

ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜNE BAŞVURAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDEKİ BAŞARI DEĞERLEME SİSTEMİNİN NİTELİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nihat KARAKOÇ*

Özet

İnsan kaynakları yönetimi (İKY)'nde başarı değerlendirme (BD), işletmelerdeki toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarının başarısını önemli ölçüde etkileyen bir değişkendir. TKY anlayışına uygun olmayan yapıdaki BD sistemi, işletmelerin kalite yolculuğunu zorlaştıran engellerden birisi olabilmektedir.

Bu çalışma, Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki BD sisteminin niteliklerini ve bu niteliklerin TKY anlayışına uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, konu ile ilgili literatür incelenmiş, TKY anlayışına uygun BD sisteminin başlıca nitelikleri ve geleneksel BD sisteminden farklı yönleri belirlenmiştir; Türkiye'de, 1993 -2004 yılları arasında Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran 20 işletmede yapılan araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

Araştırma sonunda, işletmelerin BD sistemindeki niteliklerin, TKY anlayışına uygun olmadığını gösteren bulgular belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, işletmelerin BD sisteminde yapmaları gereken değişikliklere ilişkin önerilere yer verilmiştir. Ayrıca bu araştırmanın uzantısı niteliğinde yeni araştırma konuları önerilmiştir

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

* Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, M.M.F., Endüstri Mühendisliği Bölümü

Abstract

A Research Aimed At Determining Characteristics of Performance Appraisal Systems in The Large-Scaled Companies That Applied For National Quality Award

Performance Appraisal (PA) in Human Resources Management (HRM) is an important variable that affects the performance of Total Quality Management (TQM) implementations. The PA system that is inappropriate with a TQM structure may be one of the obstacles that hinder companies from achieving their goals towards quality.

The study has been made to find out characteristics of PA systems in large-scaled companies that applied for National Quality Award and to determine whether the characteristics are appropriate for TQM philosophy. With this aim, the related literature has been investigated, primary characteristics of an PA systems which are appropriate to TQM philosophy and different aspects from traditional PA systems have been determined; the findings obtained from a research that was made on 20 companies that applied for National Quality Award in Turkey between 1993 and 2004 have been evaluated.

In conclusion, some findings have been determined indicating that some of the characteristics in PA systems of companies are inappropriate with TQM philosophy. By means of the findings from the survey, some proposals have been presented (given) for companies to make improvements in their PA systems. Besides, some new research topics are also proposed so as to make further study on the issue.

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

1. GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulaması, işletmedeki birim, bölüm ya da süreç boyutundaki kısmi bir değişimi değil; işletmenin tüm bölümlerini, süreçlerini, kaynaklarını ve çevreyle olan etkileşimini de içine alan köklü bir dönüşümü gerektirmektedir. Bu nedenle TKY'ye geçen işletmelerin, tüm alt sistemleri gibi, başarı değerlendirme (BD) sistemini de TKY ilke ve amaçlarını destekleyecek yapıya dönüştürmesi öngörülmektedir. Bu dönüşümü gözardı eden ya da kısmen yapan işletmelerdeki BD uygulamalarının geleneksel boyutları, TKY amaçlarını gerçekleştirmenin önündeki engellerden birisi olabilmektedir. (Soltani ve diğ., 2003/a: 38; Sebastianelli ve Tamimi, 2003:49)

E. Soltani ve Diğ. (2003/a:38)'nin yaptığı uygulamalı bir araştırmada, yukarıdaki görüşü destekleyen bulgular elde edilmiştir. İskoçya Kalite Kurumu'na kayıtlı işletmeleri kapsayan bu araştırmada, işletmelerdeki

BD sistemi ile TKY'nin gerektirdiği koşullar arasında önemli derecede uyumsuzluk bulunduğu ve bu uyumsuzluğun kalite programlarını olumsuz biçimde etkilediği belirlenmiştir. Öte yandan Sebastianelli ve Tamimi (2003:49) tarafından yapılan kapsamlı bir literatür incelemesi sonuçlarına göre, TKY uygulamalarının başarısı önündeki engeller arasında, “BD ve ödüllendirme sistemindeki yetersizlikler” de bulunmaktadır

TKY hareketi öncülerinin de içinde bulunduğu bazı yazarlar - Örneğin, Deming, 1986; Segella, 1989; Scholtes, 1993; Waldman, 1994; Ghorpade ve diğ., 1995; Cardy, 1998; Strebler ve diğ., 2001; Sedon, 2001- konu ile ilgili çalışmalarında TKY'yi uygulayan örgütlerdeki geleneksel başarı değerlendirme sisteminin sakıncalarını vurgulamışlardır (Soltani ve Diğ.,2003/b:323)

TKY'de BD uygulamalarına karşı çıkanların öncülüğünü Deming yapmıştır. Deming 1986 yılında, işletmelerde ölümcül olarak nitelendirdiği hastalıkların listesini çıkarmış ve 7 maddelik listenin üçüncü sırasına, "BD, başarıyı notlandırma ve yıllık gözden geçirme"yi yerleştirmiştir (Deming,1996:80). Deming'e göre bu hastalıklar TKY'nin gerektirdiği ortama geçişi engellemekte ya da geleneksel yöntemlere geri dönüşü özendirmektedir (Soltani ve Diğ.,2003/a:38). Deming, çoğu kalite sorunlarının sistemlerden ve süreçlerden kaynaklandığını ileri sürerek; BD uygulamaları ile söz konusu sorumluluğun haksız yere kişilere yüklenmeye çalışıldığına ve kaliteye zarar verildiğine işaret etmiştir (Bowen ve Lawler,1992:36; Waldman,1994:35). Bu bağlamda Deming, geleceğin örgütlerinde BD'ye gerek duyulmayacağını ileri sürmüştür (Wiese ve Buckley,1998:234).

Uluslararası kalite danışmanı H.J. Harrington ise, 1998'de yayınlanan makalesinde, Deming'in "Örgütlerdeki başarı değerlendirme engelini kaldırın" görüşü için şu değerlendirmeyi yapmaktadır: "Bireysel BD'den vazgeçilmesini ileri sürenler hiç yönetim sorumluluğu almamış kimselerdir". Harrington'a göre, işletmeler, dünya çapında başarı sağlayabilmek için bireysel başarıya önem vermeli; işgörenlerini, bireysel başarısı ve gönüllü olarak üstlendiği riskler nedeniyle ödüllendirmelidir. Ayrıca Harrington, Deming'in yanlış anlaşıldığını, aslında onun BD'ye karşı değil; BD'nin etkisiz uygulanma yöntemine karşı olduğunu belirtmektedir (Harrington,1998:230). Murphy ve Cleveland da (1991) TKY'de BD'nin önemini ve BD sisteminin işletmedeki yönetim anlayışı ve kültürü ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamışlardır (Soltani ve Diğ.,2003/a:38)

Literatür incelemesinden çıkan sonuçlardan birisi de, TKY ve BD ilişkisini konu alan kuramsal bazı çalışmalar olmakla birlikte, uygulamalı araştırma sayısının oldukça az olmasıdır. (Soltani ve diğ., 2003/a:38).

Bu çalışmada, Ulusal Kalite Ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki BD sisteminin nitelikleri ve bu niteliklerin TKY anlayışına uygunluğu incelenmektedir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BAŞARI DEĞERLEME

TKY, üst yönetimin liderliği, sürekli iyileştirme, ölçüm ve istatistikten yararlanma, müşteri odaklılık, takım anlayışı, işgöreni güçlendirme kaynak sağlayanlarla işbirliği ilkelerine dayalı bir yönetim anlayışdır (Bozkurt,2001:57; Jakop,1993:66; Stern-Tseng,1993:44).

BD, işgörenin görevlerini ne ölçüde yerine getirebildiğini belirleyerek; kendisini geliştirmesini ve başarısını iyileştirmesine destek olmayı; iş doyumunu ve işletmeye olan bağlılığını arttırmayı öngören bir İKY işlevidir.

BD'nin amaç ve süreçleri incelendiğinde, TKY'nin yönetim anlayışını simgeleyen PUKÖ döngüsünün ayrılmaz bir parçası olduğu görülür (İmai,1997:59; Sinclair ve Zairi, 1995:50). Çünkü BD'de, işgörenlerden erişimleri istenen başarı düzeyinin belirlenmesi (Planla), gerçekleşen başarının ölçülmesi (Uygula), hedeflere erişme düzeyinin belirlenmesi (Kontrol et) ve başarıyı iyileştirici önlem alınması (Önlem al) biçiminde bir süreç söz konusudur. Bu görünümüyle BD, işgörenlerin yeteneklerinde, işe ilişkin davranışlarında, motivasyon, iş doyum, işletmeye olan bağlılık ve verimliliklerinde sürekli iyileştirme sağlamaya yöneliktir.

Öte yandan BD, işgörenin, neyi ne kadar başardığını görmesini sağlayarak; kendini geliştirme, başarılı sonuçlar için takdir görme olanağını sağlamaktadır (Viken, 2003). İç müşterilerin (işgörenlerin) iş doyum ve bağlılığını arttırmaya yönelik bu gelişmeler, dış müşterilerin memnuniyetini de olumlu yönde etkileyecektir (Wiese ve Buckley,1998:234).

BD süreci sonunda, işgörenlerin neyi ne kadar başardığı belirlendiğinden; kime ne ölçüde yetki verilebileceği, zayıflıkların ne tür bir eğitimle giderilebileceği ve başarılı yetki kullanımının özendirilmesine ilişkin veriler sağlanabilmektedir. Bunlar TKY'deki işgöreni güçlendirmenin gerektirdiği verilerdir (Born ve Molleman,1996:30; Beach, 1996:29).

Aynı zamanda BD sonuçları etkili bir takım oluşturmaya; takım başarısına ilişkin verilerle takımın geliştirilmesine; takım bazlı değerlendirme ve ödüllendirmelerle takım çalışmalarını özendirici katkılar sağlamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, BD, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, işgöreni güçlendirme, takım anlayışı, ölçüm ve istatistikten yararlanma gibi TKY'nin başlıca ilkelerini destekleyen bir İKY işlevidir.

İşletmelerdeki TKY'ye uygun başarı değerlendirme sistemi (BDS)'nin başlıca nitelikleri ve geleneksel yönetim anlayışına (GYA) uygun BDS'den farklı yönleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1a. TKY'de BD Sisteminin Nitelikleri ve Geleneksel DS'den farklı yönleri

(GYA) BD AMAÇLARI (Viken, 2003; Köksal ve Çiçek, 1998:759)	(TKY) BD AMAÇLARI (Soltani ve diğ., 2003/a:38; Soltani ve Diğ.,2003/b:323; Uyargil,1994:3)
➤ Bireysel başarıyı ödüllendirerek başarıyı arttırmak: <i>Bireysel rekabeti arttırdığından takım anlayışına zarar vermektedir.</i>	➤ Bireysel ve takım başarısını birlikte arttırmak. ➤ Takım ruhunu geliştirmek.
➤ Başarısız işgörenlerin zayıflıklarını gidererek başarıyı iyileştirmek: <i>Başarısızlıktaki sorumluluğun doğrudan işgörene yüklenmesi, işletme sisteminin işgören başarısı üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi, başarının iyileştirilmesine engel oluşturmaktadır.</i>	➤ İşgörenin başarısını etkileyen sistemi (iş ortamı, işin bağlı olduğu süreçler, BD sistemi, eğitim programları, işgören sağlama ve yerleştirme sistemi, ücretleme, yönetsel ve örgütsel yapı) iyileştirmek.
➤ İşgörenlerde sürekli izlendikleri ve gerektiğinde cezalandırılacakları inancını yaratarak başarıyı sağlamak: <i>İşgörenlerde baskı, zayıflık, yetki alma ve değişim konusunda isteksizlik yaratmaktadır.</i>	➤ İşgörenin, kendisini geliştirmesini ve öz denetimini arttırmasını sağlayarak başarısını iyileştirmek. ➤ İşgörenleri yetki, uzmanlık ve kişilik açısından güçlendirmek.
➤ (GYA) DEĞERLEMECİ MODELİ (Sabuncuoğlu, 2000:160)	➤ (TKY) DEĞERLEMECİ MODELİ (Harrington, 1998: 230; Sabuncuoğlu, 2000:160; Bayar, 2003; Tak, 2003:60)
➤ Sadece üst'lerin-amirlerin- değerlemeci konumunda olduğu tek yönlü değerlemeci modeli kullanılır (Soltani ve Diğ.,2003/b:323): <i>Yöneticilerin çok sayıdaki astını değerlemek zorunda kalması, sağlıklı değerlemeyi güçleştirmektedir. Tek açılı değerlendirme, değerlemeci yanlışlarının tümüyle sonuçlara yansımaya neden olmaktadır. Sadece değerlendirilen konumunda olmaları nedeniyle astlarda baskı ve zayıflık duygusu yaratmaktadır.</i>	➤ İşgörenin başarısı ile ilgili görüş alınabilecek tüm tarafların -üstler, iş arkadaşları, iç ve dış müşteriler, astlar ve işgörenin kendisi- değerlemeci konumunda olduğu çoklu değerlemeci modeli kullanılır (Soltani ve diğ., 2003/a: 38; (Soltani ve Diğ.,2003/b:323): <i>Birden çok değerlemecinin olması değerlemenin nesnellliğini, doğruluğunu ve güvenilirliğini arttırmaktadır. İşgörenlerin kendisi, takım arkadaşları ve üstleri ile ilgili değerlendirme yapabilmesi; ast-üst yakınlaşmasına, işgöreni güçlendirmeye takım anlayışını geliştirmeye katkıda bulunmaktadır. İç ve dış müşterilerin değerlemeci konumunda olması, müşteri memnuniyetini ve takım anlayışını arttırmaktadır.</i>
➤ Değerlemenin gizliliği ilkesi nedeniyle, değerlendirilenlere üstün ve zayıf yönleri konusunda geri bildirim verilmediğinden işgörenler kendilerini geliştiremez.	➤ Farklı konumlardaki değerlemecilerden aldıkları geri bildirim nedeniyle değerlendirilenler, üstün ve zayıf yönlerini öğrenerek sürekli kendilerini geliştirme olanağını elde ederler.

Tablo 1b. TKY’de BD Sisteminin Nitelikleri ve Geleneksel BDS’den farklı yönleri

(GYA) BAŞARI ÖLÇÜTLERİ (Eke ve Özkanlı, 1997:250)	(TKY) BAŞARI ÖLÇÜTLERİ (Tak,2003:62; Foote,2003)
➤ Değerlenenlerin ölçütleri belirleme sürecine katılmasına izin verilmez. Ölçütler konusunda bilgi verilmez.	➤ Değerlenenler, ölçütleri belirleme sürecine katılırlar ve kendilerinden neler beklendiğini tam olarak bilir-ler: <i>Bu, erişilebilir başarı standartları belirlemeyi, işgöreni güçlendirmeyi ve takım anlayışını geliştirmeyi destekleyen bir yaklaşımdır</i> (Bowen ve Lawler,1992: 36; Harrington, 1998: 230).
➤ Öznelliği ağır basan, sayısal olmayan verilere dayanan ölçütlere de yer verilir.	➤ Ölçütlerin sayısal veriler sağlayacak yapıya dönüştürülmesi (Viken, 2003), nesnelliği artırır ve sürekli iyileştirmeyi destekler.
➤ İşgörenin kişiliğini ölçmeye ve başkalarıyla karşılaştırmaya yönelik ölçütler vardır.	➤ Ölçütler, iş tanımlarına, işletme ve bölüm hedeflerine, iç ve dış müşteri beklentilerine uygundur. İşgörenler birbirleriyle karşılaştırılmaz (Harrington,1998:230; Foote, 2003; Cederblom ve Pemei, 2002:132). Bu yaklaşım sürekli iyileştirme, takım anlayışı ve işgöreni güçlendirmeyi desteklemektedir.
➤ Ölçütler, bireysel başarıyı belirlemeye yöneliktir.	➤ Bireysel başarı yanında takım başarısını ve işgörenin takıma katkısını belirlemeye yönelik ölçütlere yer verilir.
➤ Yöneticilik görevi olmayanlar için yönetsel becerilerle ilgili ölçütler kullanılmaz.	➤ Yöneticilik görevi olmayan işgörenler için de planlama, iletişim, denetleme gibi yönetsel becerilerle ilgili ölçütler kullanılarak işgöreni güçlendirmeye katkıda bulunulur.
➤ (GYA) BD YÖNTEMLERİ	➤ (TKY) BD YÖNTEMLERİ
➤ İşgörenlerin başarısını başka işgörelere göre ve bir bütün olarak değerlendiren ya da sayısal olmayan verilere dayanan ve kişiliğini ölçmeye yönelik ölçütlerin kullanıldığı yöntemlerdir.	➤ İşgörenin başarısını -yaptığı işin nicelik ve nitelik olarak sonuçları ve işteki davranışlarının yarattığı sonuçlar gibi- nesnel ölçütlere göre belirleyen yöntemler kullanılır.
➤ İşgörenin sadece bireysel başarısını belirleyen yöntemler kullanılır.	➤ Başarıyı hem bireysel, hem de takım boyutunda ölçebilen yöntemler kullanılır.

Tablo 1c. TKY’de BD Sisteminin Nitelikleri ve Geleneksel BDS’den farklı yönleri

(GYA) BD PERİYODU	(TKY) BD PERİYODU (Harrington,1998: 230; Tak,2003: 62)
BD, yılda bir defa yapılır. Tek değerleyici olan yöneticinin, çok sayıdaki işgöreni ve bir yıl gibi uzun bir süreyi içeren dönem sonunda değerlemek zorunda kalması, sağlıklı değerlendirme yapmayı zorlaştırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:156). Ayrıca değerlendirme döneminin uzunluğu, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilecek sorunların saptanmasını ve çözümünü geciktirmektedir.	BD, ilke olarak, yapılan bir işin kilit noktalarında ve tamamlanmasından hemen sonra yapılır. Aynı zamanda (yılda en az 4 defa) 3 ayda bir ve yıllık olarak BD yapılması söz konusudur. İşgörenlere kısa aralıklarla geri bildirim sağlanması, sorunların belirlenme ve çözüm süresini kısaltmakta; büyümesini ve yenilenmesini önlemektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, ulusal kalite ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki BD sisteminin niteliklerini ve bu niteliklerin TKY anlayışına uygunluğunu belirlemektir. Bu amaçla ulusal kalite ödülüne başvurarak, "kalite yolculuğunda ödüle yaraşır ölçüde ilerleme kaydettiği" iddiasını taşıyan işletmelerle ilgili yanıtı aranan sorular şunlardır:

1. BD sisteminin başlıca nitelikleri nelerdir?
2. BD amaçları TKY anlayışına uygun mu?
3. BD'deki değerlemeci modeli TKY anlayışına uygun mu?
4. BD ölçütleri TKY anlayışına uygun mu?
5. BD yöntemleri TKY anlayışına uygun mu?
6. BD periyodu TKY anlayışına uygun mu?

Bu araştırmadan elde edilecek bulgular, araştırma kapsamındaki işletmelerin, BD sistemlerini yeniden gözden geçirmelerini sağlaması, BD sistemlerindeki TKY ilkelerine uymayan yönleri görme ve değiştirmelerinde yol gösterici olması açısından önemlidir.

Konu ile ilgili uygulamalı araştırma sayısının oldukça az olduğu göz önüne alındığında, araştırmanın, uygulamalı niteliği ile bu alandaki açığın giderilmesine katkı sağlaması söz konusudur. Aynı zamanda çalışmanın, bu alanda eksikliği duyulan yeni araştırmalar için esin kaynağı olması, motivasyon sağlaması ve sistematik bir başlama noktası oluşturması öngörülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Ulusal (TÜSİAD-Kal Der) Kalite Ödülü: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile Kalite Derneği (Kal Der) yönetim

kurullarının işbirliği ve üyelerinin katkıları ile verilen bir ödüdür. Türkiye'de TKY anlayışının yaygınlaştırılması ve bu alandaki başarılı kuruluşları belirleyerek kazanılan deneyimin paylaşılması amacıyla 1993 yılından bu yana ulusal kalite ödülü verilmektedir. Büyük ödül ve başarı ödülü olmak üzere iki türde verilen ödül için kuruluşlar, 1998'e kadar tek kategoride yarışırken, 1998-2000 yıllarında büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'ler olmak üzere iki kategoride, 2001'den bu yana da kamu sektörünün eklenmesiyle üç kategoride yarışmaktadırlar (Şimşek ve Nursoy, 2002: 84; *Top. Kal.Yön.*, 2002).

Araştırmanın evreni, 1993-2004 yılları arasında Ulusal Kalite Ödülüne başvuran büyük ölçekli kuruluşlardır. Bu evrendeki işletme sayısı, Kalder'in internetteki www.kalder.org adlı resmi sitesine göre 46'dır. Ancak bu listeden aynı işletme bünyesindeki kuruluşlar (Arçelik ve Bosh'un bünyesindeki toplam 5 kuruluş) ve sonradan iki işletmeye (Artema ve Vitra) dönüşen bir işletme (Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Aş) çıkarıldığında, araştırmanın evreni $46-6=40$ olmaktadır.

Evrendeki işletmelerin tümüne anket formu ulaştırılmıştır. Ancak bunların 20 tanesinden yanıt alınabilmiştir. Buna göre araştırmanın örneklemini, evrendeki işletmelerin %50'sini oluşturmaktadır. Örneklemini oluşturan işletmeleri tanıtıcı veriler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Ankete Katılan İşletmelerin ve Anketi Dolduranların Nitelikleri

Nitelikler	İşletme (%)
Kuruluş yılı	
1960-öncesi	20
1961-1970	25
1971-1980	25
1981-1990	20
1991 +	10
TKY uygulama süresi	
6-10 yıl	60
11-15 yıl	30
16 yıl +	20
Anketi dolduranın görev unvanı	
İK Md./Uzmanı	75
Kaliteden sorumlu yönetici	15
Diğer yöneticiler	10
Anketi dolduranın işletmedeki çalışma süresi	
1-5 yıl	45
6-10 yıl	25
11 yıl +	30

Araştırmada literatür incelemesine dayalı olarak oluşturulan bir anket formu kullanılmıştır. BD sisteminin niteliklerini belirlemede beş değişken kullanılmıştır. Bunlar, BD sisteminin temel öğeleri olan, amaçlar, yöntemler, ölçütler, değerlemeci modeli ve değerlendirme periyodudur. Her değişkenle ilgili kapalı uçlu birer soru sorularak, BD'de geleneksel yönetim anlayışına ve TKY'ye uygunluğu simgeleyen uygulama seçenekleri sunulmuştur. Sunulan seçeneklerden seçim yapılması, seçilenlerin önem derecelerine göre sıralanması ya da önem derecesinin yüzde olarak belirtilmesi istenmiştir. Ankette bu sorular dışında, işletmenin ve anketi dolduranların niteliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Araştırmada literatür incelemesine dayalı olarak oluşturulan bir anket formu kullanılmıştır. BD sisteminin niteliklerini belirlemede beş değişken kullanılmıştır. Bunlar, BD sisteminin temel öğeleri olan, amaçlar, yöntemler, ölçütler, değerlemeci modeli ve değerlendirme periyodudur. Her değişkenle ilgili kapalı uçlu birer soru sorularak, BD'de geleneksel yönetim anlayışına ve TKY'ye uygunluğu simgeleyen uygulama seçenekleri sunulmuştur. Sunulan seçeneklerden seçim yapılması, seçilenlerin önem derecelerine göre sıralanması ya da önem derecesinin yüzde olarak belirtilmesi istenmiştir. Ankette bu sorular dışında, işletmenin ve anketi dolduranların niteliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Anket formu, araştırma kapsamı dışındaki bir işletmede uygulanıp anlaşılabilirliği test edildikten sonra araştırmada uygulanabilir biçime dönüştürülmüştür. Araştırmada veriler, yüz yüze görüşme, faks ve elektronik posta aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu, insan kaynakları müdürü ya da uzmanları (%75), kaliteden sorumlu yöneticiler (%15) ve yönetici konumundaki diğer yetkililer tarafından doldurulmuştur (Tablo-2).

Yanıtlanan anketlerin tümü değerlemeye alınmıştır. Anketteki yanıtların niteliklerine göre yüzde, frekans, ortalama ve ağırlıklı ortalamaları bulunup tablolara (Tablo. 2-8) dönüştürülmüştür.

5. BULGULAR VE YORUM

BD Amaçları: İşletmelerin BD'de öngördüğü amaçlardan önem derecesine göre, ilk sırada, %22,4 ağırlıklı ortalama ile "işgörenlere kendilerini geliştirmede yol gösterecek geribildirim sağlamak ve öz denetimi arttırmak"; ikinci sırada ise, %20,3 ağırlıklı ortalama ile "işgöreni güçlendirmek" bulunmaktadır. TKY ilkelerini destekleyici nitelikteki bu amaçlar, işletmelerin çoğunluğunda (%60-85), BD'nin en önemli iki amacı olarak görülmektedir.

Tablo 3. İşletmelerin BD Amaçları ve Önem Dereceleri

BD Amaçları	Önem Dereceleri (%)							Yanıt yok (%)	Ağırlıklı ($\bar{X}$)
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.		
1 İşgörenlerin kendilerini geliştirmede yol gösterecek geri bildirim sağlamak ve öz denetimi arttırmak	40	45	10	-	-	-	-	5	22,4
2 İşgöreni güçlendirmek	40	20	25	5	-	-	-	10	20,3
3 Büyük ölçüde bireysel başarıyı özendirmek	15	-	25	20	10	-	5	25	13,6
4 İşgörenlerde başarısızlığa yol açan tüm zayıflıkları-BD sistemi, yönetsel uyg., işg. seçim sis., vb.- gidermek	10	15	10	15	20	5	-	25	13,4
5 Takım anlayışını güçlendirmek	5	10	20	20	15	-	-	30	12,6
6 Başarısız işgörenleri ve başarısızlığın işgörene bağlı nedenlerini belirlemek	-	10	-	5	5	35	-	45	7,1
7 İşgören üzerinde yönetsel bir kontrolün varlığını hissettirmek	-	-	15	-	5	-	35	45	5,8
8 Ücretleme ve kariyer planlama gibi İK işlevlerini desteklemek	5	10	-	5	-	5	-	75	4,8
Toplam									100

"Büyük ölçüde bireysel başarıyı özendirmek", "başarısız işgörenleri ve başarısızlığın işgörene bağlı nedenlerini belirlemek" ve "işgörenler üzerinde yönetsel bir kontrolün varlığını hissettirmek", işletmelerin BD'de sırasıyla 3., 6. Ve 7. Sırada önem verdikleri amaçlardır. Geleneksel BD anlayışına özgü amaçlardan sayılan bu amaçlar, işletmelerin çoğunluğunda (%55-75) BD amaçları arasındadır.

Bu bulgular, işletmelerde TKY'ye uygun BD amaçlarına öncelik verilmekle birlikte geleneksel BD'ye özgü bazı amaçlardan da vazgeçilmediğini göstermektedir. Aynı zamanda BD amaçları arasında, bir anlayış bütünlüğünü değil; çatışma görüntüsünü vermektedir. Bu yapıyla işletmelerdeki geleneksel BD amaçları, TKY'ye uygun BD amaçları için birer engel niteliğindedir.

Değerlemeci Modeli: BD'de işletmelerin tümünde ilk amirlerin rolü vardır ve değerlemedeki payı, ortalama %73,7; değerlemeciler içersindeki ağırlıklı ortalaması ise %67,5'tir. BD'de öz değerlemeye yer veren işletmelerin oranı %55; astlar, takım arkadaşları ve müşterilerden görüş alan işletmelerin oranı ise, %15-30 arasında değişmektedir. (Tablo. 4)

Tablo 4. BD'de Rolü Olan Değerlemeciler ve Değerlemedeki Payı

Değerlemeciler	Değerlemedeki payı						Ağırlıklı ($\bar{x}$)
	(%) 100	(%) 75	(%) 50	(%) 25	(%) 10	($\bar{x}$)	
İlk amir	35	30	30	5	-	73,7	67,5
İşgören (Öz değerlendirme)	-	-	25	30	-	36,3	18,3
Astlar (Yöneticileri değerlendirme)	-	5	-	15	10	28,3	7,8
Takım arkadaşları	-	-	-	10	15	16	3,7
Müşteriler	-	-	-	10	5	20	2,7
TOPLAM							100

Tablo 5. BD'deki Değerlemeci Modeli

Değerlemeci modeli	(%)
Tek değerlendirici (ilk amir)	20
İki değerlendirici [ilk amir-öz değerlendirme (%40)/Astlar (%5)]	45
Üç değerlendirici (ilk amir-diğerlerinden ikisi)	25
Dört değerlendirici (ilk amir-astlar-işgören -takım arkadaşları)	5
360 derece değerlendirme	5
TOPLAM	100

Tablo.5'te görüldüğü gibi, işletmelerin çoğunluğunda (%65), tek yönlü (%20) veya iki yönlü (%45) değerlendirme yapılmaktadır. Dört yönlü ve 360 derece değerlendirme yapılan işletmelerin oranı, %10'dur.

Bu bulgular, işletmelerdeki değerlendirici modelinin TKY'den çok geleneksel BD anlayışına yakın olduğunu göstermektedir.

BD Ölçütleri: Tablo.6'da görüldüğü gibi, işletmelerin %85-100'ünün BD ölçütlerindeki bilgilendirme, katılım, güçlendirme ve sayısal verilere dayanma nitelikleri TKY anlayışına uygundur. İşletmelerin %60'ının BD ölçütlerindeki "hemen tümünün bireysel başarıyı belirlemeye yönelik" olma niteliği ise, geleneksel BD anlayışına uygundur.

Bu bulgular, işletmelerdeki BD ölçütlerinin, TKY anlayışına uygunluk açısından homojen bir yapıda olmadığını; geleneksel BD'ye özgü bir niteliği de taşıdığını göstermektedir.

Tablo 6. İşletmelerdeki Başarı Değerleme Ölçütlerinin Başlıca Nitelikleri

BD Ölçütlerinin nitelikleri	Evet (%)	Hayır (%)
Değerlemenin gizliliği nedeniyle işgörenlere ölçütler konusunda bilgi verilmez.	-	100
Ölçütleri ve standartları belirleme sürecine işgörenler de katılırlar.	95	5
Ölçütler büyük ölçüde sayısal verilerle belirlenen sonuçlarla ilgilidir.	85	15
Ölçütlerin hemen tümü, bireysel başarıyı belirlemeye yöneliktir.	60	40
Yönetmelik olmayan işgörenler için de planlama, iletişim ve denetim gibi işgöreni güçlendirmenin gerektirdiği becerilere ilişkin ölçütler kullanılır.	95	5

BD Yöntemleri: Tablo 7'de görüldüğü gibi, BD'de işletmelerin hemen hepsi (%95'i) hedeflere göre değerlendirme yöntemini; %65'i de derecelendirme ve puanlama yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemlerin işletmelerde kapsadığı ortalama işgören oranı sırasıyla %85,5-82,6'dır. BD'de takım bazlı değerlendirme yönteminden yararlanan işletmelerin oranı sadece %15'tir.

Bu bulgulara göre, işletmelerdeki BD yöntemlerinin, "başarıyı nesnel ölçütlere göre belirleme" niteliği, TKY anlayışına uygun,; "başarıyı takım bazında değil sadece bireysel boyutta belirleme" niteliği ise, TKY anlayışına uygun değildir.

Tablo 7. İşletmelerde Uygulanan BD Yöntemleri ve Kapsadığı İşgören Oranları

BD Yöntemleri	Kapsadığı			İşgören oranı		
	(%) 100	(%) 75	(%) 50	(%) 25	($\bar{x}$)	Ağırlıklı ($\bar{x}$)
Hedeflere göre değerlendirme yöntemi	70	5	10	10	85,5	58,6
Puanlandırılmış/Derecelendirilmiş yargı ya da soru cümlelerinin bulunduğu form doldurma yöntemi	45	5	5	10	82,6	38,7
Takım bazlı değerlendirme yöntemi	-	-	-	15	25	2,7
TOPLAM						100

BD Periyodu: BD periyodu, işletmelerin %50'sinde 1 yıl; %45'inde 6 ay; ortalaması ise, 8,8 aydır. Bu sistematik değerlendirme dışında, işgörenin yaptığı işe göre değişen sayıda ara değerlendirme yapan işletmelerin oranı ise, %25'tir.

Bu bulgular, işletmedeki BD periyodu ve ara değerlendirme ile ilgili niteliklerin TKY anlayışına uygun olmadığını göstermektedir.

Tablo 8. İşletmelerdeki BD Periyodu

BD Periyodu	İşletme (%)		
	3 ay	6 ay	12 ay
Tüm işgörenler için	5	45	50
İşgörenin yaptığı işe göre değişen ara değerlendirme yapılır	EVET		HAYIR
	25		75

Değişkenler Arası İlişkiler:

1. "İşgörenlerin kendilerini geliştirmede yol gösterecek geribildirim sağlamak ve öz denetimi arttırmak", işletmelerin BD amaçlarının başında yer almaktadır (Tablo. 3). BD'nin TKY ilkelerine uygun nitelikteki bu amacının gerçekleştirilebilmesi, TKY'ye uygun yapıdaki 360 derece değerlemeci modeli; en az 3 ay olan BD periyodu ve ara değerlemelerle desteklenmesini gerektirmektedir. Oysa işletmelerdeki değerlemeci modeli, ağırlıklı olarak işgörene tek yönlü (ilk amir- öz değerlendirme) geri bildirim sağlayan yapıdadır. (Tablo. 5); BD periyodu ise, ortalama 8,8 ay olup ara değerlendirme yapılmamaktadır (Tablo. 8). **Bu bulgular, işletmelerin, BD'de, birinci sıradaki (TKY ile uyumlu) amacına uygun nitelikte değerlemeci modeli ve BD periyodu kullanmadığını göstermektedir.**

2. "Takım anlayışını güçlendirmek" işletmelerin BD amaçları içersinde 5. Sırada yer almaktadır. (Tablo. 3). BD'nin TKY ilkelerine uygun nitelikteki bu amacının gerçekleştirilebilmesi, takım bazlı BD yöntemi, takım başarısını ölçen BD ölçütleri ve takım arkadaşlarının da söz sahibi olduğu bir değerlendirme modeli ile desteklenmesini gerektirmektedir. Oysa "Takım bazlı değerlendirme" yönteminden yararlanan işletmelerin oranı sadece %15'tir (Tablo.7); İşletmelerdeki (%60'ının) BD ölçütlerinin hemen tümü bireysel başarıyı belirlemeye yöneliktir (Tablo. 6); BD'de takım arkadaşlarına da değerlendirme yaptıran işletmelerin oranı %25'tir (Tablo. 4). **Bu bulgular, işletmelerin BD'de "takım anlayışını güçlendirme" amacını gerçekleştirmeye yönelik ölçüt, yöntem ve değerlendirme modelinden yararlanmadığını göstermektedir.**

6. SONUÇ

BD, geleneksel yönetim anlayışına özgü bir İKY işlevi değil; TKY'deki yönetim anlayışını simgeleyen PUKÖ döngüsünün bir parçası ve başlıca TKY ilkelerinin bir gereğidir. Kuşkusuz BD'nin geleneksel ve çağdaş yönetim anlayışlarındaki nitelikleri farklı olacaktır. Dolayısıyla TKY'nin uygulandığı bir işletmedeki BD sisteminin, TKY ilke ve amaçları ile uyumlu bir yapıya dönüştürülmüş olması gerekir.

Bu çalışmada, ulusal kalite ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki BD sisteminin nitelikleri ve bu niteliklerin TKY anlayışına uygunluğu incelenmiştir. Konuyla ilgili 20 işletmede yapılan araştırma sonucunda, elde edilen temel bulgular özetle şöyle sıralanabilir:

- İşletmeler, BD'de TKY anlayışına uygun amaçlara öncelik vermektedir. Ancak bu amaçlarla çelişen geleneksel BD amaçlarının da varlığı korunmaktadır.
- İşletmelerin TKY anlayışına uygun bazı BD amaçları, bu amaçlara erişmeyi sağlayacak nitelikteki ölçüt, yöntem, değerlemeci modeli, değerlendirme periyodu ile desteklenmemektedir.
- İşletmelerde, TKY anlayışına uymayan, ilk amir, ağırlıklı, tek yönlü değerlemeci modeli kullanılmaktadır.
- İşletmelerdeki BD ölçütlerinin "katılım, bilgilendirme, güçlendirme ve sayısal olma nitelikleri," TKY anlayışına uygun; "bireysel başarı odaklı olma" niteliği ise, TKY anlayışına uygun değildir.
- İşletmelerdeki BD yöntemlerinin, "başarıyı nesnel ölçütlere göre belirleme" niteliği, TKY anlayışına uygun; "başarıyı takım bazında değil sadece bireysel boyutta belirleme" niteliği ise, TKY anlayışına uygun değildir.
- İşletmelerde ortalama 8,8 ayda bir BD yapılması ve bunun dışındaki ara değerlemelere yer verilmemesi, TKY anlayışına uygun değildir.

Yukarıdaki bulgular, işletmelerdeki BDS'nin, TKY anlayışının gerektirdiği nitelikleri tam olarak taşımadığını göstermektedir. Bu yargı, E. Soltani ve Diğ.'nin (2003a:38), İskoçya Kalite Kurumuna kayıtlı işletmeleri kapsayan benzer konudaki araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu sonuçlar, işletmelerdeki TKY anlayışına yönelik örgütsel dönüşümde, BDS'nin gözardı edilebilen kör noktalardan birisi olduğunu da göstermektedir.

TKY uygulaması, işletmenin, hiç bir alt sistemini dışarıda bırakmadan, bir bütün olarak kalite odaklı bir yapıya dönüştürülmesini içerir. Buna göre, işletmelerin, kısmen TKY'ye uyumlu biçime dönüştürülmüş BDS'den, TKY amaçlarını destekleyen bir işlev elde etmeleri olası görünmemektedir. Başka deyişle, BDS'deki amaçlar, ölçütler, yöntemler, değerlemeci modeli ve değerlendirme periyodu; aynı yönetim anlayışı doğrultusunda ve birbirini tamamlayan nitelikleri olan bir bütünü oluşturmalıdır. Bu nedenle işletmeler, araştırmada belirlenen geleneksel

BD'ye özgü tüm nitelikleri BDS'den çıkararak, sistemi bir bütün olarak TKY'ye uyumlu bir yapıya dönüştürmelidir.

Bu araştırmanın uzantısı niteliğinde, aynı evrende bulunan işletmelerdeki BD sisteminin niteliklerini ve sorunlarını, işgörenlere uygulanacak anketlerle belirlemeye yönelik yeni bir araştırma yapılabilir. Böyle bir araştırma, işletmelerdeki BDS'nin niteliklerini, başarıları değerlendirilenler (işgörenler) açısından ortaya koyması, başarıyı değerleyici konumundakilerin (yöneticilerin) ortaya koyduğu niteliklerle karşılaştırma ve farklı yönlerini belirleme olanağı vermesi bakımından ilginç olabilir.

Önerilebilecek ikinci bir araştırma konusu ise, bu araştırmanın bir adım sonrasına ilişkindir. Aynı evrendeki işletmelerin BD sistemlerindeki nitelikler ile TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ya da engeller arasındaki ilişkiler incelenebilir. Böyle bir araştırma ile işletmedeki BDS'ye ilişkin niteliklerin, TKY amaçları açısından önemini somut olarak ortaya koyabilecek çarpıcı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKLAR

- Bayar, B. (2003). HR Uygulamaları: 360 Derece Değerlendirme. <http://www.İnsan kaynakları.Com.>, (Erişim tarihi 27 Şubat 2003).
- Beach, A. J. (1996). Empowerment To The People: Creating An Atmosphere For Growth. *Empowerment In Organizations*, 4 (1): 29-33.
- Born, L ve Molleman, E. (1996). Empowerment and Rewards: a case study. *Empowerment In Organizations*, 4 (3): 30-33.
- Bozkurt. R. (2001). Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*,1: 45-74.
- Bowen, D.E. ve Lawler III, E.E. (1992). Total Quality-Oriented Human Resources Management. *Organizational Dynamics*, 29-41 (Spring).
- Cederblom, D. ve Perner, D.E. (2002). From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience. *Public Personnel Management*, 31 (2):131-140 (Summer).
- Deming, W.E. (1996). *Krizden Çıkış*. (Çev. Cem AKAŞ). Arçelik AŞ.: İstanbul.
- Eke, A.E. ve Özkanlı, Ö. (1997).Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemlerinin Uygulanma Düzeyi. 4. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (29-31 Mayıs 1996) Bildiriler Kitabı*, Armani: Ankara, 250-259.
- Foot, C.T. (2003). Defining Performance in a Performance Management System. <http://www.Workteams.Unt.Edu.>, (Erişim tarihi 25.Şubat 2003).

- Harrington, H.J. (1998). Performance Improvement: Was W. Edwards Deming Wrong?. *The TQM Magazine*, 10 (4): 230
- Imai, M. (1997). *Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Üçüncü Baskı, Brisa.
- Jacob, R. (1993). TQM: More Than A Dying Fad. *Fortune*, 128 (9): 66-71-237.
- Köksal, G. ve Çiçek, M.C. (1998). Toplam Kalite Takımları İçin Bir Performans Ölçüm Modeli ve Bir Uygulama. 7. *Ulusal Kalite Kongresi*, Kal Der-TÜSİAD: İstanbul. (11-12 Kasım)
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi: Bursa.
- Sebastianelli, R. ve "Tamımı, N. (2003a). Understanding the Obstacles to TQM Succes. *The Quality Management Journal*, 10 (3): 45-56.
- Sinclair, D.ve Zairi, M. (1995). Effective Process Management Through Performance Measurement- Part III An Integrated Model of Total Quality-based Performance Measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1 (3):50-65.
- Stern, L.B. ve Tseng, D.P. (1993). US. Business Schools Reaction to The Total Quality Management Movement. *Journal of Education For Business*, 69 (1): 44-49.
- Soltanı, E., Meer, R.VD., Gennard, J. ve Williams, T. (2003). Performance Management: TQM Versus HRM-Lessons Learned. *Management Research News*, 26 (8): 38-49.
- Soltanı, E.; Meer RVD., Gennard, J. ve Williams, T. (2003b). A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria. *European Management Journal*, 21 (3): 323-336 (June).
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. Hayat: İstanbul.
- Tak, B. 2003). Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri. *Öneri* 5 (19): 55-65 (Ocak).
- Toplam Kalite Yönetimi. (2002). [http:// www. insan kaynaklari com.](http://www.insan.kaynaklari.com) (Erişim tarihi 20 Mart 2002).
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi: İstanbul.
- Viken, R. (1997). Team Measurement: Some Whys, Whats and Hows. [http://www. Workteams. Unt. Edu.,](http://www.Workteams.Unt.Edu.) (erişim tarihi 25 Mart 2003).
- Waldman, D.A. (1994). Designing Performance Management Systems For Total Quality Implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (2): 31-44.
- Wiese, D.S.ve Buckley, M.R. (1998). The Evolution of the Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*, 4 (3): 233-249.