazılmasında akıcı ve anlaşılır bir dil kullanılmaya özen gösterilmiştir. Ancak geniş bir zaman süresi içine yayılmış olmasına rağmen çalışmada bazı hata ve eksiklikler olabilecektir. Bunların eleştirilerle giderilebileceğine inanıyorum. Çalışmada çok değerli bilim adamları tarafından yazılan yönetim bilimleri eserleri yol gösterici olmuştur. Katkılarından dolayı başta Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölüm Başkanı Prof. Dr. Güngör Erdumlu olmak üzere değerli tez danışman hocam Prof. Dr. Nurullah Genç’e teşekkür ediyorum. Kendilerine çok şey borçluyum. Çalışmamın konuyla ilgilenenlere faydalı olması dileğimle...

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
KISALTMALAR	XI
ŞEKİLLER VE TABLOLAR	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ GENEL KURAMSAL ÇERÇEVE**

1.0. KALİTE KAVRAMI	6
1.1 KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	8
1.1.0. Muayene Aşaması	9
1.1.1. Kalite Kontrol Aşaması	9
1.1.2. Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Kontrol Aşaması	12
1.2. KALİTE TİPLERİ	13
1.2.0. Tasarım Kalitesi	14
1.2.1. Uygunluk Kalitesi	15
1.2.2. Performans Kalitesi	16
1.3. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	16
1.3.0. Pazar	17
1.3.1. Para.....	18
1.3.2. Yönetim.....	19
1.3.3. İnsan	19
1.3.4. Motivasyon.....	20
1.3.5. Malzeme	21
1.3.6 Makine ve Teçhizat	22
1.3.7. Modern Bilgi Metotları	22
1.3.8. Üretim Parametreleri Oluşturma	23

1.4. KALİTE KAVRAMININ JAPONYA'DAKİ GELİŞİMİ.....	24
1.4.0. Kalite Çemberi Uygulamaları	26
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI.....	27
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	31
1.6.0. Müşteri Kavramı	31
1.6.1. İç Müşteri Kavramı	32
1.6.2. Dış Müşteri Kavramı.....	33
1.6.3. Müşteri Tatmini.....	34
1.6.3.0. Neden Müşteri Tatmini?.....	35
1.6.3.1. Müşteri Tatmininin Maliyeti	35
1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	37
1.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI.....	38
1.9. TKY KAVRAMININ GELİŞMESİNE ETKİ EDEN	
YAKLAŞIMLAR	39
1.9.0. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı	39
1.9.1. William Edwards Deming' in Kalite Yaklaşımı	40
1.9.2. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı.....	42
1.9.3. Armand V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı	43
1.9.4. Masaaki İmai'nin Kalite Yaklaşımı	44
1.9.5. Kaoru Ishikawa'nın Kalite Yaklaşımı.....	44
1.10. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL	
KARAKTERİSTİKLERİ.....	45
1.10.0. Üst Yönetimin Liderliği	45
1.10.1. Müşteri Odaklılık	47
1.10.2. Sürekli Eğitim	48
1.10.2.0. Performansla İlişkili Eğitim	49
1.10.3. Ekip Çalışması.....	50
1.10.4. Sürekli Geliştirme ve İyileştirme	51
1.10.4.0. Sıfır Hataya Yönelme.....	52
1.10.4.1. Süreç Odaklılık.....	53
1.10.5. Sürekli Ölçme ve Değerlendirme.....	55
1.10.6. Tam Katılım	56
1.10.7. Tedarikçilerle İlişkiler	58

1.11. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI (TAYLOR MODELİ) İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	59
1.12. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ.....	62
1.12.0. Vizyon, Misyon ve Değerler	62
1.12.1. Kalite Politikası Belirleme	64
1.12.2. Kalite Stratejisi Belirleme	67
1.12.3. Çalışanların Toplam Kalite Konusunda Eğitilmesi.....	68
1.12.4. Kalite Organizasyonlarının Oluşturulması.....	68
1.12.4.0. Kalite Yürütme Komitesi	69
1.12.4.1. Rehber	69
1.12.4.2. Kalite Kontrol (İyileştirme) Çemberleri.....	70
1.12.5. Çalışanların Gütülenmesi	70

İKİNCİ BÖLÜM

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.0. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI.....	71
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	73
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN GEREĞİ.....	75
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	77
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN DİĞER ÖRGÜTSEL İŞLEMLERDEN FARKLILIĞI.....	78
2.4.0. Disiplin İşlemlerinden Farklılığı	78
2.4.1. Öğüt Vermeden Farklılığı	78
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI.....	78
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN DEZAVANTAJLARI	80
2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	82
2.7.0. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	82
2.7.1. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	82

2.7.2. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi	84
2.7.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi.....	85
2.7.4. Değerlendirme Sonuçlarının Geribildirimi	85
2.7.5. Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi	87
2.7.5.0. Değerlendirmenin Yöneticiler Tarafından Yapılması.....	87
2.7.5.1. Kişisel/Öz Değerleme	87
2.7.5.2. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması .	87
2.7.5.3. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması	88
2.7.5.4. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması	88
2.7.5.5. Değerlendirmenin Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Yapılması	88
2.7.5.6. Bilgisayarlı Değerlendirme	90
2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER.....	90
2.8.0. Pozisyondan Etkilenme Hatası.....	91
2.8.1. Müsamaha Etkisi.....	91
2.8.2. Merkezi Eğilim Etkisi	92
2.8.3. Farklılık Etkisi.....	92
2.8.4. Atfetme Hatası.....	93
2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	94
2.9.0. Sıralama Ve İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	94
2.9.1. Zorunlu Dağılım Yöntemi	95
2.9.2. Grafik Değerlendirme Yöntemi	96
2.9.3. Kontrol Listesi Yöntemi.....	97
2.9.4. Kritik Olaylar Yöntemi	98
2.9.5. Sosyometrik Değerlendirme Yöntemi.....	99
2.9.6. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	100
2.9.7. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	101
2.9.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	101

2.10. TKY ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	103
2.11. TKY ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI	106
2.12. TKY ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	110
2.13. PERFORMANSI ETKİLEYEN ETMENLERE TKY ODAKLI YAKLAŞIM.....	112
2.13.0. Örgütsel Etmenler	113
2.13.0.0. Çalışma Şartları ve İşTasarımı	113
2.13.0.1. Yönetime Katılma	115
2.13.1. Çevresel Etmenler	115
2.13.2. Kişisel Etmenler	116
2.13.2.0. Yetenek.....	117
2.13.2.1. Zeka ve İrade.....	118
2.13.2.2. Moral Motivasyon.....	119
2.13.2.3. Stres.....	120
2.14. TKY ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ	122
2.14.0. Performans Değerlendirmenin Yapılmasında Görev ve Sorumluluğun Paylaşılması.....	122
2.14.1. TKY Odaklı Performans Değerlendirmede Çalışanların Rolü	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

3.0. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NİN TANIMI VE GÖREVLERİ.	124
3.0.0. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Tanımı	124
2.0.1. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Görevleri.....	124
2.0.2. Yüksek Askeri Şura.....	124

3.1. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE TKY UYGULAMALARI ..	125
3.1.0. Türk Silahlı Kuvvetleri TKY Uygulamalarında Üst Yönetimin Liderliği	128
3.1.1. Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda TKY Uygulaması	130
3.2. TSK'DA PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	132
3.2.0. 29 Mayıs 1926 Tarih ve 863 Sayılı Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi Kanunu.....	132
3.2.1. 19 Haziran 1942 Tarih ve 4273 Sayılı Subaylar Heyetine Mahsus Terfi Kanunu.....	133
3.2.2. 25 Haziran 1949 Tarih ve 319694 Sayılı Ordu Sicil Yönetmeliği.....	134
3.2.3. 24 Aralık 1963 Tarihli Subay Sicil Yönetmeliği	135
3.2.4. 27 Temmuz 1967 Tarih ve 926 Sayılı TSK Personel Kanunu	139
3.3. TSK'DA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	141
3.4. MEVCUT PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	144
3.5. MEVCUT PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN EKSİKLİKLERİ	144

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ İÇİN YENİ BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÖNERİSİ

4.0. ÇALIŞMANIN AMACI.....	151
4.1. ÖNERİLEN MODELİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	153
4.2. YENİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	156
4.2.0. Performans Kriterleri.....	157
2.2.1. Potansiyel Kriterleri	162
4.3. ÖNERİLEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİNİN UYGULAMA PRENSİPLERİ.....	169

4.4. ÖNERİLEN MODELİN MUHTEMEL MENFİ ETKİLERİ.....	171
4.5. ÖNERİLEN MODELDEN BEKLENEN FAYDALAR	172
SONUÇ.....	174
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	181
ÖZGEÇMİŞ.....	193



ÖZET

Bu çalışmada, bilgi çağının yönetsel alanda bir devrimi olarak kabul edilen Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin kavramsal ve kuramsal çerçevesi çizilerek, tarihsel gelişimi ortaya konmuş, öğeleri açıklanmıştır. Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Performans Değerlendirme uygulamaları, Toplam Kalite Yönetimi perspektifiyle ele alınmaya çalışılmıştır.

Literatürde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yayınlanmış yüzlerce kitap ve makalenin yanı sıra TKY'nin değişik kurum, kuruluş veya işletmedeki uygulamalarına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu çalışmalar genellikle söz konusu örgütlerdeki kalite çemberleri, kalite güvence sistemleri, ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve süreç iyileştirme eksenli TKY uygulamalarını içermektedir. Oysa TKY uygulamalarında "sürekli gelişme ve iyileştirme"den bahsedebilmek için mevcut bir sürekli ölçme ve değerlendirme sisteminin var olması gerekmektedir. Ölçme ve değerlendirmedeki temel konu ise performansı araştırarak gözleme konu edilebilecek ölçülebilir bir şekle sokup, retorik olmaktan çıkarmaktır.

Amerikan Hava Kuvvetleri, askeri kurumlarda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliği konusunda başarılı bir örnek teşkil etmektedir. Yapılan çalışma sonucunda geçiş aşamasında bir takım problemler yaşansa da Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kalite konusundaki geçmiş deneyimlerini bağımsız birliktelere planlı bir şekilde aktarması halinde TKY felsefesini uygulamada başarılı olacağı değerlendirilmiştir.

"Toplam Kalite Yönetimi'nde Performans Değerlendirme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği" konulu bu çalışmada; birim, bölüm, kurumsal performans, ürün veya cihaz performansı gibi konular üzerinde durulmayıp, örgüt çalışmasının bireysel performansı ile sınırlı kalmıştır. Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Performans Değerlendirme Sistemi, tarihi gelişim süreci içinde incelenmiş ve yürürlükteki yönetmelikler değerlendirilerek dikkat çeken bazı önemli eksiklikler ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise söz konusu eksiklikleri giderebilecek bir sicil modeli önerilmiştir.

ABSTRACT

In this study, Total Quality Management of philosophy is agreed on revolution of information age. Also, conceptual framework has shown in this study and tried to explain in historical process. Turkish Armed Force's performance evaluation system is taken into considerate with the view of Total Quality Management

Literally, there are many books, articles, which is about Total Quality Management. Many government institutions have also been studied on this issue. But, all of their studies generally include quality chambers, costumer services, product quality and process improving oriented Total Quality Management applications that have. However, if we want to talk about "Temporarily Development and Improving" in Total Quality Management applications, it should have temporarily measuring and evaluating system at that time. The main subject of measuring and evaluating is searching performance, classifying subjects and remove them rhetoric.

In American Armed Forces has given a successful example of feasibility of Total Quality Management. In spite of having some problems after studying subject, Turkish Armed Forces shares his experiences with its units, Total Quality Management philosophy in practically become successful.

In this study it is not argued unit, part, instutional, product or appliance performance but it is argued individual performance of organization worker's. Turkish Armed Force's performance evaluation system examined and some important deficiencies evaluated by current regulations. At the last part of study it is suggested a performance evaluation model that will compensate these deficiencies.

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
A.Ş.	: Anonim Şirket
AQAP	: Allied Quality Assurance Publication
Hv.K.K.	: Hava Kuvvetleri Komutanlığı
ISO	: International Organization for Standardization
İKK	: İstatistiksel Kalite Kontrol
JUSE	: Japanese Union of Science Engineering
KalDer	: Kalite Derneği
KYK	: Kalite Yürütme Kurulu
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
NATO	: North Atlantic Treaty Organizations
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
PYDH	: Planla, Yap, Denetle, Harekete geç
TKK	: Toplam Kalite Kontrolü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TKYK	: Toplam Kalite Yürütme Kurulu
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

Şekil 1. Kalite Maliyetleri.....	36
Tablo 1. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması	59-60
Tablo 2. İkili Karşılaştırma Tablosu.....	95
Tablo 3. Geleneksel ve TKY Performans Ölçme Sistemlerinin Karşılaştırılması	109
Tablo 4. Önerilen Performans Değerlendirme Sistemi Özeti.....	164



GİRİŞ

Günümüzde firmalar, karlılıklarını ortalama karlılığın üzerine çıkarabilmek için pazar güçleri olan müşteriler, rakipler, tedarikçiler, potansiyel yatırımcılar ve ikame mal üreticilerine karşı stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Özellikle hızla gelişen üretim teknolojileri ve küreselleşen ticari faaliyetler beraberinde yoğun bir rekabet ortamını da gündeme getirmiştir. Korumacılığın büyük oranlarda azaltılması, yabancı sermayeye çeşitli imkanlar sağlanarak ülke yöneticileri tarafından teşvik edilmesi bu rekabet ortamını daha da arttırmıştır.

Sermaye, üretim ve tüketim kalıplarının kolayca yayılmaya başlamasıyla birlikte, insanların tüketim biçimini, bireysel gelişimini ve algılarını etkileyen bir olgu olarak küreselleşme ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak, karar alma mekanizması çok uzağımızda olmasına rağmen ulus ötesi bir firmanın alacağı karar, ulusal pazarımızı etkiler duruma gelerek rekabetin boyutunu gözler önüne sermiştir. Rekabetin boyutunun her geçen gün artması, işletmelerin devamlılığını hatta hayatta kalmalarını gün geçtikçe zorlaştırmıştır. Daha önce kendi ulusal pazarlarında ürettikleri her ürünü satma imkanı bulan işletmeler, globalleşmenin sonucunda başka ulusların işletmelerin kendi pazarlarında ürün satar hale gelmesiyle güç durumda kalmışlardır.

“İnsanları belirli kalıplara sokarsanız onlara uygun mal ve hizmeti kolayca pazarlarsınız. Hedef kitleler oluşturur ve böylece bu kitlelere uygun mallar üretip satarsınız” şeklindeki düşünce değişerek postmodern bir tüketici kavramı benimsenmiştir. “İnsanlar belirli kalıplara sokulamaz, pazar içinde insan değil, insan içinde pazar aranmalıdır” düşüncesi benimsenerek bütün tüketiciler bireysel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Pazarda alıcı durumundaki tüketici, alternatif ürün çeşitliğinde tercihlerini bu yeni ürünlere yöneltmiş, yaşanan rekabet ortamında, üründen beklentisi artmış ve bunun sonucunda da; tüketicide, kendisine sunulan ürünleri alternatifleriyle karşılaştırarak kusursuz ürün arama ihtiyacı duymuştur.

Günümüzde firma stratejilerinin genel yaklaşımı, dış çevrede doğan fırsatlara yönelmiştir. Fakat asıl olan, “rekabet üstünlüğü” kavramının firma içinde aranması gerektiğidir. Temel yetkinlikler; bir firmayı diğerlerinden üstün kılacak olan kalite

yönetimi, liderlik, teknoloji yönetimi gibi kaynak ve kabiliyetlerdir. Dolayısıyla kalite; rekabet ortamının en önemli hedefi haline gelmiş, rekabetin kalıcı bir unsuru olarak ön plana çıkmıştır. Bu gelişmelerle birlikte maliyet ve kalite bir arada düşünölmeye başlamış, yüksek kalite ve düşük maliyet kaçınılmaz olmuştur.

Çağımızda birçok şirket, bahsedilenleri gerçekleştirebilmek için yeniden yapılanma sürecine girmiş ve süreçleri iyileştirme yönündeki çalışmalara hız vermiştir. Müşteri beklentilerine uygun üretim veya hizmetin, her şeyden önce kalite kavramına öncelik vermekle mümkün olacağı açıklık kazanmıştır.

Kalite, teknolojik ağırlıklı bir çalışma olmaktan daha çok, yönetimi ilgilendiren ve işletmede çalışan herkesin sorumluluğunda olan bir kavramdır. Bir ürün veya hizmetin kaliteli olabilmesi, işletmenin her faaliyetinin kusursuz yapılabilmesiyle gerçekleşebilir. Bu aşamada ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi kavramı, içerisinde kalite kontrolü de barındıran bir yönetim faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Son zamanlarda sıkça kullanılan bu sistem; sorunların çözümünün insanın kendisinde olduğunun bilinciyle yaklaşan, insana saygıyı esas alan; kullanımı kolay ve uygulanabilir çözümler sunan bir modeldir.

Kalıcı ve tutarlı bir Toplam Kalite Yönetimi kültürü, kurum ve kuruluşların kazancından çok, milli çıkarların bir gereği haline gelmiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri de çağımızın modern gereklerine uygun Toplam Kalite Yönetimi anlayışını organizasyonu içine yerleştirme çalışmalarına son yıllarda büyük hız kazandırmıştır.¹

Toplam Kalite Yönetimi modelini benimseyerek uygulamaya koyan kuruluşların başında gelen Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK), bütün faaliyet alanlarında TKY çalışmalarının başlaması için gerekli direktifleri yayınlanmış, bu çalışmaların tüm askeri birlik ve kurumlarına yerleşmesi yönündeki çalışmaları yoğunlaştırılmıştır. TSK bünyesinde teknoloji yoğun yapısıyla dikkat çeken Hava Kuvvetleri Komutanlığı (Hv. K. K.), sahip olduğu yüksek eğitimli personelini TKY felsefesi doğrultusunda örgütleme yoluna gitmiştir.

¹ Türkay Dereli ve Adil Baykasoğlu, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003, s. 224.

Literatürde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yayınlanmış yüzlerce kitap ve makalenin yanı sıra TKY'nin değişik kurum, kuruluş veya işletmelerdeki uygulamalarına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi konusunda gerçekten de çok gelişmiş bir literatür olduğuna göre, yapılan bu çalışmanın özgünlüğünü belirleyen; “Bu tez hangi boşluğu doldurmak amacıyla yazıldı? Bu tezi diğer çalışmalardan ayıran unsurlar nelerdir?” sorularına açıklık getirmek gerekmektedir.

Sosyal bilimlerde her geçen gün; örgüt kültürü, motivasyon, girişimcilik, kariyer yönetimi, *performans* gibi çok farklı ve yeni kuramlar araştırmalara konu olmaktadır. Fakat araştırmaların birçoğu bu kuramlara belirli bir yönetim perspektifinden bakmakta ve uygulamalarına bu doğrultuda yön vermektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada “Performans Değerlendirme” kuramının Toplam Kalite Yönetimi perspektifine göre ele alındığını belirtmek gerekmektedir. TKY ile ilgili literatür çok daha dikkatli incelendiğinde ise yapılan çalışmaların genellikle söz konusu işletmelerdeki kalite çemberleri, kalite güvence sistemleri, ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve süreç iyileştirme eksenli TKY uygulamalarını içerdiği görülecektir. Oysa TKY uygulamalarında “sürekli gelişme ve iyileştirme”den bahsedebilmek için mevcut bir sürekli ölçme ve değerlendirme sisteminin var olması gerekmektedir. Ölçme ve değerlendirmedeki temel konu, performansı araştırarak gözleme konu edilebilecek ölçülebilir bir şekle sokup, retorik olmaktan çıkarmaktır. Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetiminin temel ögesi olarak Performans Değerlendirme kuramı; ilişkide bulunduğu diğer temel TKY öğeleri olan “Sürekli Geliştirme ve İyileştirme (Kaizen)” felsefesinin geçerliliğini sağlayan, “Sürekli Eğitim” ögesine veri sunan, “Ekip Çalışması” ögesine çalışma performansını arttırarak katkıda bulunan bir kuram olarak ele alınmıştır.

“Toplam Kalite Yönetimi’nde Performans Değerlendirme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği” başlıklı bu çalışma, dört bölümden ve bir de sonuçların tartışılarak önerilerin sunulduğu sonuç bölümünden oluşmaktadır. Çalışmada ürün veya cihaz performansı gibi konular üzerinde durulmayıp, örgüt çalışmasının performansı üzerinde durulmuştur. Bütünsel olarak bakıldığında çalışmada sırasıyla; Toplam Kalite Yönetimi, performans değerlendirme, Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki performans değerlendirme sistemi ve mevcut performans

değerlendirme sisteminin dikkat çeken bazı önemli eksiklikleri ortaya çıkarılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise söz konusu eksiklikleri giderebilecek yeni bir sicil ve terfi modeli önerilmiştir.

Birinci bölümde ilk olarak kalite kavramının tanımı, tipleri, kaliteyi etkileyen temel faktörler ve tarihi gelişim süreci açıklanmıştır. Daha sonra Toplam Kalite Yönetiminin nasıl algılandığı ile ilgili literatürdeki görüşler açıklanarak ilgili kavramlar tanımlanmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin amaç ve yararlarına değinildikten sonra Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin gelişmesine etki eden yaklaşımlar da sırasıyla anlatılarak temel karakteristik özelliklerinin daha kolay anlaşılabilmesi sağlanmıştır. Son olarak ise Toplam Kalite Yönetimi ile klasik yönetim anlayışının karşılaştırılması yapılarak Toplam Kalite Yönetiminin örgütsel gelişim süreci açıklanmıştır.

İkinci bölümde öncelikle Toplam Kalite Yönetimi perspektifinde performans değerlendirmenin tanımı ve performansı etkileyen faktörler incelenmiştir. Daha sonra performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi ile amaçları ve kullanım alanları üzerinde durulmuştur. Sırasıyla performans değerlendirmenin gereği, önemi ve diğer örgütsel işlemlerden farklılığı belirlenerek ideal bir değerlendirme sisteminin taşınması gereken özelliklere değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca değerlendirme sisteminin işleyişi, yararları ve dezavantajları belirtilmiştir. Bu bölümün sonlarında ise kullanılmış ve kullanılmakta olan performans değerlendirme yöntemleri incelenerek değerlendirme hataları ve alınması gereken önlemler belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin tanımı ve görevleri kısaca belirtildikten sonra Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ele alınmıştır. Daha sonra ise cumhuriyet döneminden itibaren yürürlüğe giren performans değerlendirme sistemleri incelenmeye başlanmıştır. Cumhuriyet döneminde çıkarılan kanun ve yönetmelikler sırasıyla incelenerek halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi açıklanmıştır. Mevcut performans değerlendirme sisteminin genel özelliklerine ilişkin edinilen kanaatler belirtildikten sonra, bu özelliklerden kaynaklanan eksiklikler ayrıca vurgulanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, yapılan incelemeler neticesinde Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi odaklı bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilemediği değerlendirilerek, yeni bir performans değerlendirme modeli önerilmiştir. Amaç belirlendikten sonra önerilen sistemin genel özellikleri tanıtılmıştır. Önerilen model için geliştirilen yeni değerlendirme formu açıklanarak bu modelin uygulama prensipleri üzerinde durulmuştur. Oluşabilecek muhtemel menfi etkiler de göz önüne alınarak modelden beklenen faydalar açıklanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ GENEL KURAMSAL ÇERÇEVE

1. 0. KALİTE KAVRAMI

Her ne kadar son yıllarda en çok duyduğumuz yada sarf ettiğimiz kelimeler arasında bulunuyor olsa da, aslında kalite kavramının tanımı üzerinde henüz tam olarak bir uzlaşma sağlanmış değildir. Kalite (Qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etme amacını taşımaktadır. Kalite genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir.²

Kalite kavramını daha iyi anlayabilmek için kavramın tersini aramak yararlı olabilir. Bu kavramın tersi olarak statüko, norm veya durağanlık alınabilir. Bu durumda “yenilik olmadan kalite olamaz denilebilir”. Kalite bir yandan spesifikasyonlara uygunluk, yani hataların azlığı, diğer taraftan müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve onların ötesine geçmektir. Bu kavramın içine güvenilirlik, duyarlılık, emniyet, dayanıklılık ve göreceli fiyat girer. Aslında kalite müşterinin mükemmellekle ilgili algılamasına kuruluşun verdiği cevaptır.³ Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalitenin pek çok değişik tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları;⁴

- 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.

² Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s. 5.

³ Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık, 2000, s. 298.

⁴ Nurcan Kayan, “Kalite Kavramı ve Gelişimi I”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, Sayı 419, Kasım 1996, s. 103.

- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- 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.

Bu tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şöyledir;⁵

- Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur. (J. Joseph Juran)
- Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip Crosby)
- Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (TS – ISO 9005)
- Kalite, ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (JIS- Japon Sanayi Standartları Komitesi)
- Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir. (Dr. Kaoru Ishikawa)

Kalite; “Müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmek” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde geçerli olan bu tanımdaki en önemli farklılık; müşterinin yalnızca bugünkü ihtiyaçlarının karşılanması değil, ilerideki ihtiyaçlarının karşılanmasının hedeflenmesidir. Ürünün yalnızca satın alındığı zaman müşteriye memnun etmesi yeterli değildir, ürünün öngörülen yaşam süresince de aynı mutluluğu sağlaması gerekir. Kalite kavramının önümüzdeki

⁵ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 4. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s. 6.

yıllarda daha farklı tanımları olacağını düşünüyoruz. Teknoloji ilerledikçe kalite kavramının algılanışında da ilerlemelerin olacağı muhakkaktır.⁶

1.1. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlunun kaliteye verdiği önem, tarihin çok eski çağlarına kadar dayanmaktadır. Eski Mısır, Roma ve Yunan uygarlıklarından günümüze kadar gelen eserler ve o dönemde kullanılan standartlar, bugünkü kalitenin dolaylı olarak da olsa temellerini oluşturduğu kabul edilmektedir. Hammurabi Kanunları'nda inşaat ustalarına yönelik standartlar bulunmaktaydı. Ticaret ahlakına göre, Osmanlı İmparatorluğu döneminde çıkarılan kanunlarda değişik standartlar tanımlanmaktadır.⁷

1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Bayezid tarafından çıkarılan “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa” adlı kanunnamede bugünkü anlamda boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir. Dünyanın ilk standardı olarak kabul edilen kanunnamede çarşıda satılan ekmeğin gramajından, iyi pişirilmiş olmasına pazara getirilen meyve-sebzenin ham olmayıp iyi yetişmiş bulunmasına, bunların fiyatlarının tespitine ve taşıma ücretlerine, üretilen mamullerin hammaddelerinin tespitinden, onların kaliteli bir şekilde üretilmesine kadar geçen süreçteki tetkikleri II. Bayezid dönemine ait “*Bursa İhtisab Kanunnamesi*”nde yer almıştır.⁸

Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, kaliteyle ilgili çalışmalar milattan önceki yıllarda başlamış olup, o tarihlerden itibaren yapılan çalışmaların, edinilen tecrübelerin günümüze kadar aktarılmasıyla bu günkü şeklini almıştır. Kalitenin tarihsel süreç içindeki yolculuğunu üç başlık altında toplamak mümkündür. Muayene aşaması, kalite kontrol aşaması, kalite güvencesi ve toplam kalite kontrol aşaması.

⁶ Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998, s. 86.

⁷ Celil Koparal (ed.), **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, ss. 208-209.

⁸ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., ss. 96-97.

1.1.0. Muayene Aşaması

Muayene aşamasında şirketler, sadece alınan malzemenin örnekleme yöntemi ile kontrolü, çeşitli laboratuvar testleri, sağlam-hatalı ayrımı ve montaj bandı sonunda çeşitli hata testleri uygulamak gibi basit kontrol işlemleri yapmışlardır. Bu aşamada kalite kontrol, üretim bölümü bünyesindeki muayene faaliyeti olmaktan öteye gitmemektedir.⁹

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 geçilmiştir.¹⁰

1.1.1. Kalite Kontrol Aşaması

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kaldı ve bu durum verimliliği artırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin birçok araştırmanın yapılmasına neden oldu.¹¹

Bu sorunlara çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de “Bilimsel Yönetimin” babası Frederick Winslow Taylor’dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfçı 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 yapılacağını işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır. Taylor işi mümkün olan en küçük parçalarına ayırarak nasıl ve ne kadar sürede yapılması gerektiğini hesaplayarak bazı standartlar geliştirmiştir. Standartların

⁹ İşıl Mendeş Pakdemir, **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vakalar**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1992, s. 6.

¹⁰ Efil, a.g.e., s. 16.

¹¹ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s. 44.

belirlenmesiyle “birinci sınıf adam” kavramı ortaya çıkmış ve bu standartlara uygun işi bitirenlere veya standartların üzerinde üretenlere prim verilmesini önermiştir. Böylece üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermiştir. Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha 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 savunmuştur.¹²

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 almıştır.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 getirdi.¹⁴ 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 sağladı. Bu dönemde muayenecilerin rolü değişti ve sayıları azaldı. Örnekleme, kontrol şemaları gibi bazı istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerini devam ettirdiler.¹⁵

¹² Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 1.b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1997, ss., 7- 8.

¹³ Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi Cilt 2**, 3. b., Konya: 1996, s. 70.

¹⁴ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara: MPM Yayınları, 1995, s. 2.

¹⁵ Yenersoy, a.g.e., s. 44.

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise II. Dünya Savaşıdır. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teorisi sayesinde kazanıldığı bile iddia edildi. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutuldu. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başladı.¹⁶ 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. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır.¹⁷

Japon Endüstriyel Standartları (JIS) kalite kontrolü aşağıdaki gibi tanımlar: “Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir. Modern kalite kontrol, istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır.”¹⁸

Kalite olayının, bir toplam kalite felsefesine dönüşmesine kadar, daha çok istatistik kalite kontrolü şeklinde kalmıştır. Bu çerçevede kalite, üretilen malların belirlenmiş bulunan teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme ve diğer istatistik tekniklerin kullanıldığı ve bunun belirli kişiler tarafından yapıldığı bir faaliyet olarak kalmıştır. İmal edilen ürünlerin kabul edilebilir standart aralıklarında olup olmadığı, örneklemenin nasıl yapılması gerektiği, incelenen örnekler için ne gibi istatistik yöntemlerin kullanılacağı, kalite kontrolden sorumlu kişilerin eğitimi gibi konular kalite olayının ana konuları olmuştur. Daha da ileri gidilerek, kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir. Yani kalite olayı “teknik” bir uygulama olmaktan çıkarak bir “felsefe” haline dönüşmüştür.¹⁹

¹⁶ Yenersoy, a.g.e., s. 46.

¹⁷ Tekin, a.g.e., s. 70.

¹⁸ Semih Ordaş ve Nedret Yayla (haz.), **Toplam Kalite Kontrol**, Yayın No. 7., İstanbul: KalDer Yayınları, 1995, s. 46.

¹⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 291.

Dr. Juran'ın Japonya'ya ziyareti, kalite kontrolün fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesine yol açtı. Başlıca uygulayanları mühendisler olan istatistiksel kalite kontrol belli bir limite kadar gelişebilir. Juran'ın ziyareti Kalite Kontrolün bir yönetim aracı olarak algılanmasını sağlayan bir atmosfer yaratarak Toplam Kalite Kontrolün bugün bildiğimiz haline geçiş için bir kapı açtı.²⁰

1.1.2. Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Kontrol Aşaması

Müşterilerin beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan sisteme “Kalite Güvence Sistemi” denilmektedir. Kalitenin kontrolüne değil yaratılmasına yöneliktir ve Kalite Kontrolün sakıncalarını giderme gereksiniminden doğmuştur. Kalite Kontrol; ürüne yönelik, kalite güvence ise sisteme yönelik bir faaliyettir. İşlem yapıldıktan sonraki sonuçlara değil, işlemin doğru yapılmasına yöneliktir.²¹

“Toplam Kalite Kontrol” (Total Quality Control) ise ilk olarak Mayıs 1957’de ABD’de yayınlanan bir dergide Dr. Feigenbaum tarafından hazırlanan bir makalede kullanılmıştır. Feigenbaum Bir işletmenin pazarlama, satış, tasarım, üretim gibi tüm bölümlerinin kalite kontrol fonksiyonuna katılımını toplam kalite kontrol olarak tanımlamıştır.²² Kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya attı. Böylece Toplam Kalite Kontrol devri başlamış oldu. 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 verdi.²³

Bir şirketin bütün bölümleri ve bütün çalışanları Toplam Kalite Kontrole katılarak maliyet kontrolü ve miktar kontrolünün de içine alan daha geniş anlamdaki kalite kontrolle meşgul olmalıdırlar. Aksi takdirde, kalite kontrol dar anlamada bile yerine getirilemez. Bu, Toplam Kalite Kontrole aynı zamanda neden

²⁰ Ordaş ve Yayla, a.g.e., s. 23.

²¹ Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, ss. 80-81.

²² Kerim Çetinkaya, *Toplam Tasarım*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s. 372.

²³ Yenersoy, a.g.e., s. 46.

“Bütünleşmiş Kalite Kontrol”, “Tam Katılımcı Kalite Kontrol” ve “Yönetim Kalitesinin Kontrolü” denmesinin sebebidir.²⁴ Toplam Kalite Kontrolünün etkin ve işe yarayacak şekilde uygulanabilmesi için:²⁵

- Müşteri isteklerinin iyi incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Sürekli gelişmenin sağlanması,
- Kalite ve onunla ilgili kavramların tepe yönetiminden alt yönetim kademelerine kadar bütün personel tarafından eksiksiz ve tam anlaşılması,
- İşletme içerisinde ve dışarısında beşeri ilişkilerin iyi yürütülmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Kontrol, tüketici isteklerinin en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, üretim ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerde kalitenin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaların birleştirilip koordine edilmesini sağlayan etkin bir sistemdir. Bu yenilikçi bakış, işletmeler arasındaki rekabet olgusunu daha belirgin bir hale gelmesini sağladı. Özellikle 2. Dünya savaşı sonrası sanayi hamlesini başarıyla tamamlayan ülkeler, giderek artan rekabet ortamını da yarattılar. Korumacılığın azalması, uluslar arası ticaretin yaygınlaşması şirketlerde globalleşme arzusunu doğurdu. Global çerçevede politika geliştiren işletmeler arasındaki pazar payı kapma rekabeti ise yıllara göre değişkenlik gösteren farklı üstünlükleri ön plana çıkarmayı adeta bir zorunluluk haline getirmiştir.²⁶

1.2. KALİTE TİPLERİ

Günümüzde kalite denilince yalnızca ürünün kalitesi kastedilmiyor, ürünün tasarım kalitesi, üreten süreçlerin kalitesi, ortamın kalitesi, çalışanların kalitesi, yan sanayinin kalitesi.. Bunların hiçbiri diğerinden soyutlanamaz, her biri diğeriyle doğrudan veya dolaylı ilişkili ve de bütünü kalitesinde payı olan şeylerdir. Kaliteyi etkileyen tüm unsurların kaliteli olmaları halinde, ancak bir kaliteden bahsedilebilir.

²⁴ Ordaş ve Yayla, a.g.e., ss. 47-48.

²⁵ İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001, s. 196.

²⁶ Maltepe Askeri Lisesi, **Toplam Kalite Yönetimi**, İzmir: Maltepe Askeri Lisesi Basımevi, 1998, s. 9.

Kalite; tüm bu çabaların ortak ürünü, bir bileşkesidir. Kalite bir toplamdır. Kalite, ortak çabaların ürünüdür.²⁷

1.2.0. Tasarım Kalitesi

Tasarım, kaliteyi oluşturan unsurlardan bir tanesidir. Mamulün fiziksel yapısı ve performansı ile beraber tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık ve benzeri fiziksel nitelikler gibi, tasarım kalitesi de ölçülerle belirlenir. İki mamulün aynı fonksiyonu gören kalite spesifikasyonları arasındaki fark, onların tasarım kaliteleri arasındaki farkı gösterir. Bir mamul için en uygun tasarım kalitesinin belirlenmesi, kalitenin tüketici açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında optimum noktanın bulunması sürecidir.²⁸

Bilindiği üzere piyasadaki bir ürünün hayat seyri; giriş dönemi, büyüme dönemi, olgunluk dönemi ve düşme döneminden oluşmaktadır. Yeni bir ürünün tasarımına ise eski ürünün olgunluk döneminde başlanması gerekmektedir. Çünkü olgunluk dönemindeki bir üründe satış fiyatı ve kar marjı düşerek kötü rakipler oluşmaya başlayacaktır. Böylece eski ürünlerin yerini yeni ürünler alacaktır.

Tasarım kalitesi, genel olarak üretilen ürün veya hizmetin, müşteri tarafından talep edilen niteliklere sahip olması yani onun istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlanabilir. Tasarım kalitesi aynı zamanda hedeflenen kalite olarak da tanımlanabilir. Tasarım kalitesi müşteri araştırmaları ile başlar. Bu araştırmaların genel amacı, müşterileri tatmin edecek ürün/hizmet kavramını belirlemesidir. Belirlenen ürün veya hizmet kavramı için gerekli olan spesifikasyonlar pazarlama, satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliği personelinin ortak çalışması ile hazırlanır.²⁹

²⁷ Yamak, a.g.e., s. 99.

²⁸ Nurullah Genç ve Osman Demirdögen, *Yönetim El Kitabı*, 2. b., İstanbul: Birey Yayıncılık, 2000, s. 218.

²⁹ Muhittin Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, 1. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, ss. 8-9.

Ürünün tasarım kalitesi müşterinin kullanımına uygunluk kistasına bütünüyle uygunsa, üretim bölümü yalın bir biçimde devam edip kaliteleri bu tasarım kalitesine uygun ürünler imal edebilir.³⁰

Araştırmalara göre ürünün maliyetinin %70'i tasarım aşamasında belirlenir. Güncel kalite yaklaşım ve teknikleriyle, tasarımda kaliteye odaklanarak minimum hataya ve minimum maliyete ulaşılabilir. Tasarımda kalitenin esası müşteri odaklıdır. Tasarımda kalite yaklaşımlarıyla, müşteri istek ve beklentilerine uygun ürünler inşa edilmesi ve oluşabilecek hataların önlenmesi hedeflenir. Genichi Taguchi tarafından geliştirilmiş olan Güçlü Tasarım (Robust Design) kavramı ile, tasarım faaliyetlerine odaklanarak, düşük maliyetle ürün ve süreçlerin performansının hızlı bir şekilde artırılması hedeflenir.³¹

1.2.1. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, işletmenin ve tedarikçinin müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede gerekli olan tasarım özelliklerini karşılayabilme ölçüsüdür. İşletme, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet özelliklerini belirledikten sonra çalışmalarını bu özellikleri karşılama doğrultusunda yoğunlaşır. Böylelikle müşterinin ürün/hizmeti ilk aldığı andaki performansına ömür çevirimi sürecine sahip olması sağlanır.³²

Uygunluk kalitesi ölçülebilir kriterlerden oluşur. Örneğin, bir iplik fabrikasında ipliğin cinsi, kalınlığı, dayanıklılığı gibi. Bunun tasarıma uygunluğu bir yüzdeyle ifade edilir. Uygunluk kalitesi üretim bölümünün sorumluluğundadır. Üretim bölümü prosesleri kontrol altında tutarak ve devamlı geliştirerek en uygun şartları sağlar.³³

³⁰ Yoshio Kondo, **İşletmede Bütünsel Kalite**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: MESS Yayınları, 1999, s. 150.

³¹ Meryem Fıkrıkoca, "Savunma Sanayinde Tasarımda Kalite Yaklaşımları", **Aselsan Dergisi**, Sayı 59, Eylül 2000, ss. 24-25.

³² İbrahim Kavrakoğlu, **Üretim Güvencesi ve ISO 9000**, 2.b., İstanbul: Kalder Yayınları, 1993. s.12.

³³ Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, s. 52.

1.2.2. Performans Kalitesi

Performans kalitesi işletmenin ürün/hizmetlerinin pazardaki performans düzeyinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir. Bu araştırmalar satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterinin neden işletmenin ürün/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içerir. Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı iki kaynakta aranmalıdır. Birincisi; ürün/hizmetin karakteristiklerinin pazarın gereksinmelerini karşılayacak nitelikte olmamasıdır. Bu kayıp, ürünün müşteri gereksinmelerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi ile önlenir. İkincisi; kalite karakteristikleri değişimin çok fazla olduğu ürün/hizmet üreten süreçlerde ortaya çıkar. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bilgi, daha sonra genişletilmiş sürecin tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi aşamasına bildirilir.³⁴

Yukarıda anlatılan kalite tiplerinin bileşkesi, ‘Topyekün Mamul Kalitesi’ olarak adlandırılabilir. “Topyekün mamul kalitesi ise ancak yeni tip bir proje liderinin yönetiminde hayat bulabilir. Profesör Kim Clark, böyle liderlere ağır sıklet mamul yöneticisi demektedir. Bu ağır sıklet yöneticiler çok farklı bir kavram-anlayış ortaya koyup, bunu yapımcı mühendislerle paylaşarak yapılacak binlerce parçaya yansımaları sağladılar. Bu yöneticiler eğitim olarak mühendisler ama çok yeteneklidirler ve mühendisliğin, üretimin tasarım ve pazarlamanın her yönü ile aşinadırlar. Mamul geliştirme performansının her üç boyutunda da öne çıkan firmalar, diğerlerinden sadece sahip oldukları ürün yönetimi organizasyonları farklılığıyla ayrılanlardır. İşte ürün geliştirmenin her üç boyutunda da dünya klasında performansı yakalayan firmalar, ağır sıklet ürün yöneticilerinin yaratıcı ve istikrarlı güdümünde olanlardır.”³⁵

1.3. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Kalite imajı, iyi yada kötü, hangi şekilde olursa olsun şansa bırakılacak bir şey değildir. Bu, firmanın kaliteyi oluşturma geliştirme ile ilgili uyguladığı kuvvetli ve iyi planlanmış kalite politikalarının direkt bir sonucudur. Böyle programların

³⁴ Rıdvan Bozkurt, “Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, 1994, s. 112.

³⁵ Mustafa Özel (haz.), *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, ss. 71-72.

firmalarda tam olarak uygulanabilmesi en başta anahtar faktörlerin iyice anlaşılması olmasına bağlıdır. Bu faktörler daha sonra firmanın kalite amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekli olan işleri meydana getirirler. Ürün ve hizmet kalitesi başlıca dokuz temel faktörden direkt olarak etkilenir. İngilizce’de 9 M’s olarak ta bilinen faktörler, aşağıdaki gibidir;³⁶

1.3.0. Pazar

Pazara giren yeni ve gelişmiş ürünler sadece ürün olarak değil yeni malzeme ve üretim metotlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca yeni ürün geliştirmek için temel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları analiz edilerek yeni veya ıslah edilmiş mamuller piyasaya sunulmaktadır. Müşteriler gittikçe daha iyi ve daha çok ihtiyacı karşılayacak ürünler talep etmektedirler. Böylece pazar daha da genişlemekle beraber sunulan ürün ve hizmetler açısından daha özel ve kapsamlı bir hale gelmektedir. Gittikçe artan bir hızla firmalar milletlerarası ve hatta global şirketler şeklinde büyümektedirler. Bunun sonucu olarak işletmeler günün koşullarına hızla ayak uydurabilmek için esnek olmalı, sunulan mal ve hizmetler açısından da fonksiyonel olarak uzmanlaşmalıdırlar.³⁷

Kitle üretiminin gelişmesi, pazarda aynı ihtiyacı karşılayan mal ve hizmet sayısının artması ve tüketici beklentilerinin farklılaşması sonucunu doğurmuştur. Bundan dolayı, işletmelerin mevcut ve gelecekle ilgili pazarda oluşan yada oluşabileceği düşünülen fırsatların izlenmesi konusuna önem vermeleri gereği açıkça anlaşılması bulunmaktadır. Başarılı işletmeler, tatmin edilmemiş yada karşılanmamış ihtiyaçları belirleme ve karşılamada ustalık gösterirler. Bu tür işletmeler pazar çevresinde gelişen bazı trendlerin izlenmesiyle de başarıya ulaşabilirler.³⁸

Bir pazar fırsatı doğduğunda, bu fırsat işletme için hemen ticarete konu olmaz. Kısa sürede birçok yatırımcı ortaya çıkarak pazarda yatırım yapmaya başlar. Örneğin otomobil pazarı, bir fırsat olarak ortaya çıktığı ilk yıllarda otomobil üretimi

³⁶ Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, s. 7.

³⁷ Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 46.

³⁸ Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir, Ömer Torlak, *Modern Pazarlama*, Sakarya: Değişim Yayınları, 2001, s. 26.

için yaklaşık iki bin yatırımcının pazara girerek egemen olmaya çalıştığı bilinmektedir. Oysa günümüzde bunlardan sadece yirmi kadarı pazarda tutunabilmiş ve dünya ölçeğinde üretim yapabilecek bir düzeye gelebilmiştir. Bu firmaların ise ürün geliştirmeye önem veren firmalar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla; uzun vadede kazanımı en fazla olan kalite ve pazar stratejisi, “yeniliklerin öncüsü olmaktır” diyebiliriz. İnsanlar var olduğu sürece otomobil sektörü bir pazar olarak var olmaya devam edeceğine göre sektörde ölçek büyütürken varlığını sürdürmek ancak ve ancak kaliteye yönelmekle mümkün olabilecektir. Temel fonksiyonlara indirgenmiş standart mallar üretmek yerine kaliteyi arttırmak suretiyle, özellikli mallar üretmek esas alınmaktadır. ARGE eksenli bir faaliyet, bu konuda anahtar bir role sahiptir. Toyota firmasının kaliteyi ucuza satmak istemesi ve hem kalite hem de maliyeti hedefleyerek pazarda tutunmaya çalışması, yukarıda anlatılanlara uygun bir örnek teşkil etmektedir.

1.3.1. Para

Ekonomik dalgalanmaların yanı sıra, birçok alanda artan rekabetler yanında iktisadi bunalımlar nedeniyle firma, karlarını oldukça azaltmıştır. Bununla beraber, yeni üretim yöntemleri için sürekli fakat maliyeti yüksek olan otomasyona geçildiğinde; üretim kayıpları tekrar işleme ve hurda miktarları gibi maliyeti yükselten etkenlerin çok sıkı takip edilmesi gerekir.³⁹

İşletmeler, yeni teknolojilere yatırım yapma gereğini duymuşlardır. Bu da sabit masrafları arttırarak, karın azalmasına neden olmuştur. Bu yüzden paranın yönetimi Toplam Kalite Yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Türkiye’de belki de ISO 9000 kılavuzuyla Toplam Kalite Yönetiminin karıştırılmasından dolayı finansman bölümü Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının dışında tutulmaktadır. Oysa finansman bölümünü Toplam Kalite Yönetimi sürecine dahil etmek gerekir.⁴⁰

³⁹ Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 54.

⁴⁰ Mina Özevren, *İşe Alma ve Eğitimin Fayda ve Maliyet Analizi*, İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, 1990, s. 55.

1.3.2. Yönetim

Toplam Kalite Yönetimi, genellikle adında 'kalite' sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite departmanının sorumluluğunda olan seksiyonel bir uygulama gibi algılanmaktadır. Oysa TKY, kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. Toplam Kalite Yönetimini kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak, işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmamaktadır.⁴¹

Tüm bölümler işlevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırken, bu gruplar arasındaki eşgüdümün ve kalitenin sağlanması için liderlik etme sorumluluğunu üzerinde bulunduran üst yönetimin etkinliği ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynağının değişen profiline bağlı olarak yönetimin de özellikleri değişmiştir. Örneğin eğitimsiz ve yetişmemiş kişiler için otoriter yönetim tarzı uygun olurken, çağdaş ve eğitilmiş insanlar içinse demokratik yönetim tarzı uygun olmaktadır. Çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi de demokratik yönetim tarzını gerektirir. Demokratik yönetim, katılımcı yönetim demektir. Demokrat yöneticiler de astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösterip hedefe nasıl ulaşılacağını kendilerine bırakan liderlerdir. Ayrıca hızla değişen ve gelişen çevre şartları da bir kişinin yetenekleri ve kapasitesiyle sınırlı kalamayacak kadar karmaşık, geniş ve hızlıdır. Bu yüzden iyi bir yönetici astların bilgi, görgü ve enerjisinden yararlanarak bu bireysel görgü bilgi ve enerjiyi işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirecek bir insan olmalıdır.⁴²

1.3.3. İnsan

Teknik bilginin hızla artarak karmaşıklaşması ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda ihtisaslaşmış kişilere olan ihtiyacı arttırmıştır. Bilgi alanlarının sayıca artmasının yanı sıra içerik olarak da büyümesi uzmanlaşmanın bir ihtiyaç

⁴¹ Milli Savunma Bakanlığı, **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Harita Genel K.lığı Basımevi, 1998, s. 33.

⁴² Özevren, **İşe Alma ve Eğitimin Fayda ve Maliyet Analizi**, s. 74.

haline gelmesine yol açmıştır.⁴³ Fakat uzmanlaşmanın getirdiği önemli bir sorun ise; ürün kalite sorumluluklarının bölünmesi ile ortaya çıkmıştır. Sistem mühendisliği bu sayede, bütün değişik alanları bir araya getirip, planlama ve organizasyonu yapabilmek istenilen sonuca ulaşabilmek üzere doğmuştur.

Başarısız şirketler, doğru insanları istihdam etme konusunda, pahalı bir makineye yatırım yaparken gösterdikleri özeni göstermezler. Oysa tüm çalışma yaşamını hesaba kattığınızda, insana yapılan toplam yatırım makineye yapılandan çok daha büyüktür.⁴⁴ Makinenin bir varlık olarak değeri yıldan yıla azalırken, iyi bir insanın değeri zamanla artar.⁴⁵

TKY insanı odak noktası olarak kabul eden bir yaklaşımdır. Temelde, bu insana dönük yaklaşım doğru olduğu için değil, etkili olduğu için seçilmektedir. Özellikle son dönemlerde, insan faktörünün gittikçe daha büyük ölçüde rekabet gücünün bir kaynağı haline gelmekte olduğunu görülmektedir.

1.3.4. Motivasyon

Motivasyon, insanın herhangi bir davranışı göstermek üzere harekete geçirilmesidir. Yönetici, örgüt çalışanlarından örgüt amaçları doğrultusunda hangi davranışları bekliyorsa, bunları gerçekleştirmek üzere motivasyona başvuracaktır. Örgüt çalışmalarını teşvik edecektir.⁴⁶

Motivasyon genellikle iki ögeye bağlı olarak kullanılmaktadır. Birincisi davranış veya hareketin bireyin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olması, ikincisi bu davranış veya eğilimin eylemle ilişkilendirildiğinde dışsal faktörlerle desteklenmesi durumudur (cesaretlendirme, ödüllendirme gibi). Motivasyon, çalışma yaşamında ise, işgörenin neden öyle davrandığı veya organizasyonun amaçlarına ulaşmada ne kadar efor sarf edeceği anlamını taşımaktadır. Motivasyon

⁴³ Efil, a.g.e., s. 41.

⁴⁴ Kazuo Murata ve Alan Harrison, *Japon Yönetim Teknikleri Batıda Nasıl Uygulanabilir?*, 1. b., Çev. Özden Arıkan, İstanbul: Rota Yayınları, 1995, s. 17.

⁴⁵ Murata ve Harrison, a.g.e., s. 21.

⁴⁶ Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, 8. b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003, s. 31.

verimliliğin temel unsurudur. Bu yüzden motivasyon her zaman yöneticilerin ve iş psikologlarının ilgi merkezi olmaktadır.⁴⁷

Eğer belli derecedeki bir performans belli bir şekilde ödüllendirilirse, o zaman çalışan aynı derecede performans göstermek için motive olacaktır.⁴⁸ Ayrıca işletmelerde bilgi önem kazandıkça doğal olarak onu kullanacak çalışanlar da önem kazanmaktadır. İşletmelere can veren para, malzeme ve işyeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır. Dolayısıyla bu denli stratejik bir değere sahip olan insanın işletmelerin yetkinliklerine daha çok katma değer sağlama yönünde motivasyonlarının artırılması kaçınılmaz bir zorunluluk halini almıştır.

1.3.5. Malzeme

Malzeme, sevk ve idarenin muhtaç olduğu ve onsuza olamayacağı temel kaynaklardan biridir. Hammaddelerin mevcudiyeti, elde edilmesine yarayan teknoloji imkanları, rezervlerin ihtiyacı karşılama durumu, sevk ve idareciye işin önemi açısından hassas ve titiz bir sorumluluğu yükler.⁴⁹ Örgütlerde kalite bilincinin gelişmesine paralel olarak; sadece idareciler değil, çalışanların tümü malzeme kullanımı konusunda aynı sorumluluğu yüklenecektir.

Yüksek kaliteyi minimum maliyette ve en kısa sürede müşteriye sunmayı hedefleyen firmaların malzemeyi akılcı biçimde sağlaması ve kullanması gerekmektedir. Bu nedenle firmalar belirli yetenekteki tedarikçilerle çalışmak ve işletme içi birimleri etkin koordine etmek ve müşteriye ulaşmak gibi çeşitli yönetim faaliyetlerini yerine getirirler.⁵⁰

⁴⁷ Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, s. 75.

⁴⁸ John Allan, *Daha İyi Nasıl... Motive Etme*, Çev. Ali Çimen, 1. b., İstanbul: Timaş Yayınları, 1998, s. 21.

⁴⁹ Harp Akademileri Komutanlığı, *İnsan Mühendisliği İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, 1996, s. 48.

⁵⁰ Hulusi Demir ve Şevkinaz Gümüşoğlu, *Üretim Yönetimi*, 5. b., İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 527.

1.3.6. Makine ve Teçhizat

Satılmak amacıyla satın alınmayan, üretim süreci içinde birden fazla dönem kullanılabilen ve sağladığı yarar birden çok döneme yayılan varlıklardır. Kesin bir dökümünü çıkarmak olanaksız olmakla birlikte; genellikle ikili bir ayrımla incelenirler: a) Maddesel duran varlıklar: Makineler, binalar, tesisler, ulaştırma araçları vb. b) Maddesel olmayan duran varlıklar: İmtiyazlar, telif hakları, ihtira beratları, ticaret unvanları vb.⁵¹

İş aletleri, tesisler, hammaddeler üretim güçleri arasına girerler ve bunlar toplumların teknik temelini oluştururlar: bu nokta önemlidir, çünkü ekonomik dönemler neyin üretildiğine göre değil, nasıl ve hangi amaçlarla üretildiğine göre birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Günümüzde üretim güçlerinin esasını bilim oluşturmaktadır. Maddi refahın üretim süreci içinde insanlar çalışma koşullarını daha da iyileştirmekte, makineleri, doğal kaynakları işlemekte, böylece de üretim güçlerinin sürekli olarak büyümesi sağlanmaktadır.⁵²

İşletmelerin maddi duran varlıkları arasında yer alan makine ve teçhizatlar, yüksek kaliteli ürün üretebilmenin kritik bir faktörü haline gelmişlerdir. Ayrıca kullanılan makine ve teçhizatları tam kapasite ile çalıştırarak üretim maliyetlerini düşürmek mümkün olabilecektir.

1.3.7. Modern Bilgi Metotları

Uluslararası pazarda rekabet edebilecek düşük maliyetli ve yeterince kaliteli ürünlerin üretimine gelince; bilgisayarlardan, yeni malzemelerden ve işlemlerden yararlanacağız elbette. Ama üretim sorunlarımızın birçoğunun çözümünde, sadece yüksek teknoloji yeteli olmayacaktır. Yüksek teknolojinin bütün bu ürünleri çok daha verimli biçimde üretmemize yardım ettiği doğru belki; ama eski teknoloji, ihtiyaçlarımızın karşılanmasındaki önemini hala koruyor. Eski teknolojilerdeki ilerlemeler, yüksek teknolojilerdeki başarılarla karşılaştırıldığında biraz ağır olsalar

⁵¹ Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, 4. b., İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., 1995, s. 80.

⁵² N. S. Aşukin ve diğerleri, Politika Sözlüğü, Çev. Mazlum Beyhan, İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1979, s. 243.

bile, kesinlikle gereksiz değildir.⁵³ Yani sonuç olarak; yüksek teknoloji ve eski teknolojinin, kaliteyi etkileyen bütünsel bir faktör olarak düşünülmesi gerekmektedir.

Bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi, bilginin toplanması, saklanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Böylece üretim prosesindeki makinelerin kontrolünden satılan ürünün müşteriye takibine kadar bilgi kontrolü sağlanmaktadır. Elde edilen verilerin daha iyi işlenmesiyle, yönetim daha verimli, hızlı ve doğru kararlar vermektedir.⁵⁴

1.3.8. Üretim Parametreleri Oluşturma

Mühendislik tasarımlarının gelişmesiyle daha önce önem verilmeyen bazı faktörler günümüzde çok büyük önem kazanmıştır. Elektronik montaj atölyesinde toz, nümerik kontrollü bir makine için yer titreşimi, sistem odalarında sıcaklık gibi faktörler bugün modern üretim için birer tehlike haline gelmişlerdir.⁵⁵

Bu anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi, kalite üzerinde etkisi olan dokuz adet faktör, teknolojik gelişmeler ve müşteri taleplerindeki değişimlerden sürekli olarak etkilenmektedirler. Ayrıca bu dokuz faktörün tamamı, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan ve birlikte ele alınması gereken faktörlerdir. Bunu durumu, “Pazar” kavramı ile “Modern Bilgi Metotları” kavramı arasındaki ilişkiyi anlatan örneklerle açıklayalım: “Ne pazar talebi ne de teknolojik beceri tek başına yeterlidir. Sözgelimi, evde kullanılmak üzere yapılmış diş çekme aletleri, entegre devreler sayesinde konuşabilen oyuncak ayılar ve amatörler için üretilmiş video kameraları gelişkin bir teknolojiye sahiplerdi; ama tam anlamıyla bunlara yönelik bir pazar bulunamıyordu. Örneğin kamuyu, 1940’larda uçak veya özel helikoptere dönüştürülebilecek otomobiller talep ediyordu; ama mevcut teknoloji, pazar tarafından talep edilen bu ürünleri üretemezdi (hala da öyle).”⁵⁶

⁵³ James L. Adams, **Bir Mühendisin Dünyası**, 7. b., Çev. Cem Soydemir, Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 1999, s. 28.

⁵⁴ Efil, a.g.e., s. 41.

⁵⁵ Efil, a.g.e., s. 42.

⁵⁶ Adams, a.g.e., s. 79.

1.4. KALİTE KAVRAMININ JAPONYA'DAKİ GELİŞİMİ

II. Dünya Savaşı'ndan yenik ve yıkılmış bir şekilde çıkarak, kısa sürede toparlanan Japonya, sanki batılılardan intikam alırcasına, tamamen insan kaynağının, teknolojinin ve uyguladığı başarılı stratejilerin yardımıyla, büyük bir hızla gelişerek dünya pazarında hakimiyeti ele geçirmeye başlamıştır. Onlar ellerindeki yegane ve en değerli kaynak olan insanı, tüm yönleriyle ele alıp, entelektüel bir sermaye olarak değerlendirmiş ve kendi başarıları için kullanmışlardır. Japonlar kültürel olarak sahip oldukları çalışkanlık, birliktelik, tasarruf gibi bazı değerleri ve savaş öncesinde sahip oldukları teknoloji birikimlerini kullanarak, batılı bilim adamlarının da yardımıyla, insan merkezli, yüksek teknolojiye dayalı fabrikalar kurmuşlar ve düşük maliyetli ve kaliteli ürünleri hızlı bir şekilde üretmeye başlamışlardır.⁵⁷

Bu sırada (1946), kalite konusundaki çalışmalarda çok önemli bir rol üstlenen ve kalitenin ülke çapında yayılması, benimsenmesi ve popüler hale gelmesinde büyük katkıları olan JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği – “Union of Japanese Scientists and Engineers”) kuruldu. Japonya'nın kalite konusunda yetiştirdiği ve bugün hala çeşitli batı ülkelerinde konferanslar veren, Japon deneyimini dünyaya tanıtan Dr. Kaoru Ishikawa JUSE'de Kalite Kontrol (KK) konusunda dersler vermeye başladı (1947).⁵⁸ Ona göre yapılacak ilk çalışma, var olan sistemin tanımlanmasıdır. Bunun için yapılması gerekenler; kurumun temel değerleri ve teknolojisi, örgüt yapısı ve yönetim şekli, amaç, hedef ve misyonu, müşteri beklentileri ve değerlendirilmesi, eğitim faaliyetlerinin durumu, problemlerin aksaklıklar ve kullanılan performans ölçütlerinin tanımlanmasıdır. Tüm bu çalışmalardan sonra edinilen veriler, kalite sorunlarının belirlenmesinde de temel oluşturacaktır.⁵⁹

JUSE, 1950 yılında ünlü Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol bilim adamı Dr. Deming'i kurslar vermek üzere Japonya'ya davet etti. Deming, 1951-1952 yıllarında tekrar geldi ve daha sonraları sık sık Japonya'ya uğradı ve bu konunun

⁵⁷ Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s. 168.

⁵⁸ Kaan Soylu ve Ahmet Suer, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü-Terimler ve Tanımlar**, İstanbul: Yayın No 6, 1998, s. 106.

⁵⁹ Selim Yazıcı, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, ss. 19-20.

iyice öğrenilmesinde büyük katkıları oldu. Kalite Kontrol’de başarılı firmalara Deming ödülleri verildi. Kalite Kontrol ayı kutlamaları, Kalite bayrağı ve yıllık Kalite Kontrol konferanslarıyla İKK Japonya’da bir moda haline geldi. Ancak uygulamalar sırasında çeşitli zorluklarla karşı karşıya gelindi. Örneğin, İstatistiksel yöntemler işçilere zor geldi. Fabrikalarda uygulama için gerekli standartlar oluşturulmamıştı. Ayrıca veriler eksikti. Veri toplamada gerekli olan yöntemler de uygulanamadı. Eldeki verilerle bir şeyler yapılmaya çalışıldı. Psikolojik nedenlerle işçilerin ölçü aletlerini bozduklarına bile rastlanıyordu. Ayrıca üst ve orta düzey yönetim konuya fazla ilgi göstermiyordu. Bu sonuçlar silsilesi, aşağıdaki noktalara eğilmeye sevk etti.⁶⁰

- ✓ Yöntemler basit ve anlaşılır bir düzeyde öğretilmelidir.
- ✓ Spesifikasyonlar ve standartlar hazırlanmalı ve kullanılabilir olması sağlanmalıdır.
- ✓ Uygulamanın “Top yekun” olması ve firmada her kesimin bu çalışmaları destekleyen bir bilince getirilmesi gereklidir.
- ✓ 1954 yılında bu kez Dr. J.M. Juran Japonya’ya davet edildi. Amaç, aksaklıkların ortadan kaldırılması konusunda yararlanmaktı. Juran’ın ünü orta ve üst kademeyi etkiledi. KK’nın aslında bir yönetim aracı olduğu fikrinin ve aşağıdaki hususların kavranmasını sağladı.
- ✓ Doğru olan; hastalandıktan sonra tedavi etmek değil, bünyeyi kuvvetli tutup hastalanmamak olayıdır. Yani üretilen ürünün kalitesini kontrol etmekten ziyade üretirken kaliteyi sağlamak üzerine eğilinmelidir.
- ✓ Yeni ürün geliştirirken, daha tasarım safhasında Kalite konusuna önem verilmeli ve Kalite Güvencesi üzerinde durulmalıdır.
- ✓ Kalite kavramı üretimin her aşamasını ilgilendirir.

Japon kalite yönetiminin günümüzdeki karakteristik tarzına ulaşması için yaklaşık kırk yıl geçmiştir ve –kalitede devrim, firma kültürü ve yapısında muazzam iyileşmeler getiren- yararları artık dünyanın pek çok ülkesinde kabul görmektedir. Bu tarz bir kalite yönetimini benimseyen ve teşvik eden Japon olmayan firmaların sayısı da artmaya devam etmektedir.⁶¹

⁶⁰ Yenersoy, a.g.e., s. 26-27.

⁶¹ Kondo, a.g.e., s. 11.

1.4.0. Kalite Çemberi Uygulamaları

1960'lı yıllarda Ishikawa, "Kalite Çemberleri" uygulaması ve yaygınlaştırma çabasıyla daha da tanınmıştır. Kalite çemberlerinin güçlü yapısı tüm çalışanları kalite hedefine yönlendirmektedir. Ancak Ishikawa'nın görüşlerine göre kalite çemberleri toplam kalitenin bütünleyici parçalarından sadece bir tanesidir.⁶² Bu çemberlerin çalışmalarında kullanmalarını önerdiği Pareto Analizi, Balık kılıçığı (fishbone) diyagramları, histogram, dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur.⁶³

Japonya'da ilk çemberler 1962 yılından itibaren kurulmaya başlandı. Her yıl yapılan KK Çember Konferansları ve JUSE'nin de çemberleri, kamuoyuna tanıtan etkinlikleriyle yaygınlaştı. 1963'te K.K.Ç. Merkezi, 1964 yılında ise bölge teşkilatları kuruldu. Çeşitli kitaplar, dergiler yayınlanmaya başlandı. 1965'e gelindiği zaman JUSE'ye kayıtlı çember sayısı 3700'e ulaşmıştı. İstatistiksel Kalite Kontrol uygulamalarıyla başlayan, Kalite Çemberleriyle gelişen kalite olayı, Japonya'da 1986'dan itibaren "Firma Çapında Kalite Kontrol" kavramı ile anılmaya başlandı. Firma Çapında Kalite Kontrol, 1970'li yıllarda ilk kez Toyota otomobil fabrikalarında uygulanan Kanban Sistemi ve bu uygulamaların beraberinde getirdiği; Tam Zamanında Üretim (Just in Time – JIT) ile de desteklenerek güçlendi. Bu yolla Japonlar Kalite Kontrol anlayışlarını bir yönetim sistemi haline getirerek son derece başarılı sonuçlar elde ettiler.⁶⁴

Kalite çemberlerinin de maliyeti vardır ama harcanan paraya değerlidir. Çünkü yatırım üzerinden geri dönüş beş yada yedi kat olmaktadır. Rolls-Royce gibi bir şirkette bu oran hiç de küçümsenecek gibi olmamıştır. Bu yöntemle otuz ayda tam 750.000 dolar tasarruf yapılmıştır. Kalite uzmanı David Hutchins'e göre kalite çalışmaları sonunda para tasarrufunun yanı sıra, şu yararlar da sağlanacaktır: İşletmede moral yükselecek, yılgınlık azalacak, denetim etkinleşecek, personelin

⁶² Halis, a.g.e., s. 168.

⁶³ Koçel, a.g.e., 292.

⁶⁴ Yenersoy, a.g.e., s. 33.

kaliteye karşı kayıtsızlığı ortadan kalkacak ve denetleme yoluyla elde edilenden çok daha yüksek düzeyde kalite sağlanacaktır.⁶⁵

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran, 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 uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın ABD’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940’lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD’de geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur.⁶⁶

Dış rekabet 1970’li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başladı. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi, üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-erimli 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 açtı. 80’li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başladı. İşletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başladı. Kuruluşlarda ileriye dönük varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştı. Ülkemizdeki kuruluşların da bu gelişmelerden etkilenmemeleri beklenemezdi kuşkusuz. Özellikle 90’lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır.⁶⁷

1980’li yılların ikinci yarısından sonra mağaza markaları üretici markalarının pazar paylarından önemli oranda çalmayı başarmıştır. Bu artış ile üreticilerin elinde

⁶⁵ Mustafa Gümüüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, 3. b., İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2002, s. 158.

⁶⁶ Tekin, a.g.e., s. 70.

⁶⁷ Bozkurt ve Odaman, a.g.e., s. 3.

bulunan güç/kontrol üreticiden perakendeciye doğru kaymaya başlamıştır. İkincisi ise işletmelerde pazarlama bölümlerinin gerçek anlamda yaratıcılık ve yenilik oluşturma konularındaki yetersizliğidir. Gerçekten de son yıllarda, marka uzantısı yaratmanın dışında, pazarlama bölümü tarafından geliştirilen gerçek anlamda yeni bir ürün bulmak zordur. Ayrıca pazarlama, işletme fonksiyonları arasındaki üstünlüğünü son yıllarda *Toplam Kalite* ve *Tam Zamanlı Üretim* gibi diğer konulara kaptırmıştır.⁶⁸

Hem Avrupa'da hem de Amerika'da hükümranlığını ilan eden liberalizmin işletme yönetimine etkileri (veya işletme yönetiminin kamu yönetimine etkileri) tahmin edilenden öte ve hacimli gözükmektedir. Toplam Kalite Yönetimi gibi 'biz' duygusunu ve 'örgütsel bağlılığı' öne çıkaran yönetsel araçlar Japon efsanesine bağlı olarak revaç bulmuştur.⁶⁹

Sürekli değişen şartlar işletmeleri değişime sevk etmiştir. Bu değişimler 21. yüzyılda yeni bir yönetim anlayışı getirmiştir. Yönetim literatüründe Toplam Kalite Yönetimi, TKY olarak adlandırılan çağdaş bir yönetim tekniği olup, yönetim faaliyetlerine ve sistemsel bir yaklaşımla her türlü organizasyona uygulanabilir.⁷⁰ Bu kabulün en önemli sebebi, kurumların gereksinimlerini, geleneksel yaklaşımlardan farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, diğer bir deyişle felsefesidir.⁷¹

Toplam Kalite Yönetimi, organize edilmiş sürekli proses iyileştirme faaliyetlerini kuruluştaki her bir bireyin (en üst yöneticiden tezgah başında çalışan işçiye ve bürolarda çalışan personele kadar) katılımıyla ve bütünüyle yek vücut bir çaba içerisinde, her seviyede performansın geliştirilmesine yönelik bir yönetim felsefesidir.⁷²

⁶⁸ Altunışık, Özdemir ve Torlak, a.g.e., s. 336.

⁶⁹ İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (ed.), *Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s. 197.

⁷⁰ Dalay, a.g.e., s. 195.

⁷¹ Koparal, a.g.e., s. 210.

⁷² 3ncü Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, *Toplam Kalite Yönetim El Kitabı*, Ankara: 3.HİBM Basım Evi, 2002, s. 5.

Toplam Kalite Yönetimi, problemi baştan çözücü bir sistemdir. Günümüzde sorun çözen sistem ve çalışanlar değil, büyük problemler oluşmadan önleyen sistem ve çalışanlar önem kazanmıştır. Yönetim anlamında cerrahlık değil, koruyucu hekimlik önemli hale gelmiştir. Örgütlerde küçük problemlerin olması olumsuz bir durum değildir çünkü bu sayede örgütler, problemle birlikte yaşamayı öğrenip daha büyük problemlerin olmasını önlerler. Yani “Olumsuzluk, bütütün olumlu bir parçasıdır ve problemsizlik en büyük problemdir” şeklindeki yaklaşım bu görüşü desteklemektedir. Üretilen malzeme ve hizmetler içerisinde, muayene ve ayıklama yoluyla, kaliteli malzeme ve hizmetin seçilmesi yerine, başlangıçtan itibaren hatasız üretimin gerçekleştirilmesi, artan kolaylıkların etkin kullanılması yöntemiyle maliyetlerin düşürülmesi, Toplam Kalite Yönetiminin ana hedefleri arasındadır.

TKY, Klasik Neo Klasik veya Modern Yönetim yaklaşımı gibi kendine has “özü” ve “sistematığı” olan bir yönetim yaklaşımı mıdır? Yoksa belirli tekniklerden oluşan bir yönetim uygulaması mıdır? Bazılarına göre TKY, bir moda değil, yönetim uygulamalarında köklü bir değişimi ifade eden bir yaklaşımdır. Bazılarına göre de toplam kalite yönetimi teorik bir derinliği olmayan, uygulamaya dönük bir teknik olup, popülaritesi zamanla kaybolacak bir yaklaşımdır. Kanaatimize göre, TKY’ni bir yönetim tekniği olarak değil, “yönetim felsefesi” veya “örgütsel anlayış” olarak görmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Zira TKY, Deming, Juran ve Ishikawa’nın geliştirdikleri bir yönetim felsefesidir.⁷³

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili tanımların çeşitliliği, onun anlaşılma düzeyi veya uygulamalarının her örgütün yapısına göre değişiklik arz etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu da TKY’nin karmaşıklığından çok, onun zenginliğinin bir göstergesidir.

Kalitenin ne olduğunu belirledikten sonra, kalitenin ne olmadığı konusu üzerinde kısaca durmak, kalite kavramının daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Buna göre kalite konusundaki yanlış tanımlardan bazıları şunlardır: Kalite, lüks, gösteriş ve ağırlık anlamındadır. Kalite, “elle tutulmaz” ve bu nedenle de ölçülemez. Hizmet standartlarının her birine ait sayısal bilgiler veren kriterler sayesinde çok kolay ölçülebilir. Kalite, kalite kontrol bölümünün

⁷³ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 203.

sorumluluğundadır. Kalite, maliyet arttırıcıdır ve bu nedenle de verimliliği düşürür.⁷⁴

Benzer şekilde “Toplam Kalite Yönetimi ne değildir?” sorusunu Kaya, Gümüş ve Kadakal sırasıyla aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

- “Toplam Kalite Yönetimi bir evrensel çözüm değildir. Diğer bir ifadeyle TKY her organizasyona aynı şekilde uygulanamaz, yada bir seminere katılarak öğrenilecek şeylerden değildir. Uygulanması zor fakat olanaksız değildir. Diğer yandan başarıya ulaşıncaya da ödülü çok yüksektir.
 - TKY, hazır bir elbise olmaktan çok, deneyimli terzilerin işbirliği içinde dikmeleri gereken bir elbise yada bir sistem görünümündedir.
 - Sadece TKY’nin teorisini bilmek yeterli değildir. Zira TKY’nin teorik olduğu kadar pratik bir tabana da oturtulması gereklidir.
 - TKY’nin ‘Hele bir başlasın görelim, sonra düşünürüz’ yaklaşımı yarar yerine zarar getirebilir.”⁷⁵
- “Kalite teknik bir fonksiyon, bölüm yada bilinçlenme programı değildir. Kalite top yekun ve eksiksiz olarak işletme çapında ve personelle bağlantılı şekilde uygulanacak, hareket noktası müşteri olan sistematik bir süreç olarak algılanmalıdır.
 - Kalite bir mühendis, pazarlamacı yada satıcının değil, müşterinin söylediği şeydir ve sürekli yükselen bir talebi simgeler. Bu anlayış uzun vadede pazarın liderliğini yapmanın uluslar arası bazda kalite liderliğinden geçtiğini de vurgulamaktır.
 - Kalite ve maliyet birbirini tamamlar, ters yönde çalışmaz, ortaktır, karşıt değildir. Mal/hizmet üretmenin en hızlı, ucuz ve karlı yolu bunu daha iyi yapmaktır. Kalite aslında kuruluştaki herkesin işidir ancak kimsenin işi haline gelmeyecek şekilde doğru olarak yapılmalıdır, personelin verdiği kaliteli işler ve

⁷⁴ Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 205.

⁷⁵ Çetin Kaya, **Uygarlığın Koridorlarından Çağdaş Yönetime**, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s. 134.

bölmelerin kalite için yapacakları takım çalışmasıyla desteklenecek şekilde organize edilmelidir.

- Yöneticiler işlerin müşteri odaklı yapılmasını sağlamak için kalite üzerinde sürekli ve tavizsiz şekilde durarak liderlik yapmalıdır. Kalite bir yönetim tarzıdır, kalitenin bir pasaportu olduğuna inanmak, belli coğrafi yada kültürel özellikleri olduğunu sanmak tamamen yanlıştır.
 - Geniş çaplı kalite geliştirme sadece birkaç uzman ile değil, bir kuruluştaki çalışan herkesin yardımı, katılımı gayreti ve işbirliğiyle sağlanabilir.
 - Toplam kalite programı prodüktivite artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye katkılı yoldur. Bu program ‘daha çok ürün’ şeklindeki prodüktivite anlayışını ‘daha çok iyi ürün’ şeklinde değiştirir. Ayrıca uygun olmayan ürün ve hizmetlerin yol açtığı görünmeyen işlemleri ortadan kaldırır. Böylece işletmenin insan gücü, ekipman, malzeme ve bilgi kaynaklarının en verimli şekilde kullanımını mümkün kılar.”⁷⁶
- “Toplam Kalite Yönetimi binlerce sayfa dokümandan oluşan, sadece depolarda saklanmaya layık bilgi yığını değildir.
 - Toplam Kalite Yönetimi çalışanları zorla ve baskıyla bir takım sayfaları yapmaya mecbur eden bir oluşum değildir.
 - Toplam Kalite Yönetimi ISO belgesi almak değildir.
 - Toplam Kalite Yönetimi her şeyi baştan ve aniden mükemmelliğe ulaştıracak sihirli bir değnek değildir.”⁷⁷

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.6.0. Müşteri Kavramı

Bundan otuz yıl önce müşterinin hiçbir önemi yoktu. Hiçbir önemli yönetim kararımızda müşteri ciddi olarak yer almıyordu. Dünya tek kelimeyle bir “arz”

⁷⁶ Gümüş, a.g.e., ss. 338-339.

⁷⁷ Esin Kadakal, “Geleceği Kazanmak”, Hava Kuvvetleri Dergisi, Sayı 345, Ekim 2003, s. 73.

cenneti idi. Ne üreteceğinize, nasıl satacağımıza, fiyatının ne olacağına siz karar veriyor ve milleti hiç vicdanınız sızlamadan, hatta paralarını önceden alarak mal kuyruğunda aylarca bekletebiliyordunuz. Bugüne gelince. Rakiplerinizin sayısı hayli fazla. Alıcıların önündeki alternatiflerin sayısı arttıkça, müşteriler fiyata karşı giderek daha duyarlı hale geliyor. Müşteri merkezli düşünme işte tam bu noktada, hayatımızı kolaylaştırabilmek için eşsiz bir düşünce yöntemi olarak karşımıza çıkıyor. Burada, “Tüm iş tasarımlarınızı müşterinin mevcut öncelikleri ve değişen tercihleri çerçevesinde nasıl oluşturabilirsiniz?” sorusu hakim. Asıl vurgu müşterinizi dinlemek ve anlamak üzerine: müşterinin öncelikleri, satın alma kısıtları, malın fiyatı, sağlana finansman, kullanma maliyeti, elden çıkardığında eline geçecek para, bakım ve servis kolaylığı, teslimat süresi, yedek parçanın bulunabilirliği, alım sırasında karşılaştığı sıkıntılar vs. öncelik verdikleri kısıtlar zaman içinde değişiyor mu? Değişiyorsa ne ölçüde değişiyor?⁷⁸

Her işletme, mevcut müşterilerini elde tutma yanında yeni müşteriler elde etme çabasını sürdürür. Bu çerçevede yoğunlaşan rekabet ortamında müşterilerin elde tutulması gittikçe zorlaşırken, müşterilerin rakip yada rakip ürünlere eğilim göstermesi de o ölçüde kolaylaşmaktadır.⁷⁹

1.6.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşterilerden kasıt, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir. Örneğin bir örgütte üretim biriminde bir elemana ihtiyaç duyulduğunda üretim birimi yöneticisi gerekli istemi, insan kaynakları birimi yöneticisine bildirecektir. Bu durum insan kaynakları birimi yöneticisini müşteri konumuna geçirecektir. İnsan kaynakları birimi yöneticisi gerekli bilgileri, üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir.⁸⁰

⁷⁸ Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 3. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 150-151.

⁷⁹ Altunışık, Özdemir ve Torlak, a.g.e., s. 31.

⁸⁰ Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2.b., İstanbul: 1997, s. 25.

Birçok işletmede temel olarak dış müşterilerin tatmin edilmesi ve kar maksimizasyonu gibi acil beklentiler hedef olarak seçilir. Fakat örgütteki çalışanların tümünü içine alan “ iç müşteri” faktörü, optimum düzeyde değerlendirmeye tabi tutulmaz. Oysa daha önce de değindiğimiz gibi, gerek toplam kaliteyi tutturmada gerekse kar maksimizasyonu ve dış müşteri tatminini sağlama gibi unsurların oluşmasında, iç müşteri tatmininin elde edilmesi önemli bir rol oynamaktadır.⁸¹

Bu yaklaşım pazardaki (dış müşteri) müşteriye ek olarak bir de iç müşteri tanımının yapılmasını gerektirmiştir. Müşteri; bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes (her işlev) bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı) bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. Örneğin imalat; satın alınan malzemenin temin ettiği malzemeyi işler, ürün haline getirdikten sonra, satışa gönderir. Bu durumda imalat, satın alınan malzemenin müşterisi, satış ise imalatın müşterisidir. İmalatın yaptığı işin kalitesi kullandığı malzemenin kalitesine, satışın performansı ise, imalatın müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün yapmasına bağlıdır. Dolayısıyla herkesin müşterisinin kim olduğu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleştirme için kendisinden ne beklediğini bilmesi gerekir. Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların, kısacası kalitesiz çalışmanın en başta gelen nedenlerinden birisi, bu düşünce tarzına bağlı olarak çalışmamaktır. Böyle bir ortamda hiç kimse, bütün içindeki rolünün önemini farkında değildir. Hatta başka bir bölümde çalışanlara düşman veya rakip gözüyle bile bakılabilir. Bu durumda sistemin bir bütün olarak mükemmel çalışmasını ummak hayal olmaktan öteye geçemeyecektir. Oysa eğer herkes müşterisini ve onun ihtiyaçlarını biliyorsa, kendinden beklenen en iyi hizmeti yapabilir. TKY'nin iç müşteri kavramı ile gerçekleştirmeye çalıştığı iletişim budur.⁸²

1.6.2. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri olarak nitelendirdiğimiz müşteriler ise, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin

⁸¹ Kenan Ören , *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*, 1.b., Ankara, 2002, s. 67.

⁸² Yenersoy, a.g.e., s. 53.

ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlamaya varmak için gerekliği esnekliğı sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır.⁸³

Dış müşteri olarak tanımladığımız grup içindeki bireyler artık daha bilinçli mal ve hizmet tüketimine yönelmişlerdir. Örneğin insan sağlığının korunması, katkısız gıda maddeleri, gıdaların sağlıklı koşullarda depolanması, bekletilmesi gibi hususlarla ilgilenmekte, satın aldığı mal ve hizmetlerde, yaşamın kolaylaşmasını sağlayacak özellikler aramaktadır. İşine, evine, okuluna giderken kullandığı taşıma sistemlerinin etkin olmasını, ekonomik olarak ısınmayı, haberleşmede kolaylığı, kaynakların kesintisiz, güvenilir ve uygun fiyatla kullanımına hazır olmasını istemektedir. Lokanta, sağlık kurumları gibi bazı alanlarda ise, temizlik, güvenilirlik, ilgi görmek gibi hizmet kalitelerine, fiyattan daha fazla önem vermektedir. Ayrıca bugünün müşterisi ödediği fiyatın, ürünün kendisine olan maliyetinin sadece bir kısmı olduğunu bilincindedir. Kullanım sırasında ortaya çıkan maliyetler, özellikle yüksek fiyatlı mamullerin tercihinde önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır. Benzer şekilde enflasyon nedeniyle de mal ve hizmetlere daha fazla ödeme yapma durumunda kalan müşteri, ödediğinin karşılığını alabilmek için daha fazla kalite beklentisi içine girmektedir. Kısacası müşteri her zamankinden daha fazla seçici olmuştur ve bu özelliği “Müşteri en zor patronur” özdeyişi ile ifade edilmektedir.⁸⁴

İşletmeler, kalite anlayışları sayesinde belli bir müşteri tabanını elde ederek bunu koruyabilmek için gerekli altyapıyı (tüketici ve üretici danışma-bilgi hatları gibi) oluşturabilmelidirler. Alışveriş merkezine veya markete gittiğinde çikolata isteyen kişi tüketici, markasını söyleyerek çikolata isteyen kişi ise müşteridir. Dolayısıyla kalite eksenli bir markalaşma stratejisi belirleyen işletmelerin uzun dönemdeki kazanımları daima yüksek olmaktadır.

1.6.3. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, kişinin beklentilerini o malın ne derecede karşılayıp karşılamadığıdır. Eğer kişinin beklentileri o malı algılayışından büyük ise, yani o

⁸³ Ersen, a.g.e., s. 26.

⁸⁴ Yenersoy, a.g.e., s. 14-15.

mal beklentilerini karşılayamadıysa burada bir tatminsizlik vardır. Yok eğer beklentisi o malı algılayışından küçükse, yani mal beklentilerini karşılıyorsa, o zaman müşteri tatmininden söz edilebilir.⁸⁵

İşgörenler malın kendisinden ziyade, müşterinin mal veya hizmete dair algısıyla uğraşmalı, müşterinin görüşünü esas almalıdır. İşgören/müşteri ilişkisinde gözetilmesi gereken ego müşterininki olmalıdır.⁸⁶

1.6.3.0. Neden Müşteri Tatmini?

Müşteri odaklılığın bir gereği olarak düzenlenecek anketlerde müşterilere talep ettikleri mal veya hizmetlerin niteliği, kalitesi, sunuş biçimi, ambalajı, dağıtım şekli, dağıtım zincirinden şikayetler. Mal ve hizmetler hakkında müşterilere duyurular, reklamlar, bunların çeşidi, niteliği, varsa satış sonrası hizmetler, garanti süreleri gibi doğrudan malı ve hizmetleri hedef alan sorular sorulabileceği gibi ayrıca, firmanın toplum içindeki imajı, müşterinin firmaya sadakat derecesi, firmanın geleceğine ilişkin müşterilerin duygu ve düşünceleri de öğrenilmeye çalışılır.⁸⁷

Müşteri tatmin araştırması sayesinde onların beklenti ve tatmin düzeyi keşfedilerek, stratejik planlama yapılabilecektir. Şayet müşteri talebi kaynak tahsisinin üzerindeyse, hizmet kurumları bütçelerini buna göre dengelemelidirler. İletişim vasıtasıyla müşterilerin bakış açıları öğrenilmelidir. Böylece kurumlar daha etkin bir tatmin araştırması yapabileceklerdir.⁸⁸

1.6.3.1. Müşteri Tatmininin Maliyeti

Müşteri tatmin maliyeti, bazı kaynaklarda “kalitesizliğin maliyeti” olarak değerlendirilmektedir. Esin’e göre; kalite bir işi yapılması gereken biçimde yapmak olarak tanımlandığından, kalitenin maliyeti yoktur ama kalitesizliğin vardır. Kalitenin iyileştirilmesi ve etkili kalite kontrolü sağlanması maliyeti olan bir

⁸⁵ Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, s. 41.

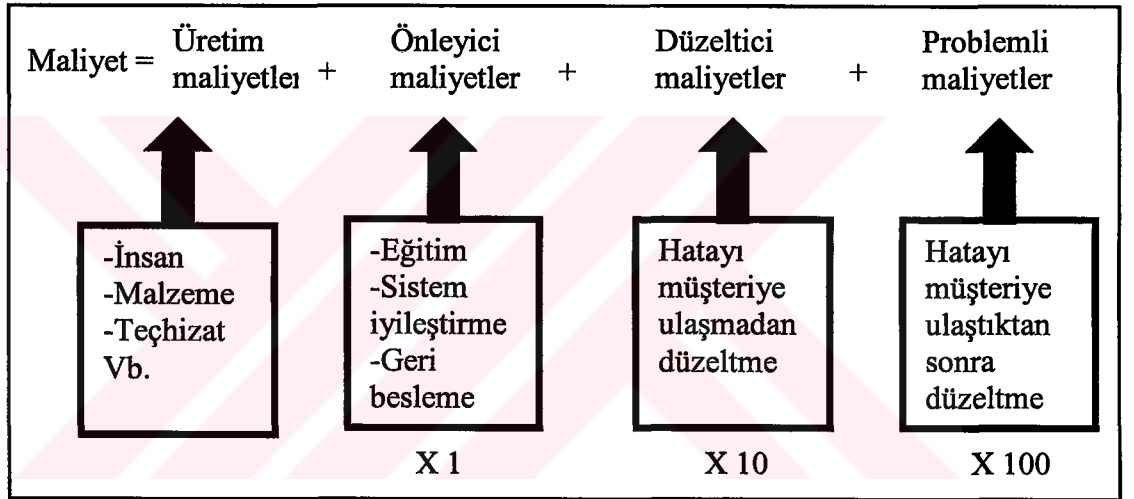
⁸⁶ Mustafa Özel, *Yöneticilik Dersleri*, 2.b., İstanbul: İz Yayıncılık, 1997, s. 140.

⁸⁷ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 109.

⁸⁸ Faye Schmidt and Teresa Strickland, *Client Satisfaction Surveying: A Manager's Guide*, Citizen-Centred Service Network, Kanada: 1998, s. 3.

konudur. Bir işi baştan doğru yaparak birçok dolaylı giderin önlenebileceği de bir gerçektir. Bunun yanı sıra, kalitesizlikten doğan giderlerin kontrolü üretkenliğe yansıtacağından, kalite sistemlerine yönelik her çabanın gelecek için çok verimli bir yatırım olduğu kesindir.⁸⁹

Kalite sorunları, ortaya çıkmadan engellenmelidir. Bu ise ancak ve ancak doğrudan iletişim ve müşteri geri beslemesi ile sağlanabilir. Üretim maliyetleri sadece insan, malzeme, teçhizat gibi girdilerle karşılanırken daha sonra ortaya çıkan maliyetler önemli ölçüde artış göstermektedir.⁹⁰ Kalite ve kalite maliyetleri ise işletme çalışanlarınca hedef olarak görülen kavramlar hainle getirilmeli, kalitenin de ekonomisinin olduğu gerçeği unutulmamalıdır.⁹¹



Şekil 1. Kalite Maliyetleri

Müşteri tatmin araştırması sonucunda örgütler; müşteriler kurumun göz önüne almadığı neleri düşünüyor, nelere dikkat ediyor ise bunları tespit ederek ve kaynakları müşteri önceliklerine göre tahsis ederek müşteri ile personel arasındaki sürtüşmeleri engelleyecektir.

⁸⁹ Alp Esin, **ISO 9001: 2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, 1.b., Ankara: METU Press Yayınları, 2002, s. 7-8.

⁹⁰ Schmidt and Strickland, a.g.m., s. 4.

⁹¹ Gümüş, a.g.e., s. 340.

1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN AMAÇLARI

TKY organizasyonu, temel amacı olarak “müşteri tatmini”ni öngörmektedir. Kar, bu tatminin bir sonucudur. Öte yandan klasik anlayışa göre firmanın sahibi sermaye sahibidir. Firma sahibi ile kardan pay alacak diğer gruplar arasında (müşteriler, çalışanlar, satıcılar...) bir çatışma vardır. Oysa TKY’ne göre bir çatışma değil, bir birleşme vardır. Çünkü firmanın esas varlığı sermaye değil fakat insan kaynağıdır. Bu insan kaynağı müşteri memnuniyeti için mal-hizmet üretmektedir. Dolayısı ile hammadde satıcısından başlayarak malı müşteriye verinceye kadarki zincir üzerinde yer alan tüm firmaların işbirliği yapmaktan çıkarları vardır. Çünkü tüm firmalar müşteriye hizmet etmek için kurulan sistemlerdir.⁹²

Toplam Kalite Yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.⁹³

- Alt kademededen, işletmedeki en üst kademeye kadar bütün çalışanların aktif katılımlarını sağlayacak biçimde işbirliği içerisinde çalışmalarını gerçekleştirmek
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek
- Kalite bilincini yaratmak, daima üst kalite düzeyine erişmeyi sağlamak
- Sıfır hataya yönelme, hataları ortadan kaldırmak, hata maliyetlerini minimize etmek
- Müşterileri %100 tatmin ederek müşteri tatmini ve sadakatini sağlamak
- İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içerisinde gerçekleştirmek
- Maliyetleri minimize ederek kaliteli malı ucuza satarak rekabet üstünlüğünü elde etmek
- Çalışanların morallerini yükseltmek
- Verimliliği arttırmak
- Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.

⁹² Koçel, a.g.e., s. 295.

⁹³ Dalay, a.g.e., s. 204.

Ayrıca yukarıdaki maddelere ek olarak; sağlıklı bir altyapı oluşturmak, kalite tanımını benimsetmek, kaliteyi organizasyonda herkesin işi yapmak, gelişmek için sürekli değişmeyi sağlamak ve sosyal bir varlık olarak insanı ön plana çıkarmanın da Toplam Kalite Yönetiminin amaçları arasında yer aldığını vurgulamak gerekmektedir.

1.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin organizasyonlara sağladığı yararlar aşağıda belirtilmiştir.⁹⁴

- Mal ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesiyle hatalı ürün sayısı azalır,
- Müşteri tatmininin artmasıyla müşteri şikayetleri en aza indirilir,
- Kaynak israfı ve maliyetler azalır,
- Kalite güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir,
- Birim maliyetler azalır ve katma değer verimliliği artar,
- Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün hale gelir,
- Araştırma ve test maliyetleri düşer,
- Organizasyon içindeki bilgi akışı düzenli hale gelir,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri hızlanır,
- Müşteri taleplerinin karşılanmasında esneklik sağlanır,
- Üretim akışıyla ilgili süreçlerde yer alan işlemlerin sayısı azalır,
- Müşteriye hizmetin artmasına ve mamul teslim süresinin kısılmasına neden olur,
- Mal ve hizmet alanlarla birlikte işletmede çalışan herkes bir değerinin ve işletmenin müşterisi olarak kabul edilir,
- Endüstriyel ilişkilerin düzenlenmesinde de önemli rol oynar.

⁹⁴ Hüseyin Özgen ve Halil Savaş, Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi, *Standart Ekonomi ve Teknik Dergisi*, TSE, Ekim 1996, s. 18.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde birtakım gelişmeler gözlemlenmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:⁹⁵

- Kalitede 100 ile 1.000 oranında gelişme ve sıfır hata,
- Her yıl %2-10 arası maliyet azalması,
- Üretim ve hizmet süreçlerinde eskiye oranla on kat daha hızlilik,
- Kazanç ve yatırım karlılığında iki kat artış,
- Müşteri tatmininden müşteri mutluluğuna geçiş,
- Çalışanların yaptıkları işten heyecan duymalarının sağlanması,
- Pazar payında üç kata varan artış,
- Verimlilikte her yıl %10'a varan artış.

1.9. TKY KAVRAMININ GELİŞMESİNE ETKİ EDEN YAKLAŞIMLAR

1950'li ve 1960'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Deming, Armand Feigenbaum, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte, kalite konusunu tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur.⁹⁶

1.9.0. Philip B. Crosby'nin Kalite Yaklaşımı

Phil Crosby en çok 1960'ların başında yüklendiği çok amaçlı füzelerin kalite projelerini ve daha sonra ITT'nin kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği sıfır hata görüşüyle tanınır. 1979'da Crosby bu fikrini geniş bir yardımcı operatörle formüle etmiştir. Crosby birçok kitap yazmıştır. Bunların belki de en önemlisi "Quality is Free" "Kalite Serbestliktir" kitabı bir milyon adet satmıştır. Crosby'ye göre kalite, yerine (ihtiyaca) göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir. Crosby insanlarla konuşurken düşük kalite veya yüksek kalite deyimlerinden çok, uygun veya uygunsuz (kullanışlı veya kullanışsız) terimlerini kullanmayı tercih etmektedir. Crosby, dikkate alınması gerekli konuları ve kalite

⁹⁵ Gümüş, a.g.e., s. 338.

⁹⁶ Koçel, a.g.e., s. 290.

gelişim sürecini göz önüne alarak on dört noktalık bir gelişim programı önermiştir. Bunlar;⁹⁷

1. Yönetimin kesin kararlılığı,
2. Kalite geliştirme grupları,
3. Kalite ölçümü,
4. Kalite maliyetinin belirlenmesi,
5. Kalite bilincinin sağlanması,
6. Düzeltici önlemlerin alınması,
7. Sıfır hatanın planlanması,
8. Denetleyicilerin seçimi,
9. Sıfır hata günü,
10. Hedeften sapma,
11. Hataların ve nedenlerin yok edilmesi,
12. Tanınma ve tanıtma,
13. Kalite grupları,
14. Yeniden başlama.

1.9.1. William Edwards Deming' in Kalite Yaklaşımı

TKY'nin Kontrol işlevine bakış açısı, felsefesine uygun olarak, sürekli gelişmeyi gerçekleştiren bir süreç oluşturmaya yöneliktir. Bu amaçla Taylor döneminin Planla (P) – Uygula (U) – Gör (G) kavramlarıyla ifade edilen muayene esaslı Kalite Kontrol yaklaşımına, dördüncü bir adım (Harekete Geçme: Eylem) eklenmiştir. Bu fikir ilk kez İstatistiksel Kalite Kontrolünün babası kabul edilen Dr. W. A. Shewart tarafından öne sürülmüştür. Fakat TKY'nin temel ilkelerinden biri haline gelmesi ve yaygınlaşması, Deming sayesinde gerçekleşmiştir.⁹⁸

Deming sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan “Deming döngüsünü de Japonya'ya tanıtmıştır. Deming, bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için *araştırma, tasarım, üretim ve satış* arasındaki sürekli alışverişin, etkileşimin önemini vurguladı. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler ve

⁹⁷ Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, ss. 56-57.

⁹⁸ Yenersoy, a.g.e., s. 73.

kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini öğretti. Deming, bir şirketin ancak böyle bir prosesle müşterinin güvenini, beğenisini kazanacağı ve başarılı olacağı görüşündeydi.⁹⁹

Deming döngüsü daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulandı ve çarkın dört aşamasının belirli yönetim faaliyetlerine denk düştüğü görüldü. Böylece Japon idarecileri, Deming çarkını yeniden düzenleyerek, PUKÖ döngüsü adını verdiler ve bunu tüm aşamalara ve durumlara uygulanabilir hale getirdiler. PUKÖ döngüsü, iyileştirme için gerçekleştiren bir dizi faaliyettir. Çalışmalar mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan son halini aldığı anda, uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere, uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılıysa uygulama standartlaştırılır ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanır.¹⁰⁰

Deming felsefesi on dört prensipten oluşur:¹⁰¹

1. Mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için uyumlu bir hedef tayin ediniz.
2. Yeni felsefeyi uygulayınız. Biz Japonya'da yaratılan yeni bir ekonomik çağda yaşıyoruz.
3. Kaliteyi elde etmenin bir yolu olan kütle muayenesine duyulan ihtiyacı ortadan kaldırınız.
4. Sadece fiyat esasına dayanan işletme ile ilgili uygulamalara son veriniz.
5. Sabit ve sürekli olarak üretim, planlama ve hizmet için kullanılan her prosesi iyileştiriniz. Sistem üzerinde çalışmak yönetimin işidir.
6. Yönetimin işçilerden daha fazla yararlanması dahil, bütün alanlarda iş başında eğitim için modern yöntemler kullanınız.
7. Daha iyi bir iş yapmak için kişilere yardım etmeyi amaçlayan bir liderlik oluşturunuz ve uygulayınız.

⁹⁹ Masaaki İmai, **KAİZEN**, 4.b., İstanbul: Kalder Yayınları, 1999, s. 11.

¹⁰⁰ İmai, a.g.e., s. 59-60.

¹⁰¹ Genç ve Demirdöğen, a.g.e., s. 57-58.

8. Firma içerisindeki korkuları ortadan kaldırmak için, etkin çift yönlü haberleşme ve diğer araçların kullanımını teşvik ediniz.
9. Departmanlar ve personel alanları arasındaki engelleri ortadan kaldırınız.
10. Herhangi bir yöntem sağlamadan sıfır hata isteği, yeni verimlilik seviyesi gibi işgücü için kullanılan sloganları, posterleri ve uyarıları ortadan kaldırınız.
11. Yönetimdeki kişiler için sayısal hedefleri ve işgücü için sayısal kotaları oluşturan çalışma standartlarını ortadan kaldırınız.
12. Yönetimdeki kişileri ve işçileri saat esasına göre sayan ve işçiliğin kendileri için övünç kaynağı olmasını önleyen engelleri kaldırınız.
13. Güçlü bir eğitim programı oluşturunuz ve herkesin kendi kendisini geliştirmesini teşvik ediniz.
14. Üst yönetimin kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili sorumluluklarını ve prensiplerin tamamının uygulanması ile ilgili yükümlülükleri açıkça belirleyiniz.

1.9.2. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı

Deming gibi Kalite Yönetiminin gelişmesinde çok büyük katkıları olan Juran ise daha çok uygulama üzerinde durmuştur.¹⁰² Juran, aşağıdaki on maddede ifade edilen toplam kalite yönetiminin prensiplerinin işletmenin her bir bölümünde oluşturulan görev grupları (projeler) yoluyla gerçekleştirilebileceğini savunur. Bunun ilk adımı kaliteden sorumlu bir ekip ile ilgili projenin belirlenmesidir. Daha iyiye ulaşmak ve aşağıda belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kalite komitesinin kurulması ve kalitenin gelişimi için gereklidir.¹⁰³

1. İhtiyaçların belirlenmesi ve kalitenin gelişimi için gerekli ortamın oluşturulması,
2. Sürekli gelişim için hedeflerin belirlenmesi,

¹⁰² Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, s. 74.

¹⁰³ Canan Çetin (ed.), **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 1. b., İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s. 97.

3. Kalite komitesinin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için görevlerin, sorumlulukların, görev gruplarının uygun araç ve gereçlerin belirlenmesi ve buna uygun olan bir organizasyonun oluşturulması,
4. Eğitim faaliyetlerinden işletmedeki tepeden tırnağa tüm çalışanların yararlandırılması,
5. Sorunlara çözüm getirecek projelerin uygulanması,
6. Tüm faaliyetlerin raporlanması,
7. Onay alınması,
8. Sonuçlardan ilgililerin haberdar edilmesi,
9. Başarımın kaydının tutulması,
10. İyileştirmenin yıllık olarak dikkate alınması ve bunun işletmenin iyi çalışmakta olan sistemlerine ve süreçlerine uygulanabilmesi.

1.9.3. Armand V. Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı

Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının öncüsüdür. Toplam Kalite Kontrolü en ekonomik seviyede, tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak en iyi anlamında kullanılırken kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır. Buna göre; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğun değerlendirilmesi, standartlara ulaşılmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlara da iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır.¹⁰⁴

Bir şirkette, herkesin görevi olan kalitenin hiç kimsenin görevi olmama haline dönüşebileceğinden korkan Feigenbaum, “Toplam kalite kontrol, tek uzmanlık alanı ürün kalitesi ve tek çalışma alanı kalite kontrol işleri olan iyi örgütlenmiş bir yönetim işleviyle desteklenip işleyecek hale getirilmelidir” fikrini ileri sürmüştür.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Çetin, a.g.e., s. 109.

¹⁰⁵ Ordaş ve Yayla, a.g.e., s. 92.

1.9.4. Masaaki İmai'nin Kalite Yaklaşımı

İmai, 1950'de Tokyo Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra beş yıl ABD'de yaşadı. Washington D.C.'deki Japon verimlilik merkezinde çalıştı. Görevi gereği Japon iş adamlarına Amerikan fabrikalarının ziyaretinde refakat etti ve Amerikan verimliliğinin sırrını incelemelerine yardımcı oldu. İmai, Toplam Kalite Yönetimine kazandırdığı bir kavramla ünlendi. Bu kavram sürekli gelişme (Kaizen) olarak bilinmektedir. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre Kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır.¹⁰⁶

İmai, sürekli iyileştirmenin hurdayı azaltmak için yapıldığını, sürekli iyileştirmenin para ve zaman açısından önemli olduğunu, performans boyutlarından yeniliğin sürekli iyileştirmede radikal bir biçimde etkinliği arttırdığını belirtmiştir. Dolayısıyla sürekli iyileştirmenin mutlaka performans tanımı içinde yer alması gerekmektedir.¹⁰⁷

1.9.5. Kaoru Ishikawa'nın Kalite Yaklaşımı

Kaoru Ishikawa, kaliteyi iki kategoriye ayırmıştı: Geriye dönük kalite ve ileriye dönük kalite. Geriye dönük kalite hatalarla, defolarla ve eksikliklerle ilgilidir; ileriye yönelik kalite ise bir ürünün olumlu yanlarıyla, satmasına neden olan ve onu diğer firmaların sunduklarından daha cazip kılan (kullanım kolaylığı gibi) özelliklerle ilgilidir. Ishikawa'ya göre:¹⁰⁸

- Kuruluşun tüm işgörenleri ve bölümleri, kalite geliştirmenin yedi istatistiksel aracını öğrenmek ve uygulamak zorundadır.
- Kalitenin tanımında, alıcının isteği en önde gelir.
- Akış sırasında, bir sonraki herkes veya bölüm, bir öncesini alıcısı gibi görmelidir.

¹⁰⁶ Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, s. 15.

¹⁰⁷ Nilgün Sarıkaya, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s. 104.

¹⁰⁸ Kondo, a.g.e., s. 28.

- Kalite çemberleri, kalitenin geliştirilmesinde en önemli araçlardan biridir.

Ishikawa, kalite politikasının hayata geçirilmesinin işgücünün eğitime bağımlı olduğunu özellikle vurgular. Kendisine göre, eğitim düzeyi yüksek işgörenler ürün ve süreç sorunlarını çözebilir ve gelişmelere yardımcı olur. Çabaların toplu olması gereğine, kalite çemberleri ile çözüm aranmaktadır. Kalite konusunda, Ishikawa kesinlikle alıcı yanlıdır.¹⁰⁹

Japonya, Ishikawa ile birlikte, Deming'in kontrol çevrimlerine yeni bir bakış açısı getirerek "kontrol" kelimesinin değişik algılanmasını engellemek için önemli bir adım attı. Daha önceleri Taylor tarafından "planla, yap, gör" (plan, do, see) kelimeleri ile açıklanmaya çalışılan kontrol süreci Ishikawa'nın tarafından daha açık bir şekilde "planla, yap, denetle, sonuca göre harekete geç" (plan, do, check, action) olarak yeniden düzenlendi ve ünlü PYDH döngüsü oluştu.¹¹⁰

1.10. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Toplam Kalite Yönetiminin, diğer yönetim tekniklerinden ayrılan en önemli özelliği; her çeşit organizasyonu mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak kabul görmesidir. Bu kabulün en önemli sebebi, kurumların gereksinimlerini, geleneksel yaklaşımlardan farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, diğer bir deyişle felsefesidir.¹¹¹

1.10.0. Üst Yönetimin Liderliği

TKY'de yöneticinin lider olmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanların yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi liderliği gerektirir. Yönetici, bu tarz motivasyonu, geliştireceği vizyonla gerçekleştirebilir. Bu yargıdan çıkan şudur: TKY felsefesinde tepe yöneticisinin lider olması ve bunun için de

¹⁰⁹ Esin, a.g.e., s. 25.

¹¹⁰ Halis, a.g.e., s. 169.

¹¹¹ Koparal, a.g.e., s. 210.

vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Lider formasyonuna sahip yönetici, rutin işlerle zaman yitirmeyecek, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınmasıyla ilgilenecektir.¹¹²

Üst düzey yöneticilerin kendi içlerinde sıkı bir disiplin sağlayarak iyi örnek oluşturması çok önemlidir.¹¹³ Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde çok önemli rol oynamaktadır. Üst yönetim kendini TKY çalışmalarından soyutlamamalı, aksine bu çalışmalara katılarak firmadaki diğeri çalışanlara örnek olmalı ve onları da çalışmalara katılmak için motive etmelidir.

Liderin görevi, toplam sistemin performansını artırmaktır. Bu görev çerçevesinde hem teknolojik (makine) hem de psikolojik (insan) unsurlar değerlendirilmeli, performans ve kalite artışına yönelme sağlanarak, yapılan işten gurur duymaları sağlanmaya çalışılmalıdır. Lider, kaliteye geçiş için karar vermeli ve kurumu yönlendirmelidir. Aşağıda liderin bazı yeni görevleri verilmektedir:¹¹⁴

- Sistemin amacını ve grup çalışmasının bu amacı nasıl desteklediğini anlar.
- Sistem optimizasyonu için her kademe ile işbirliği yapar.
- İnsanlar arasındaki farklılıkları anlar, yapılan işten zevk alınmasını sağlamaya çalışır.
- Danışmandır, yargıç değildir.
- Gücünün kaynağı olarak bilgi düzeyini ve kişiliğini geliştirir.
- Kimin özel desteğe ve yardıma ihtiyacı olduğunu tespit eder.
- Güven, bağımsızlık ve yenilik ortamı yaratır.
- Mükemmellik beklemez.
- İşbirliğinin önemi ve rekabetin zararları hakkında bilgi sahibidir.

¹¹² Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Bayrak Yayınları, 1998, s. 80.

¹¹³ Murata ve Harrison, a.g.e., s. 14.

¹¹⁴ Hv. K. K.lığı Lojistik Başkanlığı "Toplam Kalite Yönetimi", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 340, Şubat 2002, s. 51.

1.10.1. Müşteri Odaklılık

TKY anlayışında müşterilerin tam ve ekonomik olarak tatmini esas alınır. Tüketicilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli unsurdur.¹¹⁵ Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zirâ, kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı TKY’ de müşteri odaklılık ögesi, “*kaliteyi müşteri tanımlar*” ilkesiyle açıklanmaktadır. TKY’ de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlar. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynar. Araştırmalar sürekli yapılır ve müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilir. Etkin bir şekilde uygulanması zor olan TKY’nin müşteri odaklılık ögesine işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak bir unsur olarak bakılmaktadır.¹¹⁶

Simon Aboud, müşteri ile ilgili önemli noktaya şu sözlerle temas etmektedir. “Tek strateji müşteridir. Uzun yıllar müşterinin bilinçlendirilmesinin toplam sürecin sadece bir parçası olduğunu düşündük. Oysa müşteri, bu sürecin kendisiydi. Ancak müşterinin aklından geçenleri ve davranış biçimini doğru yakalayabilmek için insana yatırım yapmak zorundayız. Değişim karmaşaya neden olabileceği gibi sonsuz fırsatlarda sunabilir. Bu fırsatları sunmak için felsefi bir stratejiye sahip olmak temel koşuldur.”¹¹⁷

Müşterinin dikkate alınmaması, 1970’lerde çoğu teknoloji tabanlı Amerikan şirketinin kusurlarından biriydi. Gerçekten de birçok danışman ve yazar, 1980’li yıllar boyunca müşterilerle yakınlaşma” mesajını satarak zengin oldu. Mühendisli ve pazarlama işlevlerinin birbirleriyle daha başarılı bir şekilde kaynaşmasını

¹¹⁵ Faik Ardahan, *Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sos. Bil. M.Y.O., 1997, s. 28.

¹¹⁶ Mahmut Demirkan, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri*, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997, s. 60-61.

¹¹⁷ Tekin, a.g.e., s. 143.

sağlamak için mühendislerin hedef kitle hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmelerini sağlamak için çok çaba harcandı. Mühendislerin müşterilerle zaman geçirmesini zorunlu kılan birçok şirket biliyorum. Satış veya hizmet konusunda olmasa da en azından bunu gayri resmi biçimde yapmaları bekleniyor. Sanırım bu, hayatını hesaplamalarla geçirmeyi bekleyen genç mühendise tuhaf görünebilecek bir görevdir.¹¹⁸

Son zamanlarda TV reklamlarında izlediğimiz “Müşterinin güvenini kaybetmektense, para kaybetmeyi tercih ederim” şeklindeki bir ürün reklamı, bu yaklaşımı çok güzel bir şekilde açıklamakta ve kalite yoluyla müşteri kazanmanın, sonuçta nasıl olsa parasal kazançları da arttıracığına olan inancı göstermektedir. Başka bir deyişle Kalite’ye öncelik vermek, kar, maliyet, verimlilik vb. diğer işletme amaçlarının göz ardı edildiği anlamına gelmemektedir. Çünkü TKY, kalite iyileştirme ve geliştirme çabalarının dolaylı olarak bu amaçları da gerçekleştireceğine inanır ve bunu sağlayan mekanizmalara sahiptir. Ayrıca, her ne pahasına olursa olsun kar amacı güden stratejilerin büyük riskler taşıdığını da gözden uzak tutmamak gerekir. Böyle bir yaklaşım kısa vadeli düşünen ve geleceği planlamayan bir anlayışın göstergesidir.¹¹⁹

1.10.2. Sürekli Eğitim

İşgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan ilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir.¹²⁰ Eğitim ve yetiştirme kavramlarından hangisi ele alınır alınsın, olay sistematik, ölçülebilir, yönetilebilir bir kişisel veya örgütsel değişim olayıdır.¹²¹

Toplam Kalite Yönetim sistemi, kuruluş içinde tüm çalışanların bilgilendirilmesini ve buna ilişkin eğitim programları tasarlanmasını ve uygulanmasını gerektirir. Tüm çalışanlara toplam kalite felsefesinin açıklanması,

¹¹⁸ Adams, a.g.e., s. 245.

¹¹⁹ Yenersoy, a.g.e., s. 50.

¹²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, 8. b, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997, ss. 132-133.

¹²¹ Koçel, a.g.e., s. 35.

benimsetilmesi örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir. Yönetim kademelerine verilen eğitimde çalışanların yönetime katılımı, motivasyon, öğrenen organizasyonun özellikleri, takım yönetimi, liderlik Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve ilkeleri, raporlama teknikleri konuları işlenmektedir. Alt düzeyde teknik ve işçi personel, liderlik, takım yönetimi, kalite çemberleri felsefesi, beyin fırtınası, pareto analizi, neden-sonuç analizi (balık kılıcı tekniği), istatistiksel örnekleme, veri toplama, basit seriler histogramlar ve temel istatistiksel teknikler hakkında eğitilip bilgi sahibi kılınırlar.¹²²

İki – üç yaşındaki bir çocuğa isterseniz en pahalı oyuncak alın, o renkli bir teneke kutuyu yada bir plastik topu ona tercih edecektir. Çünkü aldığımız oyuncakın değerini bilmemektedir. İşte “kalite” kavramını ve onun uyuncaklarını, oyun oynamasını bilmeyen çocukların eline verirsiniz olacağı da budur. O halde ilk önce oyunun kurallarını öğretmek, daha sonra da insanları bu oyunu oynamaya motive etmek gerekmektedir. Burada eğitimin ne denli bir rol üstlendiği ortaya çıkmaktadır.¹²³

1.10.2.0. Performansla İlişkili Eğitim

Performans ile ilişkili eğitim yaklaşımı, özellikle eğitim ile performans gerekleri arasında ilişki kurar. Bireyler için bunun anlamı, ne bildikleri ile ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabildikleri arasındaki boşluğun doldurulması olmaktadır. Performans ilişkili eğitim, örgütün gereksinimleri ile de ilişkilidir. Bu gereksinimler, örgüt gelişirken ve ilgi alanlarını genişletirken, piyasaya yeni ürünler sunup, yeni pazar ve çalışma sistemleri bulup, yeni teknolojiyi uygulamaya koyarken, personelin de yeni görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarının sağlanması ile ilgili olacaktır.¹²⁴

¹²² Eren, a.g.e., s. 110.

¹²³ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s. 29.

¹²⁴ Doğan Canman , İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s. 128.

1.10.3. Ekip Çalışması

Takım çalışması, yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir. Günümüzün IBM, Hewlett-Packard, Toyota, Sony vb. lider firmaları gerek ürün kalitelerinin ve gerekse iş hayatının kalitesinin artırılması amacıyla yönelik olarak takım çalışmalarını yıllardır kullanmaktadırlar. Bu uygulamalar TKY'nin, insanı problemlerin kaynağı değil, çözümün bir parçası olarak gören ve yönetsel başarıyı sağlayan anlayışının tipik örnekleridir. Takım çalışmasını yönetim sistemi içine sokmak için, organizasyonun yapısının değişmesi gerekli değildir. Birçok durumda en iyi yaklaşım, ilk elde, yönetici ekibini bu şekilde bir çalışma şekline yönlendirmek, iş görenin becerisi arttıkça bu uygulamayı giderek daha aşağı düzeylere indirmektir.¹²⁵

Geleneksel organizasyonlar, bireysel performansı ve bireysel davranışları öne çıkarır ve çalışanlar bireysel başarı hedefleri için motive edilir. Bu anlayışa göre çalışanlar birbirlerinin rakipleridir. Toplam Kalite Yönetimi herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumunu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı, ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta, ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin en etkili aracı haline gelir.¹²⁶

Kalite anlayışının oluşturulması ve organizasyonun bünyesine yayılabilmesi için, öncelikle organizasyon içindeki eski alışkanlıkların terk edilmesi gerekir. Ayrıca yine çalışanlar yönünden; çok çalışma, özveri, kurumla özdeşleşme gibi özellikle büyük önem taşır. Burada sucuk ve yumurta örneğine değinmek istiyoruz: *Çiftlik sahibinin kahvaltısına tavuk yumurta vererek destek oluyor, ama inek sucuk vererek kendini feda ediyor.* İşte bu örnekte olduğu gibi, çalışanların toplam kaliteye kendilerini adanmaları gerekir. Yoksa, ben elimden gelenin en iyisini

¹²⁵ Yenersoy, a.g.e., s. 94.

¹²⁶ Milli Savunma Bakanlığı, a.g.e., s. 58.

yapıyorum ile kurum bir yere gitmez. Destek olmak ile kendini adamak arasındaki farkı burada hatırlatalım.¹²⁷

1.10.4. Sürekli Geliştirme ve İyileştirme

TKY'nin temel felsefesi olan sürekli iyileşme ve geliştirme (Kaizen) yaklaşımı, bu anlayışın özünü oluşturur. Klasik yönetimde, tanımlanan bir standarda ulaşmak hatta onun üstünde bir çıktıya ulaşmak esasken, TKY anlayışında standart hangi seviyede olursa olsun o standardın iyileştirilmesini ve geliştirilmesini esas alır. Bu özelliğiyle TKY; geleneksel süreç ve yapıları bir yana bırakarak, bunların yerine yaratıcılığa ve değişime açık olan yeni süreçlerin yerleştirilmesini ifade eder.¹²⁸ Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İşi geliştirmek için her zaman mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür.¹²⁹

Sürekli iyileştirmenin uygulanması için uyulması gereken prensipler şunlardır:¹³⁰

- Tüketicinin değişen istekleri sürekli izlenmelidir
- Üretim siteminde her ünite hem üretici hem tüketici durumundadır. Son mamulün kalitesi için zincir içinde bulunan halkaların ahengi sağlanmalıdır.
- Bir mamulden beklenen özellikler belirli, kapsamlı, kolay anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmalıdır.
- Tüketicinin mamul hakkındaki düşünceleri etkin bir geri besleme mekanizması ile yönetime iletmeli ve gerekli kararlar süratle alınmalıdır.
- Kalite problemleri daha meydana gelmeden önce teşhis etme ve önleme politikası benimsenmelidir.
- İşletmede amaç birliğinin gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

Nasıl ki suç işlemeyen kişi adalet için ilginç biri değil ise; çalıştığı örgüt için iyileştirici ve geliştirici bir katkısı olmayan çalışan da o örgüt için ilginç biri

¹²⁷ Yamak, a.g.e., s. 155.

¹²⁸ Ardahan, a.g.e., s. 30-31.

¹²⁹ Ersen, a.g.e., s. 74.

¹³⁰ Harika Tezcan, *Kalite Çemberleri Olgusu ve Büro Personeli Uygulaması*, İstanbul: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 1989, s. 34.

değildir. Fonksiyonel bölümlere ayrılmış klasik bir örgütte, sadece kendisine verilen işleri yapan ve örgütün gelişimi için hiçbir ekstra çaba harcamayan bir çalışan TKY felsefesine uygun bir çalışan değildir. “Bir ağaç boy atmaya ne kadar özlerse, kendini o kadar yüksek bir atmosferde bulur” sözü ile General Electric firmasının “En önemli ürünümüz ilerlemektir”¹³¹ sloganı ise, sürekli gelişmeyi işaret eden ve TKY felsefesine uygun bir düşünce yapısını dile getiren yaklaşımlardır.

Japonya’da kurulu Toyota bir yıl içinde çalışanlarından 1,5 milyon adet öneri almış ve bunların yüzde 95 kadarı şu yada bu düzeyde uygulamaya sokulmuştur. Bunun nedeni Japonya’da yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki elemanına dek herkesin işinde bir Kaizen unsurunun bulunduğu anlayışıdır. Bir Japon yöneticinin zamanının en az yüzde 50’si “geliştirme” konusuna harcanmaktadır. Kaizen tekniklerini uygulamaya koyan firmalarda ise yüzde 30, yüzde 50 üretkenlik artışı sağlanması hiç de ender rastlanan bir sonuç değildir.¹³²

Görülebileceği gibi sürekli gelişme, sonuçlardan daha çok süreçlere yöneliktir. Bu çerçevede örgütün rekabet ortamını, rakiplerini, sektörün özelliklerini kavrayabilmek için çevresini analiz etmesi ve kendi etkinlik, süreç ve elde ettiği sonuçları anlaması açısından özdeğerlemesini yapması TKY’nin başarısında yaşamsal öneme sahiptir. Bunu yaparken de stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi modern yönetim teknik ve yaklaşımlarından yararlanmak TKY felsefesinin hem bir parçası hem de sürekli gelişimin sağlanıp kaliteye ulaşılmasının vazgeçilmez unsurlarındandır.¹³³

1.10.4.0. Sıfır Hataya Yönelme

Sıfır hata, kalite performansına yönelik bir yaklaşımdır. Sıfır hata programları, hiç hata yapmama hedefini koyarak hataları ortadan kaldırmaya çalışır. Bu teknik, motivasyon araçları ile desteklenir ve çalışanların performansını bu yolla arttırarak, onları toplam kaliteden sorumlu hale getirir.¹³⁴

¹³¹ Akın Alıcı (der.), *Hayata Yön Veren Sözler*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004, ss. 65-67.

¹³² Fisher, a.g.e., ss. 106-113.

¹³³ Erol Kaya, *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001*, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2003, s. 3.

¹³⁴ Genç ve Demirdöğen, a.g.e., s. 198.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanmasında gereken kurallardan birisi de sıfır hataya yönelmedir. İşletme açısından hata; iyi kurallara bağlı bir etkinliğin gerekenlerini yerine getirmeme, tüketici açısından hata ise; satışa sunulan bir ürünlerdeki kusurdur. Sıfır hata kavramı ise; “İşletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileri ile insan ilişkileri üzerinde odaklaşmayı, kalitenin, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir.”¹³⁵

Sıfır hata, hata nedenlerini araştırıp, ortadan kaldırmaya çalışır ancak hatanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Fakat hata nedenlerini bilip ona göre gerekli önlemler alınabilir. Sıfır hata kavramı işletmenin tüm sürecinde durmadan devam ettirilen iyileştirme arzusunun açıklarıdır. Örneğin; üretim, yönetim ve ticari süreç gibi. Üretimin kalitesi, işletmenin toplam performansı içinde önemli bir anahtar role sahiptir. Ancak toplam kalite içinde işletmenin sosyal ve endüstriyel organizasyonunun da önemli bir yeri vardır. Sıfır hata konusunda tüm insanları motive etmek gerekir.¹³⁶

1.10.4.1. Süreç Odaklılık

Süreç, birbirini izleyen faaliyetlerdir ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışında da benzer şekilde tanımlanmıştır. Süreç, girdiler üzerinde herhangi bir katma değer oluşturma işlemidir. İşletmelerde yapılan faaliyetlerin hepsi, işletmenin başarı veya başarısızlığında etkili olan bir süreçtir. İşletmelerde kritik süreçlerden bazıları aşağıdakilerdir:¹³⁷

- Tedarikçilerin yönetimi
- Ürün ve hizmet teslimi
- Hammadde ve malzeme kabulü
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme
- İş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi
- Üretim

¹³⁵ Çetin a.g.e., s. 79.

¹³⁶ İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, 5. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s. 35.

¹³⁷ TÜSİAD-Kalder Ödülü, *Özdenetim El Kitabı*, İstanbul: 1995, s. 21-22.

- Pazarlama
- Mühendislik
- Tasarım

Sonucu denetlemek kalite kontroldür ve bu tür bir kontrol, insanları da sonuç odaklı olmaya yönlendirir. Süreç odaklı olmak ise; kalitenin kontrolüne değil kalitenin yaratılmasına önem vermek yani süreçlerin kalitesi ve yarattığı tatmini ön planda tutmak demektir.¹³⁸ TKY'nin bir süreç olduğunu ve sihirli değnekle getirilemeyeceğini bilmek gerekir. Değişime direnci ve karşı çıkışı beklemek ve kabullenmek lazımdır. Zamanla bu engeller aşılanacaktır. Temelinde değişime açık olmak ve katılımcılık yattığı için, iletişim en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Her seviyeye hitap etmek, onların dertlerini dinlemek gerekmektedir.¹³⁹

Bu anlamda süreç odaklılığın anlamı süreçlerin sürekli iyileştirilmesidir. Nihai hedef ise mükemmellik, yani kalitesizlik oranını sıfırlamadır. Bu da beş olimpik sifira ulaşmakla olanaklı olacaktır:¹⁴⁰

1. Sıfır hata (üretimin bir defada ve hatasız gerçekleşmesi),
2. Sıfır stok (mali yük getiren ve hantallık nedeni olan stoklardan kurtulma)
3. Sıfır arıza,
4. Sıfır gecikme (sürat),
5. Sıfır kırtasiye/ kağıt (optimal iş yönetimi ve bilgi/iletişim teknolojileri sayesinde tüm gereksiz yazışma ve kırtasiyeden kurtulmak).

Dolayısıyla süreçlere odaklılık ve süreçleri sürekli geliştirme bağlamında mükemmellik yada kalite, bir hedef olmaktan çok yaşam boyu sürececek bir yolculuk ve uğraşlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaten Japon kökenli düşünürler de TKY'nin batıda algılandığı gibi sonuç odaklı değil, süreç odaklı olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Japonların bu anlayışlarında onların kültürel yapılarının da büyük bir etkisi vardır.

¹³⁸ Çetin, a.g.e., s. 88.

¹³⁹ Zeynep Aycan (ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 1.b., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s. 196.

¹⁴⁰ Zeynep Düren, *2000'li Yıllarda Yönetim*, 1. b., İstanbul: Alfa Kitabevi, 2000, ss. 31-32.

1.10.5. Sürekli Ölçme ve Değerlendirme

Toplam kalitede her faktör, her ilerleme verileriyle ölçülür. Geçen yıl müşteri tatmini ne durumdaydı, bu yıl ne durumdadır? Çalışan memnuniyeti geçen yıl hangi seviyede idi, bugün ne durumdadır? Verimliliğimiz arttı mı? Geçen yıl ile bu yıl arasında öneri sayısında artış var mı? Uygulanan öneri sayısı bakımından artış sağlanmış mıdır? Daha bunun gibi onlarca soru türetebiliriz. Bunların rakamsal verilere dayanması gerekir. Ölçümlere dayanması esastır. Bu bakımdan, her süreçte ilgili parametrelerin, süreç düzgün işliyor olsa bile belirli aralıklarla kaydedilmesi gerekir. Bilhassa kritik faktörlerin sürekli izlenmesine ihtiyaç duyulur.¹⁴¹

Ölçme sadece bir şeyin niceliğine ilişkin bilgi verirken, bu bilginin yeterli olup olmadığı, istenilen nicelik ve türden olup olmadığı ise bir değerlendirme sorunudur. Dolayısıyla değerlemede bir yargıda bulunma durumu söz konusudur ve bu yargıya, ölçme sürecinden elde edilen verilerin bir takım ölçütlerle karşılaştırılması sonucunda ulaşılır. Ölçme sonucunda elde edilen veriler, değerlendirme olmaksızın anlamsız sayı yada sembol yığınları olarak kalacaklardır.¹⁴²

TKY ilkelerinden önemli iki tanesi, sürekli gelişme ve verilere dayalı yönetimdir. Performans ölçülmediğinde, sürekli gelişmenin olup olmadığını nasıl anlayacağız? Bir şekilde ölçemediğimiz bir şey hakkında karar vermemiz mümkün değildir. Gelişme olup olmadığını anlamak için süreçleri ölçebiliriz. Sonuçların değerlendirilmesi, ilerlemeyi ölçmek için bir ana hat oluşturur ve gelişmeye açık yönlerin belirlenmesine yardımcı olur. Bugün pek çok işletmede başarı ile uygulanan TKY için, envanter ve performans değerlendirmesi çok önemlidir. Eğer performans değerlendirmesi yapılmıyorsa, o işletmede TKY'nin ne kadar başarılı olduğu tespit edilemez.¹⁴³

¹⁴¹ Yamak, a.g.e., s. 175.

¹⁴² Türkan Argon ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. b, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s. 223.

¹⁴³ Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s. 12-13.

1.10.6. Tam Katılım

Yönetim düşüncesinde katılımcılık anlayışı, özellikle Japon yönetim sistemiyle ortaya çıkmıştır. İnsan kaynağının yaratıcı gücünün ve öğrenme yeteneğinin rekabetçi avantajı sağlamadaki önemini anlayan Japon işletmeleri, bu düşünceyi yönetsel yaklaşımlarına da yansıtmayı başarmışlardır. Özellikle Japon kültürünün etkisi altında gelişen yönetim uygulamaları, çalışanların bir aile bilinciyle işletmeye bağlanmalarını sağlamıştır. Dolayısıyla çalışanların bir grubun üyesi olması ve bu sayede sosyal bir bağlılığın oluşması, çalışanların aidiyet hissini de arttırmıştır.¹⁴⁴

Klasik yönetim anlayışında; işletme bileşenlerinin nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından kullanılacağına yöneticiler karar vermekte idi, modern yönetim anlayışında veya TKY’de; insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç olmak istememektedirler. Çalışanlar; kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine, sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konuda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Kendi geleceklerini, içinde buldukları işletmelerde gören çalışanların, işletme ile veya kendi gelecekleri ile ilgili kararlara katılmaları onların her türlü sorumluluğa da ortak olmalarını sağlayacaktır. Diğer bir deyişle “tam katılım” sağlanacaktır.¹⁴⁵ Özellikle alt kademe çalışanları, üst yöneticilerinin tahminlerinin çok ötesinde bir düşünme ve algılama kapasitesine sahiptir. Dolayısıyla çalışanların her türlü örgütsel karar verme sürecine katılımı sağlanmalıdır.

ABD kökenli olan katılımlı yönetimin ilk örnekleri “çalışanların katılım programları” olarak anılan uygulamalardır. 1940’ların sonunda, Murray Hill’deki Bell Laboratuvarları ile General Electric şirketi sorunlarını çözmek için katılımlı yönetimin bu ilk örneklerini kullanmaya başlamışlardır. 1950’li yıllarda Japon işadamlarının ABD’yi ziyaretleri sırasında bu uygulamaları görüp, ürün kalite kontrolünde kullanmalarından sonra Japon kalite çemberleri doğmuş ve dünya çapında bir üne kavuşarak yayılmıştır. Bir görüşe göre, katılımcı yönetim sisteminin

¹⁴⁴ Yazıcı, a.g.e., s. 22.

¹⁴⁵ Ardahan, a.g.e., s. 30.

etkinliği geleneksel yaklaşımdan yapısal ve felsefi anlamda Şu konularda ayrılmaktadır,¹⁴⁶

- Bilginin, iŐin yapıldığı en alt dűzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi işin bir kısım yetkinin devredilmesi,
- dűllendirme sisteminin kurulması.

ÇalıŐanlar zerine yapılan araŐtırmalar, iŐ görenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, iŐe devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileŐmelerin olduğu gözlenmiŐtir. Bu bakımdan çalıŐanlara azami dűzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayıŐı, ađdaŐ yönetim dűŐncesinin önemli aŐamalarından birisi olarak karŐımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonda katılım; "kiŐilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar iŐin sorumluluk paylaŐmaya yreklendiren bir grup ortamının iŐine zihinsel ve duygusal açıdan çekilmeleri" Őeklinde tanımlanmaktadır.¹⁴⁷

Tipik bir örgütün çalıŐanlarının %5'i mühendis, %5'i yönetici, %10'u idari personel olduğu dűŐnlrse geri kalan %80 insan kaynakları potansiyeli, yani çalıŐanların dűŐnsel kapasitelerinin %80'inin tam anlamıyla kullanılmadığı söylenebilir. Örgütlerde yönetimin çalıŐanlarının dűŐnsel potansiyeline bu denli az önem vermesinin nedenleri kesin olarak belirlenememektedir. Örgütsel yapılanmanın ve katılımcılığın yetersiz olduğu örgütlerde yönetim fonksiyonu güçlüklerle karŐılaŐmaktadır. *Plansız alıŐma, kısa vadeli hedefler, baŐarıyı lme ve değerlendirme zorlukları gibi.*¹⁴⁸

Toplam Kalite Yönetimi de katılımlı bir yönetim sistemidir ve tüm çalıŐanların azami dűzeyde katılımını öngörür. Ishikawa'ya göre iŐletme genelinde kalite kontrol yaklaŐımının üç temel özelliği vardır. Bunlar,¹⁴⁹

¹⁴⁶ Demirkan, a.g.e., s. 71.

¹⁴⁷ Demirkan, a.g.e., s. 70.

¹⁴⁸ Ersen, a.g.e., ss. 49-50.

¹⁴⁹ Demirkan, a.g.e., ss. 71-72.

- Tüm bölümlerin kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Her bölümün her süreçte kendi fonksiyonları itibariyle kalite faaliyetlerine katkıda bulunması),
- Tüm çalışanların kalite kontrol faaliyetlerine katılması (Tüm işletme personelinin, genel müdürden işçiye kadar herkesin kalite faaliyetlerine katılması),
- Kalite kontrol fonksiyonunun, diğer işletme fonksiyonlarıyla bütünüyle entegre olması.

1.10.7. Tedarikçilerle İlişkiler

Kaliteli ürün üretmenin önde gelen koşullarından birisi de kaliteli girdiler sağlamaktır. Bu da ancak firmaya ürün ve hizmet üreten kuruluşlarla girişilen ortak kalite geliştirme faaliyetleri sonucunda sağlanabilir. Bu çerçevede, tedarikçilerin kalite sistemlerini sürekli denetleyen işletme, tedarikçilerin ürün kalitelerini iyileştirmeleri için onlara teknik destek sağlamakta, Toplam Kalite Yönetimini teşvik etmek üzere konferanslar düzenlemekte, tedarikçi firmaların çalışanları ortak çember faaliyetleri yürüterek sorunları ortak çözüm yoluna gitmektedirler.¹⁵⁰

Tedarikçiler, işletmelerin mal veya hizmet aldıkları kişi veya kuruluşlardır. Bunlar, sadece üretim faktörlerini ham olarak sunan kişi veya kuruluşlar olarak düşünülmemelidir. Söz konusu tedarikçiler ham mamul veya yarı mamul de satıyor olabilirler. Dolayısıyla kalite geliştirme faaliyetlerine, işletmeye mal veya hizmet sağlayan tedarikçilerle birlikte önem vermek gerekmektedir. Tedarikçilerle ilişkilerde, daha iyi koşullarda sözleşmeler yaparak rakip firmalara karşı avantaj sağlamak, süreklilik ve uyum önemlidir. Buna rağmen asıl önemli olan işletmeye kaliteli girdiler sağlamak ve bunun sürekli denetimini yapmaktır.

Burada düşülmesi muhtemel bir yanılgıyı belirtmek durumundayız. Tedarik her zaman somut nesnelere elde edilmesi anlamına gelmez. Böyle bir düşünce soyut ihtiyaçların karşılanması konusunda yetersiz kalır. Bir işletmeyi kurarken somut olanların yanında soyut olanların da tedarik edilmesi gerekir. Somut olanlar

¹⁵⁰ Özcan Akın, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s. 69.

işlemenin görünen yapısını oluştururken, soyut olanlarda görünmeyen ama var olan ve fonksiyon icra eden ilke, yöntem teknik ve prosedürlerle birlikte manevi yapıyı meydana getirirler. Bu anlamda fiziki ve beşeri faktörleri somut, kavramsal faktörleri de soyut unsurlar olarak görebiliriz. Dolayısıyla tedarik somutların ve soyutların tedariki olarak iki ayrı yapıda düşünülebilir.¹⁵¹

Ülkemizde tedarikçilerle iyi bir iletişim ve bilgi ağı kuran Süttaş A.Ş., hammadde alımına önem veren kuruluşlardan birisidir. Süttaş, hammadde tedarikini; bölgedeki kooperatifler, müstahsiller (çiftlik sahibi kişiler), muhtarlıklar, kaymakamlıklar ve Damızlık Yetiştiricileri Derneği'nden sağlamaktadırlar. Bu kişi ve kuruluşların hepsiyle ürün kalitesini belirleyen protokol ve sözleşmeleri bulunmaktadır. Süt ve süt ürünleri sektöründe örnek bir model olan Süttaş A.Ş.'nin kalite anlayışına yön veren olgu; “Şirketimizde ‘yeterli’ hiçbir zaman yeterli olmamaktadır, ‘kabul edilebilir kalite’ kabul edilemez olmalıdır, tek hedef mükemmelle ulaşmaktır.” şeklinde ifade edilen şirket vizyonudur. Bu şirket vizyonu, tedarikçilerden mal alım safhasından başlayarak, diğer bütün faaliyet alanlarında uygulanmaktadır. Yani Toplam Kalite Yönetimi uygulanan kuruluşlarda tedarikçilerle olan ilişkiler çok önemli bir yere sahiptir.

1.11. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI (TAYLOR MODELİ) İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY ise sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler şöylece sıralanabilir.¹⁵²

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
1. “Muayeneye” dayalı kalite	1. “Önemeye” dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile aratan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum derecede stok	3. Sıfır stok

¹⁵¹ Nurullah Genç, *Başarı Bedel İster*, 2. b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2001, s. 92.

¹⁵² Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, s. 76-77.

4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8. "Sıfır Hata" yı hedefleyen üretim
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9. Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
13. Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14. Kalite Kontrol Fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı	14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	15. Tüm üretim ve satış fonksiyonunun da katkısı olan ürün geliştirme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	16. Sıfır fire veya yeniden işleme
17. Optimum 1. Kalite / 2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite Ürün üretimi
18. Evrimsel hızla gelişme	18. Devrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	20. İşbaşı eğitim kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21. Fayda-Maliyet Analizine dayalı yatırım/işletme kararları	21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22. İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23. Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
25. Performansa göre ücret	25. Performansın takdir edilmesi

Tablo 1. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Toplam kalite yönetimi klasik teoriden önemli farklılıklar göstermekle birlikte aslında yeni olmayan birtakım kilit kavramlar üzerine kurulmuştur: Müşteri

odaklılık, sürekli gelişme, liderlik, katılımcı yönetim vb. bu kavramlar hatırlanacağı gibi yönetim düşüncesinin tarihsel süreci içinde ele alınan kavramlardır. Bununla birlikte toplam kalite yönetimi bu kavram ve değerleri bir sistematığe oturtması bakımından oldukça önemlidir.¹⁵³

Bu iki yaklaşım arasındaki farkı daha iyi anlatabilmek için bir örnek verelim ve henüz toplam kalite anlayışıyla tanışmamış veya uygulamaya geçmemiş bir kuruluşun faaliyetlerine yukarıdan bir göz atalım.¹⁵⁴

Kuruluşun ürününü (mal veya hizmet)sunduğu kitlenin görüşleri belli aralıklarla pazarlama bölümü (veya ilgili bölüm) tarafından saptanır. Bu bilgiler ürün geliştirme bölümüne iletilir. Ürün geliştirme uzmanları, yeni ürünün nasıl olması gerektiğine karar verirler. Oluşturulan tasarım, üretim mühendisleri tarafından üretim ortamına uyarlanarak üretim için gerekli ekipman, insan gücü malzeme ve diğer ihtiyaçlar ortaya konur. Bundan sonrası artık deneme üretimi ve onu takiben seri üretimdir.

Üretim öncesinde ve üretim sırasında kalite ile fazla ilgilenilmez. Zaten bu akış sırasında bunu yapmak pek de mümkün değildir. Üretim esnasında tasarımla ilişkili bir sorun çıkarsa üretim durur. Sorunun üretim mühendislerince çözümü beklenir. Sorun çözülmüce üretim yeni değişikliklerle devam eder. Daha önce üretilen ürünlerin tüketiciye ulaşmış olanları ile ilgili olarak satış bölümü uyarılır. Üretim sonrasında ise, üretilmiş ürünlerin bir yüzdesi kalite kontrol elemanları tarafından kontrolden geçirilerek hatalı olanlar ayıklanır. Hatasız olanlar tüketicinin kullanımına sunulur. Tüketicie hatalı ürün giderse, bunun sorumlusu kalite kontrol bölümüdür.

Çalışanlar günlük yaşarlar, yarınından umutlu değildir, iş güvencesi yoktur. Kendilerini geliştirmezler, bunu gerekli görmezler. Genel olarak işlerinde mutlu değildirler, araştırmacı değildirler. İşlerini daha iyi yapabilmek, daha verimli çalışmak onlar için fazla önem taşımaz. Genellikle takdir görmezler, teşvik edilmezler. Sorunların temel nedeni olarak çalışanlar görülür.

¹⁵³ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 323.

¹⁵⁴ Yamak, a.g.e., s. 19.

1.12. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ

1.12.0. Vizyon, Misyon ve Değerler

Vizyon, işletmelerin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir. Genel amaçların ve misyonun işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. Anlaşılır bir vizyon bir işletmenin rekabet gücünü korumasına, etkili olmasına ve belirli bir yönde ilerlemesine yardımcı olur.¹⁵⁵

Bir işletme ömrünü uzatmak istiyorsa belirli bir hedefe sahip olmalıdır. Net bir gelecek vizyonu olan işletmeler daha başarılıdır. Vizyonsuzluk yaşayan işletmelerin durumu, rüzgarda amaçsızca savrulan yapraklar ve vizyonsuz olarak yaşayan insanlar gibidir. Hatta vizyonsuz işletmelerin varlığını sürdürmesi, vizyonsuz insanlarınkinden daha zordur çünkü baş döndürücü bir rekabet ortamında zamana karşı dirençli olmak ve ayakta kalmak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır.

Örgüt olarak ömrümüzü uzatmak istiyorsak net bir geleceğimizin olması gerekmektedir. Örgütün ulaşmak istediği hedefi belirleyerek, çalışanları bu amaca yönlendiren vizyon, tıpkı bir gökkuşağı gibi olmalıdır. Yaklaşmayı çok istediğimiz, gösterişli ve rengarenk olmalıdır. Ona yaklaşıp yakaladığımız takdirde bütün amaç ve isteklerimize (örgütün ekonomik ve sosyal amaçlarına) kavuşacağımızı düşündürmelidir. Dolayısıyla vizyon, ideale ulaşmayı değil, sürekli olarak yaklaşmayı gösterecek şekilde olmalıdır.

Vizyon, ileriye görme gücüdür. Anlaşılacağı üzere vizyon, amaçtan farklıdır. Kısacası, amaç varılacak yer, vizyon ise buraya nasıl gidileceğini açıklayan yol veya yollar bütünüdür. Vizyon, bu yollar üzerindeki rolleri ve sorumlulukları özetler. Ayrıca işletmenin daha iyiye olan tutkusunu harekete geçirecek inanç ve

¹⁵⁵ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: 3. b, Beta Yayın Dağıtım, 1996, s. 65.

değerleri tanımlar. Vizyon, işletmenin tepe yönetiminin umut ve isteklerinden doğar.¹⁵⁶

Organizasyondaki çalışanlar açısından vizyonun önemi ise şu şekilde açıklanabilir: “İnsanlar doğası itibariyle nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlerler. Günümüzün birçok yöneticisi, ortakların her geçen gün daha fazla kazanç elde etmek istekleri yüzünden bir vizyon geliştirememekten yakınıdır. Ancak çalışanların bir gözü uzun dönemdedir. Onlar nereye ve niçin gittiklerini bilmek isterler ve sürekli değişen amaçlardan ve hedeflerden hoşlanmazlar.”¹⁵⁷

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği yada hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini veya tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir.¹⁵⁸

Vizyondan daha somut bir ifade olan misyon, örgütlerin yön duygusuna sahip olmalarını sağlayarak, içinde bulunulan mevcut durumu ifade eder. Örgütün misyonu, çalışanlarına gurur veren, herkeste aynı duyguları uyandıran ve kuruluş şartlarına uygun bir ortak değerdir.

Misyon, faaliyet alanlarını belirleyen en genel amaçtır. “Mission statement” bütün yapmak istediğimizi ifade etmelidir ve değerleri içermelidir. Misyon ve vizyon ifadeleri sadece çalışanların yaka kartında veya firma tanıtım kılavuzlarında yazıyorsa ve çalışanlara pozitif bir etkisi yoksa etkin bir ifade olduğu söylenemez. Bu ifadeler yalnızca çalışanları değil, yakın ilişkili çevreleri ve yöneticileri de etkilemelidir. Misyon vizyon ifadeleri, bahsi geçen tüm bu kişilerin ruhuna ve bilincine dağılmalıdır, tıpkı uçucu bir gazın odada yayıldığı gibi. Misyon ve vizyon bir firmanın inanç sistemidir. İnanç, soyut bir kavramdır ama insanları disipline ettiği de bilinen bir gerçektir.

¹⁵⁶ Ahmet Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, 2. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 57.

¹⁵⁷ Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, s. 59.

¹⁵⁸ Necdet Timur (ed.), *Stratejik Yönetim*, 6. b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 7.

Her organizasyonun bazı değer ve inançları mevcuttur. Bazı örgütler, bazı konulara aşırı duyarlılık gösterirken diğer bazıları bu ölçüde bir duyarlılık sergilemeyebilir. Örneğin Body Shop firması, diğer birçok firma gibi bazı ahlaki kodlar yayınlamıştır. Çevreye duyarlı olmak, özürli kişilere yönelik bazı faaliyetler sergilemek şeklinde örneklendirilebilecek olan bu tür değerler, bazı örgütler tarafından hem teşvik edilir hem de böyle tutum ve inançlara sahip çalışanlar ödüllendirilir. Bu tür değer, inanç ve tutumlar, örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluştururlar.¹⁵⁹

Değerler zinciri, firmanın benimsediği stratejinin her bir zincirinde ve adımında uygun şekilde bir değere dönüştürülmelidir. Örneğin maliyet liderliğine oynanıyorsa, alınacak girdiler pahalı değil, standart olmalıdır. Buna bağlı olarak işe alınacak personel, gerekli nitelikleri taşımalıdır. İkinci dikkat edilmesi gereken konu ise değer zinciri analizi ile hangi faaliyetlerin firma içinde yapılacağına, hangi ürünlerin satın alınacağına karar verilmesidir. “Make or buy desicion” da firma neleri iyi yapıyorsa bunu yapmaya devam eder, diğerlerini satın alır. Yani firma, kendisi için stratejik ürünleri outsourcing yapar.

Misyon, vizyon ve değerlerle ilgili anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi bu kavramalar işletme için yaşamsal bir öneme haizdir ve yöneticilerin yeteneklerine göre değişiklikler arz etmektedir.

1.12.1. Kalite Politikası Belirleme

Kalite politikası, bir kuruluşta üst yönetim tarafından belirlenen kalite amaç ve yönüdür. Bu anlamda kalite politikası, işletme politikasından biraz farklıdır. İşletme politikaları, yöneticilere karar vermede rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisidir. İşletme içerisinde örgütün her kademesinde politikalara oluşturulabileceği gibi, projelerde de politikalar oluşturulur. Ancak kalite politikası sadece kalite bölümünün değil, ürünün veya hizmetle ilgili tüm işletmenin politikasıdır. Bu yüzden üst kademe yöneticisi tarafından belirlenir, imzalanır ve yayılır. Üst kademe

¹⁵⁹ Semra Arıkan, *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s. 201.

yöneticisi bunu belirlerken o ürün veya hizmetle ilgili tüm birimlerin fikrini alır. Kalite politikası, işletmenin ürünleri, müşterileri, satıcıları ve çalışanlarıyla ilgili temel fikirleri ortaya koymalıdır.¹⁶⁰ Kalite politikası, en genel anlamda, bir kuruluşun kalite konusundaki genel eğiliminin ve anlayışının üst yönetim tarafından resmen belirtilmesidir.¹⁶¹

Kalite politikası bir perspektiftir. Bunun içinin nasıl doldurulacağı zaman içinde ortaya çıkacaktır. Örneğin örgüt kaliteye önem veriyorsa, kalite kriterleri sürekli değiştiği için bunun sıkı bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, planlayıcı konumunda olan üst yönetim, kalite politikasını saptadıktan sonra her şey bitti diyerek kenara çekilemez. Tam aksine, konuyu bizzat sahiplenerek en yakın takipçisi olur. Kalite politikası, bir işletmenin kalite konusundaki tutunduğu tavır ve izlediği yol haritasıdır. Bu politika, üst yönetim tarafından yazılı olarak belirtilmek suretiyle işletmenin genel anlayışını yansıtılmalıdır. Kalite politikası açık ve anlaşılır olmalıdır. Tüm çalışanlar kalite politikasını anlamalı, gereklerini yerine getirmeli ve çabalara katkıda bulunmalıdır.

Kalite politikası, tüm kalite programlarının planlanmasında yol gösterici olmakta ve kişilerin belirli durumlarda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin tespitler içermektedir. Kalite politikası izlenecek prensipleri ifade etmekte ancak nasıl yapılması gerektiğini değil, ne yapılması gerektiğini içermektedir. Bilindiği gibi “nasıl yapılmalı” sorusunun cevabı prosedürlerde yer almaktadır. Her firma için kalite politikası farklı konuları içermekle birlikte bazı temel unsurlar için bir genelleme yapmak mümkündür. Bu temel kalite politikası unsurları aşağıdaki gibi ifade edilebilir.¹⁶²

- Faaliyette bulunulan pazarda müşteri kompozisyonu nedir?
- Firma kalite liderliğini ele geçirmek, rekabet edebilecek bir düzey korumak veya yeterli olacak bir pozisyona sahip olmak için mi mücadele etmektedir?

Bu unsur kalite dizaynı veya derecelendirilmesinde rol oynamaktadır.

¹⁶⁰ Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, s. 81.

¹⁶¹ Esin, a.g.e., s. 94.

¹⁶² Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, s. 134.

- Firma standart ürün mü satmaktadır ürünün satışın bir parçası olduğu hizmet mi satmaktadır? Bu unsur kalitenin spesifikasyonlara uygunluk veya kullanıma uygunluk açısından vurgulanmasına ilişkin tercihin yapılmasını sağlamaktadır.
- Firma pazara daha yüksek fiyattan yüksek güvenilirliğe sahip bir ürün mü yoksa daha düşük fiyat üzerinden güvenilirliği düşük ürünler mi sunmaktadır?
- Ürünün kullanıcıya ve imalatçıya olan maliyetinin optimize edilmesi gerekmekte midir?
- Güvenilirlik, bakım yapılabilirlik gibi ürün yeteneklerinin ölçülmesi gerekli midir?
- Firma kendi sistemi veya insanlar üzerindeki kontrollerine güvenebilir mi?
- Kalite planlaması kurmay veya komuta birimler tarafından mı yapılmalıdır?
- Tedarikçiler bu sistemin içine alınmalı mıdır?
- Üst yönetim kalite planlaması ve güvencesi sürence aktif olarak katılmalı mıdır, yoksa bunu bir başkasına delege etmeli midir?

Kalite politikası, üst yönetimin kalite sağlama konusuna bakış açısı ve yaklaşımıdır. Kuruluşun en yetkili ağzından herkese duyurulması gerekir. Duyurunun resmen açıklandığı belge 'Kalite El Kitabıdır'. Duyuru, formalitenin yerine getirilmesi değildir; tüm paydaşlarla sözleşmedir. Dikkatle kaleme alınmalıdır. Başka yerlerde üzerinde durulması gereken ayrıntılara duyuruda yer verilmesine gerek yoktur. Duyurunun psikolojik yönü küçümsenmemelidir; herkese seslenme önemlidir.¹⁶³

Üst yönetimin sorumluluğunda olan kalite politikası hususunda bir ilan söz konusu olmalıdır ve kalite politikasının sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Kalite politikasının ilanı, ancak ve ancak örgütü diğerlerinden üstün kılabilecek kaynak ve kabiliyetlerin belirlenmesi sayesinde söz konusu olabilecektir. Böylece uluslar arası rekabet şansına sahip olabilmek için fırsatların dışarıda doğmasını beklemek yerine içerideki fırsatların yakalanması sağlanabilecektir. 'İlan' söz konusu olursa

¹⁶³ Esin, a.g.e., s. 99-100.

diye belirtilen konu, oldukça önemlidir ve örgütler; bilgi yönetimiyle, set çalışmalarla ve aktivitelerle söz konusu rekabete yönelebilirler.

1.12.2. Kalite Stratejisi Belirleme

Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözlemleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Her kurumun bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekir. Açıklıkla söylüyorum ki, orta vadede (ki orta vade artık birkaç yıl gibi kısa bir zamandır) kurumların liderliklerini sürdürebilmek ve hatta piyasada kalabilmek için başka bir şansları ne yazık ki yoktur.¹⁶⁴

İşletmenin genel stratejisi Toplam Kalite Yönetimidir. İşletme bundan sonra kaliteyle rekabet etmeyi seçmiş demektir. Burada bahsettiğimiz kalite stratejisi ise, kalite politikasında belirlediğimiz amaçlara nasıl ulaşacağımızı gösteren araçlardır. Örneğin:¹⁶⁵

- Bir ürünün müşteri veya tüketicisine güven verecek anlamlı ve kullanılan spesifikasyonlarının, prosedürlerin ve metotların yayınlanması.
- Tüketici ve müşteri tatmini için tüm şikayet ve taleplerin kalite kontrol sistemini geri beslemek üzere analizi.
- Kalite programının anlaşılmasını ve desteklenmesini sağlamak üzere teknik elemanlar için kalite eğitim ve teşvik programlarının geliştirilmesi ve uygulanması.
- Yönetimin hedeflenen kalite seviyelerine ulaşılması için gereken düzeltici faaliyetin alınmasından emin olması.
- Kalite yönetiminin en üst seviyesinde, kalite geliştirme ve müşteri taleplerinin karşılanması için gerekli koordinasyon ve desteğin sağlanması.

¹⁶⁴ Kırım, a.g.e., s. 9.

¹⁶⁵ Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, s. 82.

1.12.3. Çalışanların Toplam Kalite Konusunda Eğitilmesi

Eğitim TKY'nin vazgeçilmez bir unsurudur. Çalışanlara verilecek eğitimdeki amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları, farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelerde, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterebileceği için eğitim programlarının içeriği de değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitim kapsamı, mevcut olan bilgi ve yetenek düzeyi dikkate alınarak yapılacak görevin özelliklerine göre belirlenir.¹⁶⁶ Ayrıca çalışanlar, TKY felsefesi, kalite çemberleri ve problem çözme teknikleri konularında, işletmedeki pozisyonlarının gerektirdiği ayrıntı düzeyinde eğitilmelidirler.

“Firma, eğitim ihtiyaçlarını belirleyen prosedürleri oluşturacak ve yürütecek, kaliteyi etkileyen faaliyetleri uygulayan tüm personelin eğitimini sağlayacaktır. Verilen belirli işleri yapan personel gerektiğinde öğrenim, eğitim ve/veya tecrübeleri esas alınmak suretiyle değerlendirilecektir. Eğitimle ilgili uygun kayıtlar tutulacaktır.” (TS-ISO 9002) Bütün departmanlar kaliteyi ve kalite sistemini etkileyen faaliyetlerde bulduklarından, bunların sisteme tam olarak iştiraki ancak eğitimle sağlanabilir. Ayrıca işini en iyi yapmayı öğrenmek ve öğretmek verimliliği ve iş tatminini arttıracaktır. Eğitimde izlenecek yol:¹⁶⁷

- a) Eğitilecek hedef kitle belirlenir: Üst, orta ve ilk kademe yöneticileri, memur, işçi, tüm çalışanlar gibi.
- b) Eğitim konularının amaçları belirlenir: Kişisel, yönetsel veya üretim, temin, pazarlama, katle vs. gibi fonksiyonel unsurlar.
- c) Eğitim ihtiyaçları belirlenir.

1.12.4. Kalite Organizasyonlarının Oluşturulması

Örgütler yeni bir oluşum gerçekleştirdiklerinde o konunun şartlarına göre organizasyonlarını yeniden düzenlemelidirler. TKY uygulamasına geçmek isteyen

¹⁶⁶ Milli Savunma Bakanlığı, a.g.e., s. 61.

¹⁶⁷ Dalay, a.g.e., s. 230.

işletmeler de TKY'ye geçişle eş zamanlı olarak organizasyonel düzenlemelerini yapmak zorundadırlar. Bir TKY sisteminde yer alan organlar, aşağıda sırayla açıklanmıştır.

1.12.4.0. Kalite Yürütme Komitesi

Yürütme komitesi, çember faaliyetleri için amaçlar ve hedefler saptamaktadır. Bu komitenin üyeleri, kuruluş içindeki başlıca bölüm temsilcilerinden oluşmaktadır. Komite üyelerinden bir de rehber olmaktadır. Komiteye bir kişi başkanlık etmekte ve kararlar demokratik yoldan alınmaktadır.¹⁶⁸

Orta kademe yöneticilerden oluşan bu komite, düzeltici faaliyetleri planlar ve uygulamaların gerçekleşmesini kontrol eder. Kalite Yürütme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır:

- Rehberlerin seçilerek, faaliyetlerin organizasyonu,
- Kalite komitesi ile çember ve rehber arasındaki koordinasyonun sağlanması,
- Çember faaliyetlerinin koordine edilmesi,
- Ödül ve motivasyon sisteminin işletilmesinin sağlanması ve bu yolların nasıl kullanılacağına tespit edilmesi,
- En az 15 günde bir toplantı yapılmasının sağlanması,
- Eğitim yardımcı malzemelerinin sağlanması.

1.12.4.1 Rehber

Rehber bir işletmede yada ünitadaki grup çalışmalarının yönetim ve organizasyondan sorumlu kişidir.¹⁶⁹ Liderlik ve organizasyon yetenekleri yüksek olan kişilerden seçilmelidir. Rehberler, kalite kontrol çemberlerinin faaliyetlerinde önemli role sahiptirler. Rehberlerin tercihen Üniversite mezunu olması, kalite kontrol, istatistik, mühendislik alanlarında bilgi sahibi olması, insanlarla iyi iletişim

¹⁶⁸ Harp Akademileri Komutanlığı, **İnsan Gücü Yönetimi**, İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, 1996, s. 125.

¹⁶⁹ Çetin, a.g.e., s. 65.

kurabilen, topluluk önünde konuşma yeteneği olan, sorumluluk alabilecek, planlama yeteneği olan, kişilerden seçilmesi gerekir.

Rehberlerin görev ve sorumlulukları; kalite kontrol çemberleri ve kalite yürütme ekipleri ile üst yönetim arasındaki koordinasyonun sağlanması, çember faaliyetlerinin verimi hakkında üst yönetime rapor verilmesi, grup içi ve gruplar arası problemlerin çözümünde yardımcı olması, çemberlerin her türlü ihtiyacının ilgili yerlere iletilmesi, çember üyelerinin motivasyonu için yardımcı olmaktır.

1.12.4.2. Kalite Kontrol (İyileştirme) Çemberleri

Ülkenin mallarının kalitesini ilgilendiren sorunların çözümüne yardımcı olmak amacı ile ilk defa Japonya'da geliştirilmiştir. Yönetim kademelerinden ziyade işgörenler kademesinde ve başlıca da imalat endüstrisinde kullanılmaktadır. Hedef üretimin kalitesini yükselterek produktiviteyi arttırmayı amaçlamaktadır. Çemberler, sayıları on beşi aşmayan, sorun çözücü girişimlerde bulunacak gönüllü işgören gruplarından oluşur. Bu işgörenler ekseriya ortak iş ünitesinden gelirler. Çemberin lideri de ya bu iş ünitesinin ustabaşı yada çember üyeleri tarafından seçilen kişi olur. Toplantılar hiç değilse haftada bir yapılır. Ortaya çıkan sorunların listesi düzenlenir, bunlara öncelik sırası verilir, çözümler üyeleri tarafından teklif edilir, bunlar karara bağlanır ve yönetim kademelerine önerilir.¹⁷⁰

1.12.5. Çalışanların Güdülenmesi

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel özellikleri incelendiğinde, kalite kavramının planlama aşamasından uygulamaya geçiş aşamasına kadar ki her safhasında insan faktörünün merkeze oturtulduğu gözlenmektedir. Kalite ile ilişkili faktörlerin tamamı insan tarafından etkilenmektedir. Kalite üretici ve tüketici açısından hümanist değerler içerir. Kaliteyi ortaya çıkaranda, onu kullananda insandır. Bu durumda, yönetimin insan davranışlarını ve performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen faktörleri belirleyerek üzerinde önemle durulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Toplam kalite yönetimi çalışmalarının etkili bir motivasyon programı ile desteklenmesi gerekmektedir.

¹⁷⁰ A. Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 7. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s. 88.

İKİNCİ BÖLÜM

2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.0. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI

Performans kelimesinin anlamı şirketten şirkete değişmektedir. Kimilerinde finansal performans önemliyken, bir diğer şirkette politikaların etkin uygulanması yada iş süreçlerinin mükemmel tasarlanması, bir başkasında ise ürünün zamanında müşteriye ulaştırılması, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar performans göstergesi olarak ön plana çıkmaktadır.¹⁷¹

Aslında “Performans Değerlendirme” kavramındaki “Performans” kelimesi fazla iddialı bir anlama sahip değildir. Çünkü performans; sadece “bir işi yapmak, tamamlamak” anlamına gelmektedir. Sözelimi, bir halk koşusuna binlerce kişi katılır fakat sadece ilk üçe giren yarışmacılar derecelendirilir ve ödüllendirilir. Yarışmayı ciddiye almaksızın koşan ve saatler sonra etabı bitirenler, yarışa hiç katılmamış olanlara göre belirli bir performans göstermişlerdir fakat bunun sportif başarı anlamında hiçbir değeri yoktur. “Performans” kelimesi tek başına düşünüldüğünde bu tür iddiasız bir anlama geliyor olmasına rağmen “Performans Değerlendirme” kavramı, konumuzun bütün amaç, kapsam ve esaslarına içerik veren, kuşatıcı bir kavramdır.

Performans değerlendirme; yöneticinin temel yönetim fonksiyonu “kontrol”ün bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir.¹⁷² Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kast ediyoruz. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir

¹⁷¹ Sarıkaya, a.g.e., s.s. 127-128.

¹⁷² Azmi Yalçın ve Tamer Kılıç, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 9, 2002, s. 1.

değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.¹⁷³

Performans değerlendirme, bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirme. Bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performanslarını değerlendirme sürecidir. Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.¹⁷⁴

Literatürdeki performans değerlendirme tanımlarının hemen tamamı yukarıdaki tanımların bir benzeridir. Fakat bazı kaynaklarda performans değerlendirmesi, iş değerlendirmesi sayesinde ortaya çıkan bir sistem olarak ele alınmaktadır. Oysa bu yaklaşım, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan kurumlar için uygun bir yaklaşım değildir. Çünkü yerleşik bir Toplam Kalite Yönetimi kültürüne sahip kurumlarda tam katılım sağlanarak, ekip çalışması sayesinde, sürekli gelişmeyi destekleyecek şekilde iş standartları belirlenmekte ve personel bu standartlara göre sınanmaktadır. Bu ise performans değerlendirmenin ta kendisidir.

Literatürde performans değerlendirme yerine ‘sicil verme’, ‘başarı değerlendirme’, ‘tezkiye’, ‘liyakat değerlendirme’, ‘edim değerlendirme’ gibi kavramlar kullanılabilir fakat; örneğin “Başarı Değerlendirmesi” kavramı, belirli bir örgütteki sadece başarıların ölçülerek değerlendirilmesi gibi bir anlam çağrıştırmaktadır. Oysa “Performans Değerlendirme” denildiğinde, organizasyondaki konumunun ne olduğuna bakılmaksızın bütün çalışanların eksikliklerinin, yeteneklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak gözden geçirilmesi ve önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme işlemlerini çağrıştırmaktadır ve nitekim performans değerlendirme kavramı bu açıklanan anlama gelmektedir. Anılan nedenlerden dolayı, bu çalışmada “Performans

¹⁷³ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s. 297.

¹⁷⁴ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, s. 79.

Değerlendirmesi” kavramı kullanılacaktır. Konuya daha fazla genişlik kazandırmak için birkaç tanıma daha yer vermek doğru olacaktır.

Bir programın etkinliğinin en yüksek derecede saptanması için değerlendirmenin yapılmasının zorunlu olduğu düşünüldüğünde; performans değerlendirmesi genel hatlarıyla kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir. İşletmede çalışan her bir personelin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁷⁵

Performans değerlendirme; işgörenin iş başarı düzeyinin fotoğrafının çekilmesi olarak ifade edilebilir. Genel anlamda performans değerlendirme ile, işgörenlerin yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları, davranışları ve benzer niteliklerinin sistematik bir biçimde ölçülmesidir. Performans değerlendirme hem örgüt hem de işgören açısından önemlidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi örgüt içerisindeki herkesin bu amaca katkıda bulunması ile mümkündür. Örgütün işgören hakkında bazı kararlar alabilmesi, performans değerlemeyi ve sonuçlarını referans noktası olarak tayin etmesi ile kolaylaşabilmektedir.¹⁷⁶

Performans değerlendirme sayesinde çalışanların belirli bir periyottaki çalışma ve yetenekleri daha önceden tespit edilmiş standartlara göre sistematik bir biçimde ölçülür. Böylece personelin ilerideki gelişme potansiyeli de ortaya çıkarılmış olur. Standartların üzerindeki ve altındaki personel başarılı veya başarısız olarak kabul edilir. Ayrıca personelin gelişmeye yönelik potansiyelinin olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılır. Performans değerlendirme sonucunda hem yönetici hem de işletme açısından birçok faydalı neticelere ulaşılabilir.

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlendirmesi tarihsel gelişimi içinde amaçları, içeriği ve uygulanış şekli açısından birçok değişikliğe uğramıştır. Başlangıçta sadece örgüt

¹⁷⁵ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., 1991, s. 155.

¹⁷⁶ Nihat Erdoğan, *Kariyer Geliştirme*, 1. b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 121.

içinde belli amaçlara ulaşmak için kullanılmış, kimi durumlarda da yöneticiler tarafından sadece cezalandırmak için kullanılan bir araç niteliği taşımıştır. Ancak günümüzde yasal mevzuat içinde yerini almış, uygulanması gereken bir işlem biçimine dönüşmüş ve kendi içinde bir amaç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Son yıllarda geliştirilen amaçlarla yönetim, küme, astlar, iş arkadaşları, yada akranlar tarafından değerlendirme gibi yeni yaklaşımlar performans değerlendirmesini içine düştüğü çıkmazdan kurtarmaya çalışmaktadır.¹⁷⁷

Birinci Dünya Savaşı'nda Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde Walter Dill Scott tarafından "adam adama karşılaştırma" ölçeği kullanılarak performansın değerlendirmesi konusunda ciddi çalışmalar yapılmıştır.¹⁷⁸

Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir.¹⁷⁹

1980'li yıllara kadar performans değerlendirmesinin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür, yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecine, bilişsel yaklaşıma bırakmıştır. Performans değerlendirme sürecini, gözleme, kodlama, depolama geri çağırma ve birleştirme aşamalarından oluşan bir bilgi işlem süreci olarak tanımlayan bilişsel modeller geliştirilmiş ve bu modeller 1980'li yıllar boyunca ve sonrası araştırmaları büyük ölçüde yönlendirmiştir.¹⁸⁰

Ülkemizde ise kamu sektöründe performans değerlendirme cumhuriyet öncesi döneme kadar dayandığı halde özel sektörde sanayileşme atılımından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Nuri Tortop, Türkiye'de devlet memurlarının performans değerlendirmesini ve sicil işlemlerini 1986 yılında yürürlüğe giren 657

¹⁷⁷ Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, 1982, s. 2.

¹⁷⁸ Doğan Canman, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE Yayınları, 1993, s. 168.

¹⁷⁹ Aycan, a.g.e., s. 60.

¹⁸⁰ Aycan, a.g.e., ss. 65-66.

sayılı Devlet Memurları Kanununun öncesi ve sonrası dönemler olarak değerlendirmiştir. Söz konusu kanun sayesinde önceki döneme ait eksikliklerin önemli ölçüde giderildiğini vurgulayarak şunları belirtmiştir: “Devlet Memurları Kanunundan önceki dönemin sicil (tezkiye) sistemi, personelin ve dolayısıyla örgütün performansını geliştirmekten uzaktır. Tezkiye varakaları, personelin çalışması yanında, örgüt dışı davranışlarına ve kişiliğine ilişkin bir takım soruları da içerdiğinden personeli tümüyle değerlendirmeyi amaçlamış, bu bakımdan çağdaş bir personel değerlendirme sisteminin gerisinde kalmıştır. Sistemin, değerlendirmelerde objektiflik sağlayıcı öğelerden yoksun olması, tezkiye vakaraları uygulamasını başarısız yapan etmenlerin başında gelmektedir. Öyle ki tezkiye varakalarının doldurulması, giderek yararına inanılmayan bir formalitenin amirlerce her yıl tekrarı olarak değerlendirilebilecek rutin bir işlem olarak görülmüştür.¹⁸¹

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN GEREĞİ

İnsan kaynaklarıyla ilgili politikaları uygulayanlar, çoğunlukla performans değerlendirmesinin insan kaynakları yönetimindeki en tartışmalı konularından biri olduğunu söylerler. Bu konudaki tartışma, değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkindir. Performans değerlendirmesinin gerekli olup olmadığının hiç tartışma konusu edilmemesi dikkat çekicidir. Performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılan şey, bir kuruluştaki işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak o kuruluştaki çalışanların iş performansı üzerine odaklanmasıdır.¹⁸² Edim ölçümleri ve edim değerlendirmesi, çoğu yöneticiler için otomobillerdeki emniyet kemerleri gibidir. Hepsi gerekli hatta zorunlu olduğuna inanırlar fakat kullanmaktan hoşlanmazlar.¹⁸³

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından

¹⁸¹ Nuri Tortop, *Personel Yönetimi*, 5. b, Ankara: Yargı Yayınları, 1994, ss. 84-85.

¹⁸² Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, 2. b, Bursa: Ekin Kitabevi, 2000, s. 88.

¹⁸³ Aytaç Açıklan, *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, 2. b., Ankara: Pagem Yayıncılık, 2000, s. 105.

da önemlidir. Performans değerlendirmesinin gereği ve yararları konusunda birçok görüşler dile getirilebilir. Aşağıda bu görüşler spotlar halinde verilmeye çalışılmıştır:¹⁸⁴

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımı çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.

Ayrıca günümüzde çalışanın işine son vermek gittikçe zorlaşmaktadır. Ülkemizde de yakın zamanda kabul edilen İş Güvencesi Yasası'na göre, bir işgörenin işine son verilmesi durumunda, bu işlemin haklı gerekçelere dayandığının işverence mahkemede ispatı gerekmektedir. İşte performans değerlendirme sonuçları bu konuda en önemli delil olmaktadır. Gerekli eğitimler verilmiş olmasına rağmen, performansı sürekli düşük seyreden personelin işine son verilmesi kararı, objektif bir gerekçeye dayandırılmış olmaktadır.¹⁸⁵

Performans değerlendirmenin bütün örgütler için vazgeçilmez bir gereklilik olduğu genel kabul görmüş bir gerçektir. Fakat bu gerçeğe rağmen birçok çalışan performans değerlendirmeye karşı zıt görüşte yer alabilmektedir. Hatta bu kişiler, kendi örgütlerindeki performans değerlendirme uygulamalarına, düşünce ve

¹⁸⁴ Fındıkçı, a.g.e., ss. 300-301.

¹⁸⁵ Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003, ss. 217-218.

davranış olarak olumsuz bir tepki ve direnç dahi gösterebilmektedirler. Bu düşüncedeki çalışanların performans değerlendirmeye karşı bakış açıları aşağıda açıklanmıştır.

Bazen kişi performansı yüksek kaldığında grubun tepkisiyle karşılaşabiliyor. Çalışma arkadaşları “Yavaşla, diyor, grubun standardını yükseltip bizi yorma.” Yada şirkette rahatsız olan orta yada üst kademe yöneticiler bulunabiliyor. “Sen çalışınca biz çalışmıyor gibi kalıyoruz” diye düşünebiliyorlar. Performans standartlarının gerekli ölçülerde, normal düzeyde belirlenmiş olması kişilerin kendilerinden beklenenleri bilmesi açısından çok yararlı bir uygulama. Standardın düşük olmaması firmanın rakipleriyle rekabet edebilir düzeyde hizmet vermesi demektir. Aşırı yüksek olmaması da kişinin kendisini sürekli başarısız hissetmemesi açısından önemlidir. Standardın üzerine çıkan kişi için ise firmanın bir şeyler yapması beklenir. Yüksek performansın farklı kadrolarda, üst pozisyonlarda değerlendirilmesi çalışma arkadaşları için de iyi bir örnek olabilecektir. Sonuçta performans, iş yapmadır, icradır ve ne kadar çok kişi iş yapıyorsa ortada o kadar çok başarı olur.¹⁸⁶

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

İş hayatında çalışanlar arasında performans farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Hatta aynı bireyin değişik zaman ve şartlar altındaki performansları da farklı olmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme, anılan dinamik sebeplerden dolayı örgüt için vazgeçilmez bir nitelik taşımaktadır. Örgüt içinde personel görevlendirmesi yaparken personelin başarı ve performans durumları göz önünde bulundurulmalıdır. İşte bu durum performans değerlendirmenin örgüt içinde sürekli yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Performans değerlendirmesini örgütün gündelik faaliyetlerinin yanında fazladan yapılan külfetli bir iş ve zaman kaybı olarak algılayan yöneticiler, örgütün amaçlarına hizmet etmekten uzaktırlar. Performans değerlendirmenin öneminin yöneticilerce kavranması öncelikli konu olmalıdır.

¹⁸⁶ Meltem Yaman, *İnsan Kaynakları*, 1. b, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000, s. 238.

Performans değerlendirmesinin önemi özellikle şu konularda kendisini göstermektedir: Örgütsel başarıyı sağlamak, verimlilik ve etkinliği arttırmak, personeli ödüllendirmek, işe almak yada işine son vermek, personeli eğitmek, çalışanların işletmeye olan katkıları ortaya çıkarmak.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN DİĞER ÖRGÜTSEL İŞLEMLERDEN FARKLILIĞI¹⁸⁷

2.4.0. Disiplin İşlemlerinden Farklılığı

Personel değerlendirmesini disiplin işleriyle karıştırmamalıdır. Çünkü değerlendirme bir disiplin davranışı değildir. Disiplin işlemlerine, personelin, disiplin aykırılıkları durumunda, yönetimi birçok nedenlerle tatmin edememesi ve işindeki başarısızlığı söz konusu olduğunda başvurulur. Güncel ve gelecekteki başarısızlıkların değerlendirme ile saptanması olanaklı olduğuna göre, personel değerlendirmesinin disiplin önlemlerine bir başlangıç oluşturduğu düşünülebilir. Değerlendirme, örgüte sağladığı yarar açısından, personelin değerini ortaya koymayı, örgütsel kademeler arasındaki fonksiyonel statüye dayalı ilişkiler kurmayı, bireyin eksikliklerini gidermesi için önerilerde bulunmayı amaçlar. Bu erkler, disiplin işleminde yoktur.

2.4.1. Öğüt Verme'den Farklılığı

Değerlendirme, tek başına bir öğüt verme işlemi değildir. Değerlendirme, sonuçta bireyin daha verimli olabileceği bir çalışma ortamına sokulmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle öğüt verme evresini de içerir. Ancak, değerlendirme yalnızca öğüt vermekten oluşmamaktadır.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI

Bilgi toplama ve denetim aracı olarak kullanılan performans değerlendirmesi, aslında yönetim kademesinin uyguladığı personel politikalarının ne ölçüde başarılı olduğunun da bir göstergesi durumundadır.

¹⁸⁷ Canman , İnsan Kaynakları Yönetimi, 166.

Performans değerlendirmesi sayesinde kurumun ve çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenmekle kalınmaz, aynı zamanda eğitim programında hangi konulara ağırlık verileceği saptanır. Gelişime açık, gerçekçi, esnek ve bütünleştirici özelliklere sahip olan bir performans değerlendirme sistemi, sadece yöneticilere değil aynı zamanda personele ve organizasyona da birçok yararlar sağlayacaktır. Canman'a göre yöneticiye ve personele sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir.

Yöneticiye sağladığı yararlar:¹⁸⁸

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi
- Örgütün performanslarının iyileştirilmesi
- İletişimin iyileştirilmesi
- İlişkilerin iyileştirilmesi
- Personelin zayıf yönlerinin belirlenmesi
- Personelin güçlü yönlerinin belirlenmesi
- Varolan sorunların ortaya konması
- Potansiyel sorunların ortaya konması
- Gelişme gereksiniminin ortaya çıkması
- Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması
- Yetki devrini arttıran alanların bulunması, öğrenilmesi
- Değerlendirme için bolca fırsat
- Düzeltici nlemler için bolca fırsat
- İş doyumunu arttırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme
- Yöneticilik becerilerini sergileme olanağı kazanmak.

Personele (işgörene) sağladığı yararlar:

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi
- İşten elde edilen doyumun artması
- Kendine güven duygusunun artması

¹⁸⁸ Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde ağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, s. 6.

- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazı önemlileri aşağıda belirtilmiştir:¹⁸⁹

- Organizasyonun etkinliği ve karı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

Diğer yararları ise, performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar. Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır. Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.¹⁹⁰

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN DEZAVANTAJLARI

Yukarıda ifade edilen olumlu yanlarına karşın, performans değerlendirme süreci etkili şekilde uygulanmadığında ve önemi kavranmadığında bazı dezavantajlı yanlarının olabileceği hatırd tutulmalıdır. Esneklikten uzak bir anlayış ve gerekli uyarlamaların yapılmaması, performans değerlendirmenin etkinliğini azaltabilir. Değerlendirmede nesnel tarafsız ölçütlerden ziyade öznelliğe gidilmesi ve değerlendirme kriterlerinin güvenilir olmaması, performans değerlendirmenin

¹⁸⁹ Cavide Uygul, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 1.b., İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s. 10.

¹⁹⁰ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, 2.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 181.

istenilen amaca ulaşmasını zorlaştırır. Performans değerlendirme sürecinin kabul görme düzeyinin düşük kalması ve bazı örgütlerde bu sürecin gereken değeri görmemesi performans değerlendirme sürecinin etkinliğini olumsuz etkileyebilecek durumlar arasında sayılabilir.¹⁹¹

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel zararları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:¹⁹²

1. Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar.
2. Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, üstü ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlükle tartışır.
3. Değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir.
4. İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
5. Performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
6. Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
7. Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
8. Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir.
9. Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

¹⁹¹ Temel Çalık, **Performans Yönetimi**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003, ss. 50-51.

¹⁹² Edip Örgücü ve Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, 1. b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s.s. 29-30.

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

2.7.0. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin geçerliliği, seçilen kriterlere bağlıdır. Bir sistemin geçerli olarak nitelenebilmesi için, kullanılmakta olan sistemin gerçekten bireyin performansını ölçüyor olması gerekmektedir. Bu durumda geçerli bir performans değerlendirme sistemi, belli bir işte başarıyı etkileyen tüm faktörleri dikkate almalı ve performansı etkilemeyen tüm faktörleri de sistem dışında bırakmalıdır. Performansı etkileyen yada etkilemeyen faktörlerin tespiti ancak iş ve görev analizleri ile iş ve görev tanımlarının yapılması ile sağlanabilmektedir. Ayrıca “bir işi en iyi bilen o işi yapandır” düşüncesinden yola çıkarak kriterlerin belirlenmesinde, değerlendirilenlerin de görüşlerinin dikkate alınması gerektiği noktasına varılabilmektedir.¹⁹³

Yukarıdaki nedenler de gösteriyor ki performans standartları; asıl olarak iş analizleri ve iş niteliklerine dayanır ve örgütün çalışanlarına performansları hakkında bilgi vermesinin yöntemini oluşturur. Bununla birlikte çalışanların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Performans değerlendirmesi yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin ceza yada uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir. Bu amaçla performans değerlendirmesi yapılırken yukarıdaki hassas konuların dikkatle üzerinde durulması gerekmektedir.¹⁹⁴

2.7.1. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Değerlemede, değerlemeyi kimin yapacağı ve hangi tekniklerin kullanılacağı insan kaynakları birimince ve hat yöneticileri ile birlikte belirlenmelidir. Kullanılacak ölçütlerin ve değerlemenin ne sıklıkta yapılacağı belirlenmesinde ise üst yönetimin katkısı da gereklidir. Ölçütlerin belirlenmesinde ölçütlerin sıkı sıkıya işin kendisinden doğmasına, işe bağlı olmasına önem verilmelidir.¹⁹⁵

¹⁹³ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 87.

¹⁹⁴ Akın, a.g.e., s. 155.

¹⁹⁵ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s. 198.

Organizasyonun stratejik hedefleri istenen performans standartlarına dönüştürülmelidir. Geliştirilmiş performansın başarılı performans olması isteniyorsa, tanımlanan boşluklar, değişik uygulamalarla birleştirilmelidir.¹⁹⁶ Bir diğer deyişle, değerlendirme kriterleri belirlendikten hemen sonra çalışanların performanslarının karşılaştırma yapılabileceği standartların belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanların görevleri ile ilgili “neyin yapılması gerektiği” iş tanımlarında verilmektedir. Dolayısıyla “nasıl yapılması gerektiği” sorusuna da performans standartlarının belirlenmesiyle cevap verilecektir.

Üretim işinde bir bireyin nitelik ve nicelik açısından çıktısı, zaman ve hareket etütleri sonucu geliştirilmiş ölçütlerle karşılaştırılabilir. Başarının çıktı hesabıyla değerlemesi yapılamadığı ve karar almada hız, kişisel girişim, sebat gibi soyut niteliklerin söz konusu olduğu işlerde, gözlemci personelin kişisel gözlemleri ve raporları geleneksel olarak kullanılmaktadır.¹⁹⁷

Performans standartları belirlenirken söz konusu işin ölçülebilir ve ölçülemeyen iki yönü üzerinde durulur. Herhangi bir işin ölçülebilir standardı, daha çok iş etüdü ve ergonomi uzmanlarınca iş akış diyagramları, zaman analizleri ve iş analizleri gibi tekniklerce ölçülebilmektedir. Bunun uygulanamayacağı durumlarda ise; söz konusu işin, sektör içindeki benzer iş kollarının uzun tecrübeler sonucunda elde edilmiş “işin tahmini tamamlanma standartları” sayesinde ölçülebilirliği sağlanabilmektedir. İşin ölçülemeyen yönü ise ürün kalitesi veya çalışanların niteliklerini ifade eder. Performans kriterleri belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Ölçme ve değerlendirme yapılan şeyin örgütün misyon, vizyon ve değerleri ile uyumlaştırılması gerekmektedir.
- Çalışanların tam katılımı sağlanmalıdır.
- Performans kriterleri özellikle teknolojinin gelişmesi sonucunda sürekli değişebileceği için sürekli olarak güncelliği sağlanmalıdır.
- Performans kriterleri objektif olmalı ve her işin özelliğine uygun olarak belirlenmelidir.

¹⁹⁶ Sarıkaya, a.g.e., s. 128.

¹⁹⁷ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1997, s. 223.

2.7.2. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme, sistematik olarak belli sürelerle yapılan bir çalışma olması bakımından, sürelerin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Çünkü değerleyicilerin gerekli hazırlıkları yapabilmesi, işgörenlerin kendilerini geliştirebilmeleri ve değerlemenin sağlıklı olabilmesi için sürenin önceden biliniyor olması ve şartlar değişmedikçe aynı zaman aralıklarında değerlendirme yapılması gerekir.¹⁹⁸

Değerlendirme ve izleme süreçlerinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceği, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir eleman nispeten kısa süreli projelerde yada iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olacaktır.¹⁹⁹

Çalışanlara yılda iki kez performans değerlendirme yapılması ideal bir uygulamadır. Çünkü özellikle büyük işletmeler için var olan bir gerçek şudur: “Altı ayda bir yapılmayan bakım ve denetleme yapılmamış sayılır.” İşgörenler genellikle ilk işe alındıkları dönemde oldukça sık aralıklar içinde değerlendirmeye tabi tutulsalar da ilerleyen dönemlerde bu değerlendirmelerin periyotları uzamaktadır. Buna rağmen altı aylık ideal sürenin çok fazla aşılması gerekmektedir.

Değerlendirmeyi yapanlar, (özellikle de yöneticiler) biçimsel olmayan yöntemlerle farkında olmadan çalışanlarını sürekli denetlemektedirler. Örneğin haftalık ve aylık ciro ve satış gibi değerlerle sürekli çalışanlarını değerlendirmektedirler. Diğer bir değerlendirme şekli ise özellikle lider özelliklerini taşıyan yöneticilerde ortaya çıkmaktadır. Bu tür kişiler grubun içinden çıkarak gücünü onlardan aldığı için, kendisinde var olan gücü de gruba yansıtmak suretiyle, örgüt çalışanlarının performans değerlendirmesine konu olan bütün yönlerini geliştirmektedir. Bu tür lider tipteki yöneticiler, sürükleyici ve yol gösterici olmaları nedeniyle biçimsel olmayan bir şekilde hem örgütün performansını sürekli yükseltirler hem de değerlendirme sürecindeki sürekliliği sağlarlar.

¹⁹⁸ Uğur, a.g.e., s. 222.

¹⁹⁹ Akat, a.g.e., s. 96.

2.7.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken husus değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır. Çoğu değerlendirme sistemlerinde kişinin ilk amiri onun aynı zamanda değerlendirme amiridir. Bazen birden fazla yönetici (üst) değerlendirmeyi grup halinde yaparak bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek sübjektiflik ve önyargıları ortadan kaldıracaklardır.²⁰⁰

Performans değerlendirme kim tarafından yapılıyorsa yapılsın, değerlendiricilerin mutlaka eğitilmesi gerekir. Bu eğitimde değerlendiricilere; işler, yöntemler ve işgörenler hakkında ayrıntılı bilgiler verilerek, objektif ve sağlıklı bir değerlendirme yapmaları sağlanmaya çalışılır.²⁰¹

2.7.4. Değerlendirme Sonuçlarının Geri Bildirimi

Değerleme sonuçlarının personele bildirilmesi (geribildirim) değerlemeci tarafından düzenlenen değerlendirme görüşmesiyle gerçekleştirilir. Değerleme görüşmelerinde izlenecek yaklaşımların yanı sıra, etkin bir görüşme yapabilmek için, değerlemecinin değerlendirme görüşmesinde dikkate alması gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalar şöyle sıralanabilir:²⁰²

1. İlk önce personelin başarılı yönlerini dile getirin.
2. Görüşmenin amacının personelin işteki başarısını artırmak olduğunu, kendisini disipline etmek amacını taşımadığını anlatın.
3. Görüşmeyi, personelle baş başa görüşebileceğiniz bir ortamda, karşınızdakinin sözünü sık sık kesmeden gerçekleştirin.
4. Eleştirinizin özel ve soyut olmamasına dikkat edin. Belirsiz ve genel ifadeler kullanmayın.

²⁰⁰ Cavide Uygül, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay. 2000, s. 209.

²⁰¹ Uğur, a.g.e., s. 223.

²⁰² Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1995, ss. 164-165.

5. Eleştirilerinizi, personelin işteki başarısı üzerine yoğunlaştırın. İşle ilgili olmayan kişisel nitelikleri gündeme getirmeyin.
6. Görüşme sırasında sükunetinizi muhafaza edin, personelle asla tartışmaya girmeyin.
7. Personelin başarısını artırma konusunda her türlü yardıma hazır olduğunuzu özellikle vurgulayın.
8. Personelin işteki başarısını artıracak önerilerde bulunun.
9. Personelin başarılı yönleri üzerinde tekrar durarak görüşmeye son verin.

Performans değerlemesi görüşmeleri çeşitli şekilde oluşabilir:²⁰³

- **Söyle ve sat yöntemi:** Bu yöntem değerlemenin, istenen yönde değişimi için ikna yeteneğini gerektirir.
- **Söyle ve dinle yöntemi:** Görüşmenin ilk bölümü çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini ona aktarabilme yeteneğini gerektirir. Görüşmenin ikinci yarısında çalışanın performans değerlemesi hakkında görüşleri araştırılır. Yönetici hala değerleyici roldedir ama yöntem itirazların dinlenmesi ve iddialarla onları çürütme çabasına girmeden mücadele yeteneğini gerektirir. Söyle ve dinle yönteminin temel varsayımı; kızgınlık duygularına ifade şansının verilmesinin, bu duyguların azalmasına veya tamamen yok olmasına yardımcı olacağı yönündedir.
- **Problem çözme yöntemi:** Bu yöntemin gerektirdiği yetenekler söyle ve dinledikine benzer olmakla beraber, problem çözme yöntemi çalışanın duygularını öğrenmenin ötesine geçer ve son görüşmeden sonra işinde karşılaştığı; sorun, ihtiyaç, yenilik, memnuniyet ve hoşnutsuzluk yaratıcı durumları tartışmak suretiyle çalışanın gelişirmenin yollarını arar.
- **Bilgilendirme yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirilen kişiye değerlendirme sonuçları gerekçeleriyle birlikte aktarılır, ancak herhangi bir itiraz kabul edilmez ve tartışmaya girilmez.

Başarı değerlemede önemli olan kişilerin durumlarının, verimliliklerinin belirlenmesidir. Çalışanların performanslarını rakamlarla ölçmelerine yardımcı

²⁰³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b., Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 171.

olmak, verimliliklerini bilmeleri ve karşılaştırma imkanı sağlamaktadır. Japonya’da, Honda fabrikasının işçileri günde kaç araba yaptıklarını bilirler. Her araba montaj hattını terk ettikçe tabeladaki sayı değişir. Daha az randımanlı şirketlerde yönetim bile kaç araba üretildiğini bilmeyebilir.²⁰⁴

2.7.5. Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

2.7.5.0. Değerlendirmenin Yöneticiler Tarafından Yapılması

Böyle bir değerlendirme, sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Uygulamada en çok görülen, çalışanların doğrudan doğruya yöneticileri tarafından değerlendirilmesidir. İşin gerekleri ile çalışan yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yönetici değerlemeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir. Ancak bir yöneticinin en fazla 20 kadar çalışmanı etkili biçimde değerlendirebileceği unutulmamalıdır.²⁰⁵

2.7.5.1. Kişisel / Öz Değerleme

Özdeğerleme, yönetim için belirli dönemlerde ulaşılan sonuçların, proseslerin ve sistemle ilgili faktörlerin gözlemlenmesini içeren bir seri kontrol göstergesidir. Özdeğerleme, işletmede, TKY kültürü oluşturmak istendiğinde ve ulaşılan sonuçlardan hareketle iyileştirme çalışmalarının planlanmasında gerçekleştirilir. İşletmenin beklenen performansı kullanması düşünülen model ve ölçütlere göre değerlendirilir ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulan konular belirlenir bu tarz değerlemeye iyileştirme esaslı değerlendirme adı verilmektedir.²⁰⁶

2.7.5.2. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

Aynı üniteye çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana

²⁰⁴ Gümüş, a.g.e., s. 27.

²⁰⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 185.

²⁰⁶ Hakan Kitapçı, “TKY İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 16, Haziran 2001, s. 204.

çalışanların, takım arkadaşlarını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşlarının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşlarını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır.²⁰⁷

2.7.5.3. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadır. Böyle bir yöntemin başarılı olması için birçok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlarından gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırmaları gerekmektedir.²⁰⁸

2.7.5.4. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Bazı örgütler hem kendi performansıyla hem de doğrudan müşteriyle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanırlar. Böyle bir yaklaşımın bir müşteri bağlılığını göstermesi, işgörenleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedeniyle örgütler açısından önem arz etmektedir. Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar öneme sahip olduğundan, müşterilerin ilişkide buldukları işgörenlerin özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlemeleri dikkate alınmaktadır.²⁰⁹

2.7.5.5. Değerlendirmenin Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Yapılması

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirme yapılmasıdır. Bu yöntem,

²⁰⁷ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss. 167-168.

²⁰⁸ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s. 34.

²⁰⁹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2003, ss. 288-289.

değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması ve kişiler arası uyumun oluşturulması temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılmaktadır.²¹⁰

Danışmanlar, kendilerinden bilgi desteği talep eden şirketlerin öncelikle altyapısını inceleyerek, işletme ortamlarını, mevcut iş ilişkilerini, bağlantılarını ve bilgi seviyelerini değerlendirdikten sonra her şirket için uygun çözümler ve destekler üretmektedirler. Personelin mutsuzluk nedenleri tespit edilerek önüne geçilmekte ve üretkenlik tekrar artırılmaktadır. İşletmelerin varsa uyum sorunları için anahtar çözümler üretmektedirler. Müşterilerinin kendi pazarlarında daha iyi rekabet edebilmelerini sağlamak üzere çalışanların performansını iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla çalışmalarında ihtiyaç duydukları hizmetlerin temini için gerekli ihtiyaçları tespit etmektedirler.

İşletme sahipleri bazen işletmelerinde meydana gelen çatışan ve işe uygunluk gösteremeyen çalışanlarına karşı kör olabilmektedirler. Farkında olsalar bile bu sorunların zaman içinde kendiliğinden ortadan kalkabileceğine dair yapay bir iyimserlik içinde olabilirler. Hatta bazı işletme sahiplerinin kendilerine olan aşırı güvenleri nedeniyle işletmelerindeki her türlü olayı çözebileceklerine inanmaları nedeniyle danışman şirketlere başvurmaktan kaçınmaktadırlar. Türk halkında var olan psikologa gitmek konusundaki çekingenlik, işletmelerde ortaya çıkan ve birey performansını direkt etkileyen konularda da kendini göstermektedir. Bütün bunlara özellikle küçük işletmelerin parasal kaygıları da eklenince danışman şirketlerin hareket alanları kısıtlı hale gelmektedir.

Performans değerlendirmesini kurumsal olarak yürüten danışmanlık şirketleri olduğu gibi, bu hizmeti bireysel olarak yapanlar da mevcuttur. İşletmelerin üst yönetimi bu uzmanlardan genellikle; işletme içinde tıkanmalara ve darboğazlara sebep olan ilişkileri ve kişileri tespit etmelerini, çalışma grupları ile bireylerin performans değerlendirmesini yaparak çözüm önerilerini sunmalarını

²¹⁰ Barutçugil, a.g.e., ss. 201-202.

istemektedirler. Bireysel danışmanlık hizmeti veren bir uzman bu konuda şunları söylemiştir: “Ben, değerlendirmeye tabi tutacağım işletme içinde uzun süreli gözlemler yapmaktayım. Tamamen tarafsız ve objektif davranıyorum. İşletmedeki yönetici ve çalışanlardan farklı olarak; söz konusu işletmelerde yeni ve olaylara dışarıdan bakan birisi olarak eğer varsa sorunları daha kolayca ve net bir şekilde görebiliyorum. Gerek işiyle, gerekse arkadaş gruplarıyla problemleri olan ve performansları düşük çalışanları tespit ederek üst yönetime rapor olarak sunuyorum. Benim işim burada bitiyor. Üst yönetimin bu rapora ne işlem yaptığı beni ilgilendirmez fakat şimdiye kadar verdiğim raporlar doğrultusunda sorun teşkil eden kişilerin genellikle kısa sürede işten uzaklaştırıldıklarını gördüm.” Sonuç olarak; maddi gücüne bağlı olarak bazı işletmeler tarafsız, bağımsız ve profesyonel bir danışmanlık firmasına veya uzmanına zaman zaman ihtiyaç duyulabilmektedirler.

2.7.5.6. Bilgisayarlı Değerlendirme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılaşmıştır.²¹¹

2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Burada önemle belirtmek gerekir ki, yapılan değerlendirme hatalarıyla ilgili olarak sorun kişinin kendisi değil, performansıdır. Çalışanın kendisini sorun olarak görmekle çalışanın performansını sorun olarak görmek arasında büyük bir fark vardır. Eğer çalışanı sorun olarak görürsek çalışan ile uğraşmaya başlarız. Ama eğer çalışanın performansını sorun olarak görürsek çalışan ile birlikte sorunu ile uğraşırız. Artık biz çalışana karşı savaşmıyoruz; çalışan ve biz düşük performansa karşı savaşıyoruz demektir.²¹²

²¹¹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 168.

²¹² Peter Cusins, Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri, 1. b., çev. Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s. 76.

2.8.0. Pozisyondan Etkilenme Hatası

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyondaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenleri düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek yada birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.²¹³

2.8.1. Müsamaha Etkisi

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde yada altında değerlendirme yapma eğilimindedirler. Diğer bir deyişle, bu değerlendiriciler “kıt yada bol notlu öğretmenlere” benzerler. Müsamaha bir değerlendiricinin, organizasyonda çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek göstermesidir. Müsamaha hatası yapan yöneticiler, işgörenleri performanslarından dolayı sorumlu tutmak için bir neden olmadığını düşünerek işgörenlerinin performansını mevcut performansından daha yüksek değerlendirirler. Olumlu/yüksek puan yada derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:²¹⁴

- Astları tarafından sevilme arzusu.
- Değerlendirme mülakatlarında astlarıyla çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek.
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının daha az yararlanacakları endişesi.
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olma isteği.

²¹³ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, ss. 80-81.

²¹⁴ Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 94.

- Kendi astlarının diğer bölümlerdekenden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissetmek isteği.
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği.
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması.

2.8.2. Merkezi Eğilim Etkisi

Performans değerlemede ortaya çıkan yaygın hatalardan birisidir. Değerleyiciler, işgörenleri ölçeğin ortalamasına yakın noktada değerlendirirler. Değerleyici, değerlemeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük düzeylerde görür. Sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur. Bu eğilim, değerlendirilen kişilere geri bildirim olanağını ortadan kaldırır.²¹⁵

2.8.3. Farklılık Etkisi

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardından yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin vasat bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek yada tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarı yada başarısız olarak gruplandırılmada, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.²¹⁶

²¹⁵ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 303.

²¹⁶ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s. 80.

2.8.4. Atfetme Hatası

Yöneticilerin başarı değerlendirme sürecinde atfetme hatası yaptıkları görülmektedir. Yönetici astının başarısını değerlendirirken (gözlemci) performans düşüklüğünü astının kişisel özelliklerine (içsel nedenler), kendi başarısını değerlendirilirken (aktör) ise durumsal etmenlere (dışsal nedenler) atfetmektedir.²¹⁷

Bu hatalardan korunmak ve değerlendirme hatalarını en aza indirmek için değişik yollar önerilmektedir. Ancak hatalar ne kadar azaltılmaya çalışılırsa çalışılınsın, başarı değerlendirme süreci ve sonrasında tarafların memnun olmadıkları sıkça rastlanmaktadır.²¹⁸ Aşağıda, özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda, değerlendirme hatalarını önlemek yada azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir:²¹⁹

- Değerlendiriciler öncelikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidirler. Astının performansını doğru gözlemleyen amir, bu konuda not/kayıt tutmaya da özendirilmelidir.
- Değerlendirme skalalarının oluşturulmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:
- Skala yardımı ile değerlendirilecek performans boyutu/kriteri işin sadece tek bir özelliğini temsil etmelidir. Diğer bir deyişle kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır. Ayrıca bunlar açık, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.
- Skalada belirtilen puan aralıkları/dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçimde ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.
- Değerlendiriciler yukarıda açıklanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

²¹⁷ Nihat Erdoğan ve Medihan Beyaz, "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 4, 2002, s. 70.

²¹⁸ Erdoğan ve Beyaz, a.g.m., s. 66.

²¹⁹ Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 226.

2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşgörenlerin işteki başarı durumunu değerlendirmek amacı ile çok çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Ancak her yönetici ve her örgütün kendi gereksinimlerine en uygun düşecek bir yöntemi geliştirme çabası içine girdiği söylenebilir. Her ne kadar örgütün özellikleri o örgütün kendine özgü bir başarı değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan değerlemenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır.²²⁰

2.9.0. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yöntemde çalışanlar işletme, birim yada başarı ölçütü açısından sıralanırlar. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü başarı sahibi olanlar belirlenir. Bunlar listenin başında ve sonunda yer alanlardır. Bu yöntemle çok sayıda çalışanı değerlemek olanaksızdır. Ayrıca sıralamanın ortalarında yer alanları da birbirinden ayırmak güçtür.²²¹

Sıralama yönteminde değerlendiriciler personelini görevlerindeki başarılarına göre en yüksekte en düşüğe doğru sıralarlar. Az sayıda çalışanı olan örgütler için uygun bir yöntemdir fakat çalışan sayısı arttıkça değerlendiriciler, çalışanlarını değerlendirmekte zorluklarla karşılaşacaklardır. Yöntemin üstün tarafı ise çoğu yöneticide bulunan, çalışanlarına ortalama bir değerlendirme notu verme eğilimini ortadan kaldırmasıdır.

Öte yandan, sıralama yönteminin biraz daha değişik bir uygulaması olarak ikili karşılaştırma yönteminden söz edilebilir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir.²²² Bütün çalışanları diğerleri ile tek tek karşılaştırarak sıralama yapılması esastır.

²²⁰ Genç ve Demirdöğen, a.g.e., s. 185.

²²¹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 2001, ss. 284 - 285.

²²² Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s. 174.

	1	2	3	4	5	6	7
1		+	+	+	+	-	-
2	-		+	-	+	-	-
3	-	-		-	-	-	-
4	-	+	+		+	-	-
5	-	-	+	-		-	-
6	+	+	+	+	+		+
7	+	+	+	+	+	-	

Tablo 2. İkili Karşılaştırma Tablosu

Yukarıdaki tabloda birden yediye kadar numaralandırılmış sol taraftaki sütun ile yukarıda numaralandırılmış çalışanlar ayrı ayrı karşılaştırılarak tercih edilen çalışana (+) işareti konulmuştur. Tablo incelendiğinde en fazla (+) işaretini alan, 3 numaralı çalışandır. Diğerleri ise: 5, 2, 4, 1, 7, 6 şeklinde sıralanmışlardır. Çalışan sayısının çok olduğu bölümlerde bu yöntemin kullanılmasının giderek zorlaşacağı yukarıdaki tablodan da açıkça görülebilmektedir. Ayrıca bu yöntemde ayrıntılı bir analiz yapılması oldukça zordur.

2.9.1. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Yöntem, istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanır. Tekniğin esasını teşkil eden varsayım, bir örgütte çalışanların çok küçük bir grubunun çok başarılı, yine çok küçük bir grubunun çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında orta, ortanın biraz üstünde ve biraz altında kalacağıdır. Yöneticiden personelini başarılarına göre en başarılıdan en başarısıza doğru, normal dağılım eğrisindeki %10, %20, % 40, %20, % 10, oranlarına göre, çok başarılı, başarılı, vasat, vasatın altı, başarısız gruplarından birine yerleştirerek değerlendirilmesi istenir.²²³

Bu yöntem aslında sıralama yöntemine benzeyen bir yöntemdir. Fakat istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanılmaktadır.

²²³ Yüksel, a.g.e., s. 194.

Yöneticilerin genellikle çalışanlarını çok iyi veya çok kötü değerlendirmeme eğiliminde olduklarına daha önce değinilmişti. İşte bu ortalama değerlendirme eğiliminden kaynaklanan sakıncaları ortadan kaldırmak için zorunlu dağılım yöntemi geliştirilmiştir. Hatırlanacağı üzere normal dağılım eğrisinin belirli bir ortalama değeri vardır. Bu ortalama değer bir standart sapma sağındaki ve solundaki değerlerin toplamı, bütün dağılımın yüzde 68.4'ünü oluşturmaktadır. İki standart sapma sağ ve solunun toplamı ise bütün dağılımın yüzde 95'ini oluşturmaktadır. Söz konusu değerleri toplam çalışan sayısı 100 olan bir örgüte uyarlayacak olursak aşağıdaki sıralama oluşacaktır:

<u>En düşük</u>	<u>Düşük</u>	<u>Orta</u>	<u>Yüksek</u>	<u>En yüksek</u>
%2.5	%13.3	%68.4	%13.3	%2.5

Yukarıda oluşan rakamları tam sayıya yuvarlamak suretiyle veya arzu edilen yüzde değerlerine dönüştürmek suretiyle çok değişik gruplandırmalar elde edilebilecektir. Örneğin 100 kişinin gruplandırması aşağıdaki gibi yapılabilecektir:

<u>En düşük</u>	<u>Düşük</u>	<u>Orta</u>	<u>Yüksek</u>	<u>En yüksek</u>
10 çalışan	20 çalışan	40 çalışan	20 çalışan	10 çalışan

Bu yöntemin yararı, bütün değerlerin, ölçütlerin bir ucunda birikmemesidir. Tersine, zorunlu dağılım yöntemi, işgörenlerin en iyiden en kötüye doğru bir dağılımını verir. Dolayısıyla bu sistemden çok sayıda işgörenin başarısı hemen hemen aynı olduğunda yararlanır. Yöntemin bazı sakıncaları da vardır. Bir kere dayandığı düşünce temeli tartışmaya açıktır. İstatistiksel olarak bir ana kütlede çoğunluğu oluşturan yetenekler normal dağılım gösterse bile başarı dağılımının normal olması beklenemez.²²⁴

2.9.2. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerleme formunun bir yanına değerlemeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçek

²²⁴ Mehmet Şahin (ed.), *İş İdaresi*, 7. b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995, s. 419.

yada pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi değerlemeler konularak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlemesi istenir.²²⁵

Grafik Değerlendirme Ölçekleri en eski, en basit ve halen yaygın olarak kullanılan değerlendirme formatlarıdır. Grafik değerlendirme ölçeklerinde değerlendirici çalışanın performansını genel beceri ve veya kişilik özelliği (liderlik, dürüstlük çalışkanlık, duygusal dengelilik ve iletişim gibi) boyutlarında değerlendirir. Değerlendiriciden, her bir boyut üzerinde çalışanın performansını en iyi temsil eden rakamı yada sıfatı işaretlemesi istenir. Bu formatın en büyük avantajı geliştirme ve kullanımının görece olarak basit olmasıdır.²²⁶

Değerlendirme formları genellikle bir yıllık periyotlarda doldurulur. Formun doldurulma işlemleri yöneticiler tarafından, oluşan sayısal değerlendirme notu ise örgütün insan kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır. Çalışanların başarı derecesi harf veya rakam verilerek değerlendirilir. Örnek: A= Pekiyi B= İyi C= Orta D= Orta altı E= Zayıf.

Zaman ve esneklik yönünden avantajlı olmasına rağmen genellikle uç noktalarda değerlendirme yapmak istememelerinden dolayı gerçek anlamda başarılı olanları belirlemede zorluklara yol açmaktadır.

2.9.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Çalışma ve davranışların belirlenmesi amacı ile bir soru listesinin cevaplanması yolu ile uygulanır. Sorulara evet yada hayır ile cevap verilir. Soruların ağırlıkları farklı olabilir.²²⁷ Bu yöntem, çalışanların iş davranışlarını analiz etmeye yöneliktir.

Kontrol listesi yöntemi, daha çok teknik denetleme ve değerlendirmelerde yapılan fiziki sayım usulüne benzemektedir. Değerlendirme formunda, çalışanların iş davranışlarıyla ilgili olarak sorulan sorulara “evet” veya “hayır” şeklinde cevap

²²⁵ Yüksel, a.g.e., s. 194.

²²⁶ Aycan, a.g.e., s. 61.

²²⁷ Yalçın, a.g.e., s. 93.

verilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla formda yer alan ifadelerin değerlendirmeyi yapanların gerçek fikrini yansıtmama ihtimali çok fazladır.

Bu yöntemde evet ve hayır yanıtlarının birbirin çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zor olabilir. Üstelik bu soruların işgörenin yaptığı işe bağlı olarak ayrı ayrı hazırlanması oldukça güçtür. Elde edilen sonuçlar evet ve hayırların toplamına göre daha sonra yorumlanır.²²⁸ Çalışanların iş davranışlarını check listten kontrol ederek sayım yapar gibi değerlendirme yaptığı için ve insan unsurunu büyük ölçüde göz ardı ettiği için bu yöntem pek fazla kullanılmamaktadır.

2.9.4. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı yada başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlenmesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında işgören değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde, işgörenlerin işte başarılı, başarısız yada ikisi arası farklar gösteren birtakım şeyleri yaptıkları yada yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerlendirmeciden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuz beş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır.²²⁹

1. Fiziksel yeterlik,
2. Düşünsel yeterlik,
3. İş alışkanlıkları ve tutumları,
4. Mizaç,
5. Kişisel özellikler.

Bu yöntem üstlerin yardımcılarının ortanın çok altında veya üstündeki çalışmalarını yakından izleyerek, durumları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Birinci şekilde yardımcılarının eksik ve zayıf yönleri meydana çıkar ve bunların giderilmesi yoluna gidilir. Bu kişilere eğitim uygulanır, yada başka işlere atanırlar.

²²⁸ Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s. 183.

²²⁹ Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, ss. 181-182.

İkinci şekilde ortanın çok üstünde bir kapasiteye sahip olanların belirlenmesi sağlanır ve bunlar terfiye hak kazanır. Bu yol ile üst dikkatini daha çok ortanın çok üstünde yada altında kalan yardımcılarını üzerinde yoğunlaştırır.²³⁰

2.9.5. Sosyometrik Değerlendirme Yöntemi

Sosyometri, denekler ve görüşmeler yoluyla, deneysel sosyoloji yöntemlerini uygulayarak fabrika, okul, apartman gibi belli bir yerdeki küçük gruplar arasındaki psikolojik ilişkileri inceler.²³¹ Sosyometri, grup ilişkilerinin sosyal ağların haritasını analitik olarak ortaya çıkaran bir tekniktir. Sosyometri; kişilerin kimlerle çalışmayı istediklerini, kimlerle istemediklerini araştırıp ortaya koyar. Bu bilgiler ise anketlerle ortaya çıkar ve sosyogramın oluşmasında kullanılabilir. Sosyogram ise anketlerden ortaya çıkan sosyal ilişkilerin grafiksel haritasıdır. Ankette şu tip sorular sorulabilir:²³²

- 1) Örgütteki işlerinizi kimlerle yapmak istersiniz?
- 2) Zamanınızı birlikte geçirmekten hoşlandığınız örgüt çalışanları kimlerdir?

Bu yöntem ilk kez, Amerikalı sosyolog J. L. Moreno tarafından geliştirilmiştir. Sosyometrik değerlendirme yönteminin temel özelliği, aynı küme, grup içinde bulunana yada aynı birimde uzun süre çalışanların kendilerinin aynı yerde (birimde) çalışan arkadaşlarıncaya hem verimlilik hem de beşeri ilişkiler (uyum ve uyumsuzluk) yönlerinden değerlendirilmesidir. Bu yöntem sağlıklı, başarılı ve yansız olabilmesi için değerlendirmeyi yapacak kişilerin aynı yerde yada birimde birbirlerini tanıyacak ve değerlendirecek kadar çalışmış olması gerekir. Aynı yerde bir hafta, on gün hatta bir ay çalışan kişiler birbirlerini her yönden tanımış sayılmazlar. Bu sürenin en az altı ay olmasında yarar vardır. Ancak çalışanlar hem işyerinde hem de kaldıkları yerde birlikte oluyorsa kuşkusuz bu süre daha kısa olabilir. Söz gelimi askerler, sürekli birlikte olduklarından birbirlerini daha kısa sürede tanıyabilirler. Sosyometrik değerlendirme yöntemi adından da anlaşılacağı gibi, kuruluşun yada örgütün aynı biriminde çalışan ve birbirleri ile sürekli iş ve arkadaş ilişkileri içinde olan insanlar birbirlerini başkalarından çok daha iyi

²³⁰ Yalçın, a.g.e., s. 93.

²³¹ İvan Frolov, çev. Aziz Çalışlar, *Felsefe Sözlüğü*, 2. b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1997, s. 443.

²³² Stephen Robbins, *Organizational Behavior*, 9th ed., New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 2001, s. 221.

tanıyabilirler ilkesinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bu değerlendirme yönteminin başarısı, çalışanların arkadaşları ile ilgili olarak yansız karar vermeleri ile doğrudan ilgilidir.²³³

2.9.6. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlendirilmesine uyarlanmasından başka bir şey değildir. Bu yöntem, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik yada kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektir.²³⁴

Bu yöntemde göre astlar, kendilerinden değerlendirmesinde kullanılacak amaçların belirlenmesinde ve ölçütlerin tanımlanmasında rol alırlar. Satış miktarı, üretim miktarı, harcamaların azaltılması gibi bazı amaçlar, rakamlarla ifade edilebilirler. Müşteri ilişkileri, pazarlama planı, işgören eğitimi gibi bazı amaçlar ise, niteliksel bir özellik taşır. Söz konusu amaçları değerlendirmede kullanmak mümkündür. Örneğin satışların ulaşması gereken miktar, amaç olarak saptanır. Satıştan sorumlu kişi veya kişilerin değerlendirilmesi yapılırken önceden saptanan bu satış hedefine ulaşıp ulaşılmadığı ve ne kadar ulaşıldığı araştırılır.²³⁵

Yöntemin en önemli üstünlüğü, yöneticilerin yaratıcılıklarını tecrübelerini, kendilerine güvenlerini sağlamasıdır. Bu değerlendirme yöntemi astların yaratıcılıklarını geliştirir. Bu yolla astlar görevlerini daha iyi yapabilecek yollar ararlar. Amaç ve hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler kullanılarak yeni tecrübeler kazanılır. Yöntemin en önemli sakıncası, gruptan çok bireyler üzerinde durmasından kaynaklanmaktadır. Bu özellik grup halinde çalışmayı engeller ve işletme zararına olarak iç rekabeti artırır.²³⁶

²³³ Ali Öztekin, *Yönetim Bilimine Giriş*, 1. b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1997, s. 184.

²³⁴ Bingöl, *Personel Yönetimi*, s. 239'dan Hikmet Timur "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", *TODAİE Dergisi*, c. 16, s. 3, Eylül 1993, s. 15.

²³⁵ Şahin, a.g.e., s. 424.

²³⁶ Şahin, a.g.e., s. 425.

2.9.7. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Buraya kadar sözü edilen yöntem ve teknikler, personelin geçmişteki iş başarısını durumlarını konu edinerek, personeli o açıdan ölçüp değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Oysa, iş başarımının değerlendirilmesi konusu, akla daha başka nitelikte bir takım sorular da getirmektedir. Örneğin, personelin gelecekteki iş başarısını durumunun nasıl olacağı, gelecekteki iş görme güç ve yeteneğinin ne gibi bir görünüm alabileceği önceden nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulabilir? Örgüt içi kadrolardan birine personel yerleştirme konusunda bir karar alınırken ve belki daha da önemlisi, yükseltme ile ilgili bir karara verirken, personelin gelecekteki performans durumunun ne olabileceğinin önceden kestirilmesine gereksinim duyulacaktır. İşte bu gibi durumlarda, adayın gelecekteki iş başarımını durumunun ve iş görme yeteneğinin önceden doğru ve tutarlı biçiminde kestirilebilmesi için birçok örgüt değerlendirme merkezlerine başvurmaktadır. Örgütün çeşitli hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Bu değerlendiricilerin hep birlikte varmış oldukları toplu yargılar, değerlendirmeye giren kişilerin her bir hakkında yeterlik değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlar.²³⁷

2.9.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Literatürde 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim olarak bilinen bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan yada perspektiflerden (astlar, çalışma arkadaşları, öz, üstler ve müşteriler gibi) alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim (geribildirim) amaçlı ve personel kararlarında kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda, değerlendirilen kendi performansına yönelik olarak farklı perspektiflerden, büyük olasılıkla zaman zaman birbiriyle çelişen değerlendirmeleri aynı anda alır. Geleneksel amir değerlendirmeleriyle karşılaştırıldığında, performansa yönelik çok daha fazla bilgiye sahip olur ve bu bilgileri, birleştirip yorumlamak durumundadır. Geleneksel amir değerlendirmelerinin tersine, çok kaynaklı değerlendirme yaklaşımında, değerlendirenlerin kimlikleri gizli tutulur ve değerlendirmeler genellikle geribildirim/gelişim amacına yönelik kullanılır.²³⁸

²³⁷ Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 179.

²³⁸ Aycan, a.g.e., s. 75.

Yöntem, insanı önemli görmektedir. Geleneksel yöntemlerde organizasyonda çalışan personelin değerlendirilmesi ve geri besleme yapması sadece tek yönde yöneticiden yapılmaktadır. Bu yöntemde ise değerlendirmeyi sadece yöneticilerin yapmasından doğabilecek düşük kaliteli verileri engellemek için kişinin çalışma performansı hakkındaki doğru bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı hedeflemektedir. Geleneksel yönetimin dezavantajlarını ortadan kaldıran ve daha objektif bir değerlendirme sistemi sunan 360 derece performans değerlendirme sistemi ile aşağıda sıralanan yararlar sağlanacaktır:

- Performans değerlendirmesinin geçerliliğini artırır.
- Çalışanları performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü geri besleme sağlar.
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, kişinin duygusallığı önlenir.
- Çalışanların, yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar.
- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulama aşamasında hem sistemin örgüte ne sağlayacağı hem de sistemin bir parçası olan çalışanların bu sistemden nasıl kazanç sağlayacağı konusu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu değerlendirmenin uygulama aşamasında aşağıda sıralanan hususlar dikkate alınmalıdır. Bunlar;

- Duygusal davranmamak (objektiflik),
- Performansta artış sağlamak,
- Moral ve motivasyonda artış sağlamak,
- Grup çalışmasını yaygınlaştırmak,
- Kuruma karşı olan aidiyet duygusunu geliştirmek,
- Kişilerin kendine olan güvenlerini arttırmak,
- Olumlu faaliyetleri tespit etmek ve kutlamak,
- Sistemde güven oluşturmaktır.

360 derece performans değerlendirmesi, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yöntemdir. Değişimin merkezinde insan, kurumsallaşmasında eğitim, eğitimin üzerinde ise kalite vardır. 360 derece performans değerlendirmesi, organizasyonun içindeki ve dışarıdaki herkesi memnun etmeyi amaçlayan, herkese geri besleme imkanı veren bir mükemmellik aracıdır.

2.10. TKY ODAKLI PERFORMANS DEğERLENDİRME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Toplam Kalite Yönetimi, hataların ortaya çıkmasından önce gereken tedbirlerin alınması yntnde bir yöntem benimseyerek personelin değerlendirmesini de genel olarak diğer yöntemlerden farklı olarak çoğunlukla süreç öncesi ve süreç sırasında yapmaktadır.²³⁹ Toplam Kalite Yönetiminde denetleme, daha çok nedenlerin değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşır. Bu denetim, sonuçların değerlendirilmesiyle sona erer. Ortaya çıkan aksaklıkların tespit edilmesi ve giderilmesi Şeklinde bir değerleme esastır.²⁴⁰ Dolayısıyla, TKY'nin uygulamaya konmasına karar verildikten sonra; performans değerleme sisteminin hedefleri, toplam kalite programını destekleyecek Şekle getirilmelidir.²⁴¹

Temel felsefesi gelişime dayalı bir yönetim biçiminde lme ve değerlendirmenin rolü yadsınamayacak bir ağırlıktadır. Sürekli gelişmeyi hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişmeye yönelik plan ve hedefleri saptamak, kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarımılanan ve uygulanan lme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebilecek görevlerdir.²⁴²

²³⁹ Demirkan, a.g.e., s. 206.

²⁴⁰ Yenersoy, a.g.e., s. 78.

²⁴¹ Asuman Uluçınar Türkel, *Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, ss. 410-411.

²⁴² Zühal Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans lme ve Değerlendirme Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite zel Sayısı, Ankara: MPM Yayını, 1996, s. 87.

Kimi kuruluşlar, performans yönetimi sürecini, örneğin kalite servisine kendini adama gibi belli başlı bir örgütsel amaç üzerinde odaklaştırmak isteyebilirler. Birçok kuruluş kalite yoluna girmektedir. Kalite girişimi ile performans yönetimi süreci arasında bağlantı kurma, kalite girişimlerinin başarılı olması olasılığını artırma açısından değer taşımaktadır. Planlama, yol gösterme, değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin, kaliteye ilişkin amaçların açıklığa kavuşturulmasını, üzerinde odaklaşılmasını, uygulanmasını, desteklenmesini, geribildirim alınmasını ve başarılı olursa tanınmasını sağlaması gerekir. Birkaç yıl öncesine gelinceye kadar kalite, parça parça katma değer olarak anlaşılırdı. Günümüzde bir kalite girişiminin, bütüncül bir yaklaşımı, tüm örgütle bütünleşmeyi ve belli başlı bir kültürel değişimi gerekli kıldığı geniş kabul görmektedir.²⁴³

Toplam Kalite Yönetiminde performans değerlendirme çalışmaları; nicel ölçülerin yanı sıra biçimsel olmayan ölçüleri de kapsayan, bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümü ve amirlerin dışında çalışanların ve iç müşterilerinin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği bir sistem olarak dizayn edilmelidir.²⁴⁴

Elde edilmek istenilen sonuçlara doğru bir şekilde ulaşabilmek için dikkate alınması gereken ölçme ve değerlendirme ilkelerinin var olduğu unutulmamalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin itici güçlerinden biri olan ölçüm ve değerlendirmede gözetilecek ilkeler şunlardır:²⁴⁵

- Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle kalite – verimlilik – yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değer

²⁴³ Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, 156.

²⁴⁴ Asuman Uluçınar Türkel, Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi 1998, s. 55.

²⁴⁵ Akal, a.g.m., s. 89-90.

yargıları, var oluş amacı, görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır.

- Ölçülen bu sisteme ait olan herkesin, bu sistemin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim uygulamaları ile kuruluşun görev tanımından, planların hazırlanmasına, hedef amaçların belirlenmesine kadar ortak görüş ve onayın oluşturulması gerekir.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır.
- Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin yatay ve dikey boyutlardaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerin de bu ayrıntıda tasarlanması ve uygulanması uygundur.

Performans değerlendirme; Toplam Kalite Yönetiminin temel özelliklerinden biri olan sürekli iyileştirme kültürünün geliştirilmesine de katkıda bulunacaktır. Performans değerlendirme sonuçları işletmedeki insan kaynakları uygulamalarına veri sağlamaktadır. Bu uygulamalar ödüllendirme sistemleri, kariyer planlama, gelecek dönem ile ilgili işgörenlere bakış açısı kazandırmak sayılabilir. Doğru performans değerlendirme sonuçları bu uygulamaların haktanır bir şekilde gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır.²⁴⁶

Değerlendirmenin mahiyeti ve işlevi (fonksiyonu) bireysel ayrılıklara dayanır. Endüstri ve işletmelerde çalışanların fiziksel ve psikolojik nitelikleri yönünden birbirinden farklı oluşu, değerlendirmecilerin işini hem zorlaştırır, hem de kolaylaştırır. Kolaylaştırır çünkü, her bireyin belirli bir seviyeye ulaşamamasının asıl nedenini arama zahmetine katlanmadan bu durumu bireysel ayrılıklara bağlayıp

²⁴⁶ Kemal Karayormuk, "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlemenin Önemi ve Bir Araştırma", Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Aralık 2001, ss. 62-63.

geçeriz. Zorlaştırır çünkü, doğru kararlar için bireysel ayrılıkların tür ve miktarını bilmemiz gerekir.²⁴⁷ İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkes memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir.²⁴⁸

Performans değerlendirme ve ödül yöntemleri, motivasyon açısından da çok önemli bir yere sahiptir. Genel bir düşünce olarak çalışanların motivasyonlarının artırılması için en popüler yöntem, onlara işerinde kendi hür iradelerini kullanabilme imkanı vermektir. Bu uygulamanın en önemli parçalarından birisi olan fikirler, gelişmelere ortam sağlama açısından çok önemlidir. Her ne kadar performans değerlendirmesi, bireysel değerlendirme için kullanılmaktaysa da; örgütün hedefleri açısından ekip çalışması uygulamalarına geçilebilmesi için uygun bir alt yapıyı da teşkil edebilmelidir. Yönetim açısından takım anlayışını ve bireysel anlayışı uzlaştırmak zor olsa da, bu başarılı olduğu takdirde performans değerlendirme süreci etkili bir yönetsel araç haline gelecektir.

Konuya rekabet açısından yaklaşıldığında ise şu yaklaşım ifade edilebilir: Rekabetin temel kriteri olan (önceki bölümlerde de değindiğimiz) kalite – maliyet ölçüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönüyle gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi değiştiremeyiz de o nedenle ölçüm ve değerlendirme Toplam Kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır.²⁴⁹

2.11. TKY ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI

Toplam Kalite Yönetiminde kişileri, organizasyondan ve toplumdan dışlamak yoktur. Performans değerlendirmenin amacı insanları iyiden kötüye doğru sıralamak değildir; herkesi önceden tespit edilen seviyenin üzerine çıkarabilmektir. İnsanı bir sistemden dışlamak kolay ama oldukça pahalı bir iştir. Önemli olan onu

²⁴⁷ Enver Özkalp, (ed.), *Davranış Bilimlerine Giriş*, 10. b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997, s. 324.

²⁴⁸ Aycan, a.g.e., s. 59.

²⁴⁹ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDer Yayınları, 1998, s. 34.

kazanmak, onun içindeki potansiyelleri harekete geçirebilmek, onu sistemin bir parçası yapmaktır.²⁵⁰

Yönetici açısından, performans değerlendirmenin amacı “polislik” yada “casusluk” eylemine dönüşmemelidir. Yapıcı bir izleme ve değerlendirme sürecinde yönetici ne polistir nede casus; o, altın arayan bir madencidir. Performansı izlemedeki amaç, çalışanın neyi iyi yaptığını (gerçek altınlar) neyi standartlara uygun yapamadığını keşfetmektir.²⁵¹

Toplam Kalite Yönetiminde performans değerlemenin hedefi insanların kolektif olarak yada birlikte potansiyelini geliştirip uygulayabilecekleri ve işgöreni işletmenin temel etkeni olarak ele alan bireysel zayıflıkların üstesinden gelebilecekleri bir ortam yaratarak performansın değerlendirilmesidir.²⁵²

İşletmeleri böyle bir değerlemeye zorlayan nedenler yada değerlemeden beklenen amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir:²⁵³

- Ücret standardını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanlar seçmek,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinmesini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ve örgütün amaçları arasında uyum sağlamak,
- İşgöreni, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.

²⁵⁰ Genelkurmay Başkanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi, Ankara: Genelkurmay Basımevi, 2002, s. 1-8.

²⁵¹ Cusins, a.g.e., s. 67.

²⁵² Karayormuk, a.g.m., s. 62.

²⁵³ Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, ss. 165-166.

Performans değerlendirmesinin başka hangi amaçlarla yapılabileceği ile ilgili olarak alternatif bir bakış açısını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür: “Bazen yayınlarda yönetim danışmanlığı alanında kullanılan değişim mühendisliği, küçülme, yeniden yapılanma, gibi uygulamaların insanları işten atmakla sonuçlandığı belirtilerek bu uygulamaların insanları işten çıkarmaktan başka bir işe yaramadığı söyleniyor. Aynı iddia, performans değerlendirme için de geçerli. Performanslar ölçülüyor, sıralanıyor ve alt sıralarda yer alanlar budanıyor yada budanacak grubun belirlenmesi için performans değerlendirme uygulanıyor. Yada işten çıkarılmak istenen kimselerin performans değerlendirmelerinde notları düşük veriliyor ve işten çıkarmaya geçerli bir neden oluşturuluyor. Sonuçta işletmeler hep en iyilerle çalışmayı istediği için enden az iyilerin şansı olmayabiliyor.”²⁵⁴

Son olarak, Toplam Kalite Yönetimi merkezli bir performans değerlendirme anlayışının nasıl olması gerektiği anlatılarak ve bu anlatım tablolaştırılarak konunun anlaşılmasının kolaylaştırılması sağlanacaktır.

Performans ölçme sisteminin esas amacı, firmanın stratejisini belirleyecek karar ve davranışları belirlemektir. Başarılı TKY işletmelerinde performans ölçme sistemi; finansal odaklı olmaktan ziyade kalite ve müşteri odaklı olmaya, doğrudan kalite performansını ölçen finansla ilgili olmayan ölçüleri kullanmaya, her düzeydeki çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye ve müşteri, tedarikçi ve rakiplerin durumlarına göre davranmaya dayanmaktadır. TKY felsefesine paralel olarak, performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini, iç müşterileri memnun etme olarak görmektedir.²⁵⁵

²⁵⁴ Yaman, a.g.e., s. 237-238.

²⁵⁵ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, 1. b, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002, ss. 216-217.

Geleneksel Performans Ölçme Sistemleri	TKY Performans Ölçme Sistemleri
Finansal verilere dayalı (geçmişe dayalı)	Müşteri verilerine bağlı (geleceğe odaklı)
Sınırlı esneklik: bir sistem hem iç hem dış ihtiyaçlara hizmet eder.	Karşılıklı iletişim ve esneklik üst düzeyde
Çalışma stratejisine bağlı değil	TKY stratejilerine bağlı
İşletme sahibine odaklı	Müşteri memnuniyetine odaklı
Hedef: Maliyeti düşürmek	Hedef: Performansı geliştirmek
Düşey, yukarıdan aşağıya rapor etme	Yatay, yetkilendirici rapor etme
Maliyet, ürün ve kalite gizlilik içerisinde gözlenir	Kalite, dağıtım, süre maliyet anında değerlendirilir
Bireysel ceza ve ödül odaklı: Bireysel öğrenme	Grup ödülleri ve örgütsel öğrenme

Tablo 2. Geleneksel ve TKY Performans Ölçme Sistemlerinin Karşılaştırılması

Yukarıdaki belirtilen amaçlar doğrultusunda performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanır:²⁵⁶

- Personel Planlama:* Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.
- Ücret-Maaş Yönetimi:* Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirmesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

²⁵⁶Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 207.

3. *Çalışanların Eğitim/Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi:* Eğitim departmanına, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda, performans değerlendirme sistemi oldukça yararlı veriler sağlar.
4. *İşten Ayırma Kararları:* Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilmemiş kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır. Bu konuyu Henry Fayol; 'Ehliyetsizleri aradan çıkarmak' olarak adlandırmaktadır ve şöyle bir örnekle açıklamaktadır: "Misal olarak bir memur ele alalım ki yüksek bir mevki işgal ediyor, eski bir emekdardır, herkes tarafından sevilmiş ve hatırı sayılmıştır, vaktiyle müesseseye mühim hizmetlerde de bulunmuştur; fakat, çalışma kuvveti işlerin yürüyüşünü sıkacak derecede zayıflamıştır. Ve kendisi bunu üstüne almıyor. Bu zati aradan çıkarmak lazım. Lazım amma evvela bu lüzuma kim hüküm verecek? Ve ne münasib bir anda bu lazımevi yerine getirmek işini kim yapacak? Şef! Hiçbir prensip ve hiçbir kaide ile mesuliyeti örtülemeksizin, bu işi şef görecektir. Aradan çıkarılacak. Aradan çıkarılacak zatın geçmiş hizmetlerinin hatırası, kendisine karşı olan sevgi ve saygı ve bunun her tarafa muhakkak yayılmış bulunması, sadık ve muhterem bir arkadaşı derin bir surette müteessir edeceği aşikar bir tedbirin derhal alınmasını geciktirebilir. Fakat, ancak şefin mesul bulunduğu amme menfaati vakit geçirmeden bu kararın alınmasını emreder. Vazife mutlaktır, onu merhamet ve cesaretle yerine getirmeli. Görülüyor ki bu herkesin karı olan kolay bir iş değildir.²⁵⁷

2.12. TKY ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

TKY prensiplerini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler, finans ölçme sistemine bağlılıktan kurtulmak gerektiğini anlamışlardır. Başarılı TKY işletmelerinin performans ölçme sistemlerinde, on temel değişiklik göze

²⁵⁷ Henry Fayol, *Sınai ve Umumi İşlerde İdare*, çev. M. Asım Çalıkoğlu, İstanbul: Hilmi Kitab Evi, 1939, s. 135.

çarpmaktadır. Bunlar üretimle uğraşan firmalara daha kolay bir şekilde uygulanabilmesine rağmen, küçük değişikliklerle her sektöre uygulanabilecek kadar geneldirler. Bu prensipler TKY uygulayan işletmelerde, kendi ölçme sistemlerinin zayıf yönlerini belirlemek için de kullanılabilir.²⁵⁸ Sözü edilen prensipler, aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

1. Özellikle Toplam Kalite Yönetimini benimseyen örgütlerde uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi, birinci bölümde açıklanan Toplam Kalite Yönetiminin yedi adet karakteristiğine uygun olmalıdır. Örgütler, kendi kalite stratejisine uygun olan performans değerlendirme sistemini benimsemelidir. Aksi takdirde örgütün beklenen hedeflere ulaşması mümkün değildir.

2. Örgüt çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini arttıracak uygulamalara yer verilmelidir. Özellikle üst yönetimin desteği sağlanarak çalışanların yetkileri artırılmalıdır. Örneğin bazı turizm işletmelerinde, özellikle de çok yıldızlı otellerde çalışan garson, oda görevlisi gibi çalışanların, müşterilerde oluşabilecek bir memnuniyetsizliği anında giderebilmek için yüzlerce dolar harcama yetkisine sahiptir. Kurumsallaşmış bir örgüt kültürüne sahip bu tür işletmelerde, hem kalite ve müşteri memnuniyetine hizmet edilmekte hem de çalışanların yetkilendirilmesi sağlanmaktadır.

3. Ölçülen performans değerleri, kabul edilebilir bir zaman dilimi içinde çalışanlara duyurulmalıdır. Böylelikle çalışanlar, sergiledikleri performans ile değerlendirme neticeleri arasında sürekli olarak bir bağ kurabilme imkanına sahip olacaklardır.

4. Performans ölçme sistemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde de odaklanmalıdır. TKY, bütün işletmeyi, müşteriyi memnun etmeye çalışan bir organizma olarak algılanmakta ve müşteri memnuniyetini uzun vadeli organizasyonel başarı için en önemli ihtiyaç olarak görmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, performans ölçme sisteminin dışa dönük olması gereklidir. Müşterinin ön plana alınması, müşterinin gerçek ihtiyaçlarıyla ilgili bilgileri önemli kılar. Müşteriler ne istedi? Aldıklarını beğendiler mi? Başka bir şeyi tercih ederler miydi? Esas mesele “müşterinin sesi”ni, organizasyonun tanıyabileceği ve geliştirebileceği performans ölçüleri haline dönüştürmektir. Başarılı işletmeler müşteri memnuniyeti

²⁵⁸ Şimşek, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, s. 212.

ile ilgili birçok iç ve dış göstergeleri izlerler: müşteri şikayetlerinin sayısı ve analizi, şikayetleri cevaplamakta düzenlilik, dağıtımın düzenliliği, dokümanlardaki hata oranı... gibi.²⁵⁹

5. Toplam Kalite Yönetiminin ilk akla gelen özelliği olan “sürekli gelişme ve iyileştirme” sürecinin gerçekleşebilmesi için sürekli bir ölçme ve değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişmenin sağlanabilmesi için bir takım sınırlama ve engellerin kaldırılması gerektiği düşünülürse, performans değerlendirme sistemi, yol gösterici ve sınırlamaları ortadan kaldırıci nitelikte olmalıdır.

6. Performans değerlendirme sistemi örgüt çalışanlarının tam katılımı sağlanarak oluşturulurken, örgütün tüm birimlerinin iç ve dış müşterileri belirlenmeli ve uygulamalara buna göre yön verilmelidir.

7. Ölçülebilir olmalarına rağmen finans göstergeleri gibi göstergelere yüzde yüz bağlı kalınmamalı ve faktör olabilecek diğer unsurlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

8. Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin yönlendirici, eğitici, hatalardan ders aldırıcı, olumlu faaliyetleri özendirici yönleri ön plana çıkarılmalı ve ödüllendirme ve cezalandırma aracı olarak kullanılmamalıdır.

9. Örgütün, sürekli gelişme süreci içinde olup olmadığını kontrol edebilmek için sadece bireysel performans değerlendirmesinin yapılması yeterli değildir. Örgütün performansı, belirli periyotlarda yapılacak olan kıyaslama işlemi ile sektörel olarak kontrol altında bulundurulabilecektir.

10. Ölçülebilen ve ölçülemeyen performans kriterleri aracılığıyla bireysel ve örgütsel performansın geliştirilmesine özen gösterilmelidir.

2.13. PERFORMANSI ETKİLEYEN ETMENLERE TKY ODAKLI YAKLAŞIM

Bireyi etkileyen biyolojik, psikolojik, fizyolojik ve toplumsal sınırlamaların varlığı, İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından çok iyi bilinmelidir.²⁶⁰ Performans kavramı ise, değişik faktörlerin bir bileşimdir. Bu faktörlerin tam olarak bir araya gelmeden performansın oluştuğunu söylemek doğru olmayacaktır ve performans,

²⁵⁹ Şimşek, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, s. 214.

²⁶⁰ Açıklım, a.g.e., s. 150.

bu etmenlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkacaktır. Personelin örgütteki performans durumunu etkileyen etmenler aşağıda açıklanmıştır.

2.13.0. Örgütsel Etmenler

Çalışanların başarısını, onların kişisel özelliklerini, işlerini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirler. Konuya bu açıdan yaklaşıldığı zaman, çalışanların kontrol edemedikleri çalışma ortamına ve yönetim sistemine ilişkin koşulların performans üzerinde etkili oldukları ve genellikle de bu etkinin olumsuz yönde olduğu görülmektedir. *Toplam Kalite Yönetiminin* başarısını etkileyecek bütün olumsuz koşulların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yöneticilerin davranış şekilleri ve çalışma koşulları, çalışanların performansını arttıracak ve onları geliştirecek şekle getirilmelidir.²⁶¹

İşletme, çeşitli menfaat gruplarının oluşturduğu sosyo-tekniik sistemdir. Menfaat grupları, çalışanlar, işletme sahipleri, müşteriler, tedarikçilerdir. Grupların hepsi kendi menfaatlerini korumak gayreti içindedirler. İşletme ise bu grupların menfaatlerinin dengelenmesini sağlamaya çalışır. Çalışanlar işletme içerisinde birlikte hareket etmek zorundadırlar. Bu birlikteliği ortak inanç, değerler ve dil oluşturur. Amaç birlikteliği, çalışanların müşterek eylem yapmalarına olanak sağlar.²⁶²

Örgütlerdeki uzmanlaşma, işbirliği, ekip çalışması, çalışanların eğitimi ve örgütün vizyonu, performansı etkileyen faktörlerin bazılarıdır. Her örgütün kendisine has bir yapısı olduğu için bu örgütsel etmenler, bireyleri değişik şekillerde etkileyerek başarı düzeylerini belirlemede etkili hale gelirler.

2.13.0.0. Çalışma Şartları ve İş Tasarımı

İş yerinin koşullarının çalışanlara uygun hale getirilmesi konusunda ilk çalışmaları başlatan Robert Owen olmuştur. Endüstri devriminin İngiltere’de yarattığı olumsuz çalışma koşullarına karşı, kendi işletmelerinde çalışanlarına sunduğu insancıl çalışma koşullarının daha verimli sonuçlar verdiğini, böylece

²⁶¹ Türkel, *Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, s. 47.

²⁶² Dalay, a.g.e., s. 36.

çalışanların iş başarısının arttığını kanıtlamıştır. Örneğin bir otomobil sanayindeki montaj hattı ile unlu gıdalar sanayinde pişirme fırınının bulunduğu yerlerin fiziki şartları birbirinden farklıdır. Bir döküm atölyesi ile bir bilgisayar merkezi, bir boya atölyesi ile dikiş atölyesi farklı şekillerde fiziki şartlara sahiptir. Bu sonuca göre şartların uygunluğunun, yetenek ve gücün etkili kullanılmasıyla ilişkili olduğu anlaşılmıştır.²⁶³

Ayrıca Neoklasik Yönetim anlayışını benimseyen Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Elektrik Şirketi'nde çalışma koşulları ile işgörenlerin başarıları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için Hawthorne Araştırmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda ise olumsuz çalışma koşullarının verimliliği, üretimi ve iş performansını düşürdüğü ortaya çıkarılmıştır.

İş yerindeki ortam ne kadar uyumlu olursa bölümün verimi de o kadar yüksek olur ve daha fazla üretim, daha yüksek kalite ve daha az hata ortaya çıkar.²⁶⁴ İş yerindeki çok yüksek yada düşük olan (soğuk ve sıcak) ısı dereceleri etkinliğin kaybına neden olur ve kaza ihtimalini artırır. Bu gibi anormal ısı derecelerinde çalışan işçiler bu ağır koşulların doğurduğu dalgınlık nedeniyle makinelere gerekli dikkati gösteremezler ve sık sık kazalara neden olurlar.²⁶⁵

Çalışma ortamının uygun olması, çalışanların kapasitelerini tamamen yaptıkları işte yoğunlaştırabilmelerinde önemli bir etkidir. Müşterinin ihtiyaçlarına işletmede çalışanlar vasıtasıyla cevap verildiğine göre, öncelikle işletmedeki çalışma koşullarının *Toplam Kalite Yönetimi* programına uygun olması gerekmektedir.²⁶⁶

İş tasarımı ise hem insanlara, hem de örgütsel başarıya etkisi açısından işlerin içerik ve ilişkilerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Bireyin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında en iyi uyumun sağlanması bilimsel iş analizi ve iş tanımlamaları ile gerçekleştirilebilir.²⁶⁷

²⁶³ Serpil Aytaç, *İş Psikolojisi*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2000, ss., 30-32.

²⁶⁴ Elwood N. Chapman., *Tutum En Değerli Varlığımız*, 1. b., İstanbul: çev. Alp Durmuş, Alfa Yayıncılık, 1999, s. 82.

²⁶⁵ Yalçın, a.g.e., s. 242.

²⁶⁶ Türkel, *Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, ss. 100-101.

²⁶⁷ Dicle, a.g.e., s. 5.

2.13.0.1. Yönetime Katılma

Sınırlı sayıda parlak zekaya sahip yöneticinin yönetiminde, işletmelerin gelişmeleri mümkün değildir. Bunun yerine, tüm çalışanların düşünsel yeteneklerini işe yansıttıkları kurumsal zekayla kurumları dönüştürmek, rekabette etkinlik kazanmak mümkündür. İşletmelerin tüm düzeylerinde katılımıcılığı tesis etmesi ve katılmalı yönetim tekniklerinden yararlanması bir zorunluluktur.²⁶⁸

Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, üst yönetim başta olmak üzere tüm çalışanların toplam kalite işlemine tamamen ve gönülden katılımları ile gerçekleşebilir. Katılım için, kalite bilincinin oluşturulması, motivasyonu artırıcı tekniklerin sağlanması gerekir.²⁶⁹

Bireylerin, çalıştıkları örgütte çözümün bir parçası olması, yönetime katılması anlamına gelmektedir. Yönetime katılma sayesinde kişi, psikolojisindeki önemsenme ve benimsenme ihtiyacını karşılayacak ve kuruma karşı olan aidiyet hissi daha da artacaktır. Böylece personelin bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar daha çok örtüşecek ve verimlilik ile performans düzeyi üst seviyelere çıkacaktır.

2.13.1. Çevresel Etmenler

İnsan tabiatının ve karakterinin doğal çevreye uygun olarak gelişmesi ve şekillenmesi tabiidir. İnsan toplulukları her alanda (eğitim, bilim, kültür, teknoloji, yönetim hukuk vs. gibi) değişim göstermesine rağmen coğrafi şartlar, yani çevre değişmez. Çevre insana değil, insan çevreye uyum gösterir. Bu bakımdan çevre insan ilişkileri çok önem arz etmektedir. Çevreyi ve şartlarını bilmeden o çevrede yaşayan insanın psikolojisini anlamak, onu tanımlamak ve yönlendirmek çok zordur.²⁷⁰

Örgütler birer toplumsal sistemdirler ve bu nedenle toplumsal çevre ile etkileşim içindedirler. Örgütler, çevreyle ilişki kurmak, çevrelerinden girdiler (input) almak ve çevrelerine çıktılar (output) vermek zorundadırlar. Örgütün

²⁶⁸ Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s. 82.

²⁶⁹ Türkel, *Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, s. .

²⁷⁰ Harp Akademileri Komutanlığı, a.g.e., s. 22.

kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, hukuksal düzenlemeler, uluslar arası çevre etmenleri, örgütsel ve bireysel başarıyı etkilemektedir.²⁷¹

Mesleki başarı iyi iş yeteneklerinin yanında iş ilişkilerinin kalitesine de bağlıdır. Önemli bir ilk adım da iyi bir tutumun edinilmesidir. Eğer araştırmazsanız, iş arkadaşlarınızın iyi yönlerini görme ihtimaliniz azdır. Sonuç olarak yöneticilerin istediği türde bir takım oyuncusu olamazsınız. Kişisel verimliliğiniz yüksek kalmaya devam edebilir; ama siz bir parçası olduğunuz organizasyonun verimine yapabileceğiniz katkıyı yapamazsınız. “Hiç kimse bir ada değildir” şeklindeki meşhur söz gerçektir. Hepimiz başkalarına muhtacız. İşyerinde bu özellikle doğrudur.²⁷² Yani bireylerin performansları, çevre ile kurulan ilişkilerin niteliklerine bağlıdır. Ayrıca içinde bulunulan toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel çevre faktörleri hem bireyin performansını hem de örgütün işleyişini etkilemektedir.

2.13.2. Kişisel Etmenler

İnsanlar hayatlarındaki bütün sorunları kendileriyle birlikte işyerine getirirler. Hiç kimse çalışırken yalnızca bir öğretmen yada yalnızca bir teknisyen değildir. Hayattaki diğer rolleri ve sorumlulukları da bunlara eşlik eder. Dolayısıyla kişisel sorunlar elemanların iyi çalışmasını engelleyebilir.²⁷³

Çalışanların performansı, sahip oldukları bireysel özelliklerle sınırlıdır. Birey, kendisinden beklenen davranışları gerçekleştirebilmesi için öncelikle o iş için gerekli olan bedensel ve zihinsel özelliklere sahip olmalıdır. Eğer birey bunlara sahip değilse ne kadar çaba gösterirse gösterecek başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle bireyin işiyle ilgili yetenek ve özelliklerinin işini gereğince yerine getirmesini sağlayıcı düzeyde olması, en öncelikli özelliktir.

Bireysel özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan ve her birey için farklılık arz eden yetenek ve zeka seviyesi, moral ve motivasyon durumu, stres, yaş ve sağlık

²⁷¹ Canman, *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, s. 8-9.

²⁷² Chapman., a.g.e., ss. 95-96.

²⁷³ Margaret J. Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, 1. b., çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s. 110.

dururumu gibi unsurlar çalışma yaşamında bireyin başarı sınırlarını belirlemektedir. Bu unsurlar aşağıda kısaca belirtilmiştir.

2.13.2.0. Yetenek

Yetenek, bir işi yapabilmek için gerekli olan bilgi ve becerilerdir. Yetenek, özellikle personeli işe alım safhasında çok iyi test edilmelidir. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makine parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki kurma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yeteneklerini değerlemeye yarayan düşünsel ve bedensel yetenek testleri kişilerin belirli bir zamandaki durumlarını değerlerken, gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerleme olanağı vermektedir.²⁷⁴

Bir çalışan kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmalıdır. İş, çalışanın kazanmış olduklarından yada yeteneklerinden zorlanacağı kadar fazlasını gerektiriyor yada bilgi ve becerilerin kullanmasına olanak vermiyorsa, kişi doyumsuz olacaktır. Örneğin iki yabancı dili anadili gibi konuşabilen biri, bu bilgisini işinde kullanmak isteyecektir. Kullanamazsa kendini mutsuz hissedecektir. Benzer biçimde, bir yabancı dili akıcı biçimde konuşamayan biri, işinde sürekli olarak yabancılarla konuşması gerekiyorsa mutsuz olacaktır. Bu nedenlerden ötürü, işletmelere eleman seçerken işe uygun kişileri seçmeye özen göstermek gerekir. İşe uygun eleman seçiminin başlangıcı da görev tanımlarının yapıldığı, çalışanın beceri ve özelliklerinin belirlendiği iş analizi çalışmalarına kadar uzanır.²⁷⁵

Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur.²⁷⁶ Ayrıca çalışanların bireysel yetenekleri çok üst seviyede olsa dahi bu yeteneklerin zaman içinde değişebileceği unutulmamalıdır. Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflayacak ve etkinliğini kaybedecektir. Bireysel yeteneklerin rahatlıkla

²⁷⁴ Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s. 113.

²⁷⁵ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, *Çalışan Memnuniyeti*, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004, s. 63.

²⁷⁶ Akat, a.g.e., s. 89.

sergilenebildiği bir örgüt kültürü ve çalışma ortamının oluşturulması, yönetsel bir zorunluluk ve gerekliliktir.

2.13.2.1. Zeka ve İrade

Zeka, ilişkileri kavrama ve bir işi yapabilmek için belli ölçüde düşünce ve algılama gücünü belirler.²⁷⁷ İnsan zekası birden çok öğeden oluşmaktadır. Bu öğelerin sayısı ise dokuzdur. Bunlar dil, matematik, müzik, uzaysal, atletik, kişisel zeka, doğal nesnelere algılama, mistik nesnelere algılamadır.²⁷⁸ Personeli, zeka seviyesine göre görevlendirmek temel prensip olmalıdır. Aksi takdirde zeka seviyesi yüksek olan personelden yeterince faydalanılamayacaktır ve atıl kapasite ortaya çıkamayacaktır. Zeka düzeyi yeterli olmayan personel ise işini başaramayacak ve örgütte kayba neden olacaktır.

Genç bir şeytan yaşlısına şöyle dedi:

“İnsanın bağımsız zekasını kullanmasını bir önleyebilirsek. Onun kendini geliştirme çabalarını durduracak bir plan hazırlayamaz mıyız?”

Yaşlısı yanıtladı:

“Çocuğum bu zaten yapılmış. İnsan çağlar önce bir çeşit armağan olarak verilen seçeme yeteneğine ve bağımsız, güçlü bir zekaya sahip olduğuna inandı. O zamandan beri -birkaç istisna dışında- geliştirilmesi gereken bir zekası olduğunu söyleyenlere inanmıyor zaten.”²⁷⁹

Yukarıdaki meselde de görüldüğü gibi, bireyin zeka ve buna bağlı olarak performans gelişiminin önündeki engellerden birisi de bireyin bizzat kendisidir. Birçok insanda var olan ve kibir derecesine kadar varan aşırı özgüven duygusu, bireysel zeka ve performans gelişiminin önündeki engellerden birisidir.

Başarı için, irade zekadan daha önemlidir. Hayat hedefimizi sadece zekamıza göre değil, asıl irademize göre tespit etmeliyiz. Kuvvetli bir irade ile ortalama zekadaki bir insan, gevşek iradeli üstün zekalı bir insandan daha başarılı olur.²⁸⁰

²⁷⁷ Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, s. 112.

²⁷⁸ Açıklan, a.g.e., s. 155.

²⁷⁹ Mustafa Yılmaz (der.), *Sufi Seçme Mesel ve Düşünceler*, 2.b., Ankara: Ayraç Yayınevi, 1997, s. 28.

²⁸⁰ Taha Akyol, *Hayat Yolunda*, 2. b., İstanbul: Milliyet Yayınları, 1997, s. 128.

2.13.2.2. Moral ve Motivasyon

Moral ve motivasyon kavramına birinci bölümde *Toplam Kalite Yönetimi* bağlamında değinilmişti fakat moral ve motivasyon; birey performansı açısından değerlendirildiğinde, benzer ilişkilerin var olduğu görülecektir.

Moral, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi, bir grup için de kullanılabilir. Yaygın bir tanıma göre moral, bir grup insanı bir amacın izlenmesi doğrultusunda sürekli ve uyumlu bir biçimde bir arada tutabilme kapasitesidir.²⁸¹

Motivasyon ve performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan çalışanların, yüksek performans göstermeleri beklenemez. Bu nedenle temel görevi şirket amaçlarını gerçekleştirmek olan yöneticiler, amaçlara ulaşmanın ve şirketi daha da geliştirmenin ancak şirket çalışanları sayesinde gerçekleşebileceğini görmek ve onları motive etmek için zaman ve çaba harcamak zorundadırlar. Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bir bulgu da, motivasyonu en fazla etkileyen unsurun başarı olduğu yönündedir. Bu olguya dayanarak şöyle bir döngü ortaya çıkmaktadır: Yüksek motivasyon başarıyı getirirken, başarı da yüksek motivasyonu getirmektedir. *Toplam Kalite Yönetimi*, bu döngünün sağlanmasında doğrudan veya dolaylı olarak etkili olmaktadır.²⁸²

Eğer yapılacak olan değerlendirmenin motivasyon sağlanması isteniyorsa, çalışana yüksek dereceli ihtiyaçlarını giderme imkanı tanınmalıdır. Çalışan, kendisine yönelik yapılan değerlendirmelerin, uzun vadede kendi yararına olacak sonuçlar doğuracağını görmelidir. Ancak ve ancak bu şekilde motivasyona ulaşabilir. Bu arada değerlendirme esnasında, performanstan ziyade motivasyonun artırılmasına vurgu yapılmalıdır, zira performans, motivasyonla birlikte kendiliğinden artış gösterecektir.²⁸³

Yüksek performans, büyük ölçüde işten elde edilen tatmine bağlıdır. Eğer bir memur yada işçiye işinin en iyi şekilde nasıl yapılacağı gösterilip öğretilmezse, o,

²⁸¹ Genç ve Demirdöğen, a.g.e., s. 161.

²⁸² Türkel, *Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, ss. 55-56.

²⁸³ Allan, a.g.e., s. 67.

büyük ölçüde başarma yada başarılı olma duygusundan yoksun kalır. İşi öğretme, düzeltme ve disiplin başlangıçta kısmi bir huzursuzluğa ve sıkıntıya yol açsa da bu durum kişinin kendisine saygısını baltalamadan yapıcı bir şekilde yürütülürse belirli bir süre sonra kişideki başarma duygusunun gerçekleşmesine yol açarak tatmine dönüşür.²⁸⁴ Motivasyon başarı için vazgeçilmesi mümkün olmayan bir süreçtir. Yönetici elemanlarını güdülemedikçe, onları yaptıkları işi daha zevkli benimseme ve yapma noktasına getirmediği, beklenenden daha fazlasını, hatta bekleneni gerçekleştirme seviyesinden uzak kalacaktır.²⁸⁵

2.13.2.3. Stres

Stres altında başarılı olmanın temeli dengedir. Sağlık, mutluluk ve performans gibi, hayatın yapı taşlarını teşkil ederler. Bir sonraki performans seviyesine geçmek aynı zamanda bir sonraki sağlık ve mutluluk seviyesine geçmek demektir.²⁸⁶

İş stresi oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Palletier'e göre iş stresi, iş arkadaşları arasındaki çatışma, idareci ile çatışma, iş tatminsizliği, işteki sorumlulukların fazla olması, içtimai desteğin az olması, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı kişiler kendilerinden işlerinde beklenen performansı göstermek için yeterli eğitimi alamadıkları; bazıları ise, işlerinde yer alan durumların, onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve şahıslar arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir.²⁸⁷

Stres aynı zamanda kendinize güveninizi de azaltır. Bu nedenle muhtemelen başarı kazanabileceğiniz uygun seviyeye ulaşamazsınız. İşin içine stres girdiği zaman kararlar verirseniz iyi performans gösteremezsiniz. İnsanların stresli iken genellikle kalitesiz performans gösterdiklerini fark edersiniz. Stres dikkatin toplanmasını önleyerek optimum düzeyde hareket edilmesini engeller. Stres şüpheye de neden olur. İşi yapıp yapamayacağınızı merak etmenize neden olur. Bir

²⁸⁴ Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası, 2002, s. 295.

²⁸⁵ Genç, *Başarı Bedel İster*, s. 194.

²⁸⁶ James E. Loehr, *Stres Altında Başarılı Olmak*, Çev. Tuncer Büyükonat, 1.b., İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999, s. 4.

²⁸⁷ Ören, a.g.e., s. 144.

başarısızlığın etkilerini abartmanıza neden olur. Başarı yerine başarısızlığı düşünmenize neden olur. Başarısızlık beklentisine girmenize neden olur.²⁸⁸ Stresli olduğumuz zaman tam anlamıyla verimli olmamız imkansızdır. Gergin ve stresli bir insan etkili çalışma gücünü yitirir. Bunu engellemenin yolu ise rahatlamayı sağlamaktır. En uzun atışlar yapan golfçular en rahat vuruşlara sahip olanlardır.²⁸⁹

Düşük seviyedeki bir stresin işteki başarıyı olumlu yönde etkilediği herkesçe bilinmektedir. Stresi en optimum seviyede tutabilmek için yöneticiler, iyi bir stres yönetimi geliştirmelidirler. Stres düzeyi ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, tıpkı azalan verimler kanununda olduğu gibi artan stres ile birlikte performans da artmaktadır. Belli bir üst seviyeden sonra ise artan stres karşısında performans ve verimliliğin azalacağı bilinmelidir.

Uluslararası Stres Enstitüsü Başkanı Profesör Hans Selye'ye göre Donald Norfolk'un yazmış olduğu "İş Hayatında Stres" adlı kitap; enstitü kütüphanesinde bulunan stresle ilgili yazılmış 130.000 kitap içinde en iyilerinden biridir. Donald Norfolk ise iş hayatındaki stresi şu şekilde tanımlamıştır: "Stres nükleer enerji gibidir. Hem iyi hem de kötü amaçla kullanılabilir. Streslerini kontrol altında tutabilen kişiler gayet verimli ve enerjik bir iş hayatı sürmektedirler."²⁹⁰

2.14. TKY ODAKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ

2.14.0. Performans Değerlendirmenin Yapılmasında Görev ve Sorumluluğun Paylaşılması

Sistem personel veya beşeri kaynaklar müdürlüğü bünyesinde oluşturulacak performans değerlendirme bürosunca yürütülür. Genellikle performans değerlendirme yılda iki kez yapılır. Bunun da nedeni; performansın sürekli izlendiği ve meydana gelebilecek değişmelerin dikkate alınacağı izlenimini vermektir. Personel veya

²⁸⁸ Rick Pitino, **Başarılı Olmak Bir Tercihdir**, Çev. Tuncer Büyükonat ve Selim Yeniçeri 1.b., İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998, s. 175-176.

²⁸⁹ Hazma Aydoğdu, **Başarının Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Işık Yayınları, 2002, s. 22.

²⁹⁰ Donald Norfolk, **İş Hayatında Stres**, Çev. Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları, 1989, s. 8.

Beşeri Kaynaklar Müdürlüğü kendilerine ulaştırılan formlarla ilgili olarak şu çalışmalarını yaparlar:²⁹¹

- Formdaki performans seviyeleri ile ilgili değerlemeleri sayısallaştırır.
- Sayısallaştırılan değerlendirme sonuçları gözden geçirilerek cetvellenir.
- Görüş ve önerilere göre eğitim ihtiyaçları belirlenir.
- Sayısallaştırma sonuçlarının tanımları yapılır ve yöneticilerle bu sonuçlara göre işbirliğine gidilir.

Puan-işlem ilişkisi aşağıdaki gibidir:

Puan	İşlem
50	Bu puanı alanlar elimine edilmelidir.
51-70	Hangi konuda eğitim ihtiyacı varsa o konuda eğitim imkanı sağlanır. Terfi ettirilmez
71-80	Terfi ettirilir.
81-100	Terfi ettirilir, diğer parasal teşviklerden yararlandırılır.

Değerlendirmenin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı konusu her örgütün kendi sorunudur. Örgütün, kullanacağı performans değerlendirme yöntemini belirlemesi sonrasında insan kaynakları departmanı ile değerlendirmeyi yapacak olanların birlikte çalışmaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları bölümü tarafından etkin bir form hazırlanmalıdır. Örneğin 100 soru hazırlanacaksa bunun puan ağırlığı eşit olmamalıdır. Değerlendirmenin objektif ve sayısallaştırılabilir bir nitelikte olması gerekmektedir. Şayet hazırlanan form eşit ağırlıklı bir form olursa, yöneticiler kendi kafasında oluşturdukları bir notu (örneğin 90) verebilmek için formun maddelerinde ne yazdığına bakmaksızın direkt olarak değerlendirme yoluna gidebilirler.

Bütün bu anlatılanların hepsi, örgüt içindeki bir koordinasyonu ve görevlerin paylaşılmasını gerektirmektedir. Fakat burada anlatılanlar her örgütün yapısına uygun olamayacağı gibi, her örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte de değildir. Dolayısıyla her örgüt, performans değerlendirmesi ile ilgili olarak

²⁹¹ Dalay, a.g.e., ss. 426-427.

kendisine uygun bir yapılanmayı tercih ederek en etkin sonuca ulaşmayı amaçlamalıdır.

2.14.1. TKY Odaklı Performans Değerlendirmede Çalışanların Rolü

Çalışanların performans yönetim sistemlerinin tasarımı aşamasında katkıda bulunması, Toplam Kalite Yönetiminin gündeme getirdiği müşteri odaklı bir yaklaşımdır. Çalışanlar, organizasyonun iç müşterileridir. Performans yönetim sisteminin tasarımında çalışanların alınması, proaktif modellerin geliştirilmesini sağlayabilir. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler ise astlarından, emsallerinden ve müşterilerden elde edilmektedir.²⁹²

Organizasyon, çalışanların değerlendirme sürecine katılmasını sağlamak için başından sonuna kadar onları sürece dahil etmelidir. Hiçbir hazırlık yapılmadan, incelenip incelenmeyeceği bile belli olmayan değerlendirme formlarının dağıtılması çalışanlarda olumsuz duygular uyanmasına yol açar²⁹³

Planlamayla başlayan ve çalışanların katılımını içeren bir performans değerlendirmesi, genellikle değerlendirilen işin tam bir manzarasını ortaya çıkarır. Katılımcı bir performans değerlendirmesinin bir başka sonucu da, çalışanların iş talimatlarına karşı olumlu bir tutum takınmalarıdır. Yapılacak değişikliklerin kararlaştırılmasına çalışanlar da katıldığında, organizasyon daha çabuk büyüyüp gelişecektir.²⁹⁴ Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlardan birisi de; performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesinin, rekabet üstünlüğü sağalmada önemli bir faktör olduğudur.²⁹⁵

²⁹² Yalçın ve Kılıç, a.g.m., s. 3.

²⁹³ Palmer, a.g.e., s. 14.

²⁹⁴ Akat, a.g.e., s. 95.

²⁹⁵ Yalçın ve Kılıç, a.g.m., s. 2.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

3.0. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNİN TANIMI VE GÖREVLERİ

3.0.0. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Tanımı

Türk Silahlı Kuvvetleri, Kara (Jandarma dahil), Deniz ve Hava Kuvvetleri subay, askeri memur, astsubay, erbaş ve erleri ile askeri öğrencilerden teşekkül eden; seferde yedeklerle bütünlenen, kadro ve kuruluşlarda teşkilatı gösteren silahlı devlet kuvvetidir.²⁹⁶

3.0.1. Türk Silahlı Kuvvetlerinin Görevleri

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin amacı cumhuriyetin korunması ve ülke bütünlüğünün sağlanmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için kanunlarla belirlenmiş bir takım görevleri vardır. Bunlar:

- Türk yurdunu ve Türkiye Cumhuriyetini iç ve dış tehdit tecavüzlere karşı korumak ve kollamak,
- Türk milletinin ve Türk vatanının bütünlüğünü korumak ve savunmak,
- Milli hedeflere ulaşılması amacıyla milli politikayı desteklemek,
- Harp sanatını öğrenmek ve öğretmektir.

3.0.2. Yüksek Askeri Şura

Yüksek Askeri Şura, sadece barış zamanında görev yapar. Başbakanın bulunmadığı zamanlarda Genel Kurmay Başkanının başkanlığında, Milli Savunma Bakanı, Kuvvet Komutanları, Ordu Komutanları, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri, Donanma Komutanı ile orgeneral ve oramirallerden oluşur.

²⁹⁶ İsmet Polatcan, *İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliği*, 15. b, Ankara: 1996, s. 9.

Yüksek Askeri Şura, performans değerlendirmesi ile ilgili olarak 926 sayılı kanununun 54. maddesi uyarınca, generalliğe terfi edecek albaylar ile, terfi sırasındaki general ve amirallerin şahsi dosyalarına ve rütbelerdeki sicil belgelerini inceleyerek Subay Sicil Yönetmeliğinde gösterilen esaslara göre değerlendirme notu verir.

3.1. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE TKY UYGULAMALARI

Dünyada meydana gelen hızlı değişimler birçok kurumun yeniden yapılanması, mevcut politikalarını yeniden gözden geçirmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Bu gerçeklik sadece özel sektörle sınırlı kalmayan, kamu kurum ve kuruluşlarını da içine alan bir yelpazeye bürünmüştür.

Toplam kalitenin kamu yönetiminde uygulanamayacağı görüşü ilk dönemlerde yaygın bir kanı olmasına rağmen, daha sonraları başta ABD olmak üzere çeşitli ülkelerde başarılı sonuçların alınması kamuda da TKY'nin uygulanabileceğini göstermiştir. Türk kamu kurum ve kuruluşlarında da TKY ile ilgili başarılı uygulamalar görülmektedir. Bunlara örnek olarak Ankara Askeri Mevki Hastanesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki belli başlı hastaneler, TC. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve İzmit Değirmendere Belediyesi gösterilebilir. Bu lokal uygulamalar, zaman içerisinde TKY'nin kamunun genelinde de uygulanabileceğini göstermektedir.²⁹⁷

Türk Silahlı Kuvvetleri, değişim ve etkileşimin doğurduğu yeni koşullara uyum sağlamak amacıyla, TKY felsefesinin hayata geçirilmesi konusundaki ilk adımlarını 1996 yılında 12.000 mensubuna uyguladığı anket çalışması ile atmıştır. 68 sorulu olarak hazırlanan ve değerlendirmesi 5 ay süren anket sonuçları Tugay seviyesindeki birliklere kadar yayınlanmıştır.

Türk Silahlı Kuvvetleri genelinde örnekleme usulü ile uygulanan ankettten elde edilen sonuçlar, TSK'nın yönetim anlayışının değişmesinde ve TKY'nin

²⁹⁷ Kadir Ardıç, "Kamu Yönetiminde Sürekli ve Köklü Değişim Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği" Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, TODAİE, Ankara: 1999, s. 58.

benimsenmesinde önemli bir etken oluşturmuştur. Anketten elde edilen bazı önemli sonuçlar şunlardır.²⁹⁸

- “İdeallerinizde değişiklik oldu mu?” sorusuna verilen cevaplar, “evet” ve “bazılarında olmak üzere toplam%78’lik bir oranda “değişiklik oldu” şeklindedir.
- “Personel motivasyonu sizce yeterli mi?” sorusuna sadece %8’lik bölümü “evet” yanıtını vermiştir.
- “Personelin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler” sorusuna %53’lük bölümün işaretlediği “hepsi” seçeneği göz ardı edildiğinde “çalışma ortamı ve yönetim” problemlerin her ikisinin birlikte, ekonomik problemlerden daha fazla motivasyonu etkilediği görülmüştür.
- “Çalışma ortamınız huzurlu mu?” sorusuna yüzbaşı/kıdemli üstçavuş ve daha ast rütbedeki personelin %46’sı “tamamen veya çoğunlukla huzurlu”, %54’lük bölümü ise “hiç, pek az veya ara sıra huzurlu” olduklarını belirtmiştir.
- “Komutanlarınıza fikirlerinizi söyleyebiliyor musunuz?” sorusuna, %40’lük bölümü “tamamen ve çoğunlukla söyleyebiliyorum” cevabını vermiştir. Geriye kalan %60’lık personelin, iletişim sıkıntısı olduğu gözlemlenmiştir.”
- “Üst ve amirlerinizin size bakış açısını nasıl görüyorsunuz, nasıl olmasını isterdiniz?” sorusuna ankete katılan personelin, sadece %6’sının, üst ve amirlerinin kendilerine bakış açılarını olumlu görmeleri, dikkat çekici bulunmuştur.

İsim ve imza istenmeden yapılan anket sonuçlarının komuta katına arz edilmesini müteakip TKY’nin Türk Silahlı Kuvvetleri’nde uygulanması konusunda direktif verilmiştir. Yapılan anketin genel değerlendirme sonuçları şunlardır;

- Üst ve ast kademeler arasındaki iletişim arzu edilen seviyede olmayıp, çeşitli düzeylerde zaman zaman iletişimde güçlük çekilmektedir.
- TSK’da icracı unsurlar olan alt rütbedeki personelin dilek ve şikayetleri ile görevi icra esnasında karşı karşıya buldukları problemler, karar organlarına tam anlamıyla ulaştırılamamaktadır.

²⁹⁸ Mustafa Tek, “TKY ve Deniz Kuvvetleri”, *Deniz Kuvvetleri Dergisi*, Sayı 563, Nisan 1997, s. 22.

- Bu tür sorunlar nedeniyle, bir kısım nitelikli personel, genç rütbelerde dinamizmini ve umudunu kaybederek TSK'dan istifa ve erken emeklilik gibi muhtelif ayrılma yolları aramaktadır.
- Muhtelif komuta makamlarının vermiş olduğu emir ve direktifler zaman zaman eksik algılanarak, uygulamada hatalar yapılmakta ve bu hataları nedeniyle de sistem haklı veya haksız eleştirilmektedir.
- Sistemdeki, özellikle ara kademelerden kaynaklanan yanlış uygulamalar ve muhtelif komuta makamlarının vermiş olduğu emir ve direktiflerin doğru algılanamaması, personelin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.
- Üst ve ast kademeler arasındaki iletişimin kuvvetli olmaması nedeniyle ast kademelerdeki personelin potansiyel yaratıcılıklarından tam anlamıyla faydalanılamamaktadır.

Gerçekleştirilen bu anketten sonra TKY felsefesi "Türk Silahlı kuvvetleri Personel Sisteminin Modernizasyonu" projesine dahil edilerek faaliyetlerin planlanmasına ve icrasına başlanmıştır. Bu kapsamda Genel Kurmay Başkanlığında TKY Yürütme Grubu/Kalite Konseyi oluşturulmuştur ve TSK'nın vizyonu ve temel değerleri belirlenmiştir. Kasım 1997 tarihinde yayımlanan "1 Nolu Uygulama Direktifi" ile uygulama genişletilmiştir. Hızla değişen ve gelişen, etkin yapısı ile mükemmel doğru çıkılan yolculuğun ruhuna uygun olarak, 21. yüzyıla giren TSK'nın faaliyetlerinde statükonun muhafazası yerine, gelişim ve değişimin düstur olacağı, Genelkurmay Başkanlığı tarafından bir direktif olarak tüm birliklere yayımlanmıştır. Genelkurmay Başkanlığı'nın direktifinde; lider yöneticilerin personelini;²⁹⁹

- Rayda giden araç olmaktan kurtarmak,
- Düşünüp teklifte bulunmak,
- Araştırıp fikir üretebilecek ve proje geliştirebilecek,
- Bir satranç oyuncusu gibi birkaç hamle ilerisini görebilecek şekilde yetiştirilmeleri emredilmiştir.

²⁹⁹ Genelkurmay Başkanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri Toplam Kalite Yönetimi Direktif No.1, Ankara: 1997, s. 16.

İstisna durumundaki bazı başarılı özel sektör kuruluşları hariç, TKY sistemini uygulayanların büyük bölümünün, teorik açıdan başarıya ulaştıkları belirtiliyor olmakla beraber, tabanla bütünleşmek konusunda istedikleri gibi bir mesafe alamadıkları gözlenmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri “Tam katılımın” sağlanamamış olmasıdır. Sistemin başarıya ulaştırıldığı yerlerde tabanın bu işe tam katılımının sabırla sağlandığı gözlemlenmektedir. Bu husus işin en zor fakat en önemli kısmıdır. Ancak TSK olarak özel sektöre nazaran burada bizim, disiplin, birlik ruhu, geleneksellik vs. gibi bazı büyük avantajlarımız vardır. Bu açıdan bakıldığında TSK’nde oturmuş bir gelenek vardır. İşte bu geleneksellik, Japonya ile bir benzerlik arz etmektedir ve bu konudaki çalışmaları kolaylaştırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.³⁰⁰

3.1.0. Türk Silahlı Kuvvetleri TKY Uygulamalarında Üst Yönetimin Liderliği

Diğer dünya ordularına nazaran, silahlı kuvvetlerimizin TKY sistemine direkt olarak en üst komutanlık olan Genelkurmay Başkanlığı’nın direktifiyle başlanması büyük bir avantaj sağlamıştır. Direktif kesin ve açıktır: “Kalite çalışmalarına başlanacak ve TKY uygulanacaktır.” Bu üst düzey kararlılık büyük bir şanstır. Zira incelendiğinde Pentagon başlangıçta bu tür bir kararlılık göstermemiş ve bu nedenle, ABD ordusu çok zaman kaybetmiştir ve hala ABD kuvvet komutanlıkları arasında farklılıkların olduğu söylenmektedir. Bu konuyu özel sektörde veya bazı kamu kurumlarında tabanda uygulamaya başlayan yöneticilerin karşılaştıkları en büyük problemlerden birisinin “sisteme üst yönetimin sahip çıkmaması” olduğu belirtilmektedir.³⁰¹

Mevcut askeri organizasyonlarda söz konusu sistem yeni başlatılacaksa, liderin bu şekilde aktif rol oynayarak, o organizasyonu özellikle başlangıç safhasında, ileriye götürme başka bir deyişle “sürükleme” mecburiyeti vardır. Dolayısıyla ilk başlangıç noktası ve ilk hedef; liderin bizzat kendisidir. Yani liderin ruhen, bedenen, zihnen, tepeden tırnağa her şeyi ile bu işe inanması ve bunun

³⁰⁰ Cihangir Akşit, *Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Genelkurmay Basımevi, 1998, s.,10.

³⁰¹ Akşit, a.g.e., s. 7.

hazırlığını mümkünse liderlik görevini devralmadan önce yapmasının hayati derecede önemi vardır.³⁰²

TKY'nin uygulanmasında üst yönetimin rolü çok büyüktür. Üst yönetimin destek vermediği ama etrafından hakkında güzel şeyler duyduğu TKY'yi astlarına emir vererek; “uygulayın” demesi ve kenara çekilmesi sisteme yarar değil, belki de bir daha onarılamayacak ciddi zararlar verecektir.

TKY başlangıç aşamasında sabır ve üstlerin özverisini isteyen, değişimi kabullenmeyi şart koşan bir felsefedir. Her seviyedeki komutan ve yöneticinin TKY felsefesinin sisteme getireceklerine gönülden inanması ve değişime hazır olması, ancak eğitimle temin edilebilir. TKY uygulamalarında elverişli ortam ve kritik kitlenin kazanılması yine eğitimle sağlanabilir. TKY'nin gerektirdiği kurum kültürünü tesis etmek ve tüm personele yaymak için işe eğitimle başlanması ve eğitimle devam edilmesi gerekir.

TKY'nin uygulanmasında liderlerin rolleri, lider tipine ve seviyesine göre değişmektedir. Liderler her güç faaliyetin başarılmasında olduğu gibi TKY'nin uygulanmasında da hayati derecede önemli rol oynarlar. Taburda veya Alayda (Tugayda) TKY sisteminin kurulabilmesi için liderin mutlaka aktif rol alması gerekmektedir. Eğer bir tabur komutanı veya alay komutanı kendisini bu işten soyutlarsa özellikle de bu işi teknik görüp, TKY'ne yönelik örneğin kendi kuracağı bazı birimlere yetkilerini devretmek sureti ile devreden çıkarsa, TKY'nin o birimde başarıya ulaşması çok güçtür. TKY her ne kadar sadece liderin yapması ve uygulaması gereken bir iş değilse de liderin burada lokomotif veya motor gücü olması, son derece önemli bir “harekete geçirici” faktördür. Lider, (özellikle inanmış bir lider) TKY sisteminin oluşturulmasında filen ve kararlı bir şekilde rol oynar. Mücadeleci ve inatçı bir görünüm verir. Aksi takdirde astlardan hemen dirençler başlayabilir.³⁰³

Liderlik boyutunun diğer unsurları ise; lider sabırlıdır, astlarda ve üstlerde güven duygusu oluşturur, cesaret ve dürüstlük liderliğin en güçlü silahlarıdır, çevresine motivasyon yayar, görüntüsü ve askeri tavırları ile imrenilecek bir

³⁰² Akşit, a.g.e., s. 12.

³⁰³ Akşit, a.g.e., s. 21.

davranış sergiler, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyar, arkadaşlarının başarılarını destekler, başkalarının bakış açlarına karşı dürüst bir ilgi ve eğilim gösterir, yaratıcı ve yenilik gerektiren durumlarda astların, özellikle teknik personelin bilgi ve önerilerini dikkate alır ve astlarda kendilerine değer verildiği hissini uyandırarak, sorumluluk duygusunu geliştirerek, onları teşvik ederek üst görevlere hazırlar.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çok uzun zamandan beri liderlik kavramı ve uygulaması, görev motivasyonu, birlik ruhu sağlama, inisiyatif verme, astlarını tanıma ve onlarla her zaman yakın ilişki içinde bulunma gibi Toplam Kalite Yönetimi stratejisi çerçevesinde yer alan hususların bir esas olarak kabul edilmiş olması, Toplam Kalite Yönetimi sisteminin uygulanmasını kolaylaştırıcı unsurlar olarak değerlendirilmelidir.³⁰⁴

3.1.1. Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda TKY Uygulaması

TSK bünyesinde teknoloji yoğun yapısıyla dikkat çeken Hava Kuvvetleri Komutanlığı (Hv.K.K.) aslında, kalite uygulamalarıyla Genelkurmay Başkanlığı'nın TKY direktiflerini yayımlamasının çok öncesinde tanışmıştı. Hv.K.K.'lığı bağlısı Hava İkmal Bakım Merkezleri (HİBM) NATO standartlarında üretim ve fabrika seviyesi bakım (FASBAT) faaliyetlerini sürdürürken teşkilatlarında bulunan Kalite Güvence Amirlikleri vasıtasıyla üretim ve bakım aşamalarının standardizasyonu ve bu standartların sürekliliğinin sağlanması için iç denetimin uygulanması faaliyetlerini yürütmüşlerdir. Kalite konusundaki çalışmalar Hv.K.K.'lığında sadece HİBM'lerle sınırlı kalmayıp, muharip gücü oluşturan Ana Jet Üs'lerinde de Kalite Güvence Amirlikleri vasıtasıyla Hv.K.K.lığı envanterinde bulunan başta jet uçakları olmak üzere diğer araç gereç ve teçhizatların bakımları standartlara uygunluk açısından sürekli denetime tabi tutularak, bu faaliyetlerin daha da geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmıştır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığının görev yapısının son derece dinamik ve karmaşık olduğu özellikle dikkate alınmalıdır. Hızlı değişen bu yapıya uyum sağlamanın ancak değişimi yönetebilmekle mümkün olabileceği akıldan

³⁰⁴ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., s. 235.

çıkarılmamalıdır. Değişimi yönetebilmek, bilgiyi sorgulamak; yeni bilgi üretmek ve bunlardan elde edilen birikimi askeri alanda uygulayarak sürekli kendini geliştirmekle mümkün olabilecektir. Bu yapı, Hava Kuvvetleri Komutanlığının görev alanına yönelik yönetsel ve maddi yeniliklerin geliştirilmesi ve Hava Kuvvetleri Komutanlığının bu değişime uygun yapılandırılmasını içermektedir. Değişime ayak uydurmak değil, değişimi yaratmak ve başkalarının bu değişime ayak uydurmalarını sağlamak dönüşümdür. Dönüşümü yaratarak Hava Kuvvetleri Komutanlığının değişimde öncü olması yönünde çaba sarf etmek esas olmalıdır.

Değişik seviyedeki yöneticilerin, sürekli olarak geri beslemeleri toplayıp, değerlendirmesi ve verilen kararlara yansıtması, hayati önem taşımaktadır. Hava Kuvvetleri'nin tamamında uygulanmaya başlanan Risk Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, sistemi en ast elemandan yani personel, vida ve somundan en üst seviyeye kadar bir bütün olarak görmektedir. Bu uygulamalar, sistemin en zayıf elemanı kadar kuvvetli olduğu düşüncesi ile her seviyedeki alt sistem ya da elemanlara eşit ölçüde değer vermektedir.³⁰⁵

Yukarıdaki nedenlerden dolayı, TSK bünyesinde TKY uygulamalarına geçiş aşamasında en çabuk uyum sağlayan kuvvet, Hv.K.K.lığı olmuştur. Genelkurmay Başkanlığının direktifleri sonrasında kalite uygulamalarında ki geçmiş tecrübelerini diğer kuvvetlerle de paylaşarak TKY felsefesi doğrultusunda hızla yeni bir yapılanma sürecine girmiş. Vizyon, misyon ve kalite politikalarını belirleyerek en küçük hava birliğine kadar ulaştırmıştır.

TKY'de kişinin iyi niyeti, dürüstlüğü ve toplum bilinci esastır. Unutulmamalıdır ki iyi niyetli, dürüst ve bilinçli insanlar da hata yapar. Kalite güvence sistemlerinin amacı, gözden kaçan, elde olmayan nedenlerle yapılan hataları yakalayıp, hizmet veya ürün daha müşteriye gitmeden düzeltilmesini sağlamaktır. Türk Hava Kuvvetleri'nde, artık atasözü haline gelen çok güzel ve bir o kadar da önemli bir slogan vardır: "Güvenmek iyidir ancak kontrol etmek daha iyidir." Türk Hava Kuvvetleri'nde TKY ile ilgili olarak bazı mesafelerin alındığı, ancak daha işin başında olunduğunu düşünülmemelidir. Havacılık; özveri, hassasiyet,

³⁰⁵ Tansel Çokuysal, "Hava Kuvvetleri'nde Sistem Yönetimi", *Hava Kuvvetleri Dergisi*, Sayı 339, Ekim 2001, s. 33.

doğruluk, etkinlik, emniyet isteyen kısaca TKY isteyen pahalı bir uzmanlık alanıdır. Türk Hava Kuvvetleri personeli de TKY mantığı ile yoğrulmuş, konusunda ihtisaslaşmış birer uzman olmak zorundadır.³⁰⁶

Türk Silahlı Kuvvetleri; tüm birimlerindeki yönetim tarzlarını Toplam Kalite Yönetimi isteklerine uyarılama süreci içerisinde olup, 2000’li yıllarda;³⁰⁷

- Ülkemiz kaynaklarından savunmaya tahsis edilen imkanları daha verimli kullanan,
- Maliyet ve zamandan tasarruf sağlayan,
- Müşteri isteklerine açık olan ve müşteri tatminini ön planda tutan,
- Sorunları paylaşan, efektif çözümler üreten,
- Çalışanları katılımcılığa teşvik eden,
- Yapılan her işte kaliteyi özendiren ve
- Kalitede iyileştirme sürekliliğini sağlayan kuruluşlar haline gelerek Toplam Kalite Yönetimi içindeki yerini almaktadır.

3.2. TSK’DA PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

3.2.0. 29 Mayıs 1926 Tarih ve 863 Sayılı Ordu Zabitan Heyetine Mahsus Terfi Kanunu

Subayların terfisi, ilk olarak bu kanunla düzenlenmiştir. Bu kanun performans değerlendirmesinden çok subayların rütbe terfisini düzenleyen bir kanundur. Kanun, toplam yirmi bir maddeden oluşmaktadır. Kanuna göre subayların sınıfları muharip sınıf ve yardımcı sınıf olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu kanunda ayrıca orduda kullanılacak rütbeler belirtilmiş olup bu rütbeler (subay rütbeleri) zabıt vekili ve müşir arası sıralanarak belirtilmiştir.³⁰⁸

Kanunda kıdem ve ehliyetin terfi için esas olduğu belirtilmiştir. Terfiler ile ilgili bir bölümde “terfide esas olan ehliyet sicil ile tayin edilir. Siciller

³⁰⁶ Yüksel Koyuncu, “Toplam Kalite ve Türk Hava Kuvvetleri”, Hava Kuvvetleri Dergisi, Sayı 339, Ekim 2001, s. 71.

³⁰⁷ Dereli ve Baykasoğlu, a.g.e., ss. 235-236.

³⁰⁸ 29 Mayıs 1926 tarih ve 863 Sayılı Kanun, 17 Haziran 1926 Tarihli Resmi Gazete, s.1202, md. 2.

talimatname-i mahsusunda tevfikten tanzim alınır. Bunda esas bedenen ahlaken ve ilmen vazifesinde liyakat ve mafevk de ehliyetdir.”³⁰⁹ denilmiştir.

Bu kanunda kıdem ve ehliyet terfi için esas alınmıştır. Ehliyetin tespitinin sicil yolu ile yapılabileceği belirtilmiştir. Ayrıca sicilin düzenlenmesi için bir “talimatname” hazırlanması bu konuda öngörülmüştür. Bu dönemde yapılan değerlendirmelerde serbest anlatım yöntemi kullanılmıştır. Bu kanun 19 Haziran 1942 tarih ve 4273 Sayılı Subaylar Heyetine Mahsus Terfi Kanunu kabul edilinceye kadar yürürlükte kalmıştır.

3.2.1. 19 Haziran 1942 Tarih ve 4273 Sayılı Subaylar Heyetine Mahsus Terfi Kanunu

Bu kanunun getirdiği farklılıkların en önemlisi 863 Sayılı kanunda belirtilen rütbelerin değiştirilerek günümüzde kullanılan rütbe esasını getirmesidir. Ordu Subaylarının rütbeleri aşağıda gösterilmiştir.

Asteğmen	Tuğgeneral	Tuğamiral
Teğmen		
Üsteğmen	Tümgeneral	Tümamiral
Yüzbaşı	Korgeneral	Koramiral
Binbaşı	Orgeneral	Oramiral
Yarbay		
Albay	Mareşal	Büyükamiral ³¹⁰

Kanuna göre subayların terfisi için esas alınan kıdem ve ehliyetdir.³¹¹ Yine bu kanuna göre Tuğgeneralliğe ve daha üst rütbeye terfi ettirilerek subaylar ile Kurmay subayların terfileri üst rütbeye terfiye layık oldukları sicil tasdik edildikten sonra Genelkurmay Başkanlığının muvaffatı ile Milli Savunma Bakanlığı’na yapılıyordu.³¹²

³⁰⁹ 29 Mayıs 1926 tarih ve 863 Sayılı Kanun, 17 Haziran 1926 Tarihli Resmi Gazete, s.1205, md. 18.

³¹⁰ 19 Haziran 1942 tarih ve 4273 Sayılı Kanun, md. 2.

³¹¹ 19 Haziran 1942 tarih ve 4273 Sayılı Kanun, md. 3.

³¹² 19 Haziran 1942 tarih ve 4273 Sayılı Kanun, md. 9.

Kanunun performans değerlendirmesi ile ilgili yeterli bir düzenleme getirmediği söylenebilir. Yalnızca 863 Sayılı Kanunun da olduğu gibi bu kanunda da 18. madde de terfide esas olan ehliyetin sicil ile ortaya çıkacağı ve sicilinde Sicil Talimatnamesine göre düzenleneceği belirtilmiştir. Ayrıca “bedenen, ahlaken ve ilmen vazifesinde ehliyet ve üst vazifeye liyakatin”³¹³ terfide esas olduğu belirtilmiştir. İlgili madde de belirtilen “Sicil Talimatnamesi” 1949 yılına kadar çıkartılmamış ve bu tarihe kadar eskiden uygulanan “Serbest Anlatım Yöntemi” uygulanmıştır.

3.2.2. 25 Haziran 1949 Tarih ve 3/9694 Sayılı Ordu Sicil Yönetmeliği

19 Haziran 1942 tarih ve 4273 Sayılı Kanun’un 18. maddesine dayanılarak çıkarılmıştır. Bu yönetmelikte, sicil verilmesinin amacı “her işi yetkilisine verebilmek ve yüksek işlem yapacak kabiliyette olanları meydana çıkarmak ve bu surette ordunun emir ve komuta silsilesi düzenlemeye yarar” şeklinde açıklanmıştır.

Bir subayın terfi edebilmesi için kıdem listesindeki sırasının gelmesiyle beraber kıt’asından elverişli sicil alması şartı konulmuştur. Yönetmeliğe göre; 30 yıllık hizmet süresi dolmamış subaylardan (Asteğmen- Yüzbaşı arası) kıt’a hizmeti sırasında “üst rütbeyi yapamaz” sicili olanlar geri hizmete alınırlar. Bunlar burada da olumlu sicil almazlarsa da emekli edilebilirler.

Yönetmelikte gereğince, sicil esas kayıt defteri ile üstlere sunulan sicil kağıdı ve sıhhiye ve veteriner sınıfından subaylar için mesleklerinde yeterli olmadıklarını gösteren bir “ fenni esas kaydı” tutulur. Yönetmelikte sicil doldurmaya yetkili olan üstler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- Kıt’alarda alay komutanları, daireler ve kurumlarda eşidi makamlar. Hava Kuvvetlerinde, hava alay komutanları, Deniz kuvvetlerinde gemi komutanları (Binbaşı ve daha yukarı rütbedeki)
- Bağımsız tabur komutanları ile eşitleri.

³¹³ 19 Haziran 1942 tarih ve 4273 Sayılı Kanun, md. 18.

- Tümen ve daha büyük kıt'alarda; Kurmay Başkanları. (Karargahtaki şube müdürlerinden daha küçük rütbelerde iseler sicil veremezler, ancak özel notlarını komutana verirler.)

Sicil doldurma dönemleri ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Teğmen ve Yüzbaşılar ile 4 üncü sınıfa kadar olan askeri memurlar için tek rakamlı yıllarda,
- Binbaşı ve albaylar ile 1 ve 3. sınıf arasındaki askeri memurlar için çift rakamlı (yani iki yılda bir defa) sicil doldurulacaktır.

Sicillerde özellik arz eden ifadeler yer almaktadır. Örneğin bir binbaşının terfi edebilmesi için ancak "alay komutanlığı yapabilir" şeklinde sicil alması gerekir. Yarbayla için yapabilir ifadesi yeterli değildir. "Yapar" şeklinde sicil alması gerekir. Yani yarbay rütbesindeki bir subay "yapabilir" sicili alırsa terfi ettirilmez ve bir yıl denemek amacıyla bekletilir. Albaylar için "alay komutanlığı yapar" veya tuğgenerallikte tugay komutanlığı ve tümen komutanlığı yardımcılığı yapar sicili olmalıdır. Sicil esas defteri 38 bölümlü ve fenni sicil esas kayıt defteri 13 bölümlü olarak düzenlenmiştir. Ayrıca 18 bölümden oluşan "Hal tercümesi" doldurulması zorunluluğu getirilmiştir ve hal tercümesinin silsileler yoluyla Milli Savunma Bakanlığı'na gönderilmesi zorunlu kılınmıştır.

Yönetmeliğe göre sicil doldurulması şu şekildedir: sicil verecek amirler, subayların sicil kaydındaki nitelikleri olumlu ise o niteliğin karşısında bulunan bölüme bir şey yazmak zorunda değildirler. Fakat sicil sahibinin normalin üstünde ve/veya altında nitelikleri varsa bu niteliklere ait kanaatlerin kesinlikle yazılması gereklidir. Genel nitelikler 34 adet olarak belirlenmiş ve buna ilaveten her sınıf rütbe ve makama uygun özel nitelikler şeklinde bir ayırım yapılmıştır. Ayrıca teknik sınıflar için fenni sicil belgesi doldurulması şartı getirilmiştir.

3.2.3 24 Aralık 1963 Tarihli Subay Sicil Yönetmeliği

Bu yönetmelik³¹⁴ Subaylar Heyetine Mahsus Terfi kanununun 18. maddesine dayanılarak çıkarılmıştır.³¹⁵ Sicilin; her işin yetkilisine verebilmeye ve yüksek işleri

³¹⁴24 Aralık 1963 tarih ve 11589 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

yapacak yetenekte olanları ortaya çıkarma ve bu şekilde Silahlı Kuvvetlerin komuta silsilesini düzenlemeye yaradığı belirtilmiştir. Yönetmelikte; bir subayın yükselebilmesi için; kıdem sırasının gelmesinin yanı sıra kıta'da elverişli sicil alması ve o yıl için mevcut kadrolardaki açıkların uygun olması ve de her sınıf ve rütbe için 5611 Sayılı Kanunun 5. maddesinde belirtilen oranlar dahilinde bulunması şartı getirilmiştir. Muharip ve yardımcı sınıflardan olan subayların hangi görevde bulunurlarsa bulunsalar orduda kalması uygun olmadığı şeklinde sicil verilenlerin haklarında emeklilik işlemi yapılacağı belirtilmiştir. Yönetmelikte ayrıca üst rütbeyi “yapamaz” sicili alanlar “fiili hizmet müddeti 25 yılı doldurmamış olanlar” ve “fiili hizmet müddetleri 25 yıl ve daha yukarı olanlar” şeklinde ayırma tabi tutularak durumları ve haklarında yapılacak işlemler belirtilmiştir.³¹⁶

Her subay için “sicil defteri” ve “sicil kağıdı” tutulacağı belirtilmiştir. Her subayın siciline yazılacak bütün halinin, yetkili üstler tarafında, bir sicil süresi içinde sicil kağıdının doldurulacağı belirtilmiştir.³¹⁷

Sicilde gizlilik ilkesi benimsenerek, sicil kayıtlarıyla sicil kağıtlarının özel olduğu yetkili olmayanlara gösterilmeyeceği ve suret çıkarılmayacağı düzenlenmiştir.³¹⁸ Ayrıca not tutmaya ve sicil doldurmaya yetkili amirler ayrıntılı olarak belirtilmiştir.³¹⁹

“Sicil kağıdı”nda askeri niteliklere esas olan notların ancak iş başında görülerek tutulacağı, yerinin ve gününün yazılacağı şartı getirilmiştir.³²⁰ Ayrıca her subayın aynı ölçü ile incelenebilmesi için genel olarak subaylardan istenilen nitelikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.³²¹

- 1.Silah arkadaşlığı, samimiliği, beraber iş görme yeterliği,
- 2.Terbiye ve nezaketi, temiz bulunması ve derli toplu giyinmesi,

³¹⁵24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 1.

³¹⁶24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 1.

³¹⁷24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 2.

³¹⁸24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 3.

³¹⁹24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 4.

³²⁰24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 5.

³²¹24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 6.

- 3.Hizmet dışında tavır ve hareketi,
- 4.Sarhoşluk, kumarbazlık ve borçlanmaya karşı durumu,
- 5.Çalışma ve işlerindeki düzeni, çalışkanlığı, ciddiliği, gizliliğe saygısı,
- 6.Nefsine güveni (Zaafları var mıdır, bunların göreve etkisi nedir?),
- 7.Görevde sabır ve tahammülü,
- 8.Vatanseverliği,
- 9.Fedakarlığı,
- 10.Hasis menfaatlere düşkünlüğü, tutumlu veya müsrif olduğu,
- 11.Sosyal ahlak inancı,
- 12.Sağlamlık ve kendi sağlığına olan özeni,
- 13.Askeri tavır ve durumu,
- 14.Çeviklik,
- 15.Görev severliği ve göreve bağlılığı,
- 16.İtaati, aldığı emri tam ve vaktinde istekle yapma alışkanlığı,
- 17.Üstlük nüfuzu,
- 18.Emri altındakilere karşı muamelesi,
- 19.Disiplin kurusu,
- 20.Emri altındakilere karşı muamelesi,
- 21.Sorunu benimseme yeterliği,
- 22.Kavrayış ve önceden görüş ve tedbir alış yeterliği,
- 23.Kendiliğinde iş görme yeterliği,
- 24.Kararda keskinlik sahibi midir, yoksa duraksar mı?
- 25.Soğukkanlılığı, gözü pekliği, ateş altında yararlığı,
- 26.Kanun ve nizamları bilgisi,
- 27.Okuma, inceleme ve araştırma merakı,
- 28.İşlerini inceleme derecesi,
- 29.Kıtadan başka hangi görevlerde daha çok faydalı olacağı,
- 30.Kıtaya olan isteği ve bağlılığı,
- 31.İdari işlerdeki bilgi ve ilgisinin derecesi,

Genel niteliklerden başka her sınıf, rütbe ve makam ait bulunması gereken özel nitelikler ayrıntılı olarak belirtilmiştir.³²²

Sicillerin doldurma şekli ve zamanı, asteğmenler için 6 ay teğmen ve üsteğmen ve yüzbaşılarda, dördüncü sınıfa kadar (dahil) askeri memurlar için tek rakamlı her yılda, binbaşı ve daha yukarı subaylar ile 3 ncü sınıftan 1 nci sınıfa kadar (dahil) askeri memurlar için çift rakamlı her yıl sicil doldurulması ve o yılın rakamı ile anılacağı, general ve amiraller için her yıl sicil verileceği şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca hangi hallerde ilgililerin sicillerinin normal sicil yılları beklenmeden gönderileceği belirtilmiştir.³²³

Birlik veya kurum amirliğine ne şekilde olursa olsun üç ay ve daha fazla vekillik edenlerin emri altındakiler hakkında not tutacakları ve sicil verebilecekleri belirtilmiştir. Genelkurmay Başkanlığı ve Kuvvet Komutanlıklarında sicil ile ilgili yapılacak işlemleri ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.³²⁴

Sicil defteri ile ilgili uygulama, sicil üstleri, emrindeki subayların genel ve özel yönlerini sicil defterindeki nitelik bölümlerine zaman zaman tarihleri ile yazar ve imza ederler, subayın veya kendisinin ayrılmaları halinde veya sicil doldurma zamanında yönetmeliğin 23. maddesine göre işlem yaparlar şeklinde düzenlenmiştir. Sicil kağıdı ise, her sicil doldurma zamanında sicil kağıdındaki nitelik haneleri sicil defterindeki aynı nitelik bölümlerinde bulunan notların sonuçlarına göre doldurulacağı şeklinde düzenlenmiştir.³²⁵ Sicil kağıdı aşağıda belirtilen on bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm: Bu bölümden maksat yükselmede esas olan kıta ve denizde hizmet süresini belirtmektir. Memurluk yerinde bulunduğu süre Terfi Kanununun kıta ve deniz hizmeti istediği sınıflarda subayların kıta ve denizde geçirdikleri süre ile başlangıç ve son tarihleri zikredilmek suretiyle yazılmalı ve evvelce aynı rütbe ile aynı görevde bulunmuş ise, onların da günlerini yazmalı ve her iki süre toplamını da göstermelidir.

³²²24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 6.

³²³24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 7.

³²⁴24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 28-38.

³²⁵ 24 Aralık 1963 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md.41.

İkinci bölüm: Sicil süresi içinde ne kadar süre ile görevinden ayrı kamıştır. (Bu bölümde izinli, memuriyet ayrı; hava değişimi, raporlu, istirahat, hastalık günleri ayrı, ayrı yazılacak ve sonunda toplamı gösterilecektir.)

Üçüncü bölüm: Sicil süresi içinde bulunduğu kurslar (Hangi kurslarda hangi tarihte, ne kadar süre bulunmuştur.)

Dördüncü bölüm: Subayın ahlaki nitelikleri.

Beşinci bölüm: Subayın askeri nitelikleri (Her sınıf ve her rütbe ve mevki özel olup, bunlar bu Yönetmeliğin istediğın maddelerin açıklanması demektir.)

Altıncı bölüm: Rütbe ve görevine ait yeterlik ve bilgiler.

Yedinci bölüm: Temel ve tekamül kurslarına aldığı notlar.

Sekizinci bölüm: Gizli tebligat alanlara özeldir. (Bu bölümde neden dolayı gizli tebligat almıştır, ne yapılmıştır, etkisi, sonucu yazılmalı ve kısa delil üzerine sebepler eklenmelidir.)

Dokuzuncu bölüm: Kesin hüküm (Kısa, duraksamasız, kesin)

Onuncu bölüm: Gün, imza ve sicil üstünün bu göreve başlama tarihi.

3.2.4. 27 Temmuz 1967 Tarih ve 926 Sayılı TSK Personel Kanunu

Bu kanun³²⁶ kabul edilinceye kadar subay ve astsubayların tabi olduğu personel statüsü ikinci dünya savaşı içinde kabul edilmiş olan 4273 Sayılı Subaylar Heyetine Mahsus Terfi Kanunu ile düzenlenmiş bulunmaktaydı. Bu iki ana kanun dışında birçok kanunlar, tüzük ve yönetmeliklerde çeşitli hükümler bulunmaktaydı. Zaman zaman yapılan değişikliklerle günün ihtiyaçlarına ayak uydurmaya çalışmış ancak olumlu sayılabilecek sonuçlar alınamamıştır.

Harp silah ve araçlarındaki gelişme, taktik ve stratejide olduğu kadar personel idaresi rejiminde de geniş ölçüde değişiklik yapmayı zorunlu kılmıştır. Bu amaçla 1960 yılında çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda hazırlanan Subay Terfi Kanun Tasarısı 1962 yılında meclise sevk edilmiştir.

926 sayılı kanun, personel rejiminde kaçınılmaz bir zorunluluk halini alan reformun sağlanması için kabul edilmiş olan 657 sayılı Devlet Memurları

³²⁶ 10 Ağustos 1967 tarih ve 12670 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır..

Kanununun getirdiği prensiplere uygun olarak subay ve astsubayların hukuki ve mali statülerini düzenlemektedir. Kanun, prensipleri ve genel hükümleri bakımından esas itibarıyla Devlet Memurları Kanunuyla uyum halindedir. Ancak, silahlı kuvvetlerin ve silahlı kuvvetlerdeki görevlerin özelliği dikkate alınarak bir kısım özel ve değişik hükümler getirilmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanununu, subaylar, astsubaylar ile harp okulları, fakülte ve yüksek okullarda ve astsubay okullarında okuyan askeri öğrencilere uygulanmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görevli sivil personel kendi özel kanunlarına, 657 sayılı devlet memurları kanununa tabi olacaktır.

Kanunda performans değerlendirmesi açısından getirilen değişiklikler ilgili bölümlerde aşağıdaki gibi açıklanmıştır:³²⁷

Yeterlik: Ahlaki, askeri, mesleki, zihni kifayet ve üst rütbeye liyakattir.

Yeterlik Derecesi: Sicil notu ortalamalarına ve değerlendirme kurullarının değerlendirmesine göre aynı sınıf ve rütbe terfi sırasında olan subayların ve astsubayların kendi aralarındaki derecelenmeleridir.

Yeterlik Grubu: Yeterlik derecelerine ve yeterlik grupları yüzdelerine göre aynı sınıf ve rütbe terfi sırasında olan subayların ve astsubayların ayırt edildikleri gruplardır.

Sicil Notu: Sicil raporlarında birinci ve ikinci sicil üstlerince verilen notların ortalamasıdır.

Sicil Notu Ortalaması: Subayların ve astsubayların bekleme sürelerine ait muteber sicil notlarının ortalamasıdır.

Değerlendirme Notu: değerlendirme kurulu üyelerinin verdikleri notların ortalamasıdır.

Yeterlik Notu: Sicil notu ortalaması ile değerlendirme notunun toplamıdır.

Sicil Tam Notu: Sicil raporunda yazılı nitelikler için sicil yönetmeliğinde gösterilecek en yüksek notların toplamıdır.

³²⁷ 926 Sayılı T.S.K. Personel Kanunu md. 3.

Kanunda, çeşitli sınıflara mensup subayların değişik rütbe ve görevlerdeki yeterliliklerinin, sicil raporlarının not ortalamaları ve değerlendirme kurullarınca verilen değerlendirme notlarının toplamı sonucunda elde edilecek yeterlik notuna göre tespit edileceği belirtilmiştir. Ayrıca sicil raporlarının şekli ve içeriği, sınıf ve rütbelerin özelliklerine göre ne şekilde, kimler tarafından ve hangi zamanlarda doldurulacağı konusunda Subay Sicil Yönetmeliğine atıfta bulunulmuştur.³²⁸

Yüzbaşı-Albay rütbelerindeki subayların, terfi için gerekli bekleme sürelerinin son yıllarında, o rütbede haklarında her yıl düzenlenen sicil raporlarının not ortalaması ve değerlendirme kurullarına verilen değerlendirme notunun toplamına göre sıralanacağı ve beş yeterlik grubuna ayrılacakları şeklinde bir düzenleme getirilmiştir. Terfi için Yüzbaşı-Yarbayların en az üçüncü yeterlik grubuna, albayların en az ikinci yeterlik grubuna girmeleri hükmü getirilmiştir. Asteğmen, Teğmen ve Üsteğmenler için ise yeterlik grubuna girme şartı getirilmemiş ve bunları terfilerinin Subay Sicil Yönetmeliğinde belirtilen genel sebepler bulunmadıkça, bekleme sürelerinin sonunda yapılacağı belirtilmiştir.³²⁹

3.3. TSK'DA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

926 sayılı kanun ile ek ve değişikliklerine göre çıkarılan bu yönetmelik;³³⁰ subayların rütbe terfi, rütbe kıdemliği, kademe ilerlemesi, Türk Silahlı Kuvvetlerinden ayırma işlemlerini; bu işlemlere esas olacak sicil belgelerinin şekil ve muhtevasının, düzenleme usulünü; rütbe terfi, rütbe kıdemliği, kademe ilerlemesi yapamayanlar hakkında yapılacak işlemleri; general- amirallige yükselcek albaylar ile general-amirallerin rütbe terfileri ile ilgili olarak Yüksek Askeri Şura'nın çalışma ve karar alma usulünü, değerlendirme notu verme esaslarını; general amirallerin kıta hizmeti sürerlini, astsubaylıktan subay olma şartlarını ve diğer konularda yapılacak işlemleri düzenler.³³¹

³²⁸ 926 Sayılı T.S.K. Personel Kanunu md. 38.

³²⁹ 926 Sayılı T.S.K. Personel Kanunu md. 38.

³³⁰ 21 Ocak 1972 tarih ve 14079 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.

³³¹ 21 Ocak 1972 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 1.

Yönetmeliğin ikinci kısmında sicil üstlerinin görev ve sorumlulukları şu şekilde belirtilmiştir:³³²

“Sicil üstleri; emri altındakiler hakkında sicil düzenlerken; üstlük ve komutanlığın en önemli olan özel yetkilerinden birini kullanırlar. Sicil üstleri bu görevin önemini göz önünde tutarak, emri altındakiler hakkında sicil düzenlerken sicil belgelerindeki niteliklere tam bir tarafsızlık, adalet ve vicdani kanaatle not takdir etmelidirler. Aksi hal ehliyeti olmayanların, layık olmadıkları rütbe ve makamlara yükselmelerini, dolayısı ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yetenekten yoksun kişilerin elinde görevini yapamaz duruma düşmesi sonucunu doğurur.

Sicil üstleri, hakkında sicil düzenleyecekleri subayları iyi tanımak zorundadır. Bu nedenle, haklarında sicil düzenleneceklerin, günlük eğitim ve çalışmalarına, tavır ve hareketlerine, disiplin ve itaatine, sicil belgesinde yazılı öteki hususları aralıksız izleyerek; yapacakları haberli ve habersiz denetlemeler, özel yazılı veya sözlü sınavlar, verecekleri özel görevler ile çeşitli tatbikat ve manevralardaki tutum ve durumu ile de yeterlik ve yetenekleri hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışırlar. Maiyetini çok kısa zamanda gerçek durumu ile tanıyabilme ve onun yeteneklerini ölçebilme imkanına sahip olan komutan veya amirin, iyi bir lider olduğu şüphe götürmez bir gerçektir. Sicil üstleri düzenledikleri sicillerdeki isabet derecesine göre kendileri hakkında da hüküm verileceğini gözden uzak tutmamalıdır.”

Subay (Asteğmen-Albay) sicil belgesi on bölümden oluşur.³³³ Birinci bölüm Personel kimliği bölümüdür. Bu bölümde personelin kimlik bilgileri ve son rütbeye ait fotoğrafı bulunur. İkinci bölüm görevle ilgili kayıtlar bölümüdür. Bu bölümde personelin sicil süresi içinde görevler ve bunlara ait tarihler ve personelin sicil süresi içinde görevinden ayrı kaldığı süreler ve sebepleri belirtilir. Bu bölümdeki görevden ayrılış sebebi hanesine izin, hava değişimi, istirahat, açıkta, tutuklu, hükümlü, kurs ve başka sebeplerden hangileri varsa onlar yazılır. Eğer bu süre içinde görevden ayrı kalınmamışsa bir şey yazılmaz ve boş bırakılır. Üçüncü bölüm sicil süresi içinde iştirak ettiği kurslar ve başarı derecesi bölümüdür. Bu bölüme

³³² 21 Ocak 1972 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 4.

³³³ 21 Ocak 1972 tarihli Subay Sicil Yönetmeliği, md. 19.

personelin sicil süresi içinde katıldığı kurslar, süreleri ve başarı dereceleri belirtilerek yazılır. Dördüncü bölüm sicil süresi içinde alınan takdir, taltif, mükafat ve cezalar bölümüdür. Bu bölümün açıklamalar hanesine takdir, taltif, mükafat ve cezaların verilmiş nedeni, tarih ve veren makam yazılır ve takdirname, taltif, berat ve ceza yazılarının bir sureti belgeye eklenir. Beşinci bölüm kuvvet personel başkanlıklarında yapılacak işlemler bölümüdür. Bu bölüme birinci, ikinci ve üçüncü sicil üstlerince herhangi bir şey yazılmaz. Kuvvet personel başkanlıklarınca yapılan işlemler yazılır. Altıncı bölüm nitelikler bölümüdür. Bu bölümde subayların değerlendirmeleri yapılırken göz önünde bulundurulacak kişisel askeri ve liderlik nitelikleri belirtilmiştir. Bu nitelikler şunlardır:

1. Genel görünüşü, sosyal durumu ve temsil yeteneği (askeri görünümü koruması, terbiyesi, nezaketi, hizmet içi ve dışındaki tavır ve hareketi kişisel menfaatlerine düşkün olmaması)
2. Hak ve adalet prensiplerine uyarlığı (Maiyetinin hak ve menfaatlerini gözetmesi, uygulamada tarafsızlığı)
3. Disiplin kurallarına uyarlığı ve itaati (Görevini kanun, nizam ve emirlere göre yapması, askeri kurallara uyarlılığı)
4. Meslek bilgisi, temel askeri bilgi düzeyi ve genel kültürü.
5. İşbirliği ruhu, yetiştirme, anlatım ve ikna yeteneği (Başkaları ile ahenkle çalışabilmesi, emri altındakilere öğretme ve yetiştirmede, yazılı ve sözlü anlatımda başarısı)
6. Azmi, iradesi, dayanıklılığı ve canlılığı (Görevini güçlüklerden yılmadan yapması, fiziki ve fikri yorgunluklara dayanıklılığı, sağlığına özeni)
7. Zekası, muhakeme ve karar yeteneği (Kavrama, isabetli muhakeme, yerinde ve zamanında karar, açık ve anlaşılır emir verme yeteneği)
8. Görevini planlama, icra, takip ve kontrolde başarısı
9. Öngörülülüğü (İleriyi görerek önceden tedbir alma)
10. Liderlik ve komutanlık yeteneği (Sevk ve idarede başarısı, disiplin tesisi ve idamesi, astlarına moral ve mücadele gücü aşılması, huzurlu ve ahenkli görev yapma ortamı yaratması, sorumluluğu benimsemesi, inisiyatifli tereddütsüz kullanması)

Değerlendirme, her nitelik için parantez içindeki açıklamalar dikkate alınarak yapılır. Yedinci bölüm “Niteliklere sicil üstlerince verilecek notlar” bölümüdür. Bu bölümde birinci, ikinci ve üçüncü sicil üstlerince verilen notlar hem rakamla hem de sicil üstlerinin el yazılarıyla doldurulur. Toplamlarda her sicil üstü tarafından yapılarak yazılır.

3.4. UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

1. Türk Silahlı Kuvvetleri değerlendirme sistemi personelin kişisel niteliklerini ve personele ait yöneticilik yeteneklerini ölçmeye yöneliktir.
2. Türk Silahlı Kuvvetleri’nde geleneksel değerlendirme yöntemlerinden olan üstlerin astlarını değerlendirmesi yöntemi uygulanmaktadır.
3. Türk Silahlı Kuvvetleri’nde değerlendirme sisteminin amacı Subay Sicil Yönetmeliğinin birinci maddesinde “...personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamaya ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye, yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle silahlı kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemeye yarar” şeklinde belirtilmiştir.
4. Değerlendirmeler gizli olarak yapılmakta, sonucu sadece amirler tarafından bilinmekte ve çalışanlar derecelerinden haberdar olmamaktadır.
5. Çalışanların derecelerinden haberdar olmamaları sonucunda etkili bir geri besleme süreci oluşmamıştır. Güncelliğini yitirmiş ve kapalı bir sistem olduğu için içerik ve uygulama olarak birtakım güncelleme ve değişikliklere ihtiyacı vardır.
6. Mevcut performans değerlendirme sistemi, yeniliğe açık bir sistem değildir. Objektif ölçülere dayalı, etkili ve verimli bir sistem olmaktan uzaktır.

3.5. UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN EKSİKLİKLERİ

Bütün kamu kuruluşlarının sicil yönetmelikleri, görevdeki başarıyı ölçmekten ziyade personelin kişisel yönünü araştıran sorularıyla, genel olarak birbirine

benzerlik göstermektedir.³³⁴ Benzer şekilde, kullanılmakta olan subay sicil belgelerinde de değerlendirmeye tabi tutulan toplam on nitelikten yedi tanesi kişisel niteliktedir. Akat'a göre "Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır."³³⁵ Yani değerlendirmede üzerinde durulması gereken özellikler kişisel niteliklerden çok, amaçların gerçekleştirilme derecesi ve iş başarımı derecesine yönelik olmalıdır. "Personelle ilgili soruların, göreve devam, göreve bağlılık, verimi, disipline riayeti, beşeri ilişkileri, mesleki bilgisi, ifade yeteneği, kendini yenileme ve geliştirmede gösterdiği gayretlilik gibi çoğunlukla, kişisel özellik ve niteliklerle ilgili sorular oldukları görülmektedir. Bu tür sorular, kanımızca değerlendirmede sübjektiflik (öznellik) unsurunun devre dışına çıkarılmasına elverişli sorular olmamakta, çağdaş bir değerlendirme yaklaşımıyla bağdaşmamaktadır."³³⁶ Değerleme sistemi işle ilgili davranışlardan çok işle ilgili olmayan davranışları dikkate alıyorsa, sistem, geçerli ve güvenilir olmayacaktır. Geçerli ve güvenilir olmayan bir personel değerlendirme sistemine göre personele yönelik kararlar almak örgütsel ve hukuksal sorunlara yol açar.³³⁷

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde değerlendirme sisteminin amacı Subay Sicil Yönetmeliğinin birinci maddesinde "...personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamaya ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye, yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle silahlı kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemeye yarar" şeklinde belirtilmesine rağmen uygulamada bu amaca ulaşamamaktadır. Uygulamada değerlendirmenin amaçları; personelin kişisel gelişimi ile belirlenen amaç ve sonuçlara ulaşmada etkinlik olması gerektiği halde terfi, cezalandırma ve ödüllendirme ile sınırlı kalmıştır. Oysa Şimşek ve Nursoy'a göre: "Performans ölçümleri, kızmak veya cezalandırmak için silah olarak kullanılmamalıdır. Tecrübe, hatalar sonucu elde edilir. Dürüst hatalar, hatayı yapandan ayrı olarak düşünülmesi ve herkes için bir ders alma fırsatı olarak algılanmalıdır. Geleneksel sistemler; performans ölçümlerini, insanların ve ekiplerin kendilerini geliştirmeleri için bilgi sağlamaktan ziyade, kişisel

³³⁴ Ayşe Yıldız, "Kamu Yönetiminde Gizlilik Yöntüyle Personel Başarım Değerlemesi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 418, Mart 1998, s. 191.

³³⁵ Akat, a.g.e., s. 100.

³³⁶ Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 182.

³³⁷ Geylan, a.g.e., s. 144.

performansın belirlenmesinde kullanılacak bir ceza veya ödül aracı olarak görmektedir.”³³⁸

Mevcut performans değerlendirme sisteminin diğer eksiklikleri aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

1. “Bir işletmenin kalitesi, çalıştırdığı elemanlarının kalitesine bağlıdır.”³³⁹ Bu ilkeye göre bireysel performans ile kolektif performans arasında yakın bir ilişki vardır. Oysa Türk Silahlı Kuvvetlerinin bireysel ve kolektif performans ölçüm sistemlerinin en önemli eksikliği, bu iki sistemin birbiriyle ilişkilendirilmemiş olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, bir bireyin kendi birliğinin Harbe Hazırlık Denetlemesi sonuçları, o bireyin değerlendirilmesini etkilememektedir. Örneğin, bir tabur veya alay, Harbe Hazırlık Denetlemelerinde yetersiz sonuçlar almasına rağmen, o birliğin subay ve astsubayları tam sicil notu alabilmektedirler. Bunun tersi de mümkündür. Örneğin bir tabur harbe hazırlık denetlemesinde oldukça yüksek bir not almasına rağmen, o taburdaki subay ve astsubayların o dönemdeki sicil notları, harbe hazırlık denetlemesinde oldukça düşük sonuçlar almış başka bir taburun subay ve astsubaylarının sicil notlarından düşük olabilmektedir.
2. Mevcut sicil sistemi, bireyin sergilediği davranışlar ve sicil üstlerinin bu davranışları nasıl algıladığı üzerine kuruludur. Bireyin yaptıkları hakkında sicil üstünün gözlemleri notlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mevcut sistemde, davranış değerlendirme kaynaklarının tamamı kullanılmamakta, değerlendirme kaynaklarından yalnız biri kullanılmaktadır. Fakat bilimsel literatürde 360 derece performans değerlendirmesi gibi birçok çağdaş uygulamalar kullanılmamaktadır. Öte yandan, birey potansiyeline ilişkin ölçümler kapsamında, öğrenim ve eğitim düzeyi, mesleki deneyimi, bilgi düzeyi, sağlık durumu gibi hususlar sistem dışında tutulmakta veya dolaylı yollardan dikkate alınmaktadır.

³³⁸ Şimşek ve Nursoy, a.g.e., s. 51.

³³⁹ Murata ve Harrison, a.g.e., s. 21.

3. Mevcut sistemin, yalnız bir değerlendirme kaynağını kullanması, bireyin potansiyelini sadece bu kaynağın değerlendirmesine dayalı olarak tahmin etme zorunluluğunu getirmektedir. Halbuki, bireyin potansiyelinin ölçümü için denenmiş ve kanıtlanmış daha geçerli ve doğru kaynaklar mevcuttur. Bireyin gelecekteki davranışlarına ilişkin tahminin, bireyin yalnız bugüne kadar sergilediği davranışlara dayalı olarak yapılması belirli oranda doğru olmakla birlikte, bireyin yaptığı işin mahiyeti ve sorumluluk düzeyi değiştiğinde tahmin doğruluğu süratle düşmektedir.
4. Kişinin görev yaptığı birliğin teşkilat yapısına göre, kendisi hakkında sicil dolduracak üç sicil üstünün aynı birlikte olmadığı durumlarda (örneğin ikinci ve üçüncü sicil üstlerinin başka garnizonlarda konuşlu bir üst komutanlıklarda çalışıyor olması hali) üçüncü üstler yetkilerini yazı ile ikinci sicil üstlerine devretmekte, ikinci sicil üstleri de personel ile teşvik-i mesai yapmadıkları için birinci sicil üstlerinin değerlendirmelerine aynen katılma eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla bu durumda olan personel için performans değerlendirmesi, sadece birinci sicil üstünün kanaatiyle ortaya çıkmaktadır. Sadece bir kişinin bakış açısıyla değerlendirilen personel için sicil notu, gerçeklerden uzak olabilmektedir. Bu durum ise, değerlendirme kurullarına olan ihtiyacı gündeme getirmektedir.
5. Türk kamu yönetiminde başarı değerlendirmesinin gizlilik içinde yapılması eleştirilmektedir. Başarı değerlendirmesi sonuçlarının açık biçimde personele bildirilmesi, personelin kendi yetersizliklerini görerek, kendini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlayabilir. Gizli yapılan bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir.³⁴⁰ Mevcut sicil sisteminde bireyin değerlendirildiği niteliklerin büyük çoğunluğu için geri besleme mevcut değildir. Dolayısıyla birey kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini bilme ve

³⁴⁰ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001, s. 192.

kendini geliştirme imkanından mahrum kalmaktadır. Bu ise, özellikle düşük not alan ve ikaz edilmeyen çalışanların hatalarının farkında olmamasına sebebiyet vermektedir. Bu durum aynı zamanda eksik yönlerini tamamlayamayan bireyin aynı sicil amiri ile çalıştığı süre boyunca daima aynı kriterler yüzünden düşük sicil notu almasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla olumsuz ve olumlu değerlendirmelerin personele açıklanması, personelin performansını geliştirmesine büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Yıldız'ın da belirttiği gibi: “21. yüzyıla girdiğimiz bu dönemde kamu yönetiminde açıklık, kişi özgürlüğü yada devlet güvenliğine ilişkin bir neden olmadıkça personelin sicil notu genel kamu yönüyle açıklanmalıdır. Unutulmamalıdır ki ‘kamu’ sözcüğü ‘açık olma’ anlamındadır. ‘Gizlilik’ küreselleşen dünyada özel şirketler/kamu yönetiminde artık kabul görmemektedir.”³⁴¹

6. Birçok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin; çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda eğitimsiz olmasından doğar.³⁴² Türk Silahlı Kuvvetlerinde sicil üstleri, objektif olarak ölçülebilecek bilgi, zihinsel yetenek, fiziki yetenek ve benzeri özellikleri gözlem ile ölçmek zorunda bırakılmaktadırlar. Bu ölçümlerde ölçülen hususların ölçümü yapacak sicil üstünün o konudaki bilgi ve eğitim düzeyi ile sınırlı olduğu gerçeği göz ardı edilmektedir.
7. Değerlendiricilere sağlanan eğitim çok az veya hiç yoktur. Bu da değerlendirici kaynaklı hatalara sebebiyet vermektedir. Mevcut sicil formları üzerindeki ifadelerin anlamları sorulduğunda, değerlendiricilerin farklı anlayış ve yorumlara sahip olmaları ihtimali kuvvetlidir. Sayılan bu eksiklikler, yeni bir sistem tarafından ortadan kaldırılmalıdır.
8. Bir davranış değerlendirme sisteminde bulunabilecek tüm arızalar mevcut sistemde muhtemelen mevcuttur ancak bunların sistematik etüdü

³⁴¹ Yıldız, a.g.m., s. 205.

³⁴² Akat, a.g.e., s. 97.

yapılmamaktadır. Bu arızalar; merkezi eğilim, pozisyonundan (kıdemden) etkilenme, değerlendiricinin sıkı veya gevşekliği gibi hususlardır. Sübjektif değerlendirmelerin yapıldığı her ortamda rol oynayan bu arızalar değerlendirmenin doğruluğunu önemli ölçüde zayıflatmaktadır.

9. Sicil raporlarında yer alan sorular (faktörler) ölçüm elverişli hale getirilmeli, ihtiyaca göre soru ekleme yerine, her hizmet sınıfı için ayrı sicil raporu örneği, genel ilkeleri saptanarak geliştirilmelidir.³⁴³ Çünkü Türk Silahlı Kuvvetleri'nde sınıf, branş ve mesleki uzmanlık alanları, sanki aralarında hiçbir fark yokmuş gibi aynı nitelikler üzerinden değerlendirilmektedir. Yani çevresel faktörler göz ardı edilmektedir. Örneğin bir piyade subayı ile tabip, bir levazım subayı ile hakim, bir helikopter pilotu ile öğretmen büyük çoğunlukla aynı hususlar üzerinden değerlendirilmektedir. Ayrıca mevcut uygulamada birçok sicil amirinin, performansı değerlendirilen birey ile aynı branşta olmamasından dolayı personelin performans değerlendirmesinin objektif bir şekilde yapılamaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
10. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Performans değerlendirmesi, yöntem olarak kendini sürekli yenileyebilme özelliğine sahip olmalıdır. Çünkü Türk Silahlı Kuvvetleri'nde uygulamaya girmekte olan NBC Harbi, Elektronik Harp gibi nispeten daha yeni ve gelişmeye açık tali ihtisaslarda görev yapan teknik personelin performans değerlendirmesi konularını da göz önünde bulunduracak özellikteki gelişmeye açık bir değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Bu sayede performans değerlendirmesi, sonucu dikkate alınmayan ve yararına inanılmayan bir işlem olmaktan kurtulmuş olacaktır.
11. En iyi değerlendirme sonucu alan ile en kötü değerlendirme sonucunu alanın aynı maaşı alması ve belirli aralıklarda aynı terfiyi alarak yükselmeleri sorunu, en kısa sürede giderilmesi gereken bir sorundur.

³⁴³ Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 183.

12. Mevcut sistemde, değerlendirme notları 90 ile 100 arasındaki çok dar bir bant aralığına sıkışmış durumdadır. Bu ise değerlendirmeler arasında yeterli bir ayrımı sağlayamamaktadır ve Sicil Kıdem Sıra Kitapçığında personel sıralanırken değerlendirme notun virgülden sonraki üç hanesi dikkate alınmak zorunda kalınmaktadır.
13. Özellikle muharip olmayan yardımcı sınıfların ast kademelerinde yer alan amirlerin liderlik komutanlık gibi vasıflar konusunda zayıf olmalarından dolayı bu zaafiyetleri, değerlendirme yaptıkları astlarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ İÇİN YENİ BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ÖNERİSİ

4.0. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmayı yapmamızın temel amacı; performans değerlendirme sisteminin önemine dikkat çekmek ve literatürü incelemek suretiyle Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi eksenli bir performans değerlendirme sistemi oluşturmanın kapsam ve esaslarını oluşturmak, bireylerin mevcut performansı ile gelecekte ihtiyaç duyulacak olan yöneticilerin potansiyellerini belirleyecek uygun kriterleri oluşturmak ve uygulanmakta olan mevcut performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan sorunları belirleyerek yeni bir model önermektir.³⁴⁴

Önerilen modeldeki amaç, bireylerde kurum hedefleri yönünde davranış değişikliği ve motivasyon sağlamaktır. Önerilen modelin temel felsefesi, birey ve kurum için “daima ileriye ve yüksekleri hedeflemek” tir. Bu nedenle, birey değerinin ölçümünde esas unsur, bireyin geçmişte yaptıkları ve yapamadıklarının yanı sıra bireyin gelecekte ne yapabileceği ve ne olabileceğidir, yani potansiyelidir. “Geleneksel başarı değerlendirme yöntemleri, şu ana kadar ortaya konulmuş performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. Yeni geliştirilen geleneksel olmayan performans değerlendirme yöntemlerinde ise ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyeli de belirlenmek istenmektedir.”³⁴⁵

Önerilen modelin diğer amacı, “objektiflik” tir. Bunun anlamı, yaygın olarak kullanılan sınav ve test gibi yöntemlerle, standart ölçek üzerinden ölçülebilen unsurlarının tamamının genel sınavlar ve benzeri yöntemlerle ölçülmesidir. Hedef sürekli ilerleme olduğu için önerilen sistemin asıl fonksiyonu not vermek değil, ilerlemeyi ölçmektir. Elde edilen değerlendirme sonuçları; geleneksel

³⁴⁴ Bu incelemede sadece subay değerlendirme sistemi ele alınarak; astsubay, sivil memur ve uzman erbaşlar hariç tutulmuştur.

³⁴⁵ Yalçın ve Kılıç, a.g.m., ss. 2-3.

değerlendirme yöntemlerinden birisi olan ikili karşılaştırma yöntemindeki gibi diğer birim veya şahıslar ile değil, zaman içinde sadece kendileri ile karşılaştırılır.

Önerilen modelin bir başka amacı ise; teşkilat içinden yönetici ve amir pozisyonuna getirilecek uygun bireyin seçilebilmesidir. Amir olarak görev yapılacak her kadro görev yeri, yapılacak işe göre ortak meziyetler gerektirdiği gibi bazı farklı kişisel özellikler de gerektirebilir. Örneğin eğitim birliğinde görev yapan bir kişi ile tedarik faaliyetlerinde görev yapan kişi için farklı birtakım kişisel üstünlükler ihtiyacı doğabilir. Doğru görev yeri için en doğru kişiyi seçebilmek için tüm kadrolar için ne tür özelliklere ihtiyaç duyulduğu yapılacak analiz ile tespit edilmeli, oluşturulan yeni model ile kişinin bu görev yerleri için beklenen özellikleri ölçülebilmelidir.

Çalışmada kuramsal bir katkı sağlamak amacı güdülmemiş fakat özellikle Türk Silahlı Kuvvetleri, Sosyal Sigortalar Kurumu, Emniyet Teşkilatı veya konuyla ilgili diğer kamu kurumlarına; Toplam Kalite Yönetimi perspektifinde Performans Değerlendirme sistemlerinin nasıl daha işlevsel hale getirilebileceğine dair pratik anlamda katkılar sağlamak amaçlanmıştır. Çünkü “Her bilim dalında çok sayıda kuram vardır. Ancak kuram, yeni araştırmacılar için zordur. Uygulayıcıların kişisel deneyimleri de araştırma konusu olabilir. Çünkü her deneyim sahibinin, bir işin nasıl daha iyi yapılabileceğine dair fikirleri vardır.”³⁴⁶

Yukarıda sözü edilen pratik katkıların kavramsal bilgilerle de desteklenmesi için birçok değerli eserden faydalanılmıştır. Bu eserlerin fazlalığı doğal olarak kavramların tanımındaki çeşitliliği de beraberinde getirmiştir. Ama “eğer yönetim kuramları belirsizlikten uzak dört başı mamur tanımlarla ortaya çıksaydı, kuramsal yaşam çok daha basit, çok daha yalın olurdu. Ne var ki benimsenmeye değer her kavramın birçok yüzü vardır. Gerçekten de ciddiye alındıklarında böyle kavramlar, farklı işletme türlerinde birçok şey anlatmaktadırlar.”³⁴⁷ Fakat bu ifadelerden hareketle yapılan bu çalışmanın sadece kavramsal ve kuramsal çerçeveyi açıklayan,

³⁴⁶ Remzi Altunışık ve diğerleri, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2.b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2002, s. 23.

³⁴⁷ John G. Fisher, *Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır*, 1. b., Çev. Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s. 15.

devamında ise kendi özgün modelini ortaya koyan bir çalışma olduğu düşünülmemelidir. Çünkü dikkatle incelendiğinde çalışmada kaynaklardan alıntı yapılırken, genellikle örnek bir olay veya durumun verilmekte olduğu görülecektir.

Yukarıda belirtilen amaçlara daha kolay ulaşılabilmesi için ise, sicilde otomasyon sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Kullanılmakta olan sicil belgelerinin kuvvet komutanlıklarının personel başkanlıklarında incelenmesi ve değerlendirilmesi oldukça uzun zamanı gerektirdiğinden dolayı otomasyon sistemi artık bir gerekliliktir. Bu sağlandığı takdirde binlerce personelin sicil belgeleri çok kısa bir süre içinde değerlendirmeye tabi tutulabilecek ve bu konuda çok gelişmiş bir veri tabanına ulaşılmış olacaktır.

4.1. ÖNERİLEN MODELİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Emekli olma yaşının yükseltilmesi nedeniyle önümüzdeki yıllarda özellikle üst rütbelerde bir birikmenin olacağı düşünüülerek terfi sistemi değiştirilerek bir üst rütbeye terfilerin ayırt edici bazı koşullara bağlanması gerekmektedir. Bu zafiyetleri ortadan kaldırmak için yeni bir performans değerlendirme modeline ihtiyaç vardır. Önerilen sistem, genel bir bakış açısıyla aşağıda anlatılmıştır.

Türk milletinin bir parçası olan Türk Silahlı Kuvvetleri, doğal olarak Türk kültürünün taşıdığı genel özelliklere sahiptir. Dolayısıyla önerilen performans değerlendirme modelinde Türk kültürünün özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Türk kültürüne özgü bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde dikkat edilecek hususlar aşağıda belirtilmiştir.³⁴⁸

Türk kültürünün belirgin özellikleri

- Astlar katılımcı amir yada lideri çok tercih etmektedir.
- Amirle olan görüş farklılıklarının ifade edilmesinden kaçınılmaktadır.
- Yönetici, saygı duyulan ve otoritesi sorgulanmayan bir baba figürü olarak algılanmaktadır.
- Koruyucu, kollayıcı lider/yönetici modeli tercih edilmektedir.

³⁴⁸ Örgülcü ve Köseoğlu, a.g.e., s. 99.

Türk kültürüne özgü performans değerlendirme sisteminde dikkat edilecek hususlar:

- Performans değerlendirmesinde bireyci bir yaklaşım yerine takım yada grup yaklaşımı bazen daha uygun olabilmektedir.
- Yükselen bireyci değerler takım performansı yaklaşımının her zaman uygulanabilirliğini azaltmaktadır.
- Amirin “baba” olarak algılanması ve ilişki yönelimi, bireysel değerlendirme yaklaşımı geliştirmekte avantaj olabilmektedir.
- Amirler, çalışanla birlikte performans hedeflerinin belirlenmesinde, çalışanların bu hedeflere yönlendirilmesinde, performansın değerlendirilip geribildirim verilmesinde aktif bir rol üstlenmelidir.
- Kurallarda zaman, mekan ve kişiler bazında evrensellik ilkesinin ve ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.
- Üst yönetimin performans değerlendirmesini ciddiye alması ve kendi uygulamalarında politik davranmaması gerekmektedir.
- Üst yönetim yapılan değerlendirmelerin hesabını verme sorumluluğunu üstlenmelidir.
- Değerlendiren ve değerlendirilen arasında geribildirim mekanizması işletilmelidir.
- Amir, çalışanla özel bir ilişki kurup, çalışanı kişisel, mesleki anlamda koruyup kollamak ve gelişimine katkıda bulunmak durumundadır.
- Koruyucu ve kollayıcı olarak benimsenen liderlik tarzı olumsuz değerlendirmelerin çalışanlar tarafından kabulünü kolaylaştırmaktadır.

Yukarıdaki özellikler de dikkate alınarak tasarlanacak olan performans değerlendirme sisteminin belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi olacaktır:

1. Önerilen modelde üstün astı değerlendirmesi devam edecek fakat, rütbe bekleme sürelerinin son yılına gelen personel (örneğin yüzbaşılıktan binbaşılığa veya yarbaylıktan albaylığa terfi senesi gelen personel), birinci ve ikinci sicil amirinin yanı sıra sıralı amirleri olmayan eşidi birlik personeli, astları ve teşkil edilecek olan değerlendirme kurulu tarafından aynı değerlendirme formu ile değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

2. Bu model, açık bir değerlendirme sistemi olarak tasarlanmıştır. “Çünkü açık sistemler çevrelerinden enerji ve bilgi alırlar. Açık sistemlerin işleyişi çevreden aldıkları, onları besleyen girdi akımının sürmesine bağlıdır. Bu sistemler, çevrelerinden aldıkları enerjiyi bir dönüşüm sürecinden geçirirler.”³⁴⁹ Önerilen model, yönergesinde yer alan yayın geliştirme öneri çizelgesi sayesinde güncelliğini kaybetmeyecek ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılayabilecektir. Yayın geliştirme öneri çizelgesi, bu modelin yer aldığı yönergenin giriş bölümünde; herhangi bir geliştirme veya değişiklik talebi olan personelin bu düşünce veya talebini öneri çizelgesine işlemek suretiyle sisteme girdi sağlayabileceği bir çizelgedir.

3. Bu modelde; subayların kişilik özelliklerinin yanı sıra, iş performansı ve potansiyel değerlendirmesi de göz önüne alınarak yeni ölçekler oluşturulmuştur. Önerilen sistemde personelin görevdeki başarısının daha objektif olarak değerlendirilebilmesi için:

Birinci sicil amirinin 100 üzerinden yapacağı değerlendirme,
İkinci sicil amirinin 100 üzerinden yapacağı değerlendirme,
Eşitlerinin 100 üzerinden yapacağı değerlendirme,
Astlarının 100 üzerinden yapacağı değerlendirme ve
Değerlendirme kurullarının 100 üzerinden yapacağı değerlendirme olmak üzere, toplam 500 tam not üzerinden değerlendirme yapılacaktır.

4. Rütbe alma potasında olan personel için beş ayrı kaynaktan ve 500 tam not üzerinden yapılan bu değerlendirme 90 ile 100 gibi belirli not bölgelerinde olan yığılmaları engelleyerek bireysel farklılıkların daha kolayca ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır.

5. Değerlendirici konumundaki amirlere performans değerlendirme konusunda eğitim verilecektir. Çünkü aşırı katılık, aşırı müsamaha gibi değerlendirici hatası yapan amirlerin bu hataları, değerlendirdiği subayın rütbe alacağı yıl yapılacak olan çok yönlü performans değerlendirmesinde ortaya çıkacaktır. Bu özelliği dolayısıyla

³⁴⁹ Güngör Erdumlu, *Büyük Şehir Belediyesi Araştırması*, Ankara: DPT Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı Yayınları, 1993, s. 17.

yeni sistem, sicil amirlerini değerlendirme yaparken daha objektif ve tutarlı davranmaya zorlayacaktır.

6. Önerilen modelde etkili bir geri besleme süreci hedeflenmiştir.

7. Çok kaynaktan yapılan bu değerlendirme sonucunda görev yapamayan subayların tespiti ve sistemden dışlanması daha kolay olacaktır.

8. Sistem yarı açık olarak tasarlanmıştır. Değerlendirilen personel, değerlendirme kriterlerinin her birinden aldığı olduğu değerlendirme notlarının ortalaması konusunda bilgilendirilecektir. Yani, değerlendirilen personel, kendisini değerlendirenlerin yaptıkları değerlendirmeleri teker teker göremeyecek fakat her bir kriter için yapılan değerlendirme sonuçlarını bütünsel olarak görebilecektir.

4.2. YENİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirme, bireyin kurum için taşıdığı değeri belirlemeye ilişkin ölçüm ve gözlem gibi faaliyetlerin tamamıdır. Sonucu, bireyin diğer bireylerle karşılaştırılmasına yarayacak rakamsal bir değerdir. Bireyin “kurum için taşıdığı değer”in iki ana bileşeni vardır:

Performans: Bireyin bugüne kadar yaptıkları ve yapamadıklarıdır.

Potansiyel: Bireyde verilen görevleri başarması için gerekli özelliklerin varlığının derecesini anlatır.³⁵⁰

Önerilen sistemde bireyin performansı ve potansiyeli, farklı ölçücüler tarafından farklı ölçme yöntemleriyle ölçülmekte ve her bir ölçüm için bir ağırlık verilerek bireyin toplam değeri “rakamsal” olarak belirlenmektedir. Böylece yılda bir kez ve herhangi bir sayısal veriye dayanmayan değerlendirme sisteminin eksikliği giderilmiş olacaktır.

Performans iki ana başlık altında ölçülmektedir. Bunlardan birincisi, bireyin davranış ve kişilik özellikleridir. Bu ölçümler, iş ortamında bireyle iş ve diğer

³⁵⁰ Açıklan, a.g.e., s. 147.

nedenlerle ilişkide bulunan diğer bireyler tarafından gözlem suretiyle yapılabilir. Zaten mevcut sistemde de bireyin davranış ve kişilik özellikleri bireyin sicil üstleri tarafından gözlenerek belirlenmektedir.

Performansın ikinci boyutu ise, bireyin iş performansı ile birliğinin görevini başarmasına katkı derecesi yani kolektif performansa olan katkı derecesidir. Bunun ölçümü ise bireyin kendi birliği ve ana üst birliğinin tarafsız denetleyiciler tarafından ölçülmesi ve buradan elde edilen rakamın birey değerine yansıtılması suretiyle yapılabilir.

Potansiyel de iki ana başlık altında ölçülmektedir. Birincisi bireyin mesleki ve akademik; öğrenim, eğitim ve deneyim düzeyidir. Bu diploma ve kayıtlarla saptanabilen ve rakama dönüştürülebilen bir ölçümdür. Diğeri ise mesleki bilgi, beceri ve yetenektir. Bunun ölçümü ise objektif sınavlarla yapılabilir. Bu sayede bireyin sadece duyuşsal alanı değil, aynı zamanda bilişsel alanı da ölçülebilecektir.

Önerilen sistemde her bir alt ölçümün nasıl yapılacağına ilişkin hususlar ile hangi kriterin ne oranda dikkate alınacağına ilişkin öneriler aşağıda belirtilmiştir.

4.2.0. Performans Kriterleri

Genel olarak hali hazır iş ortamında ilişkide bulunduğu diğer bireyler tarafından belirli bir ölçek üzerinden belirli bir puan verilerek veya uzmanlaşmış ölçme birimlerince bireyin mensup olduğu birimi önceden tespit edilen ölçek ve ölçütler çerçevesinde denetleyerek ölçülebilir.

1) Davranış ve Kişisel Özellikler: Performansın, birinci ana bileşeni olarak, bireyin iş ortamında sergilediği davranış ve kişisel özellikleridir. Personel, şu özellikleri taşımalıdır: “Astlarında ve üstlerinde güven duygusu oluşturur. Askeri tavırları ile imrenilecek bir davranış sergiler, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyar, arkadaşlarının başarılarını destekler, başkalarının bakış açlarına karşı dürüst bir ilgi ve eğilim gösterir.” Bu niteliğin ölçeği aşağıdaki gibi olabilir:

a) Yüksek karakter davranışları ve kişiliği ile herkesin takdirini kazanmıştır.

- b) Davranışları ve kişiliği çok iyi örnek teşkil etmektedir.
- c) Kişisel davranışları iyi düzeydedir.
- d) Bazen iyi olmayan davranışlarına rastlanabilmektedir.
- e) Kişisel davranışları açısından eksiklikleri vardır.

2) Yazılı ve Sözlü İletişim Yeteneği: Duygu ve düşüncelerini sağlıklı bir şekilde diğerleriyle paylaşabilmektir. Hitabet kabiliyeti gelişmiş ve iş arkadaşlarına karşı iyi bir öğretici olma özelliğine sahip olmaktır. Gelişmiş bir yazılı iletişim becerisine ve askeri yazışma usullerini hakim olmak gerekmektedir. Emrin tanımını şu şekildedir: "Hizmete ait bir talep veya yasağın, söz yazı ve sair suretle ifade edilmesidir." Dolayısıyla emir verirken kullanmış olduğu söz, yazı ve sair sembolleri çok etkin bir şekilde kullanabilmelidir. Bu nitelik için aşağıdaki ölçek uygulanabilir:

- a) Ast ve üst kademe ile çok iyi bir yazılı ve sözlü iletişim kurar. Görüş ve düşüncelerini kısa net ve uygun bir şekilde ifade eder.
- b) Görüş ve düşüncelerinde tutarlı ve ikna edicidir.
- c) Ast ve üstleri ile iletişim sorunu yaşamaz.
- d) İletişim kurma konusunda zaman zaman sorunlar yaşayabilmektedir.
- e) Yaşadığı iletişim sorunları sık sık önemli sorunlara yol açmaktadır.

3) Fiziksel ve Zihinsel Dayanıklılığı: En zor koşullar altında dahi görevin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel dayanıklılığa sahip olma özelliğidir. Çok zor şartlar altında dahi durumdan vazife çıkarmasını bilmeli ve astlarına örnek teşkil edecek şekilde moralini yüksek tutmalıdır. Bu niteliğin ölçeği şu şekilde olabilir:

- a) Çok zor şartlar altında bile görev disiplininden ödün vermez. Fiziksel ve bedensel dayanıklılığı tamdır.
- b) Fiziksel ve ruhsal dayanıklılığı iyi düzeydedir. Zor şartların üstesinden gelir.
- c) Zor şartlar altında bazen görev performansı azalır.
- d) Zor şartlar personeli, bazen fiziksel bazen de bedensel olarak zor durumda bırakmaktadır.

e) Genellikle zor şartların üstesinden gelemez.

4) Terbiye ve Nezaketi: Davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde görgü kurallarına uygun olarak davranmaktadır. medeni cesarete sahip olarak içinde bulunduğu ortama uygun davranabilme becerisidir. Bu niteliğin ölçüğü şu şekilde olabilir:

- a) Bütün davranışlarında görgü kurallarına riayet eder.
- b) Her ortamda uygun davranış tarzını bilir. Terbiye ve nezaketi iyidir.
- c) Hareket ve davranışlarında terbiyeli ve naziktir.
- d) Bazen terbiye ve nezaket kurallarına uymayan davranışlarda bulunur.
- e) Terbiye ve nezaket konusunda ölçüsüzce davranır.

5) Düzenlilik ve Zamanı Değerlendirme: Şahsi tertip ve düzenine dikkat etmek ve zaman yönetiminde başarılı olmaktır. Kılık kıyafet hal ve hareket bakımından bulunduğu rütbe ve makamı taşıyabilmektir. Bu nitelik için aşağıdaki ölçek uygulanabilir:

- a) Görüntüsü ve tertip düzeni itibariyle herkese örnek olabilecek düzeydedir. Zamanını çok etkin bir şekilde kullanır.
- b) Görünümüne gerekli özeni gösterir, zamana riayet eder.
- c) Görüntüsü ve düzeni iyi durumdadır.
- d) Görüntü olarak bazen sorun yaşar. Zamanı değerlendirme konusunda yetersizdir.
- e) Görüntüsü konusunda kabul edilemez temel eksiklikleri vardır.

6) İş Performansı ve İşe Uyumu: İş performansı, işin içerdiği görevlerin çalışan tarafından ne derece başarılı bir biçimde yerine getirildiği ile ilgilidir.³⁵¹ İşe uyum ise; yatkınlık, eğilim ve ilgi örüntüsünüdür.³⁵² Bunun ölçütleri ise; görevin gerektirdiği bilgi teknolojisine hakim olarak onu kullanabilecek, geliştirebilecek, yenilikleri anlayarak takip edebilecek yeterlilikte olmaktır. Bu niteliğin ölçüğü aşağıdaki gibi belirlenebilir:

³⁵¹ Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 22.

³⁵² Açıklan, a.g.e., s. 146.

- a) Performansı ve kişi-iş uyumu mükemmeldir.
- b) Performansı ve işe uyumu çok iyi düzeydedir.
- c) İşinde uyumlu ve yeterli performansa sahiptir.
- d) İstmeden de olsa işe uyum sağlamakta zorlanmaktadır ve performansı yeterlidir.
- e) İşe uygun değil ve yetersiz performansta çalışmaktadır

7) Yöneticilik, Çevresel Performans ve Astlarının Verimi: Çevresel performansta çalışanın örgüt içindeki diğer insanlarla uyum içinde çalışabilmesiyle ilişkili davranışları değerlendirilir. Bu özellikler doğrudan yapılan görevlerle ilişkili olmamakla birlikte yine de çalışanın performansını etkiler. Çevresel performansı yüksek çalışanlar, etraflarına yaydıkları olumlu hava ile iş ortamlarını daha mutlu ve destekleyici bir yer haline getirirler.³⁵³ İyi bir subay iş ilişkilerinde astlarının, özellikle teknik personelin bilgi ve önerilerini dikkate alır ve astlarda kendilerine değer verildiği hissini uyandırarak, sorumluluk duygusunu geliştirerek ve onları teşvik ederek üst görevlere hazırlar. İnsanları yönetme ve etkileme açısından, bu niteliğin ölçeği ise aşağıdaki gibi olabilir:

- a) Performansındaki mükemmel dışsallık astlarının verimini çok iyi arttırmaktadır.
- b) Performansı sayesinde, etrafında çok olumlu bir çalışma havası oluşturmaktadır.
- c) Astlarının verimi iyidir ve çevresiyle uyumlu olarak çalışmaktadır.
- d) Çevresiyle tam olarak ahenkli çalışmakta zorlanmaktadır ama gayretlidir.
- e) Çevresiyle uyumsuzluk yaşamaktadır, bu da çalışma ortamını olumsuz etkilemektedir.

8) Malzeme Kullanımı ve Kazaları Önleme: Devlet malını koruyup kollayarak optimum düzeyde kullanmak ve emniyet kurallarına riayet ederek kazaları önlemektir. Ayrıca bedeni ve zihni dayanıklılığını muhafaza etmek, tahammül kudreti ve dayanma gücünün sınırlarını da zorlayarak yetersiz imkanlar ve kaynaklarla dahi görevi en iyi şekilde yerine getirmektir. Kaynak tasarrufu

³⁵³ Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 22.

yapmak yeni kaynaklar edinmekten daha kolaydır prensibiyle israfının önüne geçmektir. Bu nitelik için aşağıdaki ölçek kullanılabilir:

- a) Sürekli yeni kaynaklar üreterek bunları etkin ve verimli şekilde kullanır.
- b) Kaynakları görevin gerektirdiği şekilde ölçülü kullanır.
- c) Kaynak kullanımı, zaman zaman görevin aksamasına neden olur.
- d) Kaynakları kullanımındaki yetersizliği sık sık kaza ve kırıma neden olmaktadır.
- e) Kaynak kullanımı konusunda yetki verilemez.

9) Ortak Performansa Katkı Ve Amaçlara Uyum Derecesi: Bu bileşenin ölçümünde, bireyin mensup olduğu birlik veya kurumun görevi başarma derecesi ölçülerek elde edilen rakamsal değer bireye yansıtılır. Aşağıdaki ölçek kullanılabilir:

- a) Organizasyonun performansına katkısı çok üst düzeydedir.
- b) Organizasyonun başarısındaki katkısı çok iyidir
- c) Organizasyonun başarısına olan katkısı iyi düzeydedir.
- d) Organizasyonun başarısına fazla bir katkısı olmamıştır.
- e) Ortak başarı ve performansta etkisiz eleman gibidir.

10) Mesleki Değerlere Bağlılık: Değerler; askerlerin yürekleri, gönülleri, ruhları ve onların her şeyidir. Bu unsurları birbirine bağlayan şey ise ortak askeri inanç ve değerlerdir. Temel dayanak olan bu değerler, askerleri görevlerine yönlendiren ve amaçlarını gerçekleştirirken anlamlı kılan özel tutum ve davranışlardır. “Askerlik mesleğinin değerleri” adı altında ifade edilen bu ortak inanç ve değerler; meslek sevgisi, görev bilinci, dürüstlük, bağlılık cesaret (medeni ve fiziki cesaret) fedakarlık, yeterlilik (ehliyet) ve mutlak itaattir. Bu nitelik için aşağıdaki ölçek kullanılabilir:

- a) Örgütün vizyon, misyon ve temel değerleriyle üstün bir bütünlük içindedir.
- b) Temel değerlere çok iyi bağlıdır, bunlardan ödün vermez.
- c) Mesleğinin temel değerlerine bağlılığı iyidir.

- d) Mesleki değerleri önemsememe eğilimindedir.
- e) Mesleki değerleri karşılayamayacak niteliktedir.

4.2.1. Potansiyel Kriterleri

Ölçümlerinin tamamı belgeli veya gerçekçi olarak belirlenmiş ölçeklere göre ve objektif ölçümlerle saptanır.

1) Durum Muhakemesi Yapma Becerisi: Personelin görevle ilgili içinde bulunduğu şartlar altında organizasyon ve çalışanlar için en uygun hareket tarzını seçerek uygulayabilme özelliğidir. Bu niteliğin ölçęi de şu şekilde olmalıdır:

- a) Olayları muhakeme ediş özelliği herkesin beğenisini kazanmaktadır.
- b) Genellikle durum muhakemesi gelişmiştir.
- c) Durumları iyi muhakeme eder ama bu, nadiren de olsa sorunlara yol açabilmektedir.
- d) Durumları biraz geç muhakeme ederek aksaklıklara meydan vermektedir.
- e) Durum muhakemesi sürekli zayıf kalmaktadır.

2) Ufuk Genişliği: Geniş bir dünya görüşü ve gelişmiş bir gelecek öngörüsü sahibi olmaktır. Bu nitelik için aşağıdaki ölçek kullanılabilir:

- a) Ufki görüşü sayesinde gelecek trendlerini yakalayabilmekte ve bunu organizasyon hedefleriyle bütünleştirebilmektedir.
- b) Yönetici olarak sahip olduğu ufki görüşü, organizasyonun geleceği için çok yararlıdır.
- c) Yeterli bir ufki görüşe sahip olduğu söylenebilir.
- d) Ufki görüşünün kısıtlı olması, organizasyona uzun vadede sorunlar yaşatacaktır.
- e) Uzak görüşlülük bakımından çok zayıftır.

3) Elastikiyet: Sürekli olarak yaşamakta olduğumuz değişim süreci içinde, karşılaşılan her yeni duruma göre uygun hareket tarzını seçebilmek çok büyük bir önem kazanmıştır. Etkin bir yönetici ve lider olma gayretindeki her birey,

elastikiyet kavramını yönetim sürecinin birçok alanında kullanmak durumundadır. Bu nitelik için ise aşağıdaki ölçek kullanılabilir:

- a) Değişime ayak uydurma ve sınırsız esneklik özelliğine sahip, üstün bir bireydir.
- b) Elastikiyet özelliği sayesinde gelişen durumlara çabucak ayak uydurabilmektedir.
- c) Gelişim ve değişime açık bir bireydir.
- d) Zor ikna olan katı kuralları olan bir bireydir.
- e) Değişim ve gelişmelerin gerisindedir.

4) Öğrenim, Eğitim ve Deneyim Düzeyi: Birey potansiyelinin ölçülmesinde kullanılacak araçlardan birisidir. Bu da, öğrenim düzeyi, mesleki eğitim düzeyi ve mesleki deneyim olmak üzere üç başlık altında ölçülecektir. Bu nitelik için aşağıdaki ölçek kullanılabilir:

- a) Meslek bilgisini, deneyimi ile pekiştirmektedir, aynı zamanda çok iyi bir öğreticidir.
- b) Mesleğini öğrenme kabiliyeti, eğitim durumu ve tecrübesi oldukça iyidir.
- c) Öğrenim, eğitim ve tecrübesi iyidir.
- d) Öğrenme, eğitim veya tecrübe konularında problemleri vardır.
- e) Eğitim, öğrenme ve tecrübe açısından standartların çok altındadır.

5) Mesleki Sınavlar: Kamu sektöründe uygulanan performans değerlendirme yöntemleri arasında sınav ve sicil gibi iki yöntemin uygulandığı görülmektedir. Ağırlıklı olarak kamuda uygulanan sınav sisteminin amacı; bireyin konuyla ilgili bilgi birikimini değerlendirmek ve aday olduğu pozisyon için uygunluk derecesini saptamaktır.³⁵⁴ Türk Silahlı Kuvvetleri için uzman birimce meslek bilgisi sınavları tasarlanarak uygulanması gerekmektedir. Olası sınav alanları: Genel askeri, harp tarihi, askeri mevzuat olabilir. Geçmiş dönemlerde yapılan ve subayların da dahil edildiği görev başı eğitimine başlanabilir. Bunlara ek olarak; genel bilgi, lisan bilgisi, bedeni yeteneği ve sağlık durumu da değerlendirmeye alınabilir. Böylece

³⁵⁴ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. b., İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004, s. 221.

personelin bir sonraki ehliyet seviyesine hazır olup olmadığı daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilmiş olacaktır. Aşağıdaki ölçek kullanılabilir:

- Tertip edilmiş olduğu kursları dereceyle bitirmektedir. Denetlemelerde girmiş olduğu sınavlardan çok yüksek notlar almaktadır.
- Kurslarda ve denetleme sınavlarındaki başarısı iyi derecededir.
- Kurs ve sınavlardaki başarısı vasattır.
- Kurs ve sınavlarda birlik ortalamasının altında kalmaktadır.
- Çok sıklıkla telafi eğitimine tabi tutulmaktadır. Genelde yetersizdir.

S/N	%	Yöntem veya Bilgi Kaynağı	Kriterler
PERFORMANS KRİTERLERİ			
1	5	Gözlem	Davranış ve Kişisel Özellikler
2	5	Hazırladığı rapor ve brifingler	Yazılı ve Sözlü İletişim Yeteneği
3	5	Sıhhi muayene ve spor testleri	Fiziksel ve Zihinsel Dayanıklılığı
4	5	Sosyal faaliyetleri	Terbiye ve Nezaketi
5	5	İş devamlılığı, zamana riayeti	Düzenlilik, Zamanı Değerlendirme
6	5	Vazife analiz yönergesi	İş Performansı ve İşe Uyumu
7	5	Astlarının görev başı denetlemelerde aldığı notlar	Yöneticilik, Çevresel Performans ve Astlarının Verimi
8	5	Malzeme yönergesi	Malzeme Kullanımı ve Kazaları Önleme
9	5	Birlik denetleme raporları	Ortak Performansa Katkı ve Amaçlara Uyum Derecesi
10	5	Askerin yeminine bağlılık	Mesleki Değerlere Bağlılık
	50	PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNİN TOPLAMI	
POTANSİYEL KRİTERLERİ			
1	10	Kritik şartlar altındaki tutumu	Durum Muhakemesi Yapma Becerisi
2	10	Kapsamlı bir gelecek öngörüsü	Ufuk Genişliği
3	10	Değişimlere ayak uydurabilme	Elastikiyet
4	10	Diploma	Öğrenim, Eğitim ve Deneyim Düzeyi
5	10	Sınav	Mesleki Sınavlar
	50	POTANSİYEL ÖLÇÜMLERİNİN TOPLAMI	
	100	BİREYİN SİCİL NOTU	

Tablo 4. Önerilen Performans Değerlendirme Sistemi Özeti

YENİ SUBAY PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**Değerlendirme Dönemi:** / /20 - / /20**Değerlendirilen Subayın**

Adı Soyadı :

Rütbesi :

Sicil No :

Birliği :

FOTOĞRAF

Değerlendiriciye Ait Bilgiler

Adı Soyadı :

Rütbesi :

Sicil No :

Birliği :

1) Davranış ve Kişisel Özellikleri

- a) Yüksek karakter davranışları ve kişiliği ile herkesin takdirini kazanmıştır.
- b) Davranışları ve kişiliği çok iyi örnek teşkil etmektedir.
- c) Kişisel davranışları iyi düzeydedir.
- d) Bazen iyi olmayan davranışlarına rastlanabilmektedir.
- e) Kişisel davranışları açısından eksiklikleri vardır.

2) Yazılı ve Sözlü İletişim Yeteneği

- a) Ast ve üst kademe ile çok iyi bir yazılı ve sözlü iletişim kurar. Görüş ve düşüncelerini kısa net ve uygun bir şekilde ifade eder.
- b) Görüş ve düşüncelerinde tutarlı ve ikna edicidir.
- c) Ast ve üstleri ile iletişim sorunu yaşamaz.
- d) İletişim kurma konusunda zaman zaman sorunlar yaşayabilmektedir.
- e) Yaşadığı iletişim sorunları sık sık önemli sorunlara yol açmaktadır.

3) Fiziksel ve Zihinsel Dayanıklılığı

- a) Çok zor şartlar altında bile görev disiplininden ödün vermez. Fiziksel ve bedensel dayanıklılığı tamdır.
- b) Fiziksel ve ruhsal dayanıklılığı iyi düzeydedir. Zor şartların üstesinden gelir.
- c) Zor şartlar altında bazen görev performansı azalır.
- d) Zor şartlar personeli, bazen fiziksel bazen de bedensel olarak zor durumda bırakmaktadır.
- e) Genellikle zor şartların üstesinden gelemez.

4) Terbiye ve Nezaketi

- a) Bütün davranışlarında görgü kurallarına riayet eder.
- b) Her ortamda uygun davranış tarzını bilir. Terbiye ve nezaketi iyidir.
- c) Hareket ve davranışlarında terbiyeli ve naziktir.
- d) Bazen terbiye ve nezaket kurallarına uymayan davranışlarda bulunur.
- e) Terbiye ve nezaket konusunda ölçüsüzce davranır.

5) Düzenlilik ve Zamanı Değerlendirme

- a) Görüntüsü ve tertip düzeni itibariyle herkese örnek olabilecek düzeydedir. Zamanını çok etkin bir şekilde kullanır.
- b) Görünümüne gerekli özeni gösterir, zamana riayet eder.
- c) Görüntüsü ve düzeni iyi durumdadır.
- d) Görüntü olarak bazen sorun yaşar. Zamanı değerlendirme konusunda yetersizdir.
- e) Görüntüsü konusunda kabul edilemez temel eksiklikleri vardır.

6) İş Performansı ve İşe Uyumu

- a) Performansı ve kişi-iş uyumu mükemmeldir.
- b) Performansı ve işe uyumu çok iyi düzeydedir.
- c) İşinde uyumlu ve yeterli performansa sahiptir.

d) İstmeden de olsa işe uyum sağlamakta zorlanmaktadır ve performansı yeterlidir.

e) İşe uygun değil ve yetersiz performansta çalışmaktadır

7) Yöneticilik, Çevresel Performans ve Astlarının Verimi

a) Performansındaki mükemmel dışsallık astlarının verimini çok iyi arttırmaktadır.

b) Performansı sayesinde, etrafında çok olumlu bir çalışma havası oluşturmaktadır.

c) Astlarının verimi iyidir ve çevresiyle uyumlu olarak çalışmaktadır.

d) Çevresiyle tam olarak ahenkli çalışmakta zorlanmaktadır ama gayretlidir.

e) Çevresiyle uyumsuzluk yaşamaktadır, bu da çalışma ortamını olumsuz etkilemektedir.

8) Malzeme Kullanımı ve Kazaları Önleme

a) Sürekli yeni kaynaklar üreterek bunları etkin ve verimli bir şekilde kullanır.

b) Kaynakları görevin gerektirdiği şekilde ölçülü kullanır.

c) Kaynak kullanımı, zaman zaman görevin aksamasına neden olur.

d) Kaynakları kullanımındaki yetersizliği sık sık kaza ve kırığa neden olmaktadır.

e) Kaynak kullanımı konusunda yetki verilemez.

9) Ortak Performansa Katkı Ve Amaçlara Uyum Derecesi

a) Organizasyonun performansına katkısı çok üst düzeydedir.

b) Organizasyonun başarısındaki katkısı çok iyidir

c) Organizasyonun başarısına olan katkısı iyi düzeydedir.

d) Organizasyonun başarısına fazla bir katkısı olmamıştır.

e) Ortak başarı ve performansta etkisiz eleman gibidir.

10) Mesleki Değerlere Bağlılık

a) Örgütün vizyon, misyon ve temel değerleri ile üstün bir bütünlük içindedir.

- b) Temel değerlere çok iyi bağlıdır, bunlardan ödün vermez.
- c) Mesleğinin temel değerlerine bağlılığı iyidir.
- d) Mesleki değerleri önemsememe eğilimindedir.
- e) Mesleki değerleri karşılayamayacak niteliktedir.

11) Durum Muhakemesi Yapma Becerisi

- a) Olayları muhakeme ediş özelliği herkesin beğenisini kazanmaktadır.
- b) Genellikle durum muhakemesi gelişmiştir.
- c) Durumları iyi muhakeme eder ama bu, nadiren de olsa sorunlara yol açabilmektedir.
- d) Durumları biraz geç muhakeme ederek aksaklıklara meydan vermektedir.
- e) Durum muhakemesi sürekli zayıf kalmaktadır.

12) Ufuk Genişliği

- a) Ufki görüşü sayesinde gelecek trendlerini yakalayabilmekte ve bunu organizasyon hedefleriyle bütünleştirebilmektedir.
- b) Yönetici olarak sahip olduğu ufki görüşü, organizasyonun geleceği için çok yararlıdır.
- c) Yeterli bir ufki görüşe sahip olduğu söylenebilir.
- d) Ufki görüşünün kısıtlı olması, organizasyona uzun vadede sorunlar yaşatacaktır.
- e) Uzak görüşlülük bakımından çok yetersizdir.

13) Elastikiyet

- a) Değişime ayak uydurma ve sınırsız esneklik özelliğine sahip, üstün bir bireydir.
- b) Elastikiyet özelliği sayesinde gelişen durumlara çabucak ayak uydurabilmektedir.
- c) Gelişim ve değişime açık bir bireydir.
- d) Zor ikna olan katı kuralları olan bir bireydir.

e) Değişim ve gelişmelerin gerisindedir.

14) Öğrenim, Eğitim ve Deneyim Düzeyi

- a) Meslek bilgisini, deneyimi ile pekiştirmektedir, aynı zamanda çok iyi bir öğreticidir.
- b) Mesleğini öğrenme kabiliyeti, eğitim durumu ve tecrübesi oldukça iyidir.
- c) Öğrenim, eğitim ve tecrübesi iyidir.
- d) Öğrenme, eğitim veya tecrübe konularının bir veya birkaçında problemleri vardır.
- e) Eğitim, öğrenme ve tecrübe açısından standartların çok altındadır.

5) Mesleki Sınavlar

- a) Tertip edilmiş olduğu kursları dereceyle bitirmektedir. Denetlemelerde girmiş olduğu sınavlardan çok yüksek notlar almaktadır.
- b) Kurslarda ve denetleme sınavlarındaki başarısı iyi derecededir.
- c) Kurs ve sınavlardaki başarısı vasattır.
- d) Kurs ve sınavlarda birlik ortalamasının altında kalmaktadır.
- e) Çok sıklıkla telafi eğitimine tabi tutulmaktadır. Genelde yetersizdir.

4.3. ÖNERİLEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİNİN UYGULAMA PRENSİPLERİ

1. Tüm sistem, yalnızca maiyetin amiri değerlendirmesi hariç, açıktır ve sonuçları taraflar arasında hemen görüşülür. Bu görüşmeler yapıcı, hata düzeltici ve daha iyiye yönlendiricidir. Genel sistem olarak, her birey bir başka bireyin değerini bilir ve ayrıca sistem içerisinde kendi sıralamasını bilir. Birey, maiyetinin kendisine verdiği puanların yalnız ortalamasını görmelidir, maiyetindeki her personelin tek tek değerlendirmesini hiç bir zaman görmemelidir. Bunun açıklıktan hariç tutulmasının nedeni, amirin maiyet üzerinde sahip olduğu geniş yetki ve nüfuz ile açıklanmaktadır.

2. Bireyin bireyi puanlamasında ölçeğin en yüksek rakamı 500 olup, bu rakamdan itibaren başlamak zorunluluğu yoktur. 1 ila 100 arasında herhangi bir puan verilebilir. Sıfır (0) ancak, puan verilen bireyin TSK'de kalması uygun değildir kanaati düzenlenecekse verilir. 500'lük hayali ölçeğin yine hayali olan bölümlenmesi örneğin şöyle olabilir:

500	Mükemmel, eşi benzeri yok (Yeryüzünde rastlanabilecek en iyi personel)
450	Örnek derecede Çok İyi (Daima beklenenin üzerinde iş gördü)
400	Çok İyi (Hemen hemen her zaman beklenenin üstünde iş gördü)
350	İyi (Zamanın çoğunda beklenenin üstünde iş gördü)
300	Vasatın Üzerinde (Zaman zaman beklenenin üstünde iş gördü)
250	Vasat (Kendisinden beklenen işi yaptı)
200	Vasat'ın altında (Zaman zaman beklenenin altında iş yaptı)
150	Zayıf (Zamanın çoğunda beklenenin altında iş gördü)
100	Kötü (Yapması gerekenleri hiç yapamadı)
50	Çok Kötü (Hiçbir işe yaramadı)
0	Derhal ilişkisinin kesilmesi gerekli

3. Bireyin değerlendirme dönemi içinde aldığı ceza ve ödüller birinci amirlerince göz önüne alınabilir, alınmayabilir de. Sonuç olarak, bu tür belgeler, bireyin dosyasında kalmakla birlikte, puan olarak değerlendirmeye sokulmazlar.

4. Bireyin değeri bir rütbe dönemi içinde geçerlidir. Terfi ettiğinde, her şey yeni baştan ele alınır. Bunun mantığı açıktır: Birey terfi ettirilmişse daha ağır sorumluluk ve yüksek bir yetki verilmektedir. Geçmiş dönemin varsa olumsuzlukları dikkate alınmamalı veya çok olumlu taraflarının da yeni rütbede aynen geçerli olabileceği varsayılmamalıdır. Geçmiş değerlerin taşınması, örneğin üsteğmenlikteki değer, yüzbaşılıktan binbaşılığa terfi ederken göz önüne alınması, üsteğmenlikteki performansın binbaşılıktaki potansiyelin tahmin aracı olduğunu kabul etmek olur ki, bilimsel bir araştırma ile bunun geçerli olduğu saptanmadan uygulamaya konulması doğru değildir.

5. Amir olarak görev yapan birey, rütbesi ne olursa olsun, amir olarak değerlendirme yapacaktır. Amir olarak değerlendirme puanı verme yetkisi olmaması düşünülemez. Çünkü sistem amir olan bireye çok ağır bir sorumluluk yüklemekte ve bu sorumluluklarını yerine getirmesi için “gerektiğinde ölüme gönderecek şekilde emir verebileceği” yetki vermektedir.

6. İnsan potansiyelini en yüksek noktaya çıkarmak istiyorsak, ilk önce bunun varlığına inanmamız gerekir.³⁵⁵ Bu modelde değerlendirmenin iki bileşeninden biri olarak “potansiyel” kavramı benimsenmiştir ve insanlarda var olduğu bilinen “potansiyel”in gün ışığına çıkması sağlanarak performansının üst seviyelere çıkması amaçlanmıştır.

4.4. ÖNERİLEN MODELİN MUHTEMEL MENFİ ETKİLERİ

1. Amirlere itaati zayıflatıyor görüntüsü verebilir. Özellikle bu şikayeti yapan amirleri dikkatle izlemek gerekir. Amirlerin elindeki en büyük güç olan sicil vermenin ağırlığı azalmaktadır. Liderlik yönü zayıf, bilgisi zayıf olan ve bunun neticesinde otokrat bir tavır sergileme alışkanlığında olan amirlerin emirlerini yaptırabilmeleri zorlaşacaktır.

2. Garnizon ve görev koşullarının, fırsat eşitliğini bozucu etkileri olabilir. Model; öğrenim, lisan ve nazari bilgiyi önemli ölçüde ön plana çıkaracağından personeli bu alanlara yöneltecektir. Bunun bir sakıncası şudur: Bireylerin önemli bir bölümü, garnizon veya görev koşullarından dolayı bu alanlarda ilerleme kaydetmek için gerekli imkanları ve zamanı bulamayacaktır. Bunu dengeleyecek bir mekanizmanın bulunması gereklidir.

3. Görev birliğinin de fırsat eşitliğini bozucu etkileri olabilecektir. Örneğin, ikmal bakım fabrikasında görev yapan bir levazım yüzbaşı ile er eğitim tugay bölümünde görev yapan yüzbaşının biri diğerine göre başlangıçtan avantajlı olabilecektir.

³⁵⁵ Victor E. Frankl, *Duyulmayan Anlam Çığığı*, 4. b., çev. Selçuk Budak, Ankara: Öteki Yayınları, 1999, s. 26.

4. Sistemin hukuki engellere takılması ihtimali mevcuttur. Sistemden zarar gören birinin mahkemeye başvurması ve buradan da davasını Anayasa Mahkemesine taşıyabilmesi ve sistemin özüne ilişkin hukuki düzenlemeleri iptal ettirmesi mümkündür.

5. Sistemin açık olmasından dolayı amirlerin, bireyin nelerini eksik gördüğünü ve bunları nasıl iyileştirebileceğini izah etmelidirler.

6. Sistemin açık olması, husumete neden olur gibi görünmektedir. Ancak bu da geçici bir kaygıdır. Sistem zaman içinde yerleşerek yararları anlaşılacaktır.

Sistem, başka gözler tarafından da incelendikçe, olası bazı diğer etkiler de ortaya çıkabilecektir. Bunların tamamının göz önüne alınması ve geniş kapsamlı bir çalışma yapılması gereklidir.

4.5. ÖNERİLEN MODELDEN BEKLENEN FAYDALAR

- Personeli, birlik harbe hazırlık derecesini artırmak için, diğer bir ifade ile, asli görevini icra etmek için daha fazla çaba harcamaya yönlendirecektir. Dolayısıyla, birlik ve kurumlarının görevlerini yerine getirme derecesi yükselecektir.
- “Bir lider, ‘geç çiçek açma’ veya sonradan açılmaya özel itina göstermelidir. Bütün organizasyonlarda, bilinmeyen ancak kendi çağdaşlarından çok daha yetenekli insanlar vardır. Bu geç açılan personele özellikle dikkat göstermek gerekir çünkü yöneticiler bu insanların potansiyellerini önceden bilmedikleri için, bu kişilere önem vermeme eğilimine girebilirler.”³⁵⁶ Dolayısıyla personelin sadece geçmişteki performansının değil, geleceğe yönelik olan potansiyel performansının da belirlenerek geliştirilmesi sağlanacaktır.
- Personeli, kendi öğrenim düzeyini, mesleki yeterliliğini artırmaya ve geliştirmeye yönlendirecektir. Dolayısıyla, personelin genel kalitesi yükselecektir.

³⁵⁶ Perry M. Smith, Sorumluluk Almak Liderlere Pratik Rehber, 1. b., çev. Kazım Öndül, Ankara: Hv. K. K. lığı Basımevi, 1996, ss. 92-93.

- Personeli işbirliği yapmaya ve ortaklaşa çalışmaya yönlendirecektir. Dolayısıyla, birlik ruhu gelişecek ve yükselecektir.
- Yönetim ve liderlik tarzını birlik personelini yönlendirme, doğru hedef gösterme, bireylere değer verme, haklarını koruma, çaba ve başarılarını tanıma yönünde değiştirecektir.
- Astlara değerlendirme fırsatının tanınması, kendilerini Türk Silahlı Kuvvetleri için daha değerli hissetmelerini sağlayarak görev motivasyonlarını arttıracaktır.



SONUÇ

Performans değerlendirmesi, çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelmiş olan vazgeçilmez bir yönetsel araçtır. İkinci bölümde de açıklandığı üzere; tarihi gelişim süreci incelendiğinde, endüstri devrimi sonrasındaki çalışma şartları, verimlilik ve performans üzerine ilk çalışmaları Robert Owen yapmıştır. Bu çalışmalardan günümüze kadar geçen süre içerisinde ise birçok ilerlemeler kaydedilerek bilimsel esaslara dayalı yeni sistemler geliştirilmiştir. Dolayısıyla günümüz çalışanlarının sahip olması ve kullanması gereken bilgi ve becerilere dair beklentiler geçmişe kıyasla çok daha fazla artmıştır.

Öte yandan yeni boyutlar kazanan değişim ve gelişim trendleri, yönetim düşüncesini derinden etkileyerek yeni arayışların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu arayış, örgütlerin insana olan yaklaşımını da değiştirerek yönetimde bireyler arası farklılıklarının gözetilmesi, manevi tatmin unsurlarının geliştirilmesi gibi hem insanların bireysel yönünü dikkate alan, hem de yönetime katılma, takım çalışması gibi grup odaklı konuları esas alan yaklaşımlar gündeme gelmiştir.³⁵⁷

Günümüzde, yaşam standardı arttıkça bireylerin memnuniyetinin de zorlaştığı gözlenmektedir. 1950'li yıllarda üretilen malların dağıtımını oldukça zorken ve talep fazlası söz konusuysen, 1960'lı yıllarda taşıma sistemlerinin gelişimiyle arz, talebi karşılar duruma gelmiş ve bu defa rekabetin önemi kendini göstermeye başlamıştır. Daha sonraki yıllarda ise ibre tamamen tersine dönerek genel olarak bir arz fazlalığı yaşanmaya başlamıştır. Bu son durum ise kalite anlayışını beraberinde getirmiştir. Yani “ne üretirsen üret, dağıtımını yapabildiğin sürece satabilirsin” anlayışı yerine bireylere kaliteli mallar arasında seçim yapma şansı tanınmıştır.

Ne tüketilmesi gerektiğini ürünlerin belirlemeye başladığı bir kalite ve imaj devrinde yaşayan günümüz insanı ise artık mal ve hizmet satın alırken kapsamlı bir problem çözümü yapmaktadır ve karar verme sürecindeki katılım derecesi oldukça yüksektir. Çünkü kalite ve imaj onun için her şeydir.

Son yıllarda çok yüksek performans gösteren Japon şirketleri incelendiğinde, bu başarılarının perde arkasında TKY felsefesinin bulunduğu

³⁵⁷ Akın, a.g.e., s. 223.

görülebilecektir. Günümüzde artık Amerika, Avrupa ve diğer kıta ülkelerinde birçok şirket Toplam Kalite Yönetimini uygulama gayreti içerisinde. Yöneticilere ve çalışanlara yeni sorumluluklar getiren bu anlayış dünya genelinde geniş kabul görmektedir. Ülkemizde ise Toplam Kalite Yönetimi konusundaki öncülüğü özel şirketler yapmıştır. Brisa gibi yerli şirketlerin yanı sıra Toyota gibi ulus ötesi şirketler bu konudaki başarılı örneklerdendir.

Özel şirketlerin öncülük etmesiyle birlikte kamu sektöründe de TKY uygulamalarına geçilmeye başlanmıştır. Bunda, vatandaşın beklentilerinin de etkisi olmuştur. “Kamudan hizmet alan insanlar her zaman bir şeylerden şikayet edegelmişlerdir. Bu durum dünyada olduğu gibi ülkemizde de bir türlü düzeltilenmemiş ve her platformda tartışma konusu olmuştur. Kamudan hizmet alan insanların şikayetleri genellikle; insanlara değer verilmemesi, uzun kuyruklarda bekletilmek, insanlara yardımcı olunmaması ve benzeridir. Uzmanlar bu durumu; kamuda *çalışanların performanslarının değerlendirilmemesi, iyi çalışan ve kötü çalışan arasında fark görülmemesi, ödüllendirme ve cezalandırılmanın yeteri kadar ve zamanında uygulanmayışı, maaş faktörü, eğitimsizlik ve bunun gibi faktörlere bağlamışlardır.*”³⁵⁸

Yukarıda da görüldüğü gibi; tarihi gelişim süreçleri karşılaştırıldığında, performans değerlendirmesi uygulamaları, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının daha köklü bir geçmişe sahiptir. Farklı zaman ve biçimlerde, farklı amaçlara hizmet etmek için ortaya çıkarak gelişme göstermiş olmalarına rağmen bu yaklaşımlar; birbirlerini dışlamamakta, aksine birçok yönden örtüşmektedirler. Fakat buna rağmen çalışmamızın giriş bölümünde de belirttiğimiz gibi; Toplam Kalite Yönetimi perspektifine göre performans değerlendirme sistemi ile ilgili yapılan çalışmaların azlığı oldukça dikkat çekici bir boyuttadır. Toplam Kalite Yönetimini benimseyen örgütlerin her şeyden önce, mevcut performans değerlendirme sistemlerini, bu yönetim anlayışına göre yeniden düzenlemeleri ve uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle bu örgütlerin, oyunu kurallarına göre oynamaları gerekmektedir. Yani bir yandan Toplam Kalite Yönetimi gibi insan odaklı modern bir yönetim yaklaşımını benimserken diğer

³⁵⁸ Kamil Ufuk Bilgin, “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, **Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayınları, Cilt 1, Ankara: 1995, s. 166.

yandan, örgütün en önemli parçası olan personelin değerlendirme sistemini, yönetim biçimine uygun hale dönüştürmemenin doğru bir anlayışı yansıttığını söylemek mümkün değildir. Karayormuk'un yapmış olduğu araştırma sonucunda ulaşılmış olduğu "İşletmelerin bir kısmının ISO 9000 serisine ait belgeleri sadece almak ile yetindikleri, belge alımından sonra daha ileri çalışmaları tam olarak yapmadıkları gözlenmiştir."³⁵⁹ şeklindeki ifadesi de bu görüşümüzü destekler niteliktedir.

Şu an birçok kamu kurumunda mevcut olan anlayış, düşünenlerle bunları uygulayanların ayrılmasına dayanmaktadır. Bir kez optimum sistem, yönetim tarafından tanımlandığında, çalışanlara ancak buna uymak düşmektedir. İş tanımından sapmalar, performans başarısızlığı olarak görülmekte ve fatura çalışanlara çıkarılmaktadır. Oysa TKY bu anlamda bir performans değerlendirme sistemine karşı çıkmakta ve Deming bunu "korku ile yönetim" olarak adlandırmaktadır. TKY'de ise uygulayıcılar da iş üzerinde söz sahibi olmaktadır.³⁶⁰

Günümüzde çıkarılan kanun ve yönetmeliklerin hepsi gerçekten de çok iyi niyetlerle hazırlanmaktadır. Fakat uygulamalar incelendiğinde başlangıçta amaçlanan hedeflere büyük ölçüde ulaşamadığı görülmektedir. Benzer şekilde; Genel Kurmay Başkanlığı tarafından 21 Kasım 1997 tarihinde 1 nolu TKY Uygulama Direktifi yayınlanmış daha sonra ise Türk Silahlı Kuvvetleri Toplam Kalite Yönetimi Yönergeleri yayınlanmıştır. Gerçekten de çok iyi niyet ve düşüncelerle hazırlanmış olmasına rağmen, bu yönergelerin birçok eksik yönlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Yönergelerin ön sayfalarında yer alan yayın geliştirme formlarına yazılan teklifler ve yapılan değişiklikler incelendiğinde ise bunların genellikle kalite çemberi uygulamaları, kalite haftası etkinlikleri ve denetleme işlem maddeleri ile ilgili oldukları görülecektir. Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi Yönergesinin, mevcut haliyle performans değerlendirme sistemini etkin kılmaya yönelik olarak görülemeyeceği gibi; Subay Sicil Yönetmeliğinin de çalışmamızın üçüncü ve dördüncü bölümlerinde belirttiğimiz eksiklikleri nedeniyle

³⁵⁹ Karayormuk, a.g.m., s. 67.

³⁶⁰ Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (ed.), *Çağdaş Kamu Yönetimi*, 1.b., Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003, s. 338.

Toplam Kalite Yönetimi ve performans değerlendirme sisteminden beklentisi olan Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin memnuniyetini de olumsuz yönde etkilediği tarafımızdan değerlendirilmektedir. Dolayısıyla önermiş olduğumuz performans değerlendirme modeli hem Toplam Kalite Yönetimi anlayışının hem de Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca bu modelin uygulanabilirliği ve karşılaşılması muhtemel sorunlar da ayrıca tartışılmıştır.

Kuşkusuz kamu sektöründe TKY'nin benimsenmesi, planlanması ve uygulanması aşamalarında bir takım güçlük ve sorun alanları doğacaktır. Ancak bu gerçek, bunların aşılamayacağı yada başarının sınırlı kalacağı anlamına gelmez çünkü TKY'nin içinde büyüüp ortaya çıktığı özel sektör örgütleri de benzer sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Üstelik TKY, felsefesi ve ilkeleri bakımından vazgeçilmez, katı buyruk ve ölçekler sunmamaktadır.³⁶¹ Dolayısıyla; mevcut TKY faaliyetlerin yürütebilecek yeterli ödeneğin olmaması, yönetici ve çalışanlardan kaynaklanan bazı dirençlerin oluşması ve statükoyu koruma isteği gibi güçlükler doğal bir süreç olarak algılanarak söz konusu sorunların üstesinden gelmek için yönetsel ve pratik çözümlerin üretilmesi gerekmektedir. Zaten bu çalışmanın dikkat çektiği noktalardan biriside Türk Silahlı Kuvvetlerindeki TKY uygulamalarının sadece belirli konular etrafında odaklandığı yönündedir. Dolayısıyla önerilen performans değerlendirme modelinin; amirlerin yanı sıra eşidi çalışanların, astların ve değerlendirme kurullarının da sisteme katılımını sağlayarak uygulamalara yeni bir açılım getirdiğini söylemek mümkündür. Fakat üst kademedeki bu modelin amirlerin denetim gücünü zayıflattığı yönünde yapılabilecek bir eleştiriye karşılık ise Balcı ve diğerlerinin de yukarıda belirttiği gibi “TKY felsefesi doğrultusunda tasarlanan modeller vazgeçilmez katılıktaki ölçekler değildir” şeklinde karşılık verebilmek mümkündür. Önerilen modelde bir sonraki rütbeye terfi edilecek yıl yapılacak olan değerlendirmede (yani rütbe bekleme sürelerinin son yılına gelen örneğin yüzbaşılıktan binbaşılığa veya yarbaylıktan albaylığa terfi senesi gelen personel için yapılacak değerlendirmede) birinci amir, ikinci amir, eşidi çalışanlar, astlar ve değerlendirme kurulları için %20'şerlik eşit bir ağırlık verilmiştir. Bu haliyle bile birinci ve ikinci amire toplamda %40'lık bir pay verilmiş olmasına

³⁶¹ Asım Balcı ve diğerleri (ed.), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s. 244.

karşılık söz konusu ağırlıkların birinci amir için %30, ikinci amir için %30, eşidi çalışanlar için %10, astlar için %10, değerlendirme kurulları için %10 şeklinde veya uygun görülen başka bir oranda tasarlanması mümkün olabilecektir. Bu sayede personelin özellikle eşidi çalışanları ile astlarının fikir ve değerlendirmelerine önem verilmesinden dolayı bu bireylerin kuruma ve değerlendirme sistemine olan güven ve bağlılıkları artacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde gerek mal ve hizmet üreten işletmelerde, gerekse kamu yönetiminin çeşitli alanlarında var olan sorunların tümünü çözebilecek bir model olarak önerilmektedir. TKY'yi oluşturan ilkeler neredeyse uluslar arası bir kabul düzeyine ulaşmış ve pek çok işletme ile kamu kurum ve kuruluşu TKY'yi nasıl uygulayabileceklerine ilişkin bir arayışa girmişlerdir.³⁶² Gerçekten de göstermelik ve retorikten uzak olarak ciddi, olumlu niyet ve gayretlerle uygulanan TKY'nin başarılı olması, örgütsel kültürün değiştirilip kalite felsefesinin örgütün ve tüm çalışanların benimsemesine bağlı olduğuna göre, biraz zaman da olsa örgütsel süreçlerin TKY ilkelerine uyumu sırasında hizmet sektörünün buna adapte olmasını beklemek yanlış olmayacaktır.³⁶³ Çalışmamızın ana konusu olan performans değerlendirmesi de yukarıda sözü edilen örgütsel süreçlerden birisidir ve başarıyla uygulanması, TKY'nin başarıyla uygulanmasıyla ilişkilidir. Performans Değerlendirmesi, günümüzde basit ve rutin bir iş olmaktan çıkarak sistemli, planlı ve sürekli olarak yapılması gereken bir faaliyet halini almıştır. Performans Değerlendirmesi, Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme gibi yeni yönetim anlayış ve tekniklerinin ayrılmaz bir parçası durumuna gelmiştir.

Performans değerlendirmede temel amaçlardan birisi, örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar.³⁶⁴ Literatürde bu veya buna benzer şekillerde belirtilen amaçlar ile Subay Sicil Yönetmeliğinin birinci maddesinde

³⁶² Ayşe Gül Yılğör, "Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Bir Model Oluşturabilme Potansiyeli" **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, 1.b., Ankara: TODAİE Yayınları, 1999, s. 3.

³⁶³ Balcı ve diğerleri, a.g.e., s. 247.

³⁶⁴ Cavide Uyargil, "Performans Geliştirme ve Değerlendirme Tekniği Olarak Coaching", **Yönetim Dergisi**, Yıl 4, s. 14, İstanbul, Ocak 1993, s. 29'dan Ersen a.g.e., s. 114.

belirtilen “...personelin yeteneklerini, görevdeki başarı derecelerini saptamaya ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmeye, yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmaya ve bu suretle silahlı kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemeye yarar” şeklindeki amaçlar birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Fakat uygulamada, yani değerlendirme formlarında yer alan maddeler incelendiğinde bireyin potansiyel değerlendirmesine yönelik bu ölçeklerin oluşturulmadığı görülmektedir. Dolayısıyla önerilen modelin söz konusu eksikliği giderici veya en azından bu eksikliğe dikkatleri çeken bir özelliği vardır.

Tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde yeniliğe ve modernliğe öncülük ettiği görülen Türk Silahlı Kuvvetlerinin TKY felsefesinin yararlarına inanarak ve yukarıda belirtilen hususları dikkate alarak bağlı kuvvet komutanlıklarında uygulamaya geçilmesi için ilgili direktif ve yönergelerde gerekli değişiklikleri yapması gerekmektedir. Teknoloji yoğun yapısıyla Türk Silahlı Kuvvetlerinin kalite kavramına en yakın birimi olarak Türk Hava Kuvvetleri, geçmiş deneyimlerinden de faydalanarak özellikle Hava İkmal Bakım Merkezleri gibi subay, astsubay, sivil memur, uzman erbaş ve işçilerin birlikte çalıştıkları büyük fabrikalar başta olmak üzere ana ast birlikler, okul komutanlıkları ve ana jet üs komutanlıklarında pilot uygulamalara başlayarak TKY odaklı performans değerlendirme anlayışını geliştirmesi gerekmektedir.

Ne var ki; Türk Silahlı Kuvvetlerinin özellikle bazı birlik ve kurumlarında TKY’ye geçiş ve TKY’yi algılayış aşamalarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan bir takım tikanıkların olması mümkündür. TKY’nin en temel noktasını oluşturan üst yönetimin katılımı konusunda temelde çok büyük sorun yaşanmasa da, yöneticilerin TKY konusundaki eğitimlerinin tamamlanması bir zorunluluk arz etmektedir. TKY eksenli performans değerlendirmesinin Türk Silahlı Kuvvetlerinde başarıyla uygulanabilmesi için özellikle yöneticilere yönelik performans değerlendirme kursları düzenlenmeli, iş geliştirme metotları ve planlama dokümanları hazırlanarak yayımlanmalı, bunların her seviyede kullanılabilmesi sağlanmalıdır. Hatta bu eğitim kurumsallaştırılarak birliklere yeni katılan personelin konuyla ilgili eğitim alması da sağlanmalıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri olarak, büyük değişimin yaşandığı, yeni ihtiyaçların ve görevlerin ortaya çıktığı, ancak kıt kaynakların kullanılması gerektiği bir dönemde performans değerlendirmesini TKY ile bir bütün olarak anlamak ve uygulamak bir gereksinim olmuştur. Askeri alanda TKY'nin başarı ile uygulandığını gösteren örnekler mevcuttur. Amerikan Hava Kuvvetleri bu konudaki başarılı örneklerden biridir. TKY sürecinde yaşanan sorunlar kısa bir zaman içerisinde ortadan kaldırılarak üst komutanlıklarla eşgüdüm içerisinde TKY'nin başta performans değerlendirmesi olmak üzere tüm unsurlarının tekrar gözden geçirilmelidir. Hatta; mevcut performans değerlendirme formunun içeriği önümüzdeki dönemlerde daha da geliştirilse bile, uygulama olarak geleneksel anlamdaki amirin astlarını değerlendirmesi yönteminden vazgeçilerek daha çağdaş bir değerlendirme sistemi olan 360 derece performans değerlendirme yöntemine uygun bir sisteme geçilmesi ihtiyacı ortadan kalkmayacaktır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

Acar Muhittin ve Özgür Hüseyin (ed.), **Çağdaş Kamu Yönetimi**, 1.b., Ankara: Nobel Yayıncılık, 2003.

Açıkalın Aytaç, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, 2. b., Ankara: Pagem Yayıncılık, 2000.

Adams James L., **Bir Mühendisin Dünyası**, 7. b., Çev. Cem Soydemir, Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 1999.

Akal Zühal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara: MPM Yayını, 1996.

Akat Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2. b, Bursa: Ekin Kitabevi, 2000.

Akdemir Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık, 2000.

Akdemir Ali, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Bayrak Yayınları, 1998.

Akın Özcan, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

Akşit Cihangir, **Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: Genelkurmay Basımevi, 1998.

Akyol Taha, **Hayat Yolunda**, 2. b., İstanbul: Milliyet Yayınları, 1997.

Aldemir Ceyhan, Ataol Alpay, Budak Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 2001.

Alıcı Akın (der.), **Hayata Yön Veren Sözler**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004.

Allan John, **Daha İyi Nasıl... Motive Etme**, Çev. Ali Çimen, 1.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 1998.

Altunışık Remzi ve diğerkleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 2.b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2002.

Altunışık Remzi, Özdemir Şuayıp, Torlak Ömer, **Modern Pazarlama**, Sakarya: Değişim Yayınları, 2001.

Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, 4. b., İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., 1995.

Ardahan Faik, **Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları**, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sos. Bil. M.Y.O., 1997.

Ardıç Kadir, “Kamu Yönetiminde Sürekli ve Köklü Değişim Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği” **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE, Ankara: 1999.

Argon Türkan ve Eren Altay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. b, Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

Arıkan Semra, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Aycan Zeynep (ed.), **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, 1.b., Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

Aydoğdu Hazma, **Başarının Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Işık Yayınları, 2002.

Aytaç Serpil, **İş Psikolojisi**, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2000.

Balcı Aşım ve diğerkleri (ed.), **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

Barutçugil İsmet, **Performans Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

Bayraktaroğlu Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Bilgin Kamil Ufuk, "Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı", **Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayınları, Cilt 1, Ankara: 1995.

Bingöl Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1997.

Bozkurt Rıdvan ve Odaman Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara: MPM Yayınları, 1995.

Bozkurt Rıdvan, "Kalitenin Esasları ve Deming'in 14 İlkesi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, 1994.

Can Halil, Akgün Ahmet ve Kavuncubaşı Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Canman Doğan , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Canman Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1993.

Chapman Elwood N., **Tutum En Değerli Varlığımız**, 1. b., İstanbul: çev. Alp Durmuş, Alfa Yayıncılık, 1999.

Cusins Peter, **Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri**, 1. b., çev. Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Çalık Temel, **Performans Yönetimi**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.

Çetin Canan (ed.), **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 1. b., İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

Çetinkaya Kerim, **Toplam Tasarım**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Çokuysal Tansel, "Hava Kuvvetleri'nde Sistem Yönetimi", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 339, Ekim 2001.

Dalay İsmail, Coşkun Recai ve Altunışık Remzi (ed.), **Modern Yönetim Yaklaşımları**, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002.

Dalay İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.

Demir Hulusi ve Gümüšoğlu Şevkinaz, **Üretim Yönetimi**, 5. b., İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Demirkan Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997.

Dereli Türkay ve Baykasoğlu Adil, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara: Nobel Yayınları, 2003.

Dicle Ülkü, **Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, 1982.

Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: 3. b, Beta Yayın Dağıtım, 1996.

Düren Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 1. b., İstanbul: Alfa Kitabevi, 2000.

Efil İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 4. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Efil İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, 5. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yay., 1991.

Erdoğmuş Nihat ve Beyaz Medihan, “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 4, 2002.

Erdoğmuş Nihat, **Kariyer Geliştirme**, 1. b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

Erdumlu Güngör, **Büyük Şehir Belediyesi Araştırması**, Ankara: DPT Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı Yayınları, 1993.

Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Ersen Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.b., İstanbul: 1997.

Eryılmaz Bilal, **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Erkam Matbaası, 2002.

Esin Alp, **ISO 9001: 2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**, 1.b., Ankara: METU Press Yayınları, 2002.

Fayol Henry, **Sınai ve Umumi İşlerde İdare**, çev. M. Asım Çalıkoğlu, İstanbul: Hilmi Kitab Evi, 1939.

Fıkırkoca Meryem, “Savunma Sanayinde Tasarımda Kalite Yaklaşımları”, **Aselsan Dergisi**, Sayı 59, Eylül 2000.

Fındıkcı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Fisher John G., **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır**, 1. b., Çev. Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Frankl Victor E., **Duyulmayan Anlam Çığlığı**, 4. b., çev. Selçuk Budak, Ankara: Öteki Yayınları, 1999.

Frolov İvan, çev. Aziz Çalışlar, **Felsefe Sözlüğü**, 2. b., İstanbul: Cem Yayınevi, 1997.

Genç Nurullah ve Demirdöğen Osman, **Yönetim El Kitabı**, 2. b., İstanbul: Birey Yayıncılık, 2000.

Genç Nurullah, **Başarı Bedel İster**, 2. b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2001.

Genç Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, 1. b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.

Genç Nurullah, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, 8. b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2003.

Genelkurmay Başkanlığı, **Türk Silahlı Kuvvetleri Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi**, Ankara: Genelkurmay Basımevi, 2002.

Genelkurmay Başkanlığı, **Türk Silahlı Kuvvetleri Toplam Kalite Yönetimi Direktif No.1**, Ankara: 1997.

Geylan Ramazan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1995.

Gümüş Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, 3. b., İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2002.

Gürüz Demet ve Yaylacı Gaye Özdemir, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. b., İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004.

Halis Muhsin, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Harp Akademileri Komutanlığı, **İnsan Gücü Yönetimi**, İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, 1996.

Harp Akademileri Komutanlığı, **İnsan Mühendisliği İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, 1996.

Hv. K. K.lığı Lojistik Başkanlığı "Toplam Kalite Yönetimi", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 340, Şubat 2002.

Kadalkal Esin, "Geleceği Kazanmak", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 345, Ekim 2003.

Kanun, 19 Haziran 1942 tarih ve 4273 sayılı.

Kanun, 24 Aralık 1963 tarih ve 11589 sayılı.

Kanun, 29 Mayıs 1926 tarih ve 863 sayılı.

Karayormuk Kemal, "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlemenin Önemi ve Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Aralık 2001.

Kavrakoğlu İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: KalDer Yayınları, 1998.

Kavrakoğlu İbrahim, **Üretim Güvencesi ve ISO 9000**, 2.b., İstanbul: Kalder Yayınları, 1993.

Kaya Çetin, **Uygarlığın Koridorlarından Çağdaş Yönetime**, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002.

Kaya Erol, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001**, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2003.

Kayan Nurcan, "Kalite Kavramı ve Gelişimi I", **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı 419, Kasım 1996.

Kırım Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 3. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Kitapçı Hakan, "TKY İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 4, Sayı 16, Haziran 2001.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7. b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

Kondo Yoshio, **İşletmede Bütünsel Kalite**, çev. Ayşe Bilge Dicleli, İstanbul: MESS Yayınları, 1999.

Koparal Celil (ed.), **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üni. Yay., 2003.

Kovancı Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, 2. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Koyuncu Yüksel, "Toplam Kalite ve Türk Hava Kuvvetleri", **Hava Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 339, Ekim 2001.

Loehr James E., **Stres Altında Başarılı Olmak**, çev. Tuncer Büyükonat, 1.b., İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999.

Maltepe Askeri Lisesi, **Toplam Kalite Yönetimi**, İzmir: Maltepe Askeri Lisesi Basımevi, 1998.

Milli Savunma Bakanlığı, **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Harita Genel K.lığı Basımevi, 1998.

Murata Kazuo ve Harrison Alan, **Japon Yönetim Teknikleri Batıda Nasıl Uygulanabilir?**, 1. b., Çev. Özden Arıkan, İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

N. S. Aşukin ve diğerleri, **Politika Sözlüğü**, Çev. Mazlum Beyhan, İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1979.

Norfolk Donald, **İş Hayatında Stres**, Çev. Leyla Serdaroğlu, İstanbul: Form Yayınları, 1989.

Ordaş Semih ve Yayla Nedret (haz.), **Toplam Kalite Kontrol**, Yayın No. 7., İstanbul: KalDer Yayınları, 1995.

Ören Kenan, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, 1.b., Ankara, 2002.

Örgücü Edip ve Köseoğlu Ali, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, 1. b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Özel Mustafa (haz.), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.

Özel Mustafa, **Yöneticilik Dersleri**, 2.b., İstanbul: İz Yayıncılık, 1997.

Özevren Mina, **İşe Alma ve Eğitimin Fayda ve Maliyet Analizi**, İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, 1990.

Özevren Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 1.b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1997.

Özgen Hüseyin ve Savaş Halil, Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi, **Standart Ekonomi ve Teknik Dergisi**, TSE, Ekim 1996.

Özkalp Enver, (ed.), **Davranış Bilimlerine Giriş**, 10. b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.

Öztekin Ali, **Yönetim Bilimine Giriş**, 1. b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1997.

Pakdemir İşıl Mendeş, **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vakalar**, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 1992.

Palmer Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, 1. b., çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Pitino Rick, **Başarılı Olmak Bir Tercihtir**, çev. Tuncer Büyükonat ve Selim Yeniçeri 1.b., İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998.

Polatcan İsmet, **İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliği**, 15. b, Ankara: 1996.

Resmi Gazete, 10 Ağustos 1967.

Resmi Gazete, 17 Haziran 1926.

Resmi Gazete, 21 Ocak 1972.

Resmi Gazete, 24 Aralık 1963.

Robbins Stephen, **Organizational Behavior**, 9th ed., New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 2001.

Sabuncuoğlu Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

Sabuncuoğlu Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 8. b, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997.

Sarıkaya Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Schmidt Faye and Strickland Teresa, **Client Satisfction Surveying: A Manager's Guide**, Citizen-Centred Service Network, Kanada: 1998.

Smith Perry M., **Sorumluluk Almak Liderlere Pratik Rehber**, 1. b., çev. Kazım Öndül, Ankara: Hv. K. K. lığı Basımevi, 1996.

Soylu Kaan ve Suer Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü-Terimler ve Tanımlar**, İstanbul: Yayın No 6, 1998.

Şahin Mehmet (ed.), **İş İdaresi**, 7. b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Şimşek Muhittin ve Nursoy Mustafa, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.

Şimşek Muhittin, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, 1. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Şimşek Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Şimşek Muhittin, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, 1. b, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2002.

Tek Mustafa, "TKY ve Deniz Kuvvetleri", **Deniz Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 563, Nisan 1997.

Tekin Mahmut, **Üretim Yönetimi Cilt 2**, 3. b., Konya: 1996.

Telman Nursel ve Ünsal Pınar, **Çalışan Memnuniyeti**, 1.b., İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004.

Tezcan Harika, **Kalite Çemberleri Olgusu ve Büro Personeli Uygulaması**, İstanbul: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 1989.

Timur Hikmet, Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, s. 239'dan "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **TODAY Dergisi**, c. 16, s. 3, Eylül 1993.

Timur Necdet (ed.), **Stratejik Yönetim**, 6. b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.

Tortop Nuri, **Personel Yönetimi**, 5. b, Ankara: Yargı Yayınları, 1994.

Türkel Asuman Uluçınar, **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

Türkel Asuman Uluçınar, **Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi 1998.

TÜSİAD-Kalder Ödülü, **Özdenetim El Kitabı**, İstanbul: 1995.

Uğur Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. b., Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.

Uyargil Cavide, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay. 2000.

Uyargil Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 1.b., İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.

Üçüncü Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, **Toplam Kalite Yönetim El Kitabı**, Ankara: 3.HİBM Basım Evi, 2002.

Yalçın A. Selçuk, **Personel Yönetimi**, 7. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002.

Yalçın Azmi ve Kılıç Tamer, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 9, 2002.

Yamak Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.

Yaman Meltem, **İnsan Kaynakları**, 1. b, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000.

Yazıcı Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Yenersoy Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Yıldız Ayşe, “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarım Değerlemesi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 418, Mart 1998.

Yılğör Ayşe Gül, “Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Bir Model Oluşturabilme Potansiyeli” **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, 1.b., Ankara: TODAİE Yayınları, 1999.

Yılmaz Mustafa (der.), **Sufi Seçme Mesel ve Düşünceler**, 2.b., Ankara: Ayraç Yayınevi, 1997.

Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

ÖZGEÇMİŞ

1975'te Artvin'de doğdu. Orta ve lise öğrenimini Antalya'da bitirdi. 1997 yılında Hava Harp Okulu Endüstri Mühendisliğinden mezun oldu. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme yüksek lisansını bitiren Uğur Keskin, aynı üniversitede Yönetim ve Organizasyon bilim dalında doktora eğitimini sürdürmektedir. Halen Körfez Hava Radar Mevzi Komutanlığı'nda önleme kontrolörü olarak görev yapmaktadır.

