

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLEME  
SORUNLARI**

108719

108719

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Özlem BALABAN**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME**  
**Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**MAYIS-2002**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLEME SORUNLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Özlem BALABAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME  
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez 25/ 06 / 2002 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Gültekin YILDIZ  
Jüri Başkanı

Prof. Dr. İsmail DALAY  
Jüri Üyesi

  
Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİRKAN  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışı ile, çalışanları güçlendirme, takım çalışmaları, sürekli gelişme ve iyileştirmeye dayanan, yenilikçi, gereksiz detaylardan uzak yalın örgütlerin önem kazandığı bir örgüt biçimi ve yönetim tarzının öneminin arttığı görülmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışında etkili olan en önemli gelişmelerden birisi küreselleşmedir. Yaşanan yoğun rekabet ortamında, işletmelerin sürekli gelişme mücadelesinde üstünlük sağlayabilmeleri “insan” faktörünün önemini gündeme getirmiştir. “İnsan” faktörünün verimliliğini arttırmak, onu etkin olarak değerlendirmeye bağlıdır.

Performans değerlendirme şirketlerde çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla gittikçe daha çok önem kazanan, insan kaynaklarının bir fonksiyonudur. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminde örgüt ve performans değerlendirme yöntemlerinin uyumu son derece önemlidir. Takım çalışmalarının esas olduğu çağdaş örgüt yapılarında, bireysel temelli olarak yapılan performans değerlendirme, takım ruhunu zedeleyici bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada performans değerlendirme yöntemleri, yönetim ve organizasyon teorilerinde yer alan örgüt yapılarıyla karşılaştırılarak, çağdaş yönetim anlayışı ile örgüt yapılarında meydana gelen değişiklikler karşısında, performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliklerine dikkat çekilmiştir.

Çalışmama yaptığı değerli katkı ve yönlendirmelerinden dolayı, başta tez danışmanım Prof. Dr. Gültekin YILDIZ' a, üzerimde her zaman desteklerini hissettiğim eşim İsmail BALABAN ile anne ve babama, ayrıca bilgileri paylaşıldıkça değer kazanan kaynakçamdaki tüm kaynakların sahiplerine sonsuz teşekkür ederim.

Mayıs 2002

Özlem BALABAN

## İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR .....	V
TABLolar LİSTESİ .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VII
ÖZET .....	VIII
SUMMARY .....	IX
GİRİŞ .....	1
<b>1. PERFORMANS DEĞERLEME VE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI.....</b>	<b>5</b>
1.1. Performans Değerleme Kavramı .....	5
1.2. Performans Değerlemenin Gereği Ve Önemi .....	6
1.3. Performans Değerlemenin İçeriği .....	9
1.4. Performans Değerlemenin Amaçları .....	10
1.4.1. Ölçmeye İlişkin Amaçlar .....	11
1.4.2. Gelişmeye İlişkin Amaçlar .....	12
1.5. Klasik Yönetim Anlayışı .....	13
1.5.1. Klasik Yönetim Anlayışının Temel Felsefesi .....	13
1.5.2. Klasik Yönetimde Organizasyon Yapısı .....	17
1.6. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri .....	19
1.6.1. Grafik Değerleme Tekniği (Ölçeği) .....	20
1.6.2. Karşılaştırma Yöntemleri .....	22
1.6.2.1. Basit Sıralama Yöntemi .....	23
1.6.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi .....	23
1.6.2.3. Zorunlu (Güçlendirilmiş) Dağılım Yöntemi .....	24
1.6.3. Derecelendirme Yöntemi .....	26
1.6.4. İş Boyutu Ölçeği (Job Dimension Scales) .....	29
1.6.5. Kontrol Listesi Yöntemi .....	30
1.6.5.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi .....	30
1.6.5.2. Güçlendirilmiş Kontrol Listesi Yöntemi .....	31
1.6.6. Kritik Olay Yöntemi .....	32

1.6.7. Alan İncelemesi .....	35
1.7. Klasik Performans Değerleme Yöntemlerinin Yetersizlikleri.....	35
<b>2. ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER.....</b>	<b>39</b>
2.1. Yönetim Düşüncesine Etki Eden Gelişmeler.....	39
2.1.1. Küreselleşme.....	39
2.1.1.1. Küreselleşmenin Yönetim Anlayışına Etkileri. ....	42
2.1.2. Teknolojik Değişimler Ve Bilgi Toplumuna Geçiş.....	45
2.2 Çağdaş Yönetim Anlayışının Temel Felsefesi.....	47
2.3 Çağdaş Yönetim Anlayışında Organizasyon Yapıları .....	53
2.4. Takım Çalışması Odaklı Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.....	55
2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	61
2.4.1.1. Toplam Kalite Yönetimini Oluşturan Temel İlkeler.....	64
2.4.1.2. Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışmalarının Önemi Ve Gereği. ....	69
2.4.1.3. TKY’de Çalışanların Katılımı Ve Takım Çalışmaları .....	70
2.4.1.4. TKY’de Organizasyon Yapısı .....	78
2.4.2. Değişim Mühendisliği.....	80
2.4.2.1. Tanımı Ve Özellikleri .....	81
2.4.2.2. Değişim Mühendisliğinin Nedenleri.....	84
2.4.2.3. Bir Değişim Mühendisliği Örneği .....	84
2.4.3. Takım Çalışması Ve Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	85
2.4.3.1. Tanımı Ve Kapsamı .....	85
2.4.3.2. Takım Çalışmasının Faydaları .....	86
2.4.3.3. Takımların Organizasyonlardaki Önemi .....	87
2.4.3.4. Takım Çalışmasının Uygulanması.....	87
2.4.4. Sıfır Hiyerarşi .....	89
2.4.4.1. Sıfır Hiyerarşi Kavramı Ve Önemi.....	89
2.4.4.2. Sıfır Hiyerarşi Ve Organizasyon Yapısı .....	90
2.4.5. Yalın Organizasyon .....	91
2.4.5.1. Yalın Organizasyon Kavramı .....	91
2.4.5.2. Yalın Organizasyonların Özellikleri.....	92
2.4.5.3. Yalın Organizasyonun İlkeleri.....	93
2.4.6. Kademe Azaltma.....	94

2.4.6.1. Kademe Azaltma Kavramı Ve Özellikleri.....	94
2.4.6.2. Kademe Azaltmanın Amaçları.....	95
2.4.7. Personeli Güçlendirme.....	95
2.4.7.1. Güçlendirmenin Tanımı Ve Nedenleri .....	96
2.4.7.2. Güçlendirmenin Temel Unsurları .....	97
2.4.7.3. Geleneksel Organizasyonlar İle Yetkilendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar .....	98

### **3. ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE**

#### **EKSİKLİKLERİ..... 100**

3.1. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri .....	100
3.1.1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı .....	100
3.1.1.1. AGY'nin Tanımı ve Gelişimi .....	101
3.1.1.2. AGY'nin Örgüte Sağladığı Yararlar.....	103
3.1.1.3. AGY'nin Başlıca Özellikleri .....	104
3.1.1.4. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi (ASGDY) .....	104
3.1.2. Değerleme Merkezi Tekniği .....	106
3.1.3. Psiko teknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi .....	107
3.1.4. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi .....	109
3.1.4.1. Tanımı ve Kapsamı.....	109
3.1.4.2. 360 Derece Geribildirim Yararları.....	110
3.1.4.3. 360 Derece Geribildirim Temel Düşüncesi .....	112
3.1.5. Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı.....	113
3.1.5.1. BSC'nin Tanımı Ve Kapsamı .....	113
3.1.5.2. BSC' nin Performans Değerleme Boyutları .....	115
3.1.5.3. BSC'de Takımların Performans Ölçüleri .....	117
3.2. Klasik Ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar	117
3.3. Günümüz Performans Değerleme Yöntemlerinde Hakim Olan Anlayış.....	120
3.4. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemlerinin Eksiklikleri.....	122

#### **SONUÇ VE ÖNERİLER..... 125**

#### **KAYNAKLAR .....**

#### **ÖZGEÇMİŞ .....**

## KISALTMALAR

<b>AGY</b>	: Amaçlara Göre Yönetim
<b>ASGDY</b>	: Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi
<b>BSC</b>	: Balanced Scorecard
<b>HGY</b>	: Hedeflere Göre Yönetim
<b>KÇ</b>	: Kalite Çemberleri
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yönetim Teorileri Ve Genel Özellikleri.....	48
Tablo 2: Grup-Takım Karşılaştırılması.....	59
Tablo 3: Ekiplerin Çeşitli Kriterlere Göre Mukayesesi .....	75
Tablo 4: Klasik Organizasyon Yapısı İle TKY'deki Organizasyon Yapısının Karşılaştırılması .....	80
Tablo 5 Geleneksel Organizasyonlarla Yetkilendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar .....	98
Tablo 6: Performans Değerleme Yöntemlerinin Kullanılma Oranı (%).....	120





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 :Grafik Değerleme Tekniğinde Ölçek .....	21
Şekil 2: Zorunlu Dağılım Çizelgesi .....	25
Şekil 3: Derecelendirme Yöntemi.....	28
Şekil 4: Kritik Olaylar Yöntemi.....	34
Şekil 5: Tek Kaynaklı Sistem Ve 360 Derece Geribildirim Sistemi .....	110



## ÖZET

### ÇAĞDAŞ ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLEME SORUNLARI

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerleme, Yönetim Teorileri, Takım Çalışmaları

Performans değerlendirme, çalışanların başarılarını ve belirli bir süre içindeki davranışlarını değerlendirerek ölçen, insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Yönetim kavramının gelişimi içinde önceleri sadece kendisine söyleneni yapan rasyonel insan düşüncesi, günümüzde yerini, yaratıcı gücü ile yönetime katılan insan düşüncesine bırakarak, işletmelerin rekabetteki en önemli üstünlüğü haline gelmiştir.

Klasik yönetim anlayışı takım çalışmaları yerine, bireysel temelli çalışmaları öngörmektedir. Ancak günümüz örgüt yapılarındaki gelişmeler, esnek, katılımcı, detay ve hiyerarşiden uzak, takım çalışmaları esaslı ve yalın organizasyonlar yönündedir. Buna rağmen performans değerlendirme yöntemleri ağırlıklı olarak bireysel temellidir. Takım temelli ve katılımcı yönetim anlayışına sahip, ancak bireysel değerlendirme sistemini uygulayan şirketlerin, ekip çalışması, takım ruhu, işbirliği, paylaşma gibi değerlere inandığını belirtmesi başlı başına bir çelişki oluşturmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri gözden geçirilerek, örgüt yapıları ile paralellik arz edecek bir yapıya kavuşturulmalıdır. Takım çalışmasının öneminin vurgulandığı örgütlerde, çalışanları bireysel yöntemlerle değerlendirmek, takım ruhunu zedeleyecektir.

Bu tezde, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme kavramı ve yöntemleri, klasik ve çağdaş yönetim anlayışındaki örgüt yapıları ile karşılaştırılarak incelenmiştir. Takım çalışması odaklı organizasyonlarda bireysel temelli değerlemelerin oluşturduğu tezata dikkat çekilmiştir.

Çalışmanın amacı, model kurmak ya da sistem önerisi yapmaktan ziyade, mevcut olan uyumsuzluğa dikkat çekip, bu konu ile ilgili bundan sonra yapılacak olan çalışmalara kaynak oluşturmaktır.

Çalışma; teorik nitelikte olup, ikincil veriler kullanılarak eleştirel kaynak taraması şeklinde yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, yönetim anlayışındaki gelişmeler doğrultusunda performans değerlendirme yöntemlerinin gözden geçirilerek, örgüt yapılarına uygun düzenlemelerin yapılması gerekliliği görülmektedir.

**SUMMARY**  
**PROBLEMS OF PERFORMANCE APPRAISAL IN CONTEMPORARY**  
**ORGANIZATIONS**

**Keywords:** Performance Appraisal, Management Theories, Team Works

Performance appraisal is an important function of human resources administration which measures by evaluating the accomplishments of employees and their behaviors in a certain period. Rational human thought, doing what he is told in the development of administration concept, has become the most significant superiority of the businesses in competition by its creative power, participating in the administration today.

Classical administration comprehension foresees individual based works instead of team works. The developments in today's organizational structures, however, are flexible, participant, far from detail and hierarchy, fundamental team work and in the direction of single organizations. Nevertheless the methods of performance appraisal are weightily based on individual. Of the companies who have the understanding of team based and participant administration but apply individual appraisal system, it is a major controversy that the companies point out that it believes in values such as team work, spirit of team, cooperation and sharring. In the organizations where the importance of team work is emphasized evaluating the employees by individual methods will injure the spirit of team.

In this thesis , the concept and method of performance appraisal, which is one of the most significant functions of the human resourses administration, has been studied by comparing with organizational structures in the concept of classical and contemporary administration.

In the organizations focused on team work, attention was paid on controversy composed of individual based appraisals. The purpose of the study is to draw attention to the present discordance rather than building a model or making a system proposal and to be a foundation of the studies which will be done afterward related to this subject.

Our study is a kind of theoretical, and was executed in the form of critical source scanning by using secondary inputs. At the end of our study it came out that proper arrangements suitable to organizational structures should be made by revising the performance appraisal methods according to the developments in the administration concept.

## GİRİŞ

Değerleme, işletmelerde çeşitli örgütsel kararların alınabilmesi için sıklıkla başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlar doğrultusunda ve sık olarak kullanımı, bu sürecin dinamik bir özelliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Performans değerlendirme, örgüt tarafından önceden saptanmış standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla, örgütün ya da örgütte çalışanların performanslarının ölçülmesi sürecidir. Bir başka deyişle, önceden belirlenmiş başarı kriterleri ve standartlarına göre, bireylerin ya da örgütün belli bir dönemdeki mevcut başarı durumlarını ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar, performans değerlendirme olarak adlandırılır.

Performans değerlemenin en genel amacı, belirlenen standartlar doğrultusunda performansı geliştirmek, beklenen kriterleri sağlayamayan çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları objektif olarak ortaya çıkarmaktır. Örgütsel açıdan beklenen amaç ise, örgütsel verimlilik ve performansın en üst düzeye çıkarılmasıdır.

Performans değerlendirme sürecinde örgütler çeşitli değerlendirme yöntemlerinden yararlanırlar. Bu yöntemler genel olarak klasik ve çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Performans değerlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde, özellikle klasik değerlendirme yöntemleri uygulandığı hallerde, değerlendirme sürecinin doğal yapısından kaynaklanan bir takım özelliklerin, sistemin başarısını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bu olumsuzlukları gidererek daha objektif değerlendirmeler yapabilmek amacıyla ile çağdaş performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemlerde, çalışanın işi başarıma derecesi yanında, onun beklentilerinin de sürece katılımı dikkate alınmıştır.

Mc Gregor'un geleneksel yönetim anlayışını temsil eden X Kuramı'nın başat olduğu değerlendirme yöntemleri klasik değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Bu noktada takım çalışmalarını ihmal eden klasik yönetim teorisi ile, birey merkezli klasik

değerleme yöntemleri arasında bir ilişki kurulmuş, ve klasik performans değerlendirme yöntemleri, klasik yönetim teorisi içerisinde gösterilmiştir.

Örgütlerin ekonomik ve sosyal yaşamdaki önemi gittikçe artmaktadır. Örgütler yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir şekilde yönetilmek durumundadır. Bu nedenle örgütte çalışan tüm bireylerin belirli bir standardın üzerinde başarı göstermeleri gerekir. Örgütün başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır.

Başarı olgusu, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir takım kriterlerin üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Özellikle klasik performans değerlendirme yöntemlerinde bireyin yaptığı her çalışma, başarılı ya da başarısız şeklinde değerlendirilir. Oysa örgüt teorilerinde meydana gelen değişimler doğrultusunda performans değerlendirme sisteminden beklenen bunun çok ötesine geçmiştir.

Yönetim ve örgüt düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler daha çok örgüt ağırlıklıdır. Yeni yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler, özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesi şeklinde olmuştur. Bu durum örgütlerde başta çalışma biçimleri olmak üzere, örgüt yapılarını etkilemiştir. Bunların haricindeki gelişmeler, büyüklük ekonomisinden, esneklik sağlayan küçük yapılara; bürokratik kişilikten, girişimciliğe ve özellikle örgütlerde takım çalışmalarının gerekliliği yönünde olmuştur. Bu nedenle kişiler ve örgütler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.

Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme, yönetim düşüncesi ve organizasyonlar üzerinde önemli etkisi olan bir faktördür. Bu gelişmeler, sistem yaklaşımı ile birlikte kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan örgütleri, ulusal sınırları dışında düşünmeye zorlamıştır. Bu durum kuruluşları, faaliyetlerini yeniden gözden geçirmeye, değişmelere hemen cevap verebilecek takım çalışması temelli, esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır.

Güntümüzde insan faktörünün önemini artması, işletmelerin insan faktörünü rekabette bir üstünlük olarak görmesi, yeni yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılanmasını önemli ölçüde etkilemiştir. Takım temelli organizasyonlar, sıfır hiyerarşi, çalışanları yetkilendirme, yalın organizasyonlar gibi bir çok kavram bu gelişmelerin bir sonucudur.

Klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri incelenirken, bir çok araştırmacı tarafından iki yönetime de eleştirilerde bulunulmuştur. Bu eleştiriler çoğunlukla klasik değerlendirme yöntemlerine yöneliktir. Tezin önemi, günümüz rekabet şartlarının oluşturduğu çağdaş yönetim anlayışının gerektirdiği organizasyon yapıları ile, çağdaş performans değerlendirme yöntemleri arasında tam bir paralelliğin olmadığına dikkatleri çekmektedir. Örgüt yapılarında yalınlık ve takım çalışmaları hakim iken, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin bireysel ağırlıklı olarak varlığını sürdürmeleri sorun teşkil etmektedir.

Performans değerlendirme, örgütlerde çalışanlar bazında ve örgütü oluşturan tüm faktörlerin etkilerinin incelendiği şirket performansı şeklinde yapılabilir. Ancak bu çalışmada, şirket performansından ziyade, insan kaynaklarının bir fonksiyonu olan çalışanların performansı üzerinde durulacaktır.

Bu çalışma, eleştirel literatür taraması şeklinde yapılmış olup, teorik niteliktedir. Dolayısıyla çalışmada ikincil verilerden yararlanılmıştır. Amaç, bir model oluşturmak ya da sistem önerisi yapmaktan ziyade, örgüt teorileri ile performans değerlendirme yöntemlerinin uyumsuzluğuna dikkat çekip, bu uyumsuzluğu giderici çalışmalara kaynak oluşturmaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde performans değerlendirme kavramı, gereği, önemi ve içeriğine yer verilmiş, klasik yönetim anlayışı ve bu anlayıştaki organizasyon yapısına değinilmiştir. Daha sonra klasik yönetim anlayışı ile örtüşen klasik performans değerlendirme yöntemleri ve söz konusu yöntemlerin yetersizlikleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, çağdaş yönetim düşüncesine etki eden faktörlerden, çağdaş yönetim anlayışının temel felsefesi ve organizasyon yapıları açıklanmıştır. Yine bu bölümde,

çağdaş yönetim ve organizasyon anlayışının en önemli özelliği olan takım çalışması ile ilgili olarak, takım ve grup kavramları açıklanmış, takım çalışması odaklı çağdaş yönetim kavram ve yaklaşımlarından, başta TKY olmak üzere, değişim mühendisliği, kendi kendini yöneten takımlar, sıfır hiyerarşi, yalın organizasyon, kademe azaltma ve personeli güçlendirme kavramlarına, takım ve örgüt odaklı olarak yer verilmiştir.

Son bölümde ise çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, eksiklikleri, klasik yöntemlerle aralarındaki farklılıklar ve bu yöntemlerin günümüz organizasyon yapıları ile uyumsuzluklarının dile getirildiği bir değerlendirme yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLEME VE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

#### 1.1. Performans Değerleme Kavramı

Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak değerlendirme faaliyetlerinin yapılması sürecin dinamik bir özellik taşıdığını göstermektedir [Cascio, 1989: 304].

Literatürde, “Performans Değerleme”, “Personel Değerlendirme”, “Başarı Değerleme”, “İşgören Değerleme” kavramları için kullanılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Performans değerlendirme, bir kişinin , işindeki başarısına ilişkin değerinin takdir edilmesi sürecidir [Werther ve Davis, 1996: 341].

Performans değerlemesi, bir görevlinin, görev kapsamına giren işlerde, belirli bir dönem için öngörülen hedefleri gerçekleştirebilmekte ne düzeyde başarılı bir çalışma yaptığının eleştirisi ve değerlemesidir. Bir başka deyimle, performans değerlendirme, bir görevlinin belirli bir dönem içinde, yerine getirmekle sorumlu bulunduğu görevde gösterdiği başarı düzeyinin saptanmasıdır [ Öncü, 1998:164].

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlara, karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir [Palmer,1993: 9].

En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir. Her işletmede yöneticiler elemanlarını yeterli-yetersiz, davranışları uyumlu-uyumsuz gibi gruplara ayırır. İşletmede çalışan her bir kişinin kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi açısından, yöneticisine göre bir değeri vardır. Bu değer bir işgörenin başkalarına göre farkından oluşur. Eğer kişi yeterli



işgören grubu içinde ise, kendisinden beklenen davranışları yerine getiriyor, istenen sonucu kalite ve kantite olarak ortaya koyuyor demektir. İşletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir [ Erdoğan, 1991:155].

Genel anlamda başarı değerlendirme; işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümedir [ Ataay,1990:234].

Bu tanımlar, başarı değerlemenin ne kadar geniş kapsamlı, karmaşık ve soyut bir kurum olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, başarı değerlendirmenin nasıl algılandığı, niçin yapıldığı, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve sonuçların işgörelere açıklanması, çalışmanın amacı açısından son derece önemlidir.

Geçmişte başarı değerlendirme, işgörenin üretim kapasitesinin denetlenmesi yanında, görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü, kısaca bir denetleme aracı olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde ise başarı değerlendirme ile işgörenin işletme için etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasının yanında; işgörenin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi hayati öneme sahip hususların da ortaya konulduğu söylenebilir.

Başarı değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir. Ayrıca işlerin tanımı, talimatlandırılması ve eşit dağıtımı için iş analizleri ile yakından ilgilidir. Böylece işgörenin tanımlanan işe olan katkısı, başarı değerlendirmenin ilk koşulu olabilir [ Yücel, 1999: 111].

Tüm bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere performans değerlendirme kişi merkezli ve bireysel temelli olarak ele alınmış, birey odaklı olarak kavramsallaştırılmıştır.

## **1.2 Performans Değerlemenin Gereği Ve Önemi**

Başarı değerlendirme, bir kimsenin işinde ne yaptığını ve ne yapıyor olduğunu analiz eder. Bu analizin amacı, gücü arttırıp, zayıflıkları gidererek bireyin daha iyi olmasına yardım

etmektedir. Başarı değerlendirme, iş başarısının artırılması hususunda karara vardır ve kullanışlı bir içeriği olan gözleme faaliyetidir. Daha önemlisi, insanları, sizin onlardan beklediğiniz sonuçları başarmaya sevk etmede bir başlangıç noktası olan başarı hedeflerinin ve seviyesinin üzerinde karara varmak için ortam hazırlar [ Sırma, 1996: 4].

Bir işgören işe kabul edilip yerleştirildikten ve belli bir için eğitildikten sonra, iş başarısının beklenen ölçütlere ne derece ulaştığını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin üstü, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme ve gelişme çoğu işgören için önemlidir. İşgörenler , başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi görevlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum, başarı değerlemenin gereğini açıkça ortaya koymaktadır. İşgörenlerin başarısını iyileştirmek, performans değerlendirme faaliyetlerinin süreklilik arz eden bir süreç olarak kabul edilmesine sebep olmuş ve örgütsel başarının bir aşamasını meydana getirmiştir [Cascio, 1989].

Performans değerlendirme, asıl olarak bireyi odak noktası seçmiştir. Örgütle değerlendirme insan unsuruyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu, örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir.

İşletmede karmaşık bir yapıya sahip olan insanı değerlendirmek, malı, makinayı ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Özünde performans değerlemesinin yer aldığı yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmenin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır [Uluçınar Türkel, 1998: 50].

Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımı ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü, kişinin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önemlidir. Diğer yandan kurumun da çalışanlarının etkinliğini bilmesi gerekir. Diğer

yandan kurumun da çalışanlarının etkinliğini bilmesi gereklidir. Çünkü rolünü yeterince oynayamayan yani görev tanımındaki uygulamaları yeterince gerçekleştiremeyen çalışanın kuruma zarar vermesi söz konusudur [ Fındıkçı, 2000: 297].

Başarı değerlendirme işgörenlerle görüşülüp, güçsüz ve yetersiz olan yanlarını düzeltecek biçimde eğitilmelerine imkan sağlayabileceği gibi yönetim açısından ise dinamik bir çevrede kaynakları dağıtmak, işgörenleri ödüllendirmek, işgörenlerle işleri hakkında geri beslemede bulunmak, gruplar içinde adil ilişkileri korumak, işgörenleri yönetmek ve onlara danışmanlık yapmak için de gereklidir. Aynı zamanda başarı değerlendirme, amaçlara ulaşmada ve kontrol işlerinin düzgün yürütülmesinde kullanılan çok önemli bir araçtır. Kötü tamamlanmış bir değerlendirme, ilgilenen herkes için bir zaman kaybıdır. İyi tamamlanmış bir değerlendirme ise hem değerleyicinin hem de değerlendirilenin motivasyon ve iş başarısını geliştirebilir ve büyük ölçüde hem bireysel hem de örgütsel planlamaya yardımcı olur.

Tüm bunlardan sonra , başarı değerlemenin gereksiz yada angarya bir işlem olduğunu söylemek, kuşkusuz mümkün olmayacak, bilakis, mutlaka yapılması gerekli bir işlem olduğunu savunmak gerekecektir. Zaten bu konudaki tüm kaynaklarda hemfikir olunan “başarı değerlendirme” nin kaçınılmazlığı ve gerekliliğidir [Sırma,1996: 5-6].

Bir işletmede verimliliği artırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlemesi önem taşımaktadır [Barney ve Griffin, 1992: 462-463].

Performans değerlendirme kısaca, organizasyonun doğru işleri başarıyla yapmasını sağlamaktır. Doğru işlerin, en iyi biçimde yapılmasını sağlayan kişiler de iyi yöneticilerdir. Her bir yöneticinin kendi birimindeki performansı arttırmak için yapacağı çalışmalar neticesinde alınan sonuçlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük rol oynayacaktır [Armstrong ve Murlis, 1994].

### 1.3. Performans Değerlemenin İçeriği

Başarı değerlendirme süreci, birbirine bağımlı, birçok aşamadan oluşur. Bunlar içinde en önemlisi, değerlemeye temel olacak bilgilerin derlenmesidir. Bilgi kaynakları, işe ve işgörene ilişkin olarak iki küme içinde incelenebilir: işe ilişkin bilgi kaynakları, çeşitli dökümlerde, işletme içi ve işletme dışı koşullardaki değişimler nedeniyle, önemlerini yitirebilir yada önem kazanabilirler. Ancak bilgi kaynaklarının örgütsel değişmelerle, yeni plan ve program uygulamalarıyla, yöntem ve sistem değişiklikleriyle, pazarlama ve satın alma uygulamalarındaki değişmelerle, ekonomik hukuksal ve mali uygulamalardaki değişmelerle, dönemsel farklılıklar göstereceği kabul edilmelidir. Bu durum çoğu kez, işgörenin işini yaparken uygulayacağı bilgi ve yeteneklerini sınırlamakta ve değiştirmektedir.

Yukarıda belirtilen ve bilgi kaynaklarını etkileyen değişmelerle birlikte, geçmiş ve gelecek yıllara ilişkin birçok kayıt ve işlemlerin incelenmesi de zorunludur. Geleceğe ilişkin bilgi kaynakları olarak iş gerekleri pozisyon kılavuzları işin tasarımı işletmenin büyüme ve gelişme tasarımları yönetime ilişkin politikalar , işe yerleştirme sistemleri sayılabilir. Geçmişe ilişkin bilgi kaynakları olarak; yöneticilerin gözlem ve görüşleri ile sağladıkları iş deneyimleri kritik olaylarda önemli görevlerin yapılışı sırasında aldıkları notlar, geçmiş başarı değerlendirme sonuçları, raporlar, personel kayıt ve işlemleri, işe girmeden önce işgören hakkında elde edilen bilgiler sayılabilir [Ataay;1990: 229-230; Barney ve Griffin, 1992].

Bir süreç olarak performans değerlemenin kapsamının belirlenmesi, her şeyden önce söz konusu sürecin bir plan yada programa bağlanması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir plan veya programın oluşturulmasında ilgili yayınlarda çeşitli aşamalar öngörülmüştür. Aslında işgören değerlemesinin kapsamını belirleyen evreleri hazırlık ve asıl olmak üzere iki kesimde toplamak mümkündür. Aşkun' a göre bu evreler şöyle sıralanmaktadır [ Aşkun;1982: 278-279]:

#### I-Hazırlık Evreleri:

- İş analizlerinin yapılması,
- İş tanımlarının çıkarılması,

- İş gereklerinin belirlenmesi,

## II-Asıl Evreler:

- İşletmede işgören değerlemesini zorunlu kılan temel amaçların saptanması,
- İşgören değerlemesinde görev alacakların seçimi ve örgütlendirilmesi,
- Tüm ilgililere işgören değerlemesi hakkında en açık bilgilerin verilerek, işletmede böyle bir plan uygulamasını benimsemelerinin sağlanması,
- Planın , ilgili yönetici ve görevlilerle tartışılarak, noksanlarının giderilip, gerekiyorsa bazı temel değişikliklere gidilmesi,
- Plana uygun olarak seçilen tüm görevlilerin, gereksindikleri eğitimin kendilerine sağlanması.
- Değerlemede kullanılacak ölçü ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Değerleme çalışmalarına geçilmesi,
- Yapılan değerlemelerin denetimden geçilerek gerekli düzenlemelerin yapılıp, yanlış ve noksanlıkların giderilmesi,
- Değerleme sonuçlarının ilgililere gönderilerek, görüşlerinin alınması, varsa bazı yanlışlıkların düzeltilmesi,
- Değerlemenin kesin sonuçlarının, işgören değerlemesinin yapılma amaçlarına göre kullanılması,
- Elde edilen sonuçların yorumlanarak, gerekiyorsa ya amaçlarda ya da planın öteki evrelerinde uygun değiştirmelere gidilmesi.

### 1.4. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin amaçları genel olarak değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir. Değerleme amaçları ücretleme, ödüllendirme, yükseltme (terfi), rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geri bildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir. Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ele alınan süreçlerden biridir. Performans değerlemenin amacı; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede gerçekleştirilerek

herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının devam etmesidir [Kaplan ve Palus,1994].

Başarı değerlemesi çalışmalarının aşağıda verilen ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçlara hizmet ettiği söylenebilir. [Can ve diğerleri, 1998:164]

1. Başarı değerlendirmesi personelin örgüte yaptığı görelı katkıyı belirlemektedir.
2. Başarı değerlendirmesi sürekli başarı yönündeki personeli isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerinin tamamlanmasını sağlar.
3. Başarı değerlendirmesi sonuçları, Personelin başarısına paralel bir ücret ve ödöl almasını sağlar,
4. Başarı değerlendirmesiyle daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlememede ve personeli o iş için hazırlamada yardımcı olur,
5. Başarı değerlendirmesi personelin gerçek başarısı yanında kendisinden ne beklendiğini de ortaya koyar; personele yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların başarı motivasyonunu artırır.
6. Başarı değerlendirmesi ile mevcut insangücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar ya da veriler insangücü planlamasında kullanılabilir.
7. Başarı değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim pekişir;bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar.Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlenen arasındaki güvenin artmasına da yol açar.

#### **1.4.1.Ölçmeye İlişkin Amaçlar**

Bu amaçlar işğörenin performansı hakkında bilgi edinmeyi sağlar.Bu bilgiler ,örgütte yönetsel kararların alınmasında kullanılır [ Tyson ve York, 1989:140; Yücel,1999:112].

Ölçmeye ilişkin amaçlar;

-Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi ve yargıya varmayı sağlar.

-Bir üst göreve terfi edecek işğörenleri ve yer değiştirme kararlarını belirler,

-Eğitim gereksinimini belirler,

- İşgörenlerin uyarılmasını sağlar,
- Ücretlerin belirlenmesine ve ödüllendirmeye esas teşkil eder.

Ölçmeye ilişkin amaçlar, “ işe göre adam” ilkesine uygun olarak işgörenin seçilmesi ve değerlendirilmesine esas oluşturabilir.

#### **1.4.2.Gelişmeye İlişkin Amaçlar**

Değerlendirmelerin sonucu itibariyle, işgörenin etkinliğini ve verimini artırmak için, gelişmeye ilişkin amaçlardan söz edilebilir [Tyson ve York,1989: 141; Werther ve Davis, 1996: 342]:

- İşgörene motivasyon sağlar,
- İşgörenin çalışma hevesini artırabilir.
- Geri besleme ile işgörenin gelişmesini sağlar,
- Örgütü geliştirerek, örgütsel etkinliği artırma yönünde rol oynar,
- Yönetici ve yönetilenler arasında dengeli bir iletişim sağlar.

Sonuç olarak başarı değerlemede genellikle;

- İşgörenlerle ilgili yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin saptanması,
- Örgütlerde uygulanacak denetim sisteminin etkinliği için objektif ölçütlerin geliştirilmesi,
- Çalışanlar hakkında gelecekte yararlanılmak üzere çeşitli bilgilerin toplanması,
- Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgilerin saptanması
- Daha etkin işgören politika, plan ve programların, ücret sistemlerinin, eğitim programlarının işe alma , seçme, yerleştirme, yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının ve etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesi,
- İşgörenlerin amaçlarına ve yaptıklarına işe anlam kazandırarak, işten elde edilen tatminin, isteğin, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesinin sağlanması, ast ve üst arasında diyalogun yoğunlaşması sonucunda taraflar arasında ortak bir anlayışın gelişmesi gibi amaçlara hizmet edilir. Bu amaçlara hizmet eden değerlemelerin, örgütün asıl amaçlarına, yani karlılık, etkinlik, verimlilik, varlığını sürdürme gibi amaçlarına da

hizmet edeceği açıktır. O halde başarı değerlemenin, istenilen amaçlara ulaşabilmesi için tüm imkanlar seferber edilerek değerlemenin etkinliği ve böylece başarı değerlemenin örgütsel amaçlara ulaşmada araç rolünü üstlenmesi sağlanmalıdır [ Sırma,1996: 22-23].

### **1.5. Klasik Yönetim Anlayışı**

Yönetim ve organizasyon görüşlerinde meydana gelen gelişmeleri, aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmamakla beraber, klasik, neo-klasik, modern teoriler ve modern sonrası kavram ve yaklaşımlar olmak üzere dört ana grupta toplamak mümkündür.

Bu teoriler kendi içlerinde farklı yaklaşımlar içerirler: Klasik teori, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımını ; neoklasik teori, insan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel davranışsal yaklaşımı; modern teori ise esas olarak sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içermektedir. İnsan yönetimindeki evrimin ise sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamalarından geçtiği görülmektedir. Söz konusu bu gelişmelerde örgüt teorilerindeki yaklaşımların etkili olduğu görülmektedir.

Çalışmamızın bu bölümde klasik performans değerlendirme yöntemlerinin çıkış noktasını oluşturan klasik ve neo-klasik kuramlara genel özellikleriyle değinilecektir.

#### **1.5.1. Klasik Yönetim Anlayışının Temel Felsefesi**

Klasik teori, sanayileşmenin gelişme gösterdiği ondokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Çıkış noktası olarak Klasik İktisat Doktrini'ni esas alan bu teori, insanların rasyonel hareket edeceklerini bir varsayım olarak kabul etmiş ve örgütün formel yapısı üzerinde durmuştur.

1800'lere kadar olan dönemde iş hayatında işçiler uzun saatler çalışmak zorunda olan birer köle gibiydiler. Tarımdan sanayiye geçen işgücü, sanayide alışkın olmadığı zor koşulların altında ezilmekteydi. Personel yönetimi kavramları henüz gelişmemişti. Personel yönetiminin iş hayatına geçişinde en önemli rolü 19. yüzyılda gelişen Bilimsel



Yönetim Yaklaşımı'nın oynadığını görmekteyiz. Yaklaşımın öncülerinden Frederick W. Taylor, üretimi artırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde , eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür. Taylor işi, iş ve zaman etütleri yoluyla inceleyerek basit parçalara ayırmış; işin yapılış şeklini geliştirmeye ve iş için daha iyi araçlar sağlamaya çalışmış, işini analizlere uygun şekilde yapan yani verimli çalışan personelin verimsiz çalışandan ayırt edilebilmesi için teşvikli ücret ödenmesini önermiştir. Böylece yüksek ücret ödemeye rağmen personel maliyetlerinin düşürülebilmesi mümkün olmuştur. Taylor'a göre bir iş yapmanın birçok yolu vardır. ama yönetici, ne iş yapılacağı, işin nasıl yapılacağı, işe ne kadar zaman ayrılacağı gibi planlama görevlerini yaparak işi yapmak için mevcut olan en iyi tek yolu belirlemeli ve yetenekli işçileri bu yolu izlemeye güdülemelidir.

Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme gibi personel yönetimine ilişkin faaliyetler en yakın amirin elinde idi. İlk kez Taylor, rutin personel faaliyetlerinin yürütülebilmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiş, bilimsel yöntemlerden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yorgunluğunun önlenmesini, eğitimle üst kademelere yükselmesine fırsat tanınmasını , kişisel sürtüşmelere yol açabilecek ustabaşı personel ilişkisi yerine işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır. Böylece bugün dahi personel yönetiminde başarıyla uygulanabilen tekniklerin geliştirilmesi mümkün olmuştur [ Yüksel,2000:12].

Yönetim süreci (genel yönetim) yaklaşımı içinde değerlendirilen Henry Fayol; Taylor'ın üretim hattını incelemesine karşılık örgüt ve yönetim olgusunu ele almış ve birtakım ilke ve yöntemler geliştirmeye çalışmıştır. Fayol yönetimi planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim olmak üzere beş işleve ayrılmış ve bu kavramsal çatı altında 14 yönetim ilkesi geliştirmiştir. Bunlar işbölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkezîyetçilik, basamaklı yapı, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, inisiyatif ve birlik ruhu gibi ilkelerdir [ Dalay, 2001: 98]. Daha sonraları bu ilkeler bazı değişikliklere uğramışsa da temel görüş, örgütte verimliliğin işçinin çabası yanında, yönetimin geliştirilmesiyle artırılacağı konusunda

odaklanmıştır. Bu kavramsal çatı ve yönetim ilkeleri personel yönetiminin örgütlenmesinde ve işlevinin tanımlanmasında etkili olmuş, personel yönetiminde dar anlamda tanımlamadan ( işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan teknikler) geniş anlamda tanımlamaya ( insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin) geçiş süreci başlamıştır.

Bürokratik yaklaşım sanayileşen ve gelişen batı toplumuna eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır. Yaklaşımın öncüsü sayılan Max Weber bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal-ussal yetkiye dayandırdıkları, kişisel eğilimlerden etkilenmeyen (nesnel), yazılı kural ve yasalara uygun ideal bir yönetim yapısı olarak ele almıştır. Bu görüşlere paralel olarak personel yönetiminde yazılı kayıt-belge düzeni geliştirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, işgören yada memurun mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir [ Yüksel, 2000:13].

Özetleyecek olursak, klasik örgüt yaklaşımı, örgütü kapalı, mekanik sistem olarak ele almış, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiştir. Örgütün yalnızca biçimsel yapısı ve biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması, örgütün görünmeyen yönünün ihmal edilmesine yol açmıştır. İhmal edilen bu yön Neo-klasik görüşün ortaya çıkmasıyla giderilmeye çalışılmıştır.

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü ön plana alan neo-klasik ( davranışsal) görüşün önderliğini yapan E. Mayo (1933) F.J. Roethlisberger (1941) ve onların izinden yürüyen W. Bakke, White, Gardner ve Moore (1955) K.Davis (1957) D. Mc. Gregor (1960) Dubin ve R.Likert gibi bilim adamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun, bireyler ve organizasyonlar arasındaki işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri sürerken klasik organizasyonu bir bakıma eleştirmekte ve bir bakıma da tamamlamaktadır. Bu düşünürlere göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki biçimsel bir düzenleme ile sınırlandırılmaz. Böylece neoklasik görüş ile organizasyonda biçimsel olmayan gruplar oluşmakta ve biçimsel

organizasyon tamamen biçimsel kalıp işlememekte, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirdiği bir organizasyona bırakmaktadır [ Ülgen, 1993: 23-24].

Klasik organizasyon teorisinin ve biçimsel organizasyonun en önemli unsurlarından biri olan iş bölümü, beşeri münasebetler, davranış bilimleri ve sanayi psikolojisi açısından incelendiğinde işçilerde yorgunluk, monotonluk oluşturduğu ve işçiyi izole ettiği görülmektedir. Bu arada işçinin faaliyetleri sonucu oluşan eseri somut olarak görememesi manevi tatminini azaltmaktadır. Üst düzey yönetici ve deneticilerin ise tek bir konuda fazlaca uzmanlaşmaları sonucunda, görüş alanları daralmakta ve işletmenin tüm faaliyetlerini görebilmeleri güçleşmektedir. Böylece bir koordinasyon sorunu da kaçınılmaz olmaktadır. Neoklasik teorisinin büyük bir bölümü sosyal bilimlere dayanmakta olup, güdüleme (motivasyon), koordinasyon ve liderlik gibi kavramlar inceleme konusu yapılmaktadır [Robbins ve Cenzo, 1998].

Öte yandan, hiyerarşik ve fonksiyonel (dikey ve yatay) bölünme ile gruplaşma sonucunda oluşan organizasyon yapısının, başarı ve kusursuzluğu, yine bölümleri temsil eden beşeri unsurun yetenek ve davranışlarıyla çok yakından ilgilidir. Yapı, ne kadar ince hesaplarla düzenlenmiş olursa olsun, kumanda ve kurmay ilişkilerinde sürtüşme ve anlaşmazlıklar kaçınılmaz olacaktır. Zira uygulamada da bir çok işletme kumanda ve kurmay organlar arasındaki ahengi sağlamada güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle yapının verimli ve etkin bir biçimde çalışması için, beşeri unsuru mükafatlandırıcı ve teşvik edici sistemler geliştirilerek uygulanmalıdır. Neoklasik görüşü benimseyen düşünürler, özellikle alt kademelerin yönetime ve kararlara katılmasını, daha iyi bir haberleşme ağının kurulmasını, insana değer verilmesini, morali arttırıcı ve organizasyon yapısına dinamizm getirici birer etken olarak görmektedirler. Nihayet denetim veya yönetim alanının da genişliği veya darlığının, sayısal değerler ile ölçülmesi neoklasik düşünürlere göre gereksizdir. Zira yönetim alanı daraldıkça sıkı bir denetim başlamakta ve otokratik bir liderlik sonucu moral bozulmakta, astların girişimcilik özelliği kaybolmaktadır. Aksi halde yani alanın genişlemesi bu defa astların girişimciliğini kullanma olanaklarını arttırmakta, buna paralel olarak yüksek moral nedeniyle organizasyon daha etkin olmaktadır. Ancak bu arada denetim güçleşmekte ve koordinasyon zorlaşmaktadır [ Ülgen, 1993:25].

### 1.5.2. Klasik Yönetimde Organizasyon Yapısı

Örgütlerde organizasyon yapısını belirleyen unsurların başında, amaç, işbölümü ve uzmanlık derecesi, kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, merkezileşme derecesi ve departmanlaşma gelir. Dar anlamda organizasyon daha önce belirlenen otorite ve yetki ilişkilerini belirten bir yapıdır. Genellikle organizasyon şeması ile ifade edilen bu yapı organizasyondaki başlıca biçimleri, departmanları, birbirleri ile ilişkilerini ve emir komuta ilişkilerini gösterir. Organizasyonun alt kademelerine inildikçe, bu kademelerdeki birimleri işgal edenlerin yetkileri azalmaktadır [Koçel; 1989:41]. Geniş anlamda ise organizasyon, bütün personeli, sahip olunan kaynakları, her türlü politika ve yöntemleri, metodları ve görevleri ve organizasyonu diğer organizasyonlardan ayırarak onu ayrı ve kendine has bir bütün haline getiren bütün özellikleri kapsayacak şekilde ayrı bir sosyal varlık olarak ele alınabilir [a.g.e., s. 42] .

Klasik örgütler; tipik olarak yöneticilere sıkı kontrol imkanını veren dar denetim alanı yapısında dikey tip organizasyon yapısına sahiptirler [ Hodgetts; 1997: 97].

Organizasyonda görev yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağı doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde derece derece inmektedir. Ast üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu bilerek, organizasyon alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon sağlanmış olmaktadır. Yetki bir merkezde toplanmakta burada derece derece yönetim felsefesine uygun olarak dağıtılmaktadır. Böylece, organizasyon birbirine bağlı kademelerden oluşan aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarılara çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görünümündedir. [ Eren; 1998:153]

Biçimsel organizasyonlarla ilgili olan klasik düşünce sistemi, ancak kişisel etkilerle istikrarları bozulmayan işletme örgütlerinin verimli bir çalışma düzenine girebileceklerini savunur. Klasik teorinin organizasyon yapısı ile ilgili prensiplerine etkinlik, verimlilik, kontrol ve koordinasyon esası hakimdir. Organizasyonun etkin bir biçimde işlemesi, kontrol ve koordinasyonun sağlanması; iş bölümü, hiyerarşik ve fonksiyonel (dikey ve yatay) bölünme, örgütün yapısı ve denetim alanı olmak üzere dört temel unsura dayanmaktadır. Özellikle işbölümü bunların en önemlisi olup bir işin tek

insanın yapabileceği ölçüyü, kapasitesini aşması sonucunda ortaya çıkar. İşbölümünün amacı aynı güç ile daha fazla ve iyi üretime ulaşmaktır. Böylece örgütün yapısı ve izlenecek yöntemler görevler bakımından bölünecek, uzmanlaşmanın artırılmasına, örgütün bölümleri arasında sıkı ilişkilerin oluşmasına yol açılacak ve bunun sonucunda ise verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ancak bu arada, işbölümü ve uzmanlaşma, yönetim düzeylerindeki her bireyin neyi, nasıl yapacağını, yetki ve sorumluluk kapsamını belirleyerek, faaliyet ve davranışlarını dar kalıplar içinde sınırlandıracaktır. Sonuç olarak bürokratik bir sistemin uygulanmasından söz edilir. Diğer bir deyişle işbölümü ve uzmanlaşma bürokrasinin, işletmelerde özel bir görünüm almasından başka bir şey değildir [ Robbins ve Cenzo, 1998; Ülgen, 1993: 17].

Tüm bu özellikleri bünyesinde barındıran yönetim anlayışındaki organizasyon yapısını; çalışanların kararlara katılan değil, alınan kararlara daha önceden belirlenen iş tanımları ve talimatlarına göre uygulayan, hiyerarşik kademelerin fazla olduğu, çok tabakalı, dikey haberleşme ve ilişkilerin esas olduğu, yüksek, sivri ve kalıplaşmış bir örgüt yapısı olarak ifade edebiliriz.

Geleneksel örgüt yapısına yöneltilen eleştiriler, şu noktalar etrafında toplanmıştır [Peker,1995: 101-102]:

1. Geleneksel yapı, kişisel büyümeye ve olgun bir kişiliğin gelişmesine yeterli olanak sağlayamamaktadır.
2. Geleneksel yapı, örgüt ve yönetimin normlarına ve grup düşüncesine uyumu gerektirmektedir.
3. Geleneksel örgütlerde, örgütün doğal yönüne gerekli önem verilmemektedir.
4. Bu tür örgütlerde kontrol ve otorite sistemleri çağdışı kalmıştır.
5. Geleneksel yapı, farklı gruplar ve rütbelere arasındaki uyumsuzlukları giderebilecek yeterlikte değildir.
6. Geleneksel örgütlerde hiyerarşik bölünmeler, açık iletişimin ve yaratıcı düşüncenin gelişmesini engellemektedir.
7. Bu tür örgütlerde yaygın olan güvensizlik ve korku, insan gücü kaynaklarının gereği gibi kullanılmasına olanak vermez,

8. Bu örgütlerde yeni teknoloji ve bilimsel yeniliklerin örgüte uyumu sağlanamaz.
9. Geleneksel örgüt yapısı üyelerin kişiliğini olumsuz yönde etkiler, onları koşullandırır ve sönük bir örgütsel insan yapar.

Bunlara ek olarak şunlarda eklenebilir.

10. İşgörenlerin işgörme güçlerinin (performansları) objektif değerlendirme yöntemleri geliştirilmemiştir.
11. İşgörelere uygulanan dışsal güdüleme (ceza ve ödül) türleri çalışmaya isteklendirmeye yetmemektedir.

### **1.6. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri**

Geleneksel yaklaşım, kişisel niteliklerin özellik ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceği varsayımıyla kişinin değerlemesine büyük önem verir [ Bingöl, 1997: 220].

Başarı değerlendirme yöntemlerini geleneksel (klasik) ve çağdaş (modern) olarak iki temel başlık altında incelemek, günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Bazı kaynaklarda bu ayrım, geçmişe dayalı ve geleceğe dayalı yöntemler [Werther ve Davis, 1996], ya da objektif ve sübjektif yöntemler [Barney ve Griffen ,1992] şeklinde de belirtilmektedir. Gerçekten birçok konuda olduğu gibi işletme gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; işletme sorunlarının daha karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesi zorunluluğu vb gibi sayılabilir. Başarı değerlendirme konusundaki geleneksel ve çağdaş yaklaşımlar arasındaki en büyük fark değerlendirme yöntemi ve değerlendiriciler bakımındandır. Geleneksel yaklaşım; çoğu kez alt kademelerdeki işgörelere uygulanan yöntemleri içerir. Yönetimin ve yöneticilerin önem kazanması nedeni ile çağdaş yaklaşımda üst kademelerde çalışanların değerlendirilmesi ağırlık kazanmıştır [ Ataay, 1990: 253].

Klasik yöntemler, işgöreni daha çok görev ağırlıklı olarak değerlendirmektedir. Çağdaş yöntemlerde ise, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan bir yaklaşım söz konusudur.

Biçimsel olarak düzenlenmiş bir başarı değerlendirme sistemi kişilerin işe dönüklük ve yetkinliklerine göre değerlendirilmelerine olanak verir. Bu durumda bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenen formlarla ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir. Bu tür değerlendirmeler, yapılan çalışmayı yöneticinin kişisel eğilimlerinden uzaklaştırır. Kişileri basit, algıya dayalı faktörlerde değerlendirmekten kurtarır. Biçimsel değerlendirilmenin yapılabilmesi için ise, bu amaçla getirilen yöntemlerden birisinin kullanılması ile veya bu yöntemlere benzer bir tekniğin işletmenin bünyesine uyarlanması ile mümkün olabilir [ Erdoğan, 1991: 177-178].

### 1.6.1. Grafik Değerleme Tekniği (Ölçeği)

Geleneksel, en yaygın, eski ve en çok kullanılan başarı değerlendirme yöntemidir [ Ataay,1990:254] .Palmer'in değimiyle, işletmelerde başarı değerlendirilmede kullanılacak en basit tekniklerden birisi grafik değerlendirme yöntemidir [ Palmer, 1993: 40].

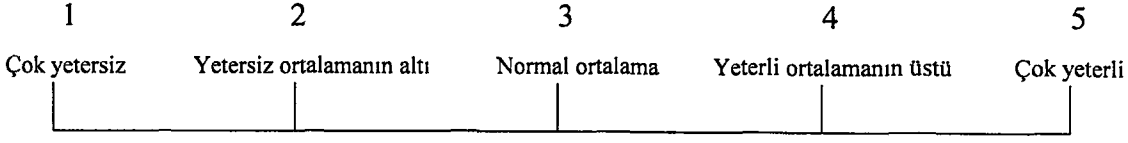
Değerleyicilerin; işgörenin değişik özelliklerine göre sıralamalarında bir ölçek kullanılır. Dereceleme; nitelikler ile niteliğe göre belirlenmiş bir ölçekle yapılmaktadır [ Ataay, 1990: 254].

Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı genel olarak şu şekilde düzenlenir [Cascio,1989:326-327; Erdoğan,1991; 179]:

- 1.Çok yetersiz
- 2.Yetersiz ortalamanın altı
- 3.Normal ortalama
- 4.Yeterli ortalamanın üstü
- 5.Çok iyi

Düzenlemede bu değerler bir grafik üzerine de şu şekilde yerleştirilir:

### Şekil 1 :Grafik Değerleme Tekniğinde Ölçek



**Kaynak:** Cascio, 1989 ve Erdoğan 1991’den adapte edilmiştir.

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak en yakın üste her kişi için bir basılı form verilerek doldurmaları istenir. Personelde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısına rakamlar ya da iyi, orta, zayıf, pekiyi gibi ifadeler yazılır. Her ifadenin bir puanı vardır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, işgörenin niteliklerinin karşısındaki sayısal değerlerin toplanmasıyla bulunur. Ve bu değerler diğer çalışanlarla karşılaştırılır [Dessler, 1999: 323-325].

Bu ölçek yardımı ile yapılacak düzenleme sonucu işgörenler topluca değerlendirilebilir. Bu durumda toplu değerlendirme, işgörenin yönetici açısından genel değerlemesi olabileceği gibi, başarıyı belirleyen özellikleri açısından da yapılabilir.

Çalışanların başarı değerlemesini yapacak kişi her bir elemanı dikkatli bir biçimde düşünecek ve o işgören için uygun gördüğü noktayı işaretleyecektir [Ataay, 1990:255]. Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından personelin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur.

Bu yöntem uygulanırken karşımıza bazı sorunlar çıkabilir. Pekiyi, iyi, yeterli,yetersiz gibi ifadelerin belli bir standardı yoktur. Bir değerlendirici için, bir davranış “iyi” iken, bir başka değerlendirici için “yetersiz” olabilir. Yine bu yöntemde “merkezi eğilim” denilen durum ortaya çıkabilir. Yani değerlendiren amir, aşırılıktan kaçınarak, ortalama bir yol seçebilir. Bu durum da, personel arasındaki performans farklılığın gözden kaçmasına neden olabilir.



## 1.6.2. Karşılaştırma Yöntemleri

Başarı değerlemede kişiyi bireysel olarak analiz etme veya işgörenin başarısını geliştirmeye dönük yaklaşımların dışında, kişiler arası karşılaştırma yapma amacını taşıyan bir takım ölçekler de vardır [Dessler, 1999: 325-327; Erdoğan, 1991: 203; Strauss ve Sayles, 1968:550-552].

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir. Bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır [ Uyargil, 1994: 37].

Başarının geliştirilmesi için yapılacak çalışmalar, aynı zamanda başarı ölçümünü gerektirir. Kişilerin başarılarının bulunması için birbirleri ile karşılaştırılmaları gerekebilir. Bu tür karşılaştırmalarla işgörenlerin değerlemesinin yapılması için gerekli bilgiler elde edilecek, işgören için kritik davranışlar saptanacaktır. Şüphesiz bireylerin birbirleriyle karşılaştırılması için de gözleme ihtiyaç vardır. Karşılaştırmalı esasa dayanan başarı değerlemesi yapılması gereken gözlemin standart hale getirilmesi olarak görmek mümkündür.

İşgörenleri birbiri ile karşılaştırma esasına göre düzenlenen başarı değerlendirme tekniklerine bazen farklı değerlendirme tekniklerinin bir kısmı olarak bakmak, Bu tür tekniklerin temel yaklaşımının da, işgörenlerin bireysel başarılarının iş arkadaşları ile karşılaştırması olarak görmek mümkündür. İşgörenlerin birbirlerine göre amaçlara ulaşma derecelerini belirleyen yönetici, değerlemeyi bir derecelendirme şeklinde yapabilirse karşılaştırmalı ölçekleri kullanmaya başlamış demektir. Sistemli ve sistemsiz olarak birçok büyük işletme karşılaştırma yöntemini kullanmaktadır. Derlenen insan faktörü ve işgörenin başarısı olduğuna göre bu tür analizlerin bilimsel verilere göre ve standart yaklaşımlar içinde yapılması en doğru yol olacaktır [Erdoğan, 1991: 204].Karşılaştırma yöntemleri, basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım olmak üzere çeşitli şekillerde tasnif edilebilir [Dessler, 1999; Strauss ve Sayles, 1968].

### 1.6.2.1. Basit Sıralama Yöntemi

Astların değerlendirme amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin basit sıralama (simple ranking) olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Yöntem, başarı ölçütüne göre tüm işgörenlerin sıralanması ile uygulanır. Sıralama yönteminin belirli bazı uygulama biçimleri vardır. Örneğin; mevcut işgören sayısına göre bir çizelge düzenlenerek değerlendirilmede kullanılabilecek nitelikler veya faktörler de belirlenebilir. Değerleyici en başarılı gördüğü işgörenin ismini birinci sütuna, en başarısız işgörenin ismini en son sütuna yazar. Sonra daha az başarılıyı birincinin devamı ve daha az başarısızları da en sondan itibaren yazarak listeyi tamamlar [Ataay, 1990:256; Milkovich ve Boudreau, 1991].

Alternatif sıralama ya da birbirinin yerini alma olarak da adlandırılan bu yöntemde, çalışanların isimleri bir sayfanın belli bölümüne yazılır. Daha sonra değerlendirici, listenin diğer tarafına en değerli çalışanı yazar. En az değerli çalışan ise listenin en sonuna yazılır. Sonunda en değerlisinden, en az değerlisine kadar tüm çalışanlar listelenmiş olur [Dessler, 1999: 325-327].

Sıralama yöntemi karmaşık bir değerlendirme biçiminden çok işgörenlerin iyi tanımlanmış bazı özelliklerine göre değerlendirilip sıralanması esasını taşımaktadır. Bu sıralamada çok zaman kimin kimden üstün olduğu söylenebilir. Ancak ne ölçüde üstün olduğunun analizi çok zaman mümkün olmayacaktır. Bu tür ayıricılığın olmaması yöntemin yetersizliği olarak görülebilir. Ayrıca bu yöntemin de subjektif yönlerinin olduğunu, yöneticinin tanıdığı kişileri daha başarılı analiz etmesi nedeniyle tanıma hatasının yöntemin bünyesinde bulunduğu bilinmektedir [Erdoğan, 1991: 205].

### 1.6.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden

belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması ( aşağıdaki formülden de görüleceği gibi) karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. [ Uyargil, 1994:37]

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n(n-1)}{2}$$

n = karşılaştırılacak kişi sayısı

Bu yöntemde, çalışanların isimleri liste halinde bir sayfanın sol tarafına yazılır. Önceden tespit edilen kriterlere göre değerleyici, listedeki birinci çalışanla ikinci çalışanı karşılaştırır. Olumlu görüşe ait olan çalışanın isminin yanına (+) koyar. Daha sonra birinci çalışanı listedeki diğer çalışanlarla karşılaştırır. Her karşılaştırmada başarılı olan çalışanın karşısına (+) koyar. Listedeki tüm çalışanlar önceden belirlenen kriterlere göre birbiriyle karşılaştırılırlar. En çok işareti alan kişinin performansı en yüksek, en az alanın performansı ise en az olarak belirlenmiş olur. Fakat çalışan sayısı fazla olduğu zaman uygulanması zordur [Dessler, 1999: 327].

### 1.6.2.3. Zorunlu (Güçlendirilmiş) Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir (Forced Distribution Method). [Dessler, 1999: 327-329; Strauss ve Sayles, 1968: 555; Werther ve Davis, 1996: 353]. Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını yada performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece yada ifadelerle yönelebilirler. Örneğin değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun “çok iyi” performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi.

Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arası başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.

### Şekil 2: Zorunlu Dağılım Çizelgesi

En iyi %10 u (Çok iyi)	Sonraki %20 si (İyi)	Sonraki %40 ı (Orta)	Sonraki %20 si (Kötü)	En kötü %10 u (Çok kötü)
-----	-----	-----	-----	-----

**Kaynak:** Özgen ve diğerleri, 2002: 323

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini en yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır [ Kaynak ve diğerleri,2000: 211-212].

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, yukarıda açıklanan sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bazı durumlarda kullanılan değerlendirme kriterlerinin sayısı artırılmakta ve astların kümelere dağılımı da yukarıdaki örnekte belirtildiği kadar katı bir biçimde uygulanmamaktadır.

Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca zorunlu dağılım yöntemi bazı yazarlara göre özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının

çok olduğu durumlarda tek düze sonuçlarına ulaşmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir.

Bu olumlu görüşlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemek de mümkündür. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan işgörenlerin % 10'undan daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, % 20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astına açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır [ Uyargil,1994: 39-40].

### **1.6.3. Derecelendirme Yöntemi**

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Bu değerlemede birey bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine faktörlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu faktörleri gözönüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst düzey yöneticilerle görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda faktörler kullanılır. Ayrıca her faktör çok zayıf, zayıf, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler, Bu nedenle bu yöntem “zorunlu seçim yöntemi” de denilebilir [Sabuncuoğlu, 1997: 176].

Derecelendirme ölçeğinde grafik değerlemede olduğu gibi başarıyı belirleyen değişiklikler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerlendirilmede çok zaman bir sayısal değere indirgenir [Erdoğan, 1991: 183].

Derecelendirme ölçeği, işgöreni başarı faktörleri açısından yöneticinin kısa sürede analiz etmesine olanak verecektir. Bu şekilde düzenlenen ölçek gereği halinde puanlı hale getirilebilir. Bir işletmede bulunan insanların yetenek ve özellik açısından normal dağılım göstereceği düşünülerek şu şekilde bir puan değeri oluşturulabilir [Erdoğan,1991: 184; Werther ve Davis 1996: 353]:

Çok yetersiz	10 puan
Yetersiz	20 puan
Normal ( yeterli)	40 puan
Yeterli	20 puan
Çok yeterli	10 puan

Derecelendirme yönteminde kullanılan faktörlere örnek olarak şunlar gösterilebilir: İşin kalitesi, işin miktarı, işin bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme gibi.

Bu faktörlerden işin kalitesi ve işin miktarına ilişkin form üzerinde bir örnek göstermek gerekirse:

Yapılan işin kalitesi:

- |                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 1-İşin kalitesi düşüktür.     | Çok zayıf |
| 2-Kalite normalin altındadır. | Zayıf     |

- 3-İş tatminkardır. Orta  
 4-İş standartların üzerindedir. İyi  
 5-İşin kalitesi çok yüksektir. Çok iyi

**Yapılan işin miktarı:**

- 1-Az miktarda iş çıkıyor Çok zayıf  
 2-Beklenenden az iş çıkıyor Zayıf  
 3-Yeterli iş yapıyor Orta  
 4-Normalin üzerinde iş çıkıyor İyi  
 5-İş verimliliği çok yüksektir. Çok iyi

**Şekil 3: Derecelendirme Yöntemi**

	<u>Çok İyi</u>	<u>İyi</u>	<u>Orta</u>	<u>Kötü</u>	<u>Çok Kötü</u>
	5	4	3	2	1
1.Güvenirlilik	-----	-----	-----	-----	-----
2. Girişimcilik	-----	-----	-----	-----	-----
3. Verimlilik	-----	-----	-----	-----	-----
4. Davranış	-----	-----	-----	-----	-----
5.İşbirliği	-----	-----	-----	-----	-----
.....					
20. Çalışma Hızı	-----	-----	-----	-----	-----
TOPLAM	-----+	-----+	-----+	-----+	-----=

**Kaynak:** Özgen ve diğerleri, 2002: 224

Aynı sistem içinde daha önce sözü edilen tüm faktörler değerlendirilmede kullanılır ve sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır.

Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her faktöre göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir. ( Örneğin 1. dereceye 1 puan, 2. dereceye 2 puan gibi) Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır [Sabuncuoğlu, 1997:177].

#### 1.6.4. İş Boyutu Ölçeği (Job Dimension Scales)

İşgören doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa grafik değerlendirme ve derecelendirme ölçeklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. Her bir işe göre ayrı ayrı değerlendirme yapılabileceği gibi, iş tanımında belirtilen işin boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. Her bir işe göre ayrı ayrı değerlendirme yapılabileceği gibi, iş tanımında belirtilen işin boyutu bu ölçek için gerekli olan faktörler olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla iş tanımındaki kişinin sorumlulukları bu kriterlerdendir. Kişinin direkt iş ile ilgisinin olduğu faktörler değerlendirme sürecine alınır [Milkovich ve Boudreau, 1991].

Bu ölçekle yapılacak çalışmada değerlemenin etkinliği iş boyutunun çokluğuna bağlıdır. Başka bir deyişle işte kişinin başarısı denilen tüm yönler bir ölçek dilimi olarak düşünülmelidir. Bu tür ölçekler özellikle üretim işletmelerinde doğrudan üretim hatlarında çalışanların veya, yönetim grubunda çok yönlü iş yapan kişilerin değerlendirilmesinde daha geçerlidir. Bu ölçeği puanlandıracak uygulanınca işgörenlerin birbirine göre derecelendirilmelerine de imkan verir.

İş boyutu ölçeği düzenlendiği ve değerlendirilmesi basit ölçeklerdendir. Diğerleri gibi çok iyi için 5, çok zayıf için 1, verilerek puanlandırılabilir. Ayrıca iş boyutlarına da 100 üzerinden dengeli bir biçimde ağırlıkta verilebilir. Bu yolun seçiminde işin çok iyi analiz edilmesi unutulmamalıdır.

Uygulama sırasında her ne kadar işi iyi analiz edelim derken gereksiz faktörlerle de ölçüm gücünü artırma yanlışlığına da gidilmemelidir.

Görüldüğü gibi iş boyutu ölçeğinde esas itibariyle kişinin kendisi yoktur. Kişi ölçeğin dışında veya ölçeğin sınırlayıcısı olarak düşünülmelidir. Değerlemeyi yapacak kişi, ölçeğin üzerine kimin adını yazdıysa onu dikkatli bir biçimde düşünecek, o işgörenin geçmiş başarılarını gözden geçirecek ve değerlemeyi ona göre yapacaktır [Erdoğan, 1991: 190].



### **1.6.5.Kontrol Listesi Yöntemi**

Bireysel başarıyı değerlemede kullanılacak yöntemlerden biriside kontrol listesi ( Check List) yöntemidir. Başarı değerlemede kontrol listesi yöntemi ile işgörenlerin tam olarak tanınmasından çok bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir [ Erdoğan, 1991:196; Werther ve Davis, 1996: 352].

Bu teknikte değerlemeci diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel departmanınca yapılmaktadır. Soruların cevaplarının belirli ağırlıkları olabilir. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları hakkında bir bilgisi yoktur.

Bu yöntemde “evet” ve “hayır” yanıtlarının birbirine 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 [ Sabuncuoğlu, 1997: 183].

#### **1.6.5.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi**

Ağırlıklı kontrol listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlara da yer verilir [ Kaynak ve diğerleri, 2000; 219].

Ağırlıklı kontrol liselerinde, tanımlara ayrıca bir ağırlık verilmiştir. Değerleyici, çalışana uygun olan tanımı işaretler ve bu işaret ya da puanlar toplanarak başarı derecesi bulunur. Düzenlenen değerlendirme formunda toplam puanın 100 üzerinden değerlendirilmesi faydalı olabilir. Bu yöntemde kontrol listesi, her bir i gurubuna göre ayrı ayrı düzenlenebilir fakat uygulanması pahalı olur [Strauss ve Sayles, 1968: 558].

Bir kontrol listesi ağırlıklı olarak kullanılacaksa, işgörenin başarısının değerlendirilmesinde ağırlıklı davranışların aranmasında çok, listedeki sorulara göre işgörenin genel davranışları saptanır. Genel olarak kontrol listesindeki davranışların ağırlıkları belli olmaz. İşgörenin kendisi veya değerlemeyi yapan ilk yönetici bu özelliklerin ağırlığını bilmez. Ağırlıklı değerlendirme, daha sonra son analizi yapan kişilerce yapılır. Ağırlıklı kontrol listesi ilk yöneticinin elemanının davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir de denebilir. Bu yöntemin iyi işlemesi için kontrol listesinin her bir iş grubuna göre ayrı geliştirilmesi gerekir. Böyle bir gereklilik de yöntemi biraz pahalı kılmaktadır [ Erdoğan, 1991:197].

#### **1.6.5.2. Güçlendirilmiş Kontrol Listesi Yöntemi**

Çeşitli değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır.

Güçlendirilmiş seçime dayalı kontrol listesinde değerlendirme ile ilgili kriterler her iş grubuna göre farklı şekilde düzenlenir; ve her formda davranış durumlarının sıralaması değişiktir. Bu form içinde belirlenen her davranış kontrol etmek, belirlenen davranışları işgörende aramak yerine kişiyi tanımlamakta en belirgin olanların seçilmesi istenir. İlk etapta yöneticinin işgörenin iş başarısını olumlu ve olumsuz etkileyen davranış biçimlerini listelemesi istenir. Daha sonra ta bu davranışlar gruplanır; gruplama yapılırken, her bir grubun içine yaklaşık aynı ağırlıkta ve işi aynı yönüyle olumlu ve olumsuz etkileyen davranışlar ikişer ikişer toplanır. Daha sonra yapılan gruplar listelenir ve değerlemeyi yapacak kişilerin bu gruplar içerisinde kişiyi uyan davranışları belirlemesi istenir. Bu seçimi yapan kişiler seçilecek davranışların ağırlıklarını bilmezler. Bu seçilen iki özel davranıştan ancak bir tanesi kişinin performansını belirleme özelliğini taşır. Prensipte olarak derecesi yüksek olan belirleyici faktör olarak düşünülür [Werther ve Davis, 1996: 353].

Seçilen iki olumsuz değerlendirme kriterinden ancak bir tanesi yüksek ve düşük başarı arasındaki ayırıcıdır. Eğer bunlardan sadece bir tanesi kişiyi tanımlamaya uygunsa, bu

faktörün değeri yeterli sayılacaktır, aksi takdirde ağırlığı yüksek olanın tanımlayıcı olarak düşünülmesi gerekir. Bu yönleri ile bu yöntem normal kontrol lisesine göre daha az kişisel eğilimi yansıtmaktadır.

#### 1.6.6. Kritik Olay Yöntemi

Bazı kaynaklarda “ilginç olay yöntemi” bazılarında ise “kritik boyutlar yöntemi” olarak da adlandırılan bu yöntem yukarıda bahsettiğimiz diğer yöntemlerden daha yeni bir yaklaşımdır. Bu yöntem işgören davranışlarındaki ilginç olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir [ Dessler, 1999; Werther ve Davis , 1996: 353-354].

Bu yöntem belirlenen şartlara göre işgörenin değerlendirilmesinden çok, kişinin veya kötü denilen davranışlarının saptanması ile ilgili bir yöntemdir. Bu davranışlar kritik durum olarak tanımlanır. Bu yöntemde göre saptanan kritik durumlara göre işgören belirli periyotlar içerisinde yöneticisi tarafından izlenir. Bu gözlemleri ve işgörenin saptanan davranışları kısaca özetlenir. Böylece işgörenin izlenen kritik sonuçlara göre olumlu ve olumsuz olan davranışları, bu davranışların iş etkinliğine yansımaları bulunur [Palmer,1993:47].

İlginç olay yönteminin temel ilkesi, insanların başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların meşgul olduğu, ister iyi ister kötü olsun, olağanüstü davranışlardan ileri gelmesidir. Bu davranışlar, günlük davranışların aksine, hemen hemen bütün bireylerin yeterli olarak yaptığı, tamamen otomatik olan faaliyetlerdir. Bu nedenle bir kimsenin başarısının yeterli ölçüsünü elde etmek için iyi yol, bu olağandışı veya “ilginç”davranışların, iyi veya kötü kaydını tutmaktır. İşte bu yöntemde değerleyici, değerleyeceği bireyleri gözlemek ve onların gerçekleştirmiş olduğu ilginç olayları kaydetmekle mükelleftir [Sırma, 1996: 90].Burada adayın belirli durumlardaki başarısı yada başarısızlığını belirleyen davranışlar temel alınır:

- işbirliğini reddetmesi,
- işte kızması,
- Eğitim olanağını istememesi, reddetmesi gibi [ Yalçın,1994:93].

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, ya da başka işlere atanır. İkinci şekilde ortanın çok üstünde bir kapasiteye sahip olanların belirlenmesi sağlanır; ve bunlar terfiye hak kazanır [a.g.e.,s.93].

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere bu yöntemde, işgörenlerin işte başarılı, başarısız yada ikisi arasındaki farklar gösteren birtakım şeyleri yaptıkları yada yapmadıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden 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 otuzbeş tür ilginç olay toplamıştır. Söz konusu olan beş alan şunlardır: [Sabuncuoğlu, 1997:181]:

- 1-Fiziksel yeterlilik
- 2-Düşünsel yeterlilik
- 3-İş alışkanlıkları
- 4-Mizaç
- 5-Kişisel özellikler

Kayıtlar bunlara uygun olarak haftalar yada aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Örneğin, iş alışkanlıkları ve tutumlarına ilişkin olarak “başkalarıyla geçinme” kritik olayında aşağıdaki gibi bir değerlendirme yapılabilir.

#### Şekil 4: Kritik Olaylar Yöntemi

<u>OLUMSUZ</u>	<u>OLUMLU</u>
a)Fazla çalışmaya çok sinirlenmiş veya kızmıştır	a)Baskı altında sakin kalmıştır.
b)İş arkadaşları ile ağız kavgası yapmıştır.	b)Kışkırtma karşısında dengesini korumuştur.
c)Birlikte çalıştığı işçileri yerip canlarını sıkmıştır	c)Kendisini zora koyarak diğer işçilere yardım etmiştir.
d)Birlikte çalıştığı işçilere amirlik taslamıştır	d)Anlayış göstererek sürtüşmelerden kaçınmıştır
e)Başkasının aygıtına karışmıştır.	e)İş arkadaşlarına gerekli durumlarda yardım etmiştir.
f)Diğer işçilere yardım etmeyi reddetmiştir.	

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 1997: 81

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi, değerlemeci birçok alanlarda, örneğin, eğitim ve geliştirmeye karşı tutum, işe karşı ilgisiz davranma, çalışmayı yavaşlatma gibi, olumsuz davranışlar ya da işte başarı sağlama, işbirliğine yönelme, arkadaşlarına örnek olma gibi olumlu davranışları yakından izler ve not eder. Belirli dönemler sonunda (üç,altı ay veya bir yıl) bu notlar değerlendirilir ve çoğu kez değerlemeci ile işgören arasında yapılan görüşme ile sonuçlandırılır [Sabuncuoğlu,1997:182].

Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabılır ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir [Bingöl, 1997: 238].

Genellikle temel ilke, olayın veya davranışın üst tarafından görülmesi ve anında kayıt edilmesidir. Üstlerin sürekli olarak astlarını gözlemeleri ve onların davranışlarını izlemeleri gerekebilir. Bu durum aslında yöntemin sakıncalarından biridir. Sürekli

biçimde izlendiğini fark eden veya bilen işgörenin davranışlarının bu psikolojik baskı ile değişebileceği söylenebilir. Üstlerin belirli tarihlerde, değerlendirme yapmamaları astların davranışlarındaki gelişme ve değişimleri anında görebilmeleri, düzeltilmesi gereken davranışları için hemen önlemlerin alınmasını sağlayabilir [Ataay, 1990: 261].

### **1.6.7. Alan İncelemesi**

Alan incelemesi yönteminin temel özelliği herhangi bir form doldurulmadan yapılmasıdır. Bazı kaynaklarda “Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi” olarak da adlandırılan bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesinden almaktadır. Personel uzmanı, amire her bir işgörenin başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için ofisine döner. Bundan sonra hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirilip düzelterek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazandırılır [Bingöl, 1997: 238].

Önceden belirlenen kriterlerden oluşan bir form doldurulmadan oluşturulan bu yöntemde personel bölümü ilgilileri değerlendirilen işgörenin bağlı olduğu yönetici ile görüşerek bilgi toplar. Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Değerleyici yöneticiye işgörenin başarı ve işi konusunda sorular sorar. Yalnızca, başarı ile değil kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır. Değerlemede, görevli uzmanlar (Personel bölümü ilgilisi) yöneticileri ve işgöreni izleyerek, değerlemelerini bu gözlemlerine göre yaparlar. Yöntemin uygulanması, belirli uzman kişilerce yapılmaktadır. Bu nedenle yöntem hem üst’ün hem de ast’ın gelişmesine yardımcı olabilir. Bunun yanında, herhangi bir biçimsel uygulaması da yoktur [Ataay 1990: 261].

### **1.7. Klasik Performans Değerleme Yöntemlerinin Yetersizlikleri**

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini incelediğimizde performans değerlemenin birey üzerine odaklandığını bireylerin performansını etkileyen unsurları incelediğini, bunun yanında ekip yada grup performansı ile ilgilenmediğini görmekteyiz.

Klasik yöntemlerin çoğunda, işgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıklarını yeterince ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç olacaktır ve genelde ender rastlanabilen bir durumdur.

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. İşgörenin beklentileri ve yönetime katılmalarına yönelik hususlar göz ardı edilmiştir.

Özellikle geleneksel değerlendirme sistemlerinde astın kendini değerlendirmesinin kritik bir konu olması nedeniyle, ilgili alanda çok sayıda araştırma yapılmış ve genel olarak aşağıdaki doğrultuda bulgular elde edilmiştir [Uyargil, 1994a: 31-32]:

1-Astın kendisini değerlendirmesi ile amirin değerlendirmesi arasında düşük ile orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

2- Astın kendisini değerlendirmesi çoğunlukla amirin yaptığı değerlendirmelerden daha yüksek puanlarla olmakta, diğer bir deyişle ast kendine amirinden daha yüksek puan vermektedir.

Klasik değerlendirme yöntemleri, kişisel özellikleri temel alan değerlendirme faktörlerini, performans ve sonuçları değerleyen faktörlerden daha ağırlıklı olarak kullandıkları için eleştirilirler. Ayrıca bu yöntemlerde sübjektif ve kişisel yargıların değerlendirmelerde önemli rol oynadığı ileri sürülür [Uyargil, 1993: 29].

Performans değerlemeye ilişkin literatür incelendiğinde, özellikle klasik değerlendirme yöntemleri uygulandığı hallerde, değerlendirme sürecinin doğal yapısından kaynaklanan bazı özelliklerin, programların başarısını olumsuz yönde etkilediğinden söz edildiği görülecektir. Bu özellikleri kısaca şöyle özetleyebiliriz [ a.g.e.,s.28]:

- Değerlendirme sistemlerinin çoğunda asıl ağırlık noktası kişinin güçsüz yönleri ve hatalarıdır. Üstler astlarının performanslarını bu açıdan değerlendirirler. Üst için

oldukça zevksiz olan bu iş, aynı zamanda ast ile üst arasındaki ilişkileri de doğal olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

- Performans değerlendirme sistemleri çoğunlukla birbirleri ile çelişen iki farklı amacı gerçekleştirmeye çalışırlar: kişinin elde edeceği ödüllerin belirlenmesi ve kişinin gelişimini sağlamak için yönlendirilmesini ve geri besleme temini. Birinci amacın gerçekleştirilmesi sırasında kişi kendini en mükemmel haliyle göstermeye ve hatalarını örtmeye ya da hatalarına mazeret bulmaya çalışır. Bu koşullar altında kişinin performansına ilişkin elde edilen verilerin bazıları, ikinci amacın gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktan çok uzak olacak ve hatta üstü, astının hangi hususlarda geliştirilmesi gerektiği konusunda yanlış olarak yönlendirilecektir.
- Çoğunlukla astlar kendilerine yöneltilen eleştirilere olumsuz olarak tepki göstereceklerdir. Özellikle ast ile üst arasında karşılıklı güven yoksa ve tarafların haberleşme becerileri iyi gelişmemişse, bu tür tepkiler daha da yoğunlaşacaktır.

Yukarıda belirtilen bu üç husus tüm değerlendirme çalışmalarında çeşitli derecelerde varolmakla birlikte, genel olarak klasik değerlendirme yöntemlerinde kendini da ha da belirgin olarak hissettirmekte ve programların başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları direkt olarak mevcut performans düzeyinin belirlenmesi ve işgörenin hedeflenen performans düzeyine ulaşip ulaşmadığı ile ilgilenmiştir. Günümüzde performans değerlendirme sürecinden beklenenler bunun çok ötesine geçmiştir.

Geleneksel performans değerlemede öncelikle hedef, işgörenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bunun yanında performansı düşük ya da firmaya zarar veren kişilerin çıkarılmasına yönelik kararlara da etki etmiştir. Ancak günümüzde performans değerlendirme sonuçları, performans priminin ücrete ilave edilmesi yanında kariyer planlama ve geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme v.b. gibi işgörenin geliştirilmesi yönündeki uygulamalarda daha etkin olarak kullanılmaktadır. Görüldüğü



üzere, geleneksel yaklaşımda işgöreni geliştirmekten uzak, bir yönüyle cezalandırma aracı gibi kullanılan performans değerlendirme süreci, gelişen yönetim bilimi içinde insana değer veren ve rekabette fark yaratır hale gelen insan unsurunu geliştirmeye yönelik bir sistem haline gelmiştir [Pakdil, 2001: 24].

Klasik yönetim döneminde insan söyleneni yapan bir araç olarak görülürken, günümüzde yönetim anlayışında bu anlayış değişmiş, insan firmanın aktiflerinde yer alan önemli bir varlık haline dönüşmüştür. Yaratıcılık gücü, bir yıl içinde yapılan ve kabul edilen öneri sayısı, inisiyatif kullanma oranı, çözüm getirilen problem sayısı ve kararlara katılma oranı gibi kişinin sosyal ve zihinsel kapasitesini gösteren kriterler performans değerlemenin önemli bir bölümünü oluşturmuştur [a.g.e., s.25].

Görüldüğü üzere değişen organizasyon yapıları ve hızla gelişme gösteren çevresel faktörler karşısında klasik değerlendirme faktörlerinin de büyük bir kısmı gelişim ve değişim göstermiş, çalışanların bedensel güçlerinin yanı sıra zihinsel güçlerini de dikkate alarak, grup (ekip ) odaklı çalışan bireyleri inceleyen performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi ihtiyacı hasıl olmuştur.

Buraya açıkladığımız yöntemler işgörenin geçmiş başarılarını esas alarak bireysel olarak değerlendirilmesine olanak veren teknikleri kapsamaktaydı. Bu yöntemler öncelikle işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının görülmesine bağlı olarak değerlendirmesini yapmada kullanılan, değerlendirmeyi de her işgören için ayrı ayrı yapan bir yaklaşım içindedirler. Her ne kadar puanlı olanları ile kişiler arası karşılaştırma yapma olanağı elde edilse de, ilk değerlendirme yaklaşımı her bir işgörenin başarı puanını saptamak, daha sonra gerekiyorsa karşılaştırma yapmak söz konusudur.

Bireysel başarıyı geçmişin muhasebesini yapmak şeklinde değil, gelecekte işgörenlerin başarılarını arttırmak için analiz eden tekniklerin başında amaçlara göre yönetim, değerlendirme alanı ölçümü ve kritik olaya göre değerlendirme gelir. Bu yaklaşımlar da işgörenin gelecekteki başarısını tahmine dönük olmakla beraber, daha ziyade başarı arttırmaya yöneliktir. Bu yöntemlere son bölümde yer verilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER

#### 2.1. Yönetim Düşüncesine Etki Eden Gelişmeler

Sanayi devrimi, insanlık tarihinin geçirdiği en önemli değişim ve dönüşüm süreçlerinden birini oluşturmuştur. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan yeni teknolojiler üretim çeşidi ve insanların yaşam biçimini değiştirmiştir.

Sanayi toplumu ile insanlığın yaşadığı değişim süreci, küreselleşmenin giderek yaygınlaştığı günümüzde bilgi toplumuna geçişle ikinci bir kez gerçekleşmektedir. Bilgisayar ve haberleşme teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, ekonomik, sosyal ve kültürel alanda önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Bu nedenle aşağıdaki kısımlarda, takım çalışması temelli örgütsel değişimlere zemin hazırlayan küreselleşme ve teknolojik değişimlere yer verilmiştir.

##### 2.1.1. Küreselleşme

Uluslararası sistemlerdeki iktisadi siyasi ve sosyal değişimler yeni dünya ekonomi düzeni üzerinde çeşitli eğilimler ortaya çıkarmıştır. Bu eğilimler küreselleşme, bütünleşme, globalleşme veya tek dünya düzeni şeklinde adlandırılmaktadır. Küreselleşme çok boyutlu bir kavram olduğundan değişik tanımlarla ifade edilmektedir [Erdinç, 1999: 112].

Küreselleşme etimolojik olarak “bütün dünyayı kapsayan” anlamına gelmektedir. Bugün hemen her bilim dalında kullanılan bir kavram olarak küreselleşme olgusu, işletmecilik alanında da küresel Pazar, küresel işgücü, küresel kültür, küresel işletme, küresel rekabet, küresel ürün gibi kavramlarda anlam bulmaktadır. Nihayet küreselleşmenin globalleşme kavramıyla eş anlamlı olduğunu da belirtmek gerekir [Ataman, 2001: 31].

Uluslararası ticaretin artması, çokuluslu faaliyetlerin büyümesi, uluslar arası ortak yatırımların artması yaygınlaşması ve sermaye akımlarıyla ulusların birbirine bağımlılığının artışı gibi unsurların çoğalması küreselleşmenin en belirgin özelliğidir. Bütün bunların altında teknolojinin inanılmaz hızı, her geçen gün sayısı artan icatlar ve bürokrasinin hızlı çöküşü yatmaktadır [İyibozkurt, 1994: 36] .

Küreselleşme; uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp, tüm delokalize (bölgesel olmayan) üretim dokularının, üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslarüstü kuruluşlarca denetlendiği, kurulların uluslarüstü anlayışla çalıştığı bir sistemdir. Siyasi ve kültürel alanlar için olabileceği gibi daha çok ekonomik alanlar için kullanılır ve sınır tanımama anlamına gelir. Sınır tanımama ile kastedilen ticaret bloklarının gümrük sınırlarının ve koruma duvarlarının kalkması sonucunda oluşacak bir dünya pazar sürecidir [Kutlu, 1998: 367] .

Küreselleşme, uluslararası sermayenin dünya çapında hareketliliğini, piyasaların birbirine açılmasını ve ticaretin serbestleşmesini, uluslararası şirketlerin küresel şirketlere dönüşmesini yani kapitalist ekonominin dünyaya daha fazla açılmasını sağlayan bir gelişmedir.

Oldukça farklı şekillerde tanımlanan bu olgu bazı araştırmacılara göre dilimizde gereken karşılığı bulamamıştır. Ne küreselleşme ne de globalleşme kavramları bu başlık altında ifade edilmek isteneni tüm anlamıyla vurgulayamamaktadır. Diğer taraftan küreselleşme ile ilgili olarak üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım olmadığı da belirtilmelidir [Ataman, 2001: 31].

Küreselleşme kavramı;

-Belirli fikir, görüş, uygulama, teknoloji ve kurumların küresel ölçekte bulunur hale gelmesi,

-Dünya da ulusal ekonomilerin, kimliklerin ve sınırların çözülerek, sosyal hayatın büyük bir bölümünün küresel güçler tarafından belirlenmesi,

-Dünyanın ekonomik bir bütün oluşturması, dünya toplumlarının birbirine benzemesi ve küresel bir kültürün meydana gelmesi gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır [Tutar,2000: 17].

Yönetimde globalleşme, aslında yeni bir olgu değildir. Sanayi devrimi ve Klasik Yönetim Yaklaşımının geliştiği yıllarda ortaya konulan yönetsel ve organizasyonel prensipler , hep evrensellik, yani her yer ve koşulda geçerlilik iddiasındaydılar. Bu çerçevede H. Ford, Detroit'te konuşlandığı fabrikasında ürettiği ucuz arabalarıyla dünya pazarında hakimiyetini kurabilmişti. Daha sonraki ilk global yönetsel stratejiler, Japonya' nın 1960 lı yıllarda geliştirdiği Toplam kalite yönetimi sayesinde dünya pazarlarını ele geçirmesi ile oluşmaya başlamıştır. Ancak 1970 li yıllardaki globalleşme eğilimleri bugün yaşanan globalleşmenin yalnızca temelleri niteliğindedir. Günümüzdeki küreselleşme, direkt olarak bilginin sınır tanımazlığı üzerine kuruludur [Düren, 2000:14].

Globalleşmenin işletmecilik ve yönetim faaliyetlerine etkisi konusundaki ilk kurumsal çalışma, 1980' li yılların ortalarında Kenichi Ohmae tarafından yapılmıştır. K. Ohmae , büyük Japon şirketlerinin dünya pazarlarını ele geçirme stratejilerinden yola çıkarak, globalleşme eğilimlerinin, batılı işletmeler için hayati bir hayatta kalma meselesi haline gelmeye başladığını vurgulamıştır.. rekabet giderek artan oranda uluslar arası hale gelmekte ve tüketiciler ise, dünyanın her yerinden gelen mal ve hizmet çeşitliliği karşısında seçme zorluğu içinde kalmaktadır. K. Ohmae'ye göre piyasaları yönlendiren dizginler devletin korumacı politikalarından dünya vatandaşı haline gelmeye başlayan tüketicilerin eline geçme yolundadır. Buna göre globalleşme beş aşamalı bir süreç olarak gelişme göstermektedir [a.g.e. s.15-16]:

- İşletmelerin rekabet gücü yüksek ürün ve hizmetlerle ihracata yönelmeleri;
- İşletmelerin, ürün ve hizmetlerinin yabancı ülkelerdeki pazarlamasını gerçekleştirmek amacıyla, bu ülkelerde yerel şubeler kurmaları;
- üretim tesislerinin yerel pazarlara yakın bölgelere kaydırılması;
- Daha önceleri merkezde yoğunlaştırılan ar-ge faaliyetlerinin hedef pazarların bulunduğu yerlere kaydırılması,

- Yalnızca bazı temel fonksiyonların merkezde bırakıldığı, ağırlığın diğer ülkelerdeki ve bölgelerdeki bağlı şirketlere kaydırıldığı, tamamen küreselleşmiş şirketlere geçiş

#### **2.1.1.1. Küreselleşmenin Yönetim Anlayışına Etkileri.**

Ekonomik ve sosyal sınırların ortadan kalkarak dünyanın tek bir Pazar haline gelmesi, yöneticilerin rolünde önemli farklılık meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürleri yönetmeleri artık bir sorumluluk halindedir. Küreselleşme ile birçok ülkede faaliyet gösteren işletmeler ekonomi ve teknolojik bütünleşmenin yanı sıra sosyo-kültürel bütünleşmeyi de gerçekleştirmek zorundadır. Kendi ülke kültürlerini ve yönetim uygulamalarını ideal kabul edip diğer kültür ve iş yapma usullerini tümüyle reddetmek küresel dünyanın gerekleriyle bağdaşmaz [Robbins ve Cenzo; 1998: 36] .

Her ülkenin kendine has değerleri, inançları kültürü ve yapısı vardır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler, farklı ülkelerin sosyal kültürel ekonomik hukuki ve politik çevreleri ile etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimle ortaya çıkan farklılıklar özellikle de kültürel farklılıklar yönetim açısından birtakım zorluk ve karmaşıklığı da beraberinde getirecektir. Bu noktada yöneticilerin kendi örgütsel davranışlarını yabancı kültürlerle uygulaması konusu önem kazanmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte yöneticilerin özellikleri ile rol ve sorumluluklarında birtakım değişiklikler meydana geldiği açıktır. Bu çerçevede yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şöyle belirtilebilir [Ataman, 2001: 34-35]:

- Küresel bir düşünce yapısına sahip olmak,
- Bilgi, analitik yetenek, stratejik düşünce , esneklik, duyarlılık ve açıklık gibi konularda yeterlilik.
- Kendi ırkının, milletinin veya kültürünün üstünlüğüne fanatik biçimde bağlanmayıp her alanda yeniliğe açık olmak,
- İletişim becerisi ve yabancı dil bilgisine sahip olmak.

Görüldüğü gibi küreselleşme, yöneticileri daha geniş bir arenaya sürüklemekte ve çevresel uyum konusu önemle vurgulamaktadır [ a.g.e., s.35].

Küresel işletmelerin ortaya çıkmasında , genel olarak üç önemli faktörün varlığını görmekteyiz. Bunlardan birincisi, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerdir. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisi alanındaki gelişmeler, en başta organizasyondaki hiyerarşik farklılık , yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir. İkinci faktör; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve coğrafi anlamda globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler, sistem yaklaşımı ile birlikte, kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan , işletmeleri, ulusal sınırların dışını da düşünmeye zorlamıştır. Bu, bir yandan, işletmeleri, faaliyetlerinde etkinlik kriterini yeniden gözden geçirmeğe, bir yandan da değişmelere hemen cevap verecek esnek organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Nihayet üçüncü gelişme; insan hakları, insani değerler(yükselen değerler), kişilik kavramı, bütün değişimlerin insan bağlı ve bağımlı olduğunun düşünülmesi, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi gibi yaklaşımlar, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü bir biçimde etkilemiştir [Tutar, 2000: 87].

Küreselleşmenin sonucu olarak değişime uğrayan işletmeler günümüzde bilgi uzmanlarının, yani eşit iş arkadaşlarının kuruluşudur. Hiçbir bilgi, diğer bilgidan daha yüksek düzeyde olmayıp, her birinin yeri, kendinden kaynaklanan üstünlük veya değişikliğe göre değil ortak amaca katkısına göre saptanır. Çağdaş işletme patronla işçilerin kuruluşu değil bir araya gelmiş uzman insanlardan kurulu bir ekiptir. Yönetici konumundaki kimse de sadece uzmanlardan birisidir. Her işletme yönetilir, ancak bilgi işletmesinde emir vermek değil, yönlendirmek esastır.

Küreselleşme sürecinde teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak yönetim anlayışında ve kontrol fonksiyonunun uygulanmasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yönetimin tarihsel gelişimi içinde endüstrinin başlangıç dönemlerinde yöneticinin aynı anda işin hem sahibi hem ustası hem de yöneticisi durumunda olduğu görülür. Küreselleşmeyle birlikte teknolojinin değişimine paralel olarak, yönetimin doğası da değişimdir. Çok ortaklı çok uluslu büyük işletmelerin gelişmesi sonucunda son yıllarda eski tür girişimci-patron-kapitalist yöneticilerin yerini giderek özellikle çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır. İkinci dünya savaşı sonrasında kadar “ yönetici “ kavramından “astların işinden sorumlu kimse anlaşılırdı”

yönetim ise “ bir “mevki ve gücü”. Drucker’e göre, bugünün yöneticisi “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.” Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını belirtmekle kalmayıp, bilginin kaynaklarından birisi değil tek bir kaynak haline geldiğini vurgulamaktadır. Böylece bilginin uygulama ve performansından sorumlu olan işletmelerin fonksiyonu bilgiyi verimli kılmak noktasında düğümlemektedir. Uzmanlaşma ile bilginin etkinliği artmakta ve uzman bilginin kullanıcısı olan işletmelerin etkinliği, bir tek işe konsantre olmalarıyla artmaktadır [Ataman, 2001: 35-36].

Küreselleşme ile birlikte çalışanların profilinin değişmesinin sendikaların popülaritesini azalttığı da belirtilmelidir. Küreselleşme sürecinde gücün yeni adresi bilgidir. Eğitim alanında ki değişme ve gelişmeler, toplumun hemen her kesiminin bilgiye dayalı hale gelmesi bilgi işçisini ön plana çıkarmıştır. Bilgi işçisi bilindiği gibi, bilgi toplumunun yaygınlaşmasıyla birlikte beyin gücüyle çalışan kişilere verilen addır. Günümüzde özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde bilgi işçileri olarak adlandırılan bu kişiler , işverenle ilişkilerini doğrudan yönlendirmektedirler. Bu çerçevede sendikalara duyulan ilgi de önemli ölçüde azalmaktadır [Öztürk, 1998: 36]

Küreselleşme demokrasi anlayışında radikal değişimler yaratmıştır. Bu değişim merkezleşmeden uzaklaşma yönündedir. Küreselleşme ve demokrasi bağlamında, sürecin demokrasi aleyhine işlediğine dair birtakım görüşler varsa da küreselleşmenin örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini daha demokratik bir görünüme büründürdüğü açıktır. Gerçekten maliyet kalite hizmet ve hız konusunda avantaj sağlamak zorunda olan işletmeler, küresel dünyada ayakta kalabilmek için daha katılımcı yönetim modellerini benimsemek durumundadırlar.

Geleneksel işletmelerin yönetim anlayışını oluşturan hiyerarşilerde; haberleşmede birtakım eksiklikler bulunmaktadır. İnsanlar ellerinde ki her bilgiyi kıskançlıkla korumakta ve saklamaktadır, çünkü bunun onları çevrelerindeki insanlardan daha güçlü ve ayrıcalıklı kılan tek şey olduğunu düşünmektedirler. Bu tür bilgileri, başkalarına ender olarak vermekte, çoğu kez kendilerine bağlı olan kişileri bilgilendirmekten kaçınmaktadırlar. Ancak bilgi toplumunda bilgiyi saklı tutmak mümkün değildir.

Geleneksel işletmelerdeki sermayenin yerini, küresel işletmelerde bilginin almasıyla birlikte, bilgiye sahip olma büyük önem kazanmıştır.

Klasik yönetim sisteminde hakim olan dikey örgüt yapıları iletişimde kopukluk meydana getirerek hızlı ve esnek hizmet sunulmasına engel teşkil ettiği için firmanın rekabetini olumsuz yönde etkilemektedir. Çözüm yönetim piramidinin ters çevrilmesi ve piramidin tabanını oluşturan elemanlarında karar alma yetkisi ile donatılmasıdır. Bu durumda yöneticinin fonksiyonları da değişmiştir. Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama ve kontrol iken artık yöneticinin yeni fonksiyonları vizyon oluşturmak, eğitim, motivasyon, ve desteklemek olarak değişmiştir. Yönetim piramidinin ters çevrilmesi olarak adlandırılan olgu, yetki devir ve güçlendirme kavramlarının önemini arttırmıştır. Küreselleşme sonucu olarak yönetim anlayışlarında değişimi gerçekleştirmek üzere güçlendirme, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, kendi kendini yöneten takımlar, stratejik işbirlikleri, öğrenen organizasyonlar gibi birçok yeni kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan bazılarının ilerleyen bölümlerde yer verilecektir.

Küreselleşme ile birlikte geleneksel kontrol odaklı yönetim yerine gelişme odaklı yönetim, sürekli iyileştirme, esneklik, süreç odaklılık, insan öncelikli yaklaşım, takım çalışması ve açık iletişim ortamı gibi özellikler de ayrıca önem kazanmıştır. Kalitenin ön plana çıkması örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmuş, çalışanların kararlara katılımı, işçi işveren arasında işbirliği, sadece verilen işi yapan çalışan yerine yaptığı işi analiz eden, nasıl geliştirebileceğini düşünen çalışan ön plana çıkmıştır.

Buraya kadar birçok etkisinden bahsettiğimiz küreselleşme, işletme kültürü üzerinde de önemli değişikliklere sebep olmuştur. Bu bağlamda küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerin yapılarında meydana gelen değişimler, hiyerarşiden uzak yatay örgüt yapılarına, bireysel çalışmalardan ekip çalışmalarına doğru uzanan bir seyir izlemiştir.

### **2.1.2. Teknolojik Değişimler Ve Bilgi Toplumuna Geçiş**

Teknoloji, insan hayatını, ekonomik ilişkileri ve toplumların refah düzeylerini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Teknolojik gelişmeler paralelinde tarım



toplumundan, sanayi toplumuna buradan da 20. yüzyılın ikinci yarısında hızlı gelişme gösteren ileri teknolojilerle birlikte bilgi toplumuna geçiş gerçekleşmiştir.

21. yüzyıl iş dünyasında değişmeyen tek gerçek, değişimin kaçınılmaz olduğudur. Günümüz organizasyonları, değişen iş dünyası ihtiyaçlarına hızlı ve esnek cevaplar vermeyi gerektiren dinamik ve karmaşık bir çevre ile karşı karşıyadır. Yaşanmakta olan bu değişimlerin arkasındaki temel itici güç ise teknolojik gelişmelerdir [Levitt, 1981; Altunışık, 2002: 315].

Birçok araştırmacının hem fikir olduğu bazı teknoloji tanımları şunlardır: Teknoloji, insanların üretim faaliyetlerinde bulunurken kullandığı yol ve yöntemlerdir. Bir diğer tanımda teknoloji, insanların çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümüdür [Ataman, 2001: 40].

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ivmesi giderek artmaktadır. Teknoloji bir örgütte kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkiler. Artık kullanılan yüksek teknolojiler ile işletmelerdeki yönetim kademelerinin sayısı, kontrol alanı, işbölümü, merkezileşme derecesi gibi kavramları etkileyip, değişimlere ayak uydurabilecek tarzda esnekliğe yöneltmiştir. Bu gelişmeler takım çalışmalarının önemini artırıcı yönde olmuştur.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bilgi toplumunda artık klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşerek bilgi ve teknoloji kavramları insanoğlunun en değerli varlığı haline gelmiştir. İşletmelerin bugünün rekabetçi ortamında başarılı olabilmeleri, gelecekle ilgili tahminlerinde başarılı olmalarına bağlıdır. Bu da insan kaynağının gerekli eğitimi alması gereğini ortaya koymaktadır.

Bilgi toplumunun gerekleri, yüksek derecede merkezileşmiş örgütlerin özellikleriyle örtüşmemektedir. Gücün tepede toplandığı ve karar alma sürecinde alt kademe bulunanların yer almadığı yapılar etkinliğini koruyamamaktadırlar. Bilgi toplumunda hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üretimi zorunluluktur ki, bu da ancak

çalışanların yetkilendirilmeleriyle mümkün olur. Bu nedenle karar alma sürecine tüm çalışanlar dahil edilmeli, takım çalışmaları desteklenmelidir. Eğer işletme karar alma sürecinde yaratıcı ve dinamik takımlar oluşturur, bunlara karar verme fırsatı tanır, sadece etkili karar vermiş olmaz, aynı zamanda bilginin tüm çalışanlar arasında paylaşılmasını da sağlamış olacaktır. İşgücünün eğitim ve yetkilendirme ile niteliğinde meydana gelen farklılaşma yeni örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini gündeme getirmektedir. Çünkü klasik hiyerarşik yapılar yerini, her departmanda kendi kendini yöneten takımlara bırakmaktadır. Müşteri isteklerine çabuk cevap verebilmek için, hızlı cevap verebilme esnekliğine sahip olmak gerekir. Hiyerarşi, takım çalışmalarının gücünü azalttığı için, organizasyonlarda kademe azaltmaya gidilmekte, yapılar daha yalın bir hal almakta, alt ve üst kademe yönetimi birbirine yakınlaşmaktadır.

## **2.2 Çağdaş Yönetim Anlayışının Temel Felsefesi**

Yönetim ve organizasyonla ilgili görüşlerin farklı araştırmacılar tarafından farklı perspektiften ele alınması yönetim düşüncesindeki gelişmeleri sınıflandırmamızı zorlaştırmaktadır. Bu zorluk, yapılan sınıflamaların, birbirini kronolojik olarak ve doğrusal bir şekilde izliyor olarak algılanmasıdır. Örneğin yönetim bilimi yaklaşımından sonra modern yaklaşımın ortaya çıktığını söylemek, belli bir tarihten sonra artık birdenbire modern yaklaşım adı altında ele alınan görüşlerin belirmesi şeklinde algılamalara yol açabilecektir [Koçel, 1999: 267]. Ancak yine de bu görüşleri, kapsamı, amaçları, hareket noktaları ve ortak noktalarını esas alarak bir araya getirip belli başlıklar altında toplamak mümkündür. Yönetimle ilgili aşağıdaki tabloda belirli dönemlere ait tarihsel sıralama ile, bu teorilerin genel özellikleri görülmektedir.

**Tablo 1: Yönetim Teorileri Ve Genel Özellikleri**

<b>YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİLERİ</b>	<b>GENEL ÖZELLİKLERİ</b>
<b>I. KLASİK YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ (1880-1930)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ( Taylorizm)</li><li>- Yönetim Süreci Yaklaşımı (Fayolizm)</li><li>- Bürokratik Yönetim</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bir işin bölümlere ayrılması ve çalışanların o alanda uzmanlaşması</li><li>- Yetki ve sorumlulukların merkezde ve yöneticilerde toplanması</li><li>- Organizasyonda hiyerarşik bir yapı oluşturulması</li><li>- Büyük ölçekli organizasyonlar oluşturulması</li><li>- Yapılacak işlerin önceden belirlenip, planlanması</li><li>- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması</li><li>- Sürekli kontrol ve teftiş</li></ul>
<b>II. NEO-KLASİK YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ (1930-1950)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Önderlik Araştırması</li><li>- Hawthorne Araştırmaları</li><li>- Yanke City Araştırması</li><li>- Harwood İşletmesi Araştırması</li><li>- Tavistock Enstitüsü Araştırması</li><li>- X ve Y Kuramı</li><li>- İnsan Grubu Yaklaşımı</li><li>- Olgunlaşma Kuramı</li><li>- Yönetim Sistemleri Yaklaşımı</li><li>- Güç Alanı Analizi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkilerine önem ve değer verilmesi</li><li>- İletişim, motivasyon gibi sosyal ve psikolojik faktörlerinin dikkate alınması</li><li>- Çalışanların kararlara katılması</li><li>- İş zenginleştirmeye önem verilmesi</li><li>- Çalışma ortamına önem verilmesi</li></ul>
<b>III. MODERN YÖNETİM TEORİSİ (1950-1970) (Yönetimde Modern Yaklaşımlar)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- İradeci görüş</li><li>- Sistem Yaklaşımı</li><li>- Durumsallık Yaklaşımı</li><li>- İstisnalarla Yönetim</li><li>- Amaçlara Göre Yönetim</li><li>- Stratejik Yönetim Yaklaşımı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizasyonlar bir sistem bütünüdür</li><li>- Organizasyonlar teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünüdür</li><li>- Organizasyonlar için ideal tek bir örgüt yapısı yoktur</li><li>- Teknolojinin öneminin vurgulanması</li></ul>
<b>IV. MODERN- SONRASI KAVRAM VE YAKLAŞIMLAR (1970'den Günümüze)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Toplam Kalite Yönetimi</li><li>- İşletmelerarası Kıyaslama</li><li>- Dış Kaynaklardan Yararlanma</li><li>- Sıfır Hiyerarşi</li><li>- Yalın Örgütler</li><li>- Kademe Azaltma</li><li>- Değişim Mühendisliği</li><li>- Yetkilendirme</li><li>- Kendi Kendini Yöneten Takımlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Çalışanların Katılımı</li><li>- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması</li><li>- Çalışanların eğitimi ve sürekli geliştirilmesi</li><li>- Takım ve grup çalışmaları</li><li>- Esnek, katılımcı ve yatay organizasyon yapıları</li></ul>

Yönetim ve organizasyon alanında temel kaynakları incelediğimizde organizasyon teorilerini Klasik (geleneksel) Yönetim ve organizasyon teorisi, Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim ve organizasyon teorisi, Modern organizasyon teorisi ve modern sonrası ve çağdaş kavram ve yaklaşımlar [Koçel, 1999: 287] olarak başlıca dört bölüme ayırabiliriz. Klasik ve neo klasik teori ile ilgili bilgi ilk bölümde verildiği için bu bölümde detaylı olarak bahsedilmeyecektir.

2.Dünya savaşı yıllarından itibaren yönetim konuların ele alınışında yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. Klasik görüşe karşı eleştiriler ikinci dünya savaşı öncesinde başlamış ve bu alanda birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde işletmelerin verimliliğinde insan unsurunun önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Neo-klasik teoride etkinlik ve verimlilik sorunu insan faktörüne bağlı olarak açıklanmış, motivasyon konusuna ağırlık verilmiştir. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve tüm dikkatini insan ve davranışları üzerinde yoğunlaştırdığı için eleştirilere maruz kalmıştır.

Klasik ve neo-klasik teori ortak olarak örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamıştır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini gözönünde bulundurmeyen bu teorilerden biri sadece iş, diğeri ise sadece insan faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Klasik teoride işin ve örgütün “rasyonel” biçimde dizaynı ön planda tutulurken, neo-klasik teoride ise bu tamamen bir kenara bırakılarak insan davranışlarının incelenmesi ve açıklanması üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla verimliliği artırma çabaları her iki teoride de çevresel faktörlerden bağımsız olarak tek bir boyuta dayandırılmıştır

Modern teoride ise örgüt, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınır. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır.

Örgüt ile çevresi arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağımlılık olduğu ilk defa modern teori tarafından kabul edilmiştir. Buna göre çevrede meydana gelen değişiklikler örgütün yapı ve işleyişini etkiler. Aynı zamanda örgütlerde çevre üzerinde de etki

gösterir. Kaynaklarını içinde buldukları çevreden sağlayan örgütler ürettikleri mal ve hizmetleri yine içinde buldukları çevreye sunarlar.

Modern organizasyon teorisinin taşıdığı özellikler daha ayrıntılı olarak şöyle sıralanabilir:

- Modern teori örgütü, girdi, süreç, çıktı, geri besleme ve çevreden oluşan bir açık sistem olarak ele alınır.
- Modern teori tanımlayıcıdır. Örgütlerin ve yönetimin özelliklerini tanımlamaya çalışır, örgütlerde amaç ve yöntemlerin bireye bırakılması gerektiğini düşünür.
- Modern teoride bir örgüt yapısı içinde oluşan karşılıklı etkileşimin dinamik süreci üzerinde durulur. Statik yapıya önem veren klasik teoriden bu bakımdan farklıdır.
- Modern teori örgütlerin her düzeyde ve sayısız boyutta birbirini etkilediğini kabul eder.
- Modern teori çok sayıda disiplinin katkılarıyla ortaya çıkmıştır. Sosyoloji, yönetim teorisi, psikoloji, ekonomi ve ekoloji disiplinlerine ait kavram ve teknikler modern teoride yer alır.
- Modern teori “en iyi tek bir örgüt yapısı”nın ve “en iyi tek bir yönetim biçimi”nin varlığını kabul etmez.
- Modern teori örgütün her düzeyde yer alan her bölümünü dikkate alarak, örgütün bir bütün olduğunu vurgular.
- Modern teori organik örgüt modeline dayanır.

1950 li ve 1960 lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, batılı şirketleri, “arz ekonomisi”nden müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir “talep ekonomisi”ne geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük, duyarlı işletme yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler farklılaşan Pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyaçlarına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine ,

açık sistem anlayışı ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden koşulsallık (durumsallık) yaklaşımı hakim olmaya başlamıştır. [Düren, 2000:9]

Modern organizasyon teorisi esas itibariyle sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımından oluşur. Bu görüşe göre örgüt yapısının nasıl olması gerektiği basit bir yönetsel seçim işi değildir. Tam aksine organizasyonu çevreleyen ortam koşulları organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğini belirleyecektir. Modern görüş mekanik organizasyon karşısında organik organizasyon yapısı ve kapalı sisteme karşı açık sistem örgüt anlayışı ile ilgilidir [ Eren, 1998:158].

Sistem yaklaşımı veya sistem teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metot, bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak kısaca yönetim olayını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir yaklaşım tarzı yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar [Koçel, 1999: 175].

Diğer bir yaklaşım olan durumsallık yaklaşımı, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın yollarını, farklı kavram, teknik ve davranışlarda arar. Bu yaklaşımda da örgüt bir sistem olarak ele alınır. Örgütü etkileyen çok sayıda faktör ve değişken vardır.

Durumsallık yaklaşımına göre her zaman ve her yerde geçerli olan bir örgüt yapısı yoktur. Örgütle ilgili her şey koşullara bağlıdır. Yönetimdeki uygulamalar değişen koşullara göre, yani içinde bulunulan duruma göre şekillenmektedir.

Örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Örgütler üzerine etki yapan koşullar ve örgütün iç durumu

da farklı olduğuna göre her örgütün yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Şu halde her örgüt kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. En iyi denebilecek bir yönetim biçimi örgüt tipi kural kaide ve politika yoktur. Çevresel koşullara ve örgütün durumuna göre araştırma ve inceleme yapıp en etkin yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

Çalışmamızda kullandığımız “ Çağdaş Yönetim Anlayışı” ile kastedilen yönetimde “modern-sonrası kavram ve yaklaşımlar” dır. Bu yaklaşımlar içerisinde temel yetenek ( core-competence), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), işletmeler arası kıyaslama(benchmarking) stratejik ortaklıklar (strategic alliances) küçülme (downsizing) öğrenen organizasyonlar (learning organizations) gibi birçok kavram girmektedir. Ancak bizim çalışmamızın temelini takım çalışması odaklı kavram ve yaklaşımlar oluşturduğu için yukarıda bahsedilen kavramlara değinilmeyecektir. Zaman zaman kullanacağımız modern sonrası değimi post modern anlamında olup en basit anlamı ile modern yönetim yaklaşımından sonraki takım çalışması odaklı kavram ve yaklaşımları ifade etmektedir.

1970 li yıllardan itibaren yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarında yeni ve değişik görüşler ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan bir kısmı Türkçe de tam karşılığını bulamadığından dolayı çalışmamızda hem Türkçe hem de İngilizce olarak isimleri birlikte verilmiştir. Çalışmamızda kullandığımız ve zaman zaman adı geçen bu kavramlar şunlardır:

Yalın yönetim ve organizasyon (Lean management and organization), işletmelerde süreç yenileme (değişim mühendisliği, reengineering), toplam kalite yönetimi (Total quality management), kademe azaltma (delayring), personel güçlendirme (empowerment), sıfır hiyerarşi (zero hierarchy).

İlerideki bölümlerde detaylı olarak bahsedilecek bu kavram ve yaklaşımların temelinde organizasyonel faaliyetlere çok sayıda çalışanın katıldığı katılımcı yönetim anlayışı yer almaktadır.

Katılımcı model, Drucker tarafından ortaya atılan, modern yönetim tekniklerinden “amaçlara göre yönetim” yaklaşımının varsayımlarına dayanmaktadır. Örgütsel başarı ile, örgüt çalışanlarının yönetime katılması arasında olumlu bir ilişki bulunduğu kabul edilerek; örgütte en geniş düzeyde yönetime katılmanın, örgütte çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları arasında uyum sağlamanın yol ve yöntemleri araştırılmıştır.

Bu araştırmalar sonucunda “Yönetime katılma”, “Katılmalı yönetim” ve “Amaçlara göre yönetim” gibi kavramlar geliştirilmiştir. Yönetime katılma, işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine yardımlarını sağlamasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin, örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektir [Peker,1995: 121].

Bu modelin gerektirdiği örgütlenme biçimi, katı bürokratik, hiyerarşik ve biçimsel bir örgüt yapısından ziyade, ast-üst ilişkilerinin daha esnek, daha katılımcı ve daha az kuralcı bir anlayışı yansıtmaktadır.Bu yaklaşım, yetki devrini benimseyen, örgütle bütün çalışmaların söz sahibi olduğu bir ortamı yaratmayı amaçlamaktadır [Aykaç, 1999: 56-57].

Günümüzde insanın çalıştığı işi bir bütün olarak görebilmesi, kararlara katılması ve bu şekilde çalışanların motivasyonunun ve işletmenin performansının artırılması düşüncesi önem kazanmaktadır. Rakiplerine göre daha kaliteli mal ve hizmeti daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle üretme zorunluluğu işletmelerin örgüt yapıları ve dolayısıyla da yönetim biçimleri üzerinde etkili bir rol oynamaktadır. İşletmelerin giderek artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmesi takım çalışması yoluyla sinerji sağlamayı ön plana çıkarmaktadır.

### **2.3 Çağdaş Yönetim Anlayışında Organizasyon Yapıları**

Örgüt tasarımı ile ilgili kavramlar 20. yüzyılın başından günümüze kadar önemli değişiklikler göstermiştir. Yüzyılın başındaki yapılanma biçimini Taylorizmle birlikte “örgüt-merkezli” olarak tanımlayabiliriz. Örgüt merkezli tanımdan amaç, o dönemdeki işletmelerin en belirgin sorunlarının ağırlıklı olarak kendisinden kaynaklanıyor olmasıdır. Dönemin arayışları, çevrenin taleplerine yanıt vermeye çalışan örgütün



hemen hemen tek boyutu olan üretim miktarı, bu nedenle de verimi artırıcı yapılanma ve yönetim biçimleri üzerinde olmuştur. Ayrıca dönemin insan kaynaklarının nitelikleri çok yüksek değildir. Niteliksiz işgören yığınlarının fabrikalarda çalışmaya hazır olması , üretimin yerine getirilebilmesi için gerekli işlevlerin onların becerilerine uygun olarak tasarlanması, yeterli bir üretimde bulunmayı sağlıyordu [Üçok, 2000: 156].

Taylorizm döneminde yönetim modelinin iç ve dış çevre koşullarına göre oluştuğunu söyleyebiliriz. Üretimdeki sorun, talebi karşılayacak şekilde oluşacak arzın yapısal ve fiziksel gereklerin belirlenmesi olmaktadır. Bu durum ise biçimsel ve hiyerarşik bir yapının oluşmasını gerekli kılmaktaydı. Önceki bölümlerde bahsettiğimiz küreselleşme ve bunun sonucu olarak meydana gelen diğer gelişmelerden yola çıkarak günümüz örgüt yapılarında çevre ile sürekli etkileşimi yoğun olarak görmekteyiz. Örgüt yapılarını “çevre-merkezli” olarak tanımlayabiliriz. Çevre-merkezli kavramdan amaç,örgütün yapılanmasının çevre koşullarına en uygun biçimde olması gereğidir [a.g.e.,s. 156]. Çevre ile etkileşimin yüksek olduğu böyle bir durumda örgüt yapısının da esnek olması gerekmektedir. Değişimler, yüksek derecede formalleşmiş hiyerarşik yapılanmadan gevşek ve değişimlere kolay adapte olabilen bir yapıya bürünmüştür. Bu gelişmeler, hiyerarşiden giderek uzaklaşmayı, merkezileşmemeyi ve de basıklaşmayı getirmiş, böylece yönetimdeki değişim yerinden yönetim, özyönetim, küçülme ve bağımsız birimler yönünde olmuştur. Çünkü organizasyonlar geleneksel hiyerarşik yapıları, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve organizasyonun hareket kabiliyetini azaltmaktadır.

Bu yaklaşım içerisinde bahsedilebilecek örgüt yapısı, yalın ve yatay örgüt yapısıdır. Yani bu yapı, hiyerarşinin ve kademelerin azaldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösteren, kademeler azaldığı için kararların daha çabuk ve süratli alındığı örgüt yapısıdır. Yatay örgüt yapısı, örgütün yatay yönde bölümlere ayrılması olarak tanımlanabilir [Dinçer, 1991: 234]. Bu bölümlerin neler olduğu, hangi esaslara göre bölümlere ayrıldığı gözden geçirilmelidir. Bu tür bir bölünme beraberinde yatay koordinasyonu da getirmektedir.

Günümüz örgütleri içinde önemli hususlardan bir tanesi de; sonuca değil sürece önem verilmesidir. Bu yaklaşım beraberinde sürekli gelişmeyi getireceği gibi uzun vadeli

fakat daha sağlıklı bir kar elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca insan kaynaklarının koordinasyonu, takım çalışması, sorumluluk gibi unsurların bu örgütsel yaklaşımla aşılabileceği düşünülmelidir. Örgüt yapılarındaki bu değişimler, beraberinde yalın örgüt yapılarını getirmektedir [Ersen,1997: 46]. Yalın örgüt (lean organization) yapısı ise gereksiz detaylardan uzak, sade, işleri tam vaktinde yapan ve değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uydurabilen bir yapıyı içermektedir.

Yönetimde modern sonrası çağdaş yaklaşımlar takım çalışması ve katılım esaslı toplam kalite yönetimi, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, yalın örgütler, yüksek performanslı ekipler gibi takım esaslı kavramları ön plana çıkarmıştır. Bu yaklaşımlardaki örgüt yapıları ise, hareket kabiliyetini azaltan hiyerarşiden uzak, hızlı hareket edebilen, klasik yönetim yaklaşımındaki yüksek , sivri ve dikey hiyerarşik organizasyonlardan, basık ve yalın organizasyonlara dönüşmüştür. Bu anlayışta, denetim görevlerinin çalışanlara verildiği, yetki ve sorumlulukların çalışanlarca paylaşıldığı organizasyonların var olması itibariyle yönetsel kademelerin az olduğu yatay organizasyon yapıları hakimdir diyebiliriz.

#### **2.4. Takım Çalışması Odaklı Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**

Günümüz çağdaş yönetim yaklaşımları, yukarıdaki bölümlerde de bahsedildiği üzere, çevreye ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacı ile takım çalışmalarını ön planda tutmuştur. Bu bağlamda ki takım esaslı çağdaş örgüt yaklaşımlarını , toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kendi kendini yöneten takımlar, sıfır hiyerarşi, yalın örgütler, kademe azaltma ve yetkilendirme şeklinde belirtmek mümkündür. İlerleyen bölümlerde bu kavramlara yer verilecektir. Ancak şu an takım, ekip, grup kavramları ile ilgili bir çelişkiye düşmemek ve yanlış anlaşılmalara mahal vermemek için bu kavramları tanımlayıp aralarındaki farklılıkları belirtmek kanımızca uygun olacaktır. Şunu da belirtmek gerekir ki; çalışmamızdaki vurgu, bu kavramların farklılıklarından ziyade, içerdikleri anlamdır.

### *Ekip, Takım Ve Grup Kavramları :*

Takım ve ekip kavramları birbiri ile çok yakın anlamda kullanılırken, yapılan çalışmalarda grup ve ekip kavramı bazı farklı özelliklere sahip olarak karşımıza çıkmaktadır.

Grup kavramının incelenmesi ve çok eskilere dayanırken ekipler konusunda yapılan çalışmalar daha sonraki yıllara dayanmaktadır. İşletme organizasyonlarının ekip çalışmalarına dayalı sistemlerle daha fazla yoğunlaşmalar ekiplerin yeni bir düşünce sistemi ve bir uygulama tekniği olarak ele alınmasını gerektirmektedir. 1900'lü yıllardan itibaren toplam kalite, sıfır stokla üretim, sıfır hiyerarşi, kalite çemberleri, küçülme, vizyon, reengineering gibi çeşitli konularla birlikte ekip konusu ve ekiplerle ilgili yeni uygulamalar gündeme gelmiştir [ Özalp, 1982].

Konuya açıklık getirmek ve çelişkiye düşmemek amacıyla grup ekip takım kavramlarını tanımlamak ve aralarındaki farklılıkları belirtmek faydalı olacaktır.

Takım birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda hareket ederek bu sınırlar içinde birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin bir araya gelmesinden oluşan bir örgütlenme biçimidir [Katzenbach ve Smith, 1998: 45].

Ekip bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla bireyden oluşan bir birimdir. Bu tanıma göre bir topluluğun ekip olarak kabul edilebilmesi aşağıdaki şartların yerine getirilmesine bağlıdır [İslamoğlu, 2001: 29]:

- İkiden fazla bireyden oluşması,
- Ekipteki bireylerin düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşma içinde olması,
- Ekip üyelerinin bir hedefe yönelmesi.

Bir başka açıklamaya göre takım, özel bir amacın başarılmasında, çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir [Yılmaz, 1999: 29].

Organizasyonların gelişen ve değişen yapıları içinde ekip kavramına dayalı sinerji yaratmayı hedefleyen pek çok uygulamaların yer aldığını görmekteyiz. Ekip kavramına dayalı uygulamaların artma nedenlerini birey açısından ele alırsak, bireylerin buldukları ekipte kişisel amaçlarına ulaşma ya da bazı ihtiyaçlarını karşılama imkanı bulabilmelerini önemli bir neden olarak sayabiliriz. Bireyler, kendi başına gerçekleştirmeyeceği veya ulaşamayacağı amaçlarını ekipler aracılığı ile karşılamaya çalışırlar.

Ekip kavramı en kısa şekilde iki yada daha fazla kişinin bir amaç doğrultusunda çaba göstermesi olarak tanımlanabilir [Pakdil, 2001: 24] Ancak etkili bir ekip olabilmenin bu iki unsurdan daha önemli kriterleri vardır. Bunlar:

- Ekip üyeleri arasında yüksek düzeyde etkileşim ortamının yaratılması,
- Ekip vizyon ve misyonunun olması ve tüm ekip üyeleri tarafından vizyon ve misyonun paylaşılr hale gelebilmesi,
- Ekipte paylaşılan ve benimsenen liderliğin olması,
- Liderlerin ekibi yönlendirebilmesi ve geliştirebilmesi,
- Yaratıcılığın artırılması ve sinerjinin sağlanması ve farklı uzmanlık alanlarından seçilmiş ekip üyelerinin olması,
- Ekip üyelerinin “Biz” düşünce şeklini benimseyebilmesi,
- Ekibin ortak, Paylaşılan norm ve değerlerinin olması şeklinde sıralanabilir [a.g.e.,s. 29].

Grup ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur [ Koçel,1999: 448].

Bir başka tanıma göre grup, belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen aralarında etkileşim ve karşılıklı bağımlılık bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareket ederek grubun özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz [Özalp,1998:3-4]:

- Grup iki veya daha fazla kişinin sosyal etkileşim içinde olmasıdır.
- Gruplar dengeli bir yapıya sahiptir.
- Grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak çıkar ve amaçlar vardır.
- Grup olabilmesi için üyelerin kendilerini bir grup olarak algılayabilmesi gerekmektedir.

Koçel'e göre bir grup aşağıdaki özelliklere sahipse takım olur [ Koçel,1998: 448]:

- Önderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak mevcudiyeti,
- Grubun kendine has amaç ve misyonunun varlığı,
- Sorun çözmenin grubun yaşam tarzı olması,
- Etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülmesi.

#### *Takım-Grup Farklılığı:*

Genellikle grup ile takım kavramları birbirine karıştırılır ve birbiri yerine kullanılır. Katzenbach ve Smith , her grubun takım haline gelmediğini , takım ile grubun aynı anlamlara gelselerdi onlara değişik isimlerin verilmeyeceğini söyleyerek, takım ile grup arasındaki farklılıkları belirtmiştir. Aşağıda pek çok yazarın üzerinde durduğu grup ile takım arasındaki farklılıklar bir tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2'den de görülebileceği gibi gruplar sadece birlikte çalışırken takımlar tek vücut halinde çalışmaktadırlar; takımlardaki fikirlerin ve yeteneklerin paylaşımı ile üyelerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri düşünce ve projeler geliştirilmekte, yani "sinerji" etkisi tam anlamıyla kendini göstermektedir. Gruplarda amaçlar doğrultusunda verilen görevler benimsenirken; takımlarda belirlenen hedeflerin tüm üyelerce aynı şekilde anlaşılması ve her bir üyenin çabasının koordine edilmesi gerekmektedir [Özen Kutanis, 2002: 237].

**Tablo 2: Grup-Takım Karşılaştırılması**

GRUP	TAKIM
Etkili bir lider	Yön Gösterici bir lider (antrenör ya da koç)
Kişisel sorumluluk	Kişisel ve toplu sorumluluk
Amacı organizasyon belirler	Amacı kendisi belirler
Bir kişiye ait sonuç	Kollektif sonuç
Belirli zamanlarda etkili görüşmeler	Sürekli tartışmaya açık, aktif görüşmeler
Kişini etkinliği, diğerlerine ve maddi etkisine göre ölçülür	Kollektif sonuca bağlı kalınarak performans, direkt olarak ölçülür.
Tartışılır, düşünür, delege eder	Tartışır, düşünür ve birlikte sonuca varılır
İşte çalışan ücretli kişiler	İşi sahiplenmiş, her yönüne ilgilenen kişiler
Bireysel tarzlar	Eylem ve metod birliği
Emirler verilir, fikirler sorulmaz	Fikir ve duygularını açıkça belirtebilirler
Salt toplantı etkinliği göz önüne alınır	Üyelerin birbirini tanınması ile sürekli etkileşim içinde olmaları
Üyelerin bilgi ve becerilerini işe aktarmaları sınırlandırılır	Becerilerin geliştirilmesi ve uygulamaya dökülmesi teşvik edilir
Tartışma ve çatışmalardan kaçınılır	Tartışma normaldi çatışmalar halledilir
Çok fazla kişiden oluşabilir	Az sayıda kişiden oluşur

**Kaynak:** Özen Kutanis, 2002:238

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, ekip takım ve grup kavramlarında ikiden fazla kişinin varlığı ve ortak bir amaca yönelmiş olma durumu mevcuttur. Esasen takım olayı da bir grup olayıdır. Biz çalışmamızda bu kavramlar arasında birtakım farklar olduğunu kabul ederek bununla birlikte ağırlıklı olarak iki yada daha fazla kişinin bir amaç doğrultusunda çaba göstermesi görüşünü temel alan “ekip” kavramını kullanacağız. Zaman zaman takım ve grup kavramlarına da değineceğiz. Çalışmamızdaki vurgu bu kavramlar arasındaki farklılıklardan ziyade üyeler arasındaki sinerji ve paylaşılan hedeftir. Çünkü takımlarda üyelerin amaçların belirlenmesi, görev dağılımı, ortak değer ve inançların paylaşımı gibi konularda kendilerinin karar veriyor olması motivasyonlarını arttırırken, belirlenen amaçlara ulaşılması konusunda birbirlerini zorlamaları ve desteklemeleri, işbirliğine önem verilerek herkesin işini en iyi şekilde yapmaya çalışması, takımın ve dolayısıyla organizasyonun performansını arttıracaktır. Sinerji etkisinin meydana gelmesi nedeniyle, takımların performansı, bireylerin performansından çok daha fazla olacaktır.

#### *Takım Çalışmasının Yaygınlaşma Nedenleri:*

Takım çalışması, işletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabetin sebep olduğu dinamik çevre şartlarına uyum sağlamada önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel rekabete açık bir pazarda yeteneklerin, becerilerin ve bilginin başarılı bir şekilde kullanılabilmesi açısından takım çalışması son derece önemlidir [ Kaye ve Hogan, 2000 :20].

Takım çalışmasının günümüz örgütlerinde giderek yaygınlaşmasının nedenlerini şu şekilde sayabiliriz:

- Değişim mühendisliği, küçülme, güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi: Bu uygulamalar sonucunda orta kademe yöneticilerinin sayısında önemli bir azalma meydana gelmiş, örgüt yapısı yalınlaşmış ve takım çalışmasına duyulan ihtiyaç artmıştır.
- Toplam Kalite anlayışının yerleşmesi: Müşteri tatmininin ön plana çıkması sonucunda , müşterini istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi zorlaştıran foksiyonel bariyerlerin aşılması tüm çalışanların her konuda işbirliği yapmaya

zorlanması, işbirliği ve koordinasyonun sadece bölüm içinde gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyet olarak düşünülmemesi,

- Çevreye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme ihtiyacının giderek artması : Örgütün bu ihtiyaca cevap verebilmesi için esnek bir yapıya ve kollektif bir karar verme mekanizmasına sahip olması zorunlu hale gelmiştir
- Çalışanların kendileri ve işleriyle ilgili kararlara katılma beklentilerinin giderek artması: Demokratikleşme eğilimini bir uzantısı olarak düşünülebilir
- Artan rekabet ve bilgisayar destekli üretim sistemlerinin kullanılmaya başlanması: Teknolojik yenilikler sonucunda daha önceden orta kademe yöneticileri tarafından yapılan işlerin önemli bir bölümü bilgisayarlar tarafından yapılır hale gelmiştir. Bunun sonucunda ise çalışanların güçlendirilerek orta kademe yöneticilerinden bağımsız faaliyet göstermesi mümkün olmuştur.

Takım çalışmasının önemini ve yaygınlaşma nedenlerini belirttikten sonra, takım çalışması odaklı olan ve tüm katılımcı yönetim uygulamalarında karşımıza çıkan toplam kalite yönetimi, ve sonrasında katılım odaklı, takım çalışmasını gerektiren diğer yaklaşımlara değinilecektir. Takım çalışması ile ilgili uygulamalarda karşımıza ilk çıkan yaklaşım toplam kalite yönetimidir.

#### **2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi**

Takım çalışması ve katılımcı yönetim uygulamalarında karşımıza ilk çıkan yaklaşım toplam kalite yönetimi (TKY) dir. TKY'nin temelinde, bir örgütteki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların aktif olarak katılımı yer alır.

Çalışmamızın diğer bir önemli noktasını takım çalışması odaklı çağdaş yönetim yaklaşımları oluşturduğundan, başta TKY olmak üzere ilerleyen bölümlerde diğer kavram ve yaklaşımlar, yönetime katılma ve takım çalışması ilişkili olarak değerlendirilecektir.



### *Kalite Tanımları:*

Literatüre bakıldığında kalite kavramı ile ilgili birçok tanımın mevcut olduğu görülür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Kalite, tüketicilerin beklentilerini karşılayacak biçimde üretim ve mühendislik safhalarında belirlenen ürün özelliklerinin bileşimidir [Figenbaum, 1961: 13].

Crosby'e göre kalite, gereksinimlere uygunluk derecesidir.[Bolat,2000:2]

Juran'ın kalite tanımı ise; kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım ve kullanıma uygunluktur [Efil,1999: 6].

Kalite kontrol uygulamak en ekonomik en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir [Ishikawa, 1995: 48].

Toplam kalite yönetiminde, kalitenin üretilmesinden ve iyileştirilmesinden işletmedeki her çalışanın sorumluluğu vardır. Bu sistemde kontrol sadece kalite kontrol bölümünün sorumluluğu olmaktan çıkmakta ve aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır [Özkan, 2000: 24].

Kalite kontrol:

- Gerçekleşen kalite performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Gerçekleşen kalite performansının beklenen kalite hedefleriyle karşılaştırılması,
- Hedeflenen sapmaları azaltmak ve yok etmek için faaliyetlerin belirlenip gerçekleştirilmesidir.

### *Toplam Kalite Yönetimi Kavramı:*

Toplam kalite, örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve maddi olmayan kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.

Masaaki Imai, toplam kaliteyi bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalara, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır [Imai,1994: 20].

Toplam kalite yönetimi (TKY) uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim biçimidir[Efil,1999: 42]. TKY; Doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen; örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Bir başka tanımda TKY:

- Yalın bir örgüt yapısı içinde,
- Çalışanların aktif katılımını sağlayarak yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi,
- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması,
- Örgüt çapında etkin bir iletişimi ağı kurulması
- Süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir [ Ersen, 1997:20].

Tüm bu takımlardan yola çıkarak, TKY için, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için fayda elde etmeyi amaçlayan, tamamıyla kaliteye odaklanmış ve tüm çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir diyebiliriz.

Aşağıdaki nedenlerden dolayı bu sisteme toplam kalite sistemi denmektedir [ Şale,2001:24].

- Tüm çalışanların katılımı vardır.
- Tüm çalışanların hedef ve fikir birliğini içerir
- Yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar
- İşletmemizle ilgili tüm alanlarda kullanılır.

Bu sistemin temel ögeleri şunlardır:

- Uygunsuzlukları önlemeye dönük yaklaşım
- Faaliyetlerin sonuçlarını ölçme ve istatistiksel olarak gösterme
- Sürekli gelişme sağlama
- Grup çalışması ve katılımcı yönetim modeli

Toplam kalite yönetiminin en temel ve kanımızca bizim için en önemli olan noktası çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Literatüre baktığımızda ekip çalışması, grup çalışması ve çalışanların katılımı uygulamalarında karşımıza ilk çıkan yaklaşımı TKY oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmamızın bu bölümünde TKY'ye daha fazla değinmeyi uygun bulmaktayız.

#### **2.4.1.1. Toplam Kalite Yönetimini Oluşturan Temel İlkeler**

TKY ile ilgili birbirinden farklı ve birçok tanım olduğunu gördük. Literatürü incelediğimizde TKY'nin temel unsurları ve özellikleri ile ilgili birçok yaklaşım olduğunu ve bu konuda yazarlar arasında da tam bir mutabakat sağlanmadığını tespit ettik. TKY'nin genel özellikleri ve ilkelerini dikkate aldığımızda aşağıda belirlenen hususlar önem arz etmektedir.

##### *1. Müşteri odaklılık:*

TKY'de müşteri odaklı olma yani müşterinin tatmini esastır. Artan rekabet şartlarında işletmeler müşterilerinin gereksinimlerinin farkında olup, ihtiyaçlara hızla cevap vermek zorundadırlar.

TKY'de müşteri kavramı iki farklı boyutta ele alınmaktadır: İç müşteri ve dış müşteri. İç müşteriden kasıt, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerini örgüt içinde devam ettirebilmesi mümkün olabilmektedir [Collard;168; Ersen, 1997: 25].

Dış müşteri kavramı, firmadan ürün yada hizmeti satın alarak kullanan kişi ya da kuruluşları ifade eder. Dış müşteri olarak nitelendirilen müşteriler, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç

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

Müşteri odaklı yönetim anlayışı, müşteri taleplerini karşılamak için üretim sisteminde birtakım değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Bu değişim, süreklilik arz etmekte ve üretime yönelik yeni yaklaşımları ve teknikleri gündeme getirmektedir. Detayında bazı farklılıklar gösteren fakat sonuçta aynı hedef üzerinde yoğunlaşan bu yeni üretim modelleri tam zamanında üretim stoksuz üretim yalın üretim gibi değişik isimlerle karşımıza çıkmaktadır [Demirkan,1997: 61].

### *2.Önleyici yaklaşım:*

“Önlemek tedavi etmekten daha iyidir.” Çok kise bunu kabul etmekle birlikte çok az kimse tatbik etmektedir. Hatayı aramak ve çözümüne çalışmak genellikle başvurulan yol olmaktadır [Yıldız, 1994:5].

TKY anlayışının temelinde, hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonradan ortaya çıkabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar [ Kavrakoğlu,1994: 33].

### *3.Bir sonraki proses sizin müşterinizdir:*

TKY'nin bu ilkesi önceki başlıkta ele aldığımız müşteri odaklı olma ilkesinin firma içindeki tüm iş ve gruplara uygulanmaktadır. Amaç firma çapında yüksek kalitenin gerçekleştirilmesidir.

Mamulün veya hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı müşteri ilişkileri içinde çalışmaları gerekir. Bu kapsamda örneğin imalat bölümü satınalmanın müşterisi pazarlama imalatın müşterisidir. Üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir

hizmet veya ürünü almakta kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır. Ve topyekün gelişmeye giden yol bu anlayış ile çalışıldığı zaman gerçekleşebilir [Efil,1999: 139-140].

#### *4. Üstün yönetimin liderliği ve sorumluluğu:*

Toplam kalite anlayışını dünyaya tanıtan ve en iyi şekilde uygulayan Japonların liderlik anlayışını Peter Drucker şu şekilde anlatmaktadır [Drucker,1993: 136]:

Japonlar, liderliğin sadece iki şartı olduğunu kabul ederler. Birincisi, rütbenin insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar yüklediğini kabul etmektedir. Diğeri ise bir kuruluştaki liderlerin yaptıkları ile söylediklerini davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı yani namus dediğimiz şeyi önce bizzat kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir.

Bu yaklaşımda liderlik çalışanları belli amaçlar doğrultusunda hareket ettirmeye sevk etmek açısından önemlidir. Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistem geliştirmede önemli roller üstlenir. Bu bakımdan liderler güven yaratır, yardım eder ama yargılanmazlar. Herkesi gelişime sevk ederler ve işçilerin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları, çalışanların ve kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına yöneliktir [Aguayo, 1994: 199].

Toplam kalite zihniyeti ile çalışmak, işletme kültürünün tümüyle değiştirilmesini gerektirecektir.. Bu değişimin beraberinde getireceği psikolojik ve sosyal sorunları çözmek ise yöneticilerin görevi olacaktır. Eğer kalitenin işletme içinde herkesin işi olması isteniyorsa bunu önce yöneticiler kabullenmeli ve örnek bir tutum sergilemelidirler [Düren,2000: 29].

TKY'de üst yönetimin üstleneceği rol ve sorumluluklar şunlardır [Mıyauchi, 1999: 49-52]:

- Ayakta kalmak için bir vizyon stratejisi sunmak,
- Şirketin vizyonunu gerçekleştirmesi için bir misyon açıklaması ortaya koymak,

- Güçlü bir liderlik sergilemek,
- Uygun ortam yaratmak,
- Çalışanları eğitmek ve yetiştirmek,
- Çalışanlara geniş yetkiler devretmek.

##### *5. Tüm çalışanların katılımı:*

Toplam kalite katılım demektir. Katılım ise paylaşma demektir. Bu paylaşma gönüllülük temeli üzerine kurulmalı ve toplam kalite haline dönüşmelidir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin gayretleri başarıya ulaşmak için şarttır, ancak yeterli değildir. Yönetim, bütün çalışanların toplam kalite anlayışını benimsemesine yardımcı olacak şeffaflığı sağlamalıdır [Düren, 2000: 30].

Kalite çalışmalarında başarı için sadece üst kademelerde çalışanlar ile satış personelinin kalite kavramını anlamaları yetmemektedir. Üretici firmanın tüm çalışanlarının da kalite kavramının gerçek ve algılanan kalite yönlerini anlamaları ve işbirliği yapmaları gerekmektedir. Kalite yönlerini anlamaları ve işbirliği yapmaları gerekmektedir. Kalite çalışmalarının herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması kalite ve verimliliği artırma yanında kişilere yüksek bir moral de sağlamaktadır [Yıldız, 1994:5].

TKY stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır.

TKY sürecindeki sürekli iyileştirme sorunların analizi ve çözümü ekip oluşturma hedef belirleme hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleşebilir. Bu ise, organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi bir kuruluştaki üst yönetimin görevidir.

#### *6. Veriler ve istatistiki yöntemlerle çalışma:*

TKY'nin üzerinde durduğu önemli konularda biriside verilere dayalı olarak çalışmadır. Kaliteyi arttırmak için verilere dayalı olarak değerlendirmeler yapmak son derece önemlidir.

Her birimin çalışma performansını etkileyen olaylar ve nedenler gözlenmelidir. Veriler toplanarak incelenmeli ve hatalar tanımlanmalıdır. Burada dikkat edilecek husus verilerin doğru ve tam olarak temin edilmesidir. Verilerin toplanması ve analiz edilerek anlamlı şekillere dönüştürülmesi istatistik yöntemlerin kullanılmasıyla olacaktır. Bu bakımdan istatistik analiz ve problem çözme teknikleri, firma çapında öğretilmeli ve kullanılması sağlanmalıdır [Özkan,2000: 28-29].

TKY'nin ölçüm yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistikten yararlanılır. Meydana gelen değişiklikler istatistikten yararlanarak incelenip hata nedenleri bulunabilir. Bu nedenledir ki istatistiksel analiz ve sorun çözme teknikleri firma çapında öğretilerek kullanılması yaygınlaştırılmalıdır. Çünkü bilimsel incelemeye dayanmayan bir kararın alınması daha sonraki dönemlerde ciddi bir sorun olarak firmaya geri dönecektir.

#### *7.Çalışanların eğitimi:*

Japonya'da eğitim ve eğitime verilen değer çok önemlidir. Öyle ki ; Japon kalite uzmanı Ishikawa “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” diyerek konunun önemini vurgulamıştır [Ishikawa, 1995: 40]. Herkesin katılımının sağlanması için TKY'ye ilişkin eğitimin üst kademeden alt kademeye kadar tüm çalışanları kapsayacak şekilde verilmesi gerekir.

#### *8.Tedarikçilerle işbirliği:*

TKY'de işletmelerin tedarikçiler ile olan ilişkileri son derece önemlidir. Piyasada rekabet gücünü arttıracak girdileri en kısa zamanda, ekonomik ve kaliteli bir şekilde temin tedarikçilerle işbirliği yaparak sağlanmalıdır. Ayrıca iletme daha kaliteli girdi sağlamak amacıyla tedarikçinin de sunduğu mal ve hizmet kalitesini iyileştirme yönünde faaliyette bulunurlar.

### 9. Sürekli gelişme:

TKY felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde, müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitimde kısaca tüm proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur ve bu temel unsurun sağlanmasında, grup çalışması, istatistiksel ölçme metotları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım ve benzeri metotlar kullanılır. TKY’de sürekli gelişme durum yada seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir [Kavrakoğlu, 1994: 32].

Bir başka ifade ile sürekli gelişme (Kaizen), iyileştirme demektir. Üst yönetim, çalışanlar kısaca herkes için gerekli bir kavramdır. Imai’nin belirttiği gibi 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. Başarıda, sürekli kazanan küçük gelişmelerin önemi büyüktür. Kaizen kavramı sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev, kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir [Imai, 1994: 3].

Kaizen felsefesi, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerekliliğini söyler. Toplam kalite kontrol veya şirket çapında Kalite kontrol kavramları Japon şirketlerin prosese öncelik veren bir düşünce tarzı oluşturmasına ve organizasyon hiyerarşisinin her düzeyindekilerin katılımıyla sürekli iyileştirmeyi sağlayan stratejiler geliştirmesine yardımcı olmuştur. Şirketin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir. Kaizen stratejisinin verdiği mesaj budur. Ayakta kalabilmek için sürekli ilerlemenin şart olduğu iş dünyasında kaizen bir yaşam tarzı olarak ortaya çıkmıştır.

#### 2.4.1.2. Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışmalarının Önemi Ve Gereği

Geleneksel organizasyonlar, bireysel performansı ve bireysel davranışları öne çıkarır ve çalışanlar kendi bireysel başarı hedefleri için motive edilir. Yine bu yapılarda çalışanlar



birbirlerinin rakipleri gibi gösterilirler. Oysa TKY herkesi bir takımın üyesi olarak görür ve takım oluşumu ve takımların çalışmalarını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı, ekip çalışması ortamında, karşılıklı görüşme ve tartışmalarla gerçekleşir. Bu yolla takım çalışmaları, kişisel gelişmenin, yeni fikirler üretmenin, iletişimin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir. Aşağıdaki nedenlerden dolayıdır ki, TKY’de takım çalışması önemli ve gereklidir.

- Takım çalışması, her yönüyle toplam kalitenin vazgeçilmez bir parçasıdır.
- Projeler ve bunları üreten takımlar takım çalışmasına öncelik tanımazlarsa toplam kalite başarılı olmaz.
- Kaliteli bir işletmenin düşüncesine “Takım çalışması kültürü” hakim olmalıdır.
- Eğer bir işletme kaliteci olacaksa “takım çalışması” düşüncesini benimsemelidir.
- Bu da takım liderliği ve takım üyeliği becerilerinin geliştirilerek işletme içinde yaygınlaştırılmasını gerektirir.
- Bundan böyle bir çalışanın takım şeklinde nasıl organize olup çalışabileceğini bilmesi, görevinin önemli bir parçası olacaktır.
- Çalışanların takım içinde çalışmayı benimsemeleri ve kalitedeki gelişimi fark etmeleri ile büyük ve son derece yapıcı bir gücün ortaya çıktığı görülecektir [Şale, 2001: 359].

#### **2.4.1.3.TKY’de Çalışanların Katılımı Ve Takım Çalışmaları**

TKY’de kaliteye ulaşmada en önemli faktör, insandır. Ve sistemin en temel özelliği, çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Katılımı sağlama ise üst yönetimin sorumluluğundadır.

Merkeziyetçi yönetim anlayışının benimsendiği geleneksel yönetimde katılımcılığın yeri yoktur. Katılımcılık, organizasyonun her kademesinde çalışanların örgüte karşı tavır, tutum ve davranış biçimleri ile yakından ilgilidir. TKY’nin gerektirdiği kültürel dönüşüm, kendisini en fazla bu alanda hissettirmektedir. TKY uygulama sürecinde sürekli iyileştirme; sorunların analizi ve çözüm geliştirme, amaçların doğru belirlenmesi, amaçlara göre yönetim ve kalite fonksiyonunun tüm süreçlere yayılımı ile katılımcılığın güçlendirildiği bir ortamda gerçekleşebilir.

Takım çalışması TKY' de başarıya ulaşmak için bir alternatif değil, bir asgari şarttır. TKY'de yetkilerin delege edilmesi, işgörenin güçlendirilmesi, karar verme sürecine katılması ve işletme amaçlarını belirlemede etkin olarak yer alması etkili bir organizasyon yapısının oluşturulması için gerekli olan şartlardır. TKY felsefesinde bu uygulamaların yapılabilmesi verimli ve istekli çalışan takımların varlığını gerektirir.

TKY'nin çalışanların katılımını esas alması ve sürekli ölçme, değerlendirme ve iyileştirmeyi ilke edinmesi takım çalışmasını zorunlu olarak gündeme getirmektedir. TKY'yi uygulamaya çalışan firmaların farklı amaçlarla farklı takım çalışmaları yürüttükleri, uzun dönemde de organizasyon yapılarını klasik hiyerarşik yapıdan kurtararak takım organizasyonuna doğru götürdükleri görülmektedir. Bu açıdan konuya bakıldığında işgörenin bireysel performansı kadar takımın performansının da önemli olduğu görülmektedir [Pakdil, 2001: 25].

TKY'de çalışanların en önemli katılım alanlarından birini stratejik planlama süreci oluşturur. Çalışanların stratejik planlama sürecine en temel katılım aşaması ise şirket hedef ve stratejilerinin organizasyona yayılım aşamasıdır. "Politika yayılımı" ya da "Hoshin Planlaması" olarak adlandırılan model ile organizasyonel ölçekte katılımı şirketin ana hedef ve stratejileri doğrultusunda departman, birim, bölüm ve takım hedef ve stratejileri belirlenmektedir. Hedef ve stratejilerin yatay ve dikey yönde uyumlu olmasını sağlamak amacıyla paslaşma adı verilen uzlaşma sürecine ve aylık gözden geçirme toplantılarına ilgili birim veya takım çalışanları aktif şekilde katılmaktadır. Böylece en alt düzeyde yer alan çalışanların dahi kendi faaliyetleri ile şirket vizyonu arasındaki ilişkiyi görmeleri ve tüm çalışanların tek bir noktaya odaklanması mümkün olmaktadır [Tak,1999: 107].

İlerleyen kısımlarda bahsedeceğimiz yetkilendirme kavramı TKY için de söz konusudur. Çünkü TKY'de çalışanlar inisiyatif kullanma konusunda birtakım haklara sahiptirler. Bireyler hem karar alıp hem de bu kararlarını uygulayabilirler. Örneğin satılan bir mal yada hizmetten müşteriden gelen bir şikayet olduğunda yetki sahibi olan bir personel onay almaksızın, müşteriyi mağdur etmemek için yeni ürünü geri alıp,yenisini teslim edebilir. Çünkü kaliteden, tüm çalışanlar sorumludur.

TKY içinde takım çalışmaları; kalite çemberleri, bölüm geliştirme ekipleri, proses geliştirme ekipleri ve görev ekipleri şeklinde görülmektedir.

### *I. Kalite Çemberleri:*

TKY'deki önemli unsurlardan birisi de kalite çemberleri (KÇ) dir. TKY ile Japonya'da doğan KÇ uygulamaları daha sonradan birçok ülkede de uygulanır hale gelerek, takım çalışmasının önemi vurgulanmaktadır.

#### *Kalite Çemberlerinin tanımı:*

TKY'nin başarı ile uygulanmasında önemli rolü olan KÇ Juran'ın tanımına göre, işletme içindeki bölümlere ilişkin kalite sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak amacıyla, düzenli çalışma saatlerinin dışında vakit harcamaya gönüllü bölüm yöneticileri ve işgörenlerden oluşan küçük gruplardır [Juran, 1976: 23; Bolat, 2000: 519].

Juran'ın diğer tanımına göre KÇ'ler işletmenin belirli bir departmanındaki gözetimciler ve işgörenlerden oluşan ve kendi departmanlarındaki işlerin, nasıl daha etkin gerçekleştirilebileceği konularında grup çalışmalarını yürüten gönüllü gruplardır [a.g.e.,s.52].

Kalite kontrol çemberleri; Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini; birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştırır, bulan, çözen ve üst düzey yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur [Akın ve diğerleri, 1998: 28]. Üyeleri ise; hedef aldıkları sorun yada sorunların nedenlerini araştırabilecek, çözüm önerileri geliştirip uygulayabilecek; arzulu ve gönüllü tüm yönetim kademeleri ve işçi düzeyinde yer alan işletme çalışanlarıdır.

Üye sayısı, hedef alınan sorunun niteliğine göre beş-on beş üye arasında değişebilir. Gruptaki üye sayısı azaldıkça, özellikle fikir üretme açısından grupta verim düşmekte; üye sayısı arttıkça toplantıların yönetimi güçleşmektedir. İdeal üye sayısının yedi-on üye arasında olduğu belirtilmektedir.

Ishikawa'ya göre KÇ düşüncesinin özünü;

- Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak,
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak konularındaki fikirler oluşturmaktadır [Ishikawa, 1995: 142].

KÇ ile ilgili çeşitli isimlere rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları şunlardır: Kalite Kontrol Çemberleri, Kalite İyileştirme Çemberleri, Kalite Kontrol Halkaları, Sorun Çözme Grupları, Geliştirme Çemberleri, Yaratıcı Ekipler.

*Kalite Çemberlerinin Amaçları:*

KÇ' nin amaçlarını şu şekilde sayabiliriz [Yıldız, 1994: 54; Bolat, 2000: 52-53; Akın ve diğerleri, 1998: 35]:

- Hataları azaltmak maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
- Çalışanların kararlara katılmasını sağlamak,
- İş ile ilgili problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak,
- Problemleri tanımlamak ve çözmek,
- Problem çözme yeteneğini geliştirmek,
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltmak,
- İş tatminini arttırmak,
- Daha verimli ekip çalışması sağlamak,
- Hata ve defoları önleyerek müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek.

*Kalite Çemberlerinin Temel İlkeleri:*

KÇ'nin birtakım ilkeleri vardır. Bu ilkeler KÇ' nin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Bir araya gelen kişiler ancak belirli şartlar etrafında KÇ ilkelerini oluştururlar. Bu ilkeler şunlardır:

- Gönüllülük: KÇ'ye katılan çalışanların gönüllü olması esastır. Bu çemberler gönüllü kişilerin katılımıyla oluşturulmalı yani katılım konusunda üst yönetim tarafından herhangi bir baskı yapılmamalıdır.
- Tam katılım: kararlaştırılan toplantılara tüm çember üyeleri katılımı zorunludur.
- Süreklilik: çember üyeleri incelenen sorun ne olursa olsun aynı kalmalı, başka bir ifade ile sorunları ele alan çember üyeleri çember varolduğu sürece birlikte çalışmalı ve çözümler üretmelidirler [Bolat, 2000: 54].

Çember üyelerini geliştirme: çemberin daha etkin işleyebilmesi için tüm çember üyeleri belirli periyotlarla bir takım eğitimlere tabi tutulmalıdırlar. Problem çözerken, KÇ tarafından kullanılan birtakım teknikler vardır. Bu teknikler beyin fırtınası, neden/sonuç diyagramı, pareto analizi, veri toplama, histogram analizi, serpilme ve kontrol diyagramlarıdır. Bu temel tekniklerin işyerinde çalışan herkes tarafından bilinmesi gerekmektedir:

- Üst yönetimin desteği: Üst yönetim maddi ve manevi olarak KÇ'lere tam destek vermelidir.
- Ödüllendirme: Çember çalışmalarının etkinliği ve Çalışanların azmi açısından, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme son derece önemlidir. Bu durum çalışanları kamçılıyarak daha iyi fikirlerin ortaya çıkmasında etkili olur.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi içinde başlıca dört çeşit ekip çalışmasından bahsetmiştik. Kalite çemberlerinden sonra yaygın olarak kullanılan diğer ekipler şunlardır:

- Bölüm (Departman) Geliştirme Ekipleri
- Proses Geliştirme Ekipleri Bölüm
- Görev Ekipleri

Tablo 3'de bu ekiplerin çeşitli kriterlere göre mukayeseleri görülmektedir.

## II. Bölüm Geliştirme Ekipleri:

Bu ekiplerin amacı, bölümün kalite düzeyini, verimliliğini, ve performansını arttırmak, bu amacın gerçekleşmemesine neden olan problemleri çözmek ve bir daha çıkmamaları için gerekli olan önleyici eylemleri yapmaktır. Bölüm yöneticisi genellikle ekibin başkanıdır fakat zaman içinde bu görev başka bir kişiye devredilebilir [Yenersoy,1997:95].

**Tablo 3:** Ekiplerin Çeşitli Kriterlere Göre Mukayesesi

ÖZELLİK	BÖLÜM GELİŞTİRME	KALİTE ÇEMBERİ	PROSES GELİŞTİRME	GÖREV EKİBİ
Üyelik	Bölüm elamanları	Bölüm Üyeleri	İş ile ilgili	Deneyimli seçilmiş
Katılım	Zorunlu	Gönüllü	Zorunlu	Zorunlu
Yönetim Yönlendirmesi	Orta	En Az	Orta	Yüksek
Problem Seçimi	Grup Tarafından	Grup	Grup	Yönetim
Çözüm Aciliyeti	Orta	Düşük	Orta	Yüksek
Amaç	Bölümle ilgili	Bölümle ilgili	Firma	Firma
Zaman baskısı	Orta	En Az	Orta	Yüksek
Faaliyet zamanı	Kısa toplantılar, uzun periyot	Kısa Toplantı, Uzun periyot	Kısa Toplantı, Uzun periyot	Uzun Toplantı, Kısa periyot
Rehber	Keyfi	Gerekli	Yok	Yok
Uygulayan	Bölüm	Üyeler	Üyeler	Başkaları

**Kaynak:** Yenersoy, 1997: 96

### *Bölüm Ekiplerinin Faydaları:*

Bölüm ekiplerinin,bölümün performansının iyileştirilmesinin yanı sıra aşağıda belirtildiği gibi bir çok fayda sağlanabilir:

- Çalışanların aktif olarak gelişme sürecine katılmaları sağlanır.
- Çalışanların gelişmeye yaptıkları katkılar nedeniyle ödüllendirilmeleri motivasyonu artırır.
- Problem çözme yeteneği gelişir ve gerçek problemler en etkin bir biçimde çözülür.
- Çalışanların kendilerine olan güvenleri artar.
- Müşterinin tatmini gerçekleşir.
- İş gören firma hedeflerine katılır.
- Her bir faaliyetin ölçülebilmesi sağlanır.
- Bölüm düzeyinde çözilemeyen problemler için etkin bir altyapı sağlanır.

Sakıncaları konusunda ise söylenebilecek tek bir şey bulunmaktadır. Özellikle ilk zamanlarda,esas işlerinin aksayabilmesidir fakat bir ki ay içinde her şey rayına oturur ve ekip faaliyetleri rutin bölüm işleri gibi çalışmaya başlar [a.g.e., s.97].

### *III. Proses Geliştirme Ekipleri:*

Toplam Kalite Yönetimindeki ekip çalışmaları içinde belki de en önemlisi ve hatta mutlaka kurulması gerekli olanı 'Proses Ekibi'dir. Çünkü TKY'nin temel prensiplerinden birisi; kalitenin proses kontrol yoluyla sağlanmasıdır. Bu prensibin ve onu destekleyen; "Kalite kontrol edilmez, üretilir" ,"Kalite herkesin sorumluluğudur" gibi diğer sloganların uygulamaya yönelik yorumları, firmanın tüm sistemini (prosesini veya proseslerini) kapsayan bir proses yönetimi işlevinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sistemin bu işlevinin sorumluluğu altında iyileştirilme ,geliştirilmesi ve kontrol edilmesi söz konusu olduğu zaman da proses ekipleri vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır [Akın ve diğerleri, 1998: 78].

### *Proses Ekiplerinin Yararları:*

- Çeşitli disiplinleri temsil edenlerin bir araya gelmiş olması toplam neden-sonuç analizinin yapılmasına olanak tanır.
- Ekip üyelerinin uzman profesyoneller olması nedeniyle eğitim gereksinmesi azdır.

- Ekibin toplam prosesi ve etkileşimlerini anlaması nedeniyle toplam etkinlik optimize edilebilir, alt optimizasyonlar ise minimize edilebilir.
- Fonksiyonlar arası bağlantı sağlanabilir ve ortak amaçlar etrafında birleşebilir.
- İsrar ve maliyetler en etkin bir biçimde azaltılır. Eğer ekip, proses tasarımından ve uygulamadan önce kurulursa problemlerin oluşmasına engel olacak önleyici eylemlerin planlanmasındaki etkinlik artar.
- Ekip üyeleri toplam işletme kavramlarına tanıdık olurlar [Yenersoy, 1997: 107].

#### *IV. Görev Ekipleri:*

Görev ekipleri önemli bazı problemlerin hemen gerektiği zaman yönetim tarafından kurulan ve sadece bu özel problemi çözmek için bir araya gelen uzman kişilerden oluşur. Bu kişiler geçici olarak görevlerinden ayılırlar ve tam zamanlı olarak çalışırlar, problem çözüldüğü zamanda eski görevlerine dönerler.

Görev ekipleri hem probleme geçici bir çözüm bulmaktan, hem de problemi tamamen çözecek bir planın geliştirilmesinden sorumludurlar. Genellikle geçici çözüm ekip üyeleri tarafından uygulanır, kalıcı çözümün uygulamaya geçirilmesi ise yönetime aittir.

Görev ekipleri kısa dönemli bir çalışma için bir araya gelmelerinden dolayı, sürekli iyileşme süreci kapsamı içinde faydalı bir araç olarak kabul edilmeyebilir. Ancak zaman zaman karşılaşılan çok önemli bir işbirliği gerektiren problemlerin kısa zamanda çözülmesi amacıyla kullanılabilir. Normal olarak bu ekipler ,günlük çalışmalarının gelişme durumunu üst yönetime rapor ederler. Ayrıca potansiyel çözümler de uygulamaya geçirilmeden önce yine üst yönetimle açık bir şekilde tartışılarak değerlendirilir [a.g.e.s., 107].

#### *Görev Ekiplerinin Faydaları:*

- Alanında uzman ve deneyimli kişilerin özel problemlerin çözümüne katkısı sağlanır.
- Problem kısa zamanda çözülür.
- Çok güçlü işbirliği yaratır.
- Ekip üyelerinin enerjilerini tamamen bu problemin çözümüne yoğunlaştırmaları sağlanır.



- Görev ekiplerinin yukarıda belirtilen faydalarına karşın; yoğun ve stresli bir çalışma ortamı yaratması;çözümün ekip tarafından uygulamaya konmaması gibi sakıncaları olabilir.

#### 2.4.1.4.TKY'de Organizasyon Yapısı

Çok kademeli, bürokratik, karar süreçleri yavaş işleyen geleneksel organizasyonel yapılanmalar verimlilik artışının olduğu kadar, örgütsel gelişmenin de önünde engel teşkil etmektedir. TKY ile değişime açık, hızlı reaksiyon verebilen, esnek, yatay ve takım çalışmalarına izin veren organizasyonel yapılanmalar gündeme gelmiştir. Çünkü, TKY, çalışanların katılımı ile çapraz fonksiyonlu örgütlenmeyi esas almaktadır.

TKY'de organizasyon yapısında katılımcılık esastır. Toplam kalitede müşteri odaklılık ve çalışanların aktif katılımı esas olduğundan, işletmelerde fonksiyonları yerine getiren departmanlar arasındaki sorunların aşılması, takım çalışmasına dayanan bir yapının kurulmasına bağlıdır.

Bir TKY organizasyonu oluşturmanın ilk aşaması, üst kademe yönetici grubundan oluşan kalite yürütme kurulu veya kalite konseyi olarak adlandırılan birim oluşturmaktır. Kalite yürütme kurulu bir işlemede hangi düzeyde oluşturulursa oluşturulsun üyeler hem komuta hem de kurmay pozisyonundaki üst kademe yöneticilerden seçilmektedir. Kalite yürütme kurulu işletme veya bölüm oluşturabilir. Bu kurul, kalite yönetimi ile ilgili yönetim işlevlerinin yanı sıra uygulama, iyileştirme ve benzeri faaliyetlerden de sorumludur.

TKY'deki organizasyonun, takım çalışmasını esas alan, iki yönlü iletişimle prensiplerin yukarıdan aşağıya, kararların ise aşağıdan yukarıya doğru çalıştırıldığı, yetki dağılımının esas olduğu, her birimin fonksiyonunun özerkliğe dayanan ve kararların faaliyetlerle ilgili kişiler tarafından alındığı, üst kademelerin azaltıldığı, işletmelerdeki işlerin tamamlandığı ve belirli dönemlerde gözden geçirildiği bir yapıda olması gerekir [Akın ve diğerleri, 1998: 87].

Geleneksel kuruluşlar, çoğunlukla dikey otorite hiyerarşileri ya da piramitleri içinde yer alan satış, imalat ve finans gibi işlevsel alanlara göre işbölümü yapılması temelinde

örgütlenir. Bu piramitler dikey olarak yönetilir; her işlevsel kendini maksimize etmeye çalışır ve normalde diğer işlevsel alanlarla bağlantısı yoktur [Weaver, 2000: 280]. Oysa TKY'nin süreç iyileştirme aşamasında, kuruluştaki tüm işlerin dikey olarak değil, yatay olarak yapıldığı görülür .Çapraz fonksiyonlu örgütlenme mevcuttur. Bu örgütlenmede çapraz takımlar aracılığı ile, üyelerinin çeşitli işletme fonksiyonlarından gelen kişilerin oluşturduğu gruplar vardır. Pazarlama, finans, imalat ,mühendislik gibi bölümlerden gelen kişilerin oluşturduğu takımlar bir anlamda çapraz takımlardır. Bu şekilde oluşan çapraz takımlar ile esas bölüm üyeleri, aralarında astlık-üstlük ilişkilerinin olmadığı bir ortamda sürekli iletişim ve etkileşimde bulunurlar.

Çapraz fonksiyon yönetimi çapraz fonksiyon komitelerinin desteğine sahip olarak, şirketin çaprazlama işlemesine yardım edebilir. Bu konuda Ishikawa'nın benzetmesi konuyu çok güzel açıklamaktadır:

Dokuma ipliklerinde tek başına argaç, iplik olarak kalır. Ancak atkı ipliği eklenip ve atkı ipliği ile argaç birbirine geçtiği zaman kumaş meydana gelir. Bir firma için de aynı durum söz konusudur. Argacı andıran bir dikey toplum, bir organizasyon değildir. Ancak çeşitli fonksiyonlar (kalite güvenliği gibi) argaçla birbirine geçtiği zaman güçlü bir organizasyon olur. Örgütsel yönetim ancak bölümler tarafından yapılan yönetime argaçla, çapraz fonksiyon yönetimi tarafından yapılan kontrole katılan atkı ipliğinin birbirine geçmesiyle mümkün olur [Ishikawa, 1995: 116].

Bu şekilde oluşan çapraz ilişkilerde takım çalışması becerilerinin gelişmesine imkan tanınırken, fonksiyonel ilişkiler önemini yitirmektedir.

TKY'de denetim görevlerinin çalışanlara verildiği, yetki ve sorumluluğun çalışanlarca paylaşıldığı bir sistemin varlığı ile hiyerarşik kademelerin az olduğu yatay organizasyon söz konusudur. TKY organizasyon modelinde; kuruluş özelliklerine uygun, esnek, dinamik, az kademeli ve çapraz ilişkilere dayalı olarak yöneticiler ve yönetim katmanlarının en aza indirildiği bir yapı mevcuttur. Aşağıdaki tabloda TKY ile klasik organizasyon yapısı karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4:** Klasik Organizasyon Yapısı İle TKY'deki Organizasyon Yapısının Karşılaştırılması

Geleneksel Bürokratik Organizasyon Modeli	TKY'de Organizasyon Modeli
Çok kademeli	Yatay
Otokratik	Katılımcı
Emredici karar alma	Fikir birliği
Rekabetçi	İşbirliği
Tek konuda uzmanlaşma	Birçok konuda uzmanlaşma
Statükocu	Değişime açık
Kurallara bağlı ve yavaş	Esnek ve hızlı
Organizasyon odaklı	Müşteri odaklı
“Kırılmadıkça tamir edilmez”	Sürekli iyileştirme
Kabul edilebilir hata oranı	Sıfır hata
Önce teknoloji	Önce insan
Fonksiyonel ilişkiler	Çapraz fonksiyonlu ilişkiler

**Kaynak:** Peşkircioğlu 1999'dan adapte edilmiştir.

#### 2.4.2. Değişim Mühendisliği

İşletmelerde süreç yenileme, diğer yeni kavramlarda olduğu gibi, küresel rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniği olarak görülmektedir. Bu faaliyetlerde işletme, Pazar değişmelerine daha çabuk cevap verecek şekilde düzenlemelere gider. Bu düzenlemeler çerçevesinde hem bilgi akışı, hem karar yetki merkezleri, hem de organizasyon yapısı değiştirilmektedir. Bu nedenle işletmelerin hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmek için, süreçleri en aza indirip, bürokrasiyi ortadan kaldırmaları gerekmektedir.

### 2.4.2.1.Tanımı Ve Özellikleri

“Süreç Yenileme” “Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması” veya “Değişim Mühendisliği” olarak Türkçeleştirilen “Business Process Reengineering-BPR” kavramı, son yıllarda en çok sözü edilen kavramlardan biridir. Değişim mühendisliği bir kavram olarak işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk, daha ucuz hizmet sunabilmeleri için teknolojinin de yardımıyla işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir

20. Yüzyılın ikinci yarısında yönetim ve organizasyon alanında gerçekleşen önemli gelişmelerden birisi TKY, diğeri ise TKY'nin uzantısı olarak ortaya çıkan yeni yönetsel tekniklerden biri olan süreçlerin yeniden tasarımı olmuştur. Uygulamaları 40-45 yıllık bir dönemi kapsayan ve belli bir olgunluğa ulaşan TKY, süreçlerin yeniden tasarımı yaklaşımı ile yeni bir boyut kazanarak etkinliğini bir kat daha arttırmıştır [Kavrakoğlu, 1994: 53].

Hammer ve Champy değişim mühendisliğinin tanımını şu şekilde yapmaktadır: “Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal şekilde yeniden tasarlanmasıdır [ Hammer ve Champy, 1994: 29].

Değişim mühendisliğinde temel, radikal, çarpıcı ve süreç kavramları ön plana çıkmaktadır.

Değişim mühendisliğinde işadamları ve şirketler işleyiş tarzları hakkında en temel soruyu sormak durumundadırlar: Yaptığımız işleri neden yapıyoruz? Ve neden bu şekilde yapıyoruz? Bu temel soruları sormak insanları, işlerini yürütme biçimlerinin temelindeki söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlar. Çoğunlukla da bu kuralların çağdışı, hatalı ve uygunsuz oldukları gerçeğiyle karşılaşılır. Radikal, yeniden tasarlama, işlerin köküne inme mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak yerine eskiyi tamamen unutmak demektir. Değişim

mühendisliğinde radikal yeniden tasarım var olan tüm yapıları ve süreçleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarının yaratılmasını gerektirir. Değişim mühendisliği işin yeniden icat edilmesi demektir; işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değil.

Değişim mühendisliği marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirilmesini ifade eder. Eğer bir şirket olması gereken yerden % 10 oranında geriye, maliyet % 10 oranında yüksekse, kalitesinde %10 oranında bir düşüklük varsa ve müşteriye hizmet konusunda % 10 oranında bir iyileştirmeye gereksinim duyuyorsa o şirketin değişim mühendisliğine ihtiyacı yoktur. Elemanlarını teşvik etmek yada aşamalı kalite programları uygulamak gibi geleneksel yöntemler bu şirketi % 10 oranındaki gerilikten kurtarabilir. Değişim mühendisliği ancak büyük bir patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır. Marjinal geliştirmede bazı ayarlamalar yapılması yeterliyken çarpıcı geliştirmede eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirme söz konusudur.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi değişim mühendisliği, var olanı tamir etmek yada aşamalı değişiklikler yapıp temel yapıyı aynı bırakmak veya mevcut sisteme eğreti yamalar ekleyip biraz daha iyi çalışmasını sağlamak demek değildir. Aksine uzun süre önce belirlenmiş süreçleri bir yana bırakıp, şirketin ürünün yada hizmetinin yaratılması ve müşteriye değer sunulması için gereken işlere en başından bakmak anlamına gelir. Değişim mühendisliği şu soruyla başlar: “Elimdeki bilgi ve teknoloji ile bu şirketi yeniden yaratıyor olsaydım nasıl bir şey yapardım?” Bir şirkette Değişim mühendisliğini uygulamak eskiyi unutup herşeye beyaz bir sayfa açıp yeniden başlamak anlamına gelir. Değişim mühendisliğinde en başa dönülmesi ve işi daha iyi yapmanın yollarını keşfedilmesi esastır.

Değişim mühendisliği ile ilgili olarak ön plana çıkan kavramlardan sonuncusu süreçtir.. Süreç, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturulacak bir çıktının yaratılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetler bütününe verilen addır.

Burada müşteriye sunulan mal veya hizmet çıktısı oluşturur. İşletmenin müşteri açısından yarattığı değer budur. Bu değer yaratılmasında gerçekleştirilen müşteriden siparişin alınması, mühendislik işleri ar-ge işleri, satınalma, ambar, tasarım, imalat, kalite kontrol, pazarlama v.b. gibi farklı nitelikteki işler klasik organizasyonlarda, ayrı departmanların sorumluluğuna verilmiştir. Oysa değişim mühendisliği bu tür işlerin kendi aralarında birleştirilmesini esas alır. Dolayısıyla, işlerin departmanlar bazında parçalanması yerine, örneğin, satınalma, imalat ve pazarlama işlerini birleştiren bir “Sipariş gerçekleştirme” süreci oluşturulmasının uygun olacağını ileri sürer. Bu durumda artık satınalma , imalat ve pazarlama departmanlarında çalışan kişiler bu şekilde ayrı departmanlarda değil, “siparişi gerçekleştirme” grubunun üyeleri olarak çalışacaklardır.

Bu süreçlerin farklı takımların sorumluluğuna verilmesi ile birlikte hiyerarşik fonksiyonel yapı yerini takım bazında örgütlenmiş bir yapıya bırakacaktır.

Süreç yenileme çalışmalarının başlıca özellikleri olarak şunlar belirtilebilir [ Koçel, 1999: 314, Spencer, 1995: 81-98]:

- Değişik nitelikli işler, tek bir iş grubu içinde belirtilebilir.
- İşi yapanlar karar verici hale gelir.
- İşlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi tabi sırasını izler
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen değişik versiyonları olabilir.
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiştir.
- Melez (Hibrid) ve merkezkaç organizasyon yapı ve işleyişi hakimdir.

Değişim mühendisliği uygulayan bir işletmede;

- Fonksiyonel bölümlerden → Süreç ekiplerine,
- Basit görevlerden → Karmaşık ve çok boyutlu işlere,
- Komuta ve kontrolden→ güçlendirmeye,
- Yetiştirmeden →eğitime,
- Unvan ve kıdemden →katkı ve performansa
- Geleneksel örgüt kültüründen →yenilikçi örgüt kültürüne
- Planlama ve kontrole yönelik yöneticiden →Koçluk destekleyiciliğe yönelik lidere

- Hiyerarşik yapıdan →yalın ve sade bir yapıya doğru geçiş gerçekleşmektedir[Ataman, 2001: 301].

#### **2.4.2.2. Değişim Mühendisliğinin Nedenleri**

Değişim mühendisliğinin nedenlerini Şu Şekilde belirtebiliriz [Hammer ve Champy, 1994: 59] :

- Küreselleşme, teknolojiye meydana gelen değişme ve gelişmelerle bunların Pazar, alışanlar, ve örgütler üzerindeki etkileri
- Yoğun rekabet karşısında müşteri beklentilerinde meydana gelen değişiklikler
- 1960'lı yıllardan itibaren örgüt Őemalarının giderek karmaşık bir hal alması sonucu orta kademe yöneticilerinin sayılarının artması ve bunların sonucu olarak hiyerarşik kademelerin artması,
- Yeni ürün geliştirip, sunma süresini, kısaltarak Şirketlerin hızlı rekabet etme zorunluluğunda olması.

#### **2.4.2.3. Bir Değişim Mühendisliği Örneği**

Bir sürecin TKY içinde yeniden yapılandırılması ile ilgili olarak Weaver'ın verdiği hastane örneği Őöyledir [Weaver, 2000: 286-290]:

Hastanelerin çoğu hiyerarşik modele göre örgütlenmiştir. Bölümlerden biri hasta kabul ederken, başka bir bölüm olan muhasebe, masrafları toplayıp, faturaları hazırlar ve ödeyecek kişi ya da kuruma gönderir. Muhasebe bölümü doğru faturaları doğru adreslere göndermek üzere ihtiyaç duyduğu bilgileri hasta kabul bölümü ile, hemşireler, eczane, laboratuvar gibi , hastalara hizmet veren diğer bölümlerden elde eder. Gelen bilgilerde her gün sayısız sorun çıkar. Yanlış bilgiler ulaşır, bunların yanında bürokratik işler ile zaman kaybı ve tüm bunlarla birlikte hastane ve hastalar için bir takım tatsız gelişmeler yaşanır.

Akış Őemalarının çıkarılması çapraz işlevli süreçleri iyileştirme fırsatları hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Örnekteki hastanede iyileştirme amacı ile bu iki faaliyetten yararlanılmıştır. Toplanan bilgi aynı zamanda, hasta kabul ve muhasebe bölümlerinin

kuruluş biçimlerinin temelden değiştirilmesine ya da yeniden yapılanmasına yol açmıştır. Bunlar iki ayrı bölüm olarak bırakılmak yerine, tıbbi kayıtlar bölümüyle birleştirilmiş ve tek bir müdüre bağlı bir çekirdek süreç olarak yatay düzlemde yönetilmeye başlanmıştır. Bu da, hastalar hastaneye kabul edildikleri andan , faturaların hazırlanmasına kadar geçen süre içinde, kayıt ve belge akışının doğru ve kusursuz biçimde sürmesini sağlamıştır. Sorun çıkabilecek bölümlerin sayısı azaltılmıştır. Yani bu bölümler takımların yapı taşları olarak kullanılmasıyla, yatay düzlemde yeniden organize edilmiştir.

### **2.4.3. Takım Çalışması Ve Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Takım çalışması,işletmelerin içinde buldukları dinamik çevre şartlarına uyum sağlama da başvurdukları bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel rekabete açık bir pazarda,esneklik sağlayarak, rekabet avantajı yakalamak açısından takım çalışması son derece önemlidir.

#### **2.4.3.1. Tanımı Ve Kapsamı**

Takım birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda hareket eden ve bu çerçevede birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin bir araya gelmesinden olur [Katzenbach ve Smith, 1994: 45].

Takım çalışması çalışanların yeteneklerini geliştirerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini esas alır. Takım temelli bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından değerlendirilmesi yöneticinin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmesi söz konusudur. Bu çerçevede çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri ve bağımsız çalışma takımları gibi kavramlar ortaya çıkar [Ataman, 2001: 351].

Kendi kendini yöneten takımlar kalite kontrol çemberlerinin gelişmiş ve olgunlaşmış hali olarak belirtilebilir. Bu takımlar takım oluşturan üyeler arasından bir hiyerarşinin olmadığı ve takım üyelerinin takım içindeki rollerini kendilerinin belirlediği bir yapıyı ifade eder ve tüm üyeler ortak sorumluluk taşıma eğilimindedirler.



Takım üyelerinin becerilerini, tecrübelerini ve sergilerini aynı potada eritmesi gerekli olup, verimli bir takımın temel özellikleri şöyle açıklanabilir [ Keçecioğlu,2000:3]:

- Belirli bir amaç etrafında birleşirler ve amaçlarına ulaşırlar.
- Üyelerinin amaca bağlılıkları hem bireysel hem de ortaklaşa nitelik taşır.
- Ortak değer norm ve inançları paylaşırlar.
- Üyeleri birbirlerini takımın amacına ulaşma konusunda zorlar.
- İşbirliğini özümsemiştirler.

#### **2.4.3.2. Takım Çalışmasının Faydaları**

Maliyet kalite hizmet ve hız konularında avantaj sağlamak amacıyla işletmeler bürokratik yapıları terk ederek yalın örgüt yapılarına yönelmektedir. Bürokrasinin yarattığı para ve zaman kaybını önlemek ve tüm çalışmaların yaratıcılığı geçirerek rekabet avantajı sağlamak son zamanların temel çabasını oluşturmaktadır. Takım çalışmasının örgütler açısından çıkaracağı sonuçlar şu şekilde sayılabilir [Özen Kutanis, 2002: 253]:

- Verimlilik artışı,
- Maliyetlerin azalması,
- Çalışanların moralinin yükselmesi
- Rekabet gücünün artması,
- Kalitenin artması,
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi,
- Ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma,
- Yapılan işin daha farkı hale gelmesi,
- Hiyerarşinin azalması,
- Sistem anlayışı,
- Bürokrasinin azalması,
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi,
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi,
- İletişimin artması,
- Örgütsel sinerjinin artması.

### **2.4.3.3. Takımların Organizasyonlardaki Önemi**

Küresel rekabetin yoğun şekilde yaşandığı günümüzde, bilgi, beceri ve yeteneklerin başarılı bir şekilde kullanılıp, sinerji oluşturmak için takım çalışması son derece önemlidir [Kaye ve Hogan, 2000: 20-21].

Takım çalışması sonucunda oluşan sinerji işletmeler açısından son derece önemlidir. Bir kavram olarak sinerji, bilindiği üzere, bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını ( $2+2=5$  gibi); parçalar arasındaki ilişkinin birden fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir. Böylece elde edilecek sonuç, parçaların tek tek elde edecekleri sonuçların toplamından büyük olmaktadır [Koçel, 199: 329].

İşletmeler, içinde buldukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla yeni uygulamaların arayışı içindedir. Organizasyon teorilerinin gelişimine bakıldığında, klasik teorilerdeki “rasyonel insan” modeli yerini neo-klasik teorilerde “Sosyal insan” modeline bırakmıştır. Günümüzün modern organizasyonlarında ise insanların çalıştıkları işi bir bütün olarak algılamaları kararlara katılarak hem kendi motivasyonlarını hem de firmalarının performansını arttırmaları düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Günümüz modern örgütlerinde bireyler değil, takım temelli çalışma birimleri ön plandadır. İşletme içinde yeni ve rutin olmayan birçok iş, yaygın olarak takımlar ve oluşturulan çok fonksiyonlu ekipler tarafından yapılmaktadır. Bu durum, örgüt yapılarını daha yalın ve basık hale getirmektedir.

### **2.4.3.4. Takım Çalışmasının Uygulanması**

Firmada takım çalışmasının uygulanmasına karar verilmeden önce bu tür bir uygulamanın mevcut stratejiler işletme politikası ve örgüt kültürünün taşıdığı özellikler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca takım çalışmasının işletmenin politika ve stratejileri ile uyum sağlamasına özen gösterilmelidir.

Takım çalışmasının başarısında firmanın ücret, terfi, eğitim, işe alma ve performans değerlendirme sistemlerinin de takım çalışması anlayışı ile uyumlu olması büyük önem taşımaktadır. Takım çalışmasının uygulanması kararı bu sistemlerin tekrar gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması ihtiyacını da beraberinde getirir. Örneğin işe alma ve yerleştirme fonksiyonu takım üyelerinin birlikte çalışacağı kişileri kendilerinin seçmesine izin verecek şekilde düzenlenmelidir. Aynı şekilde performans değerlendirme ve ücret sistemleri de takım anlayışı ile uyumlu hale getirilmelidir. Bu çerçevede bireyin değil takımın performansının ölçülmesi ve yine bireysel değil, takım çalışmasına yönelik olarak verilecek eğitime gereken para ve zamanın ayrılması ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde takımın aktif bir rol oynaması önem taşımaktadır. Bununla birlikte örgüt yapısının takım çalışmasının gerçekleştirilmesine imkan verecek hale getirilmesi, bürokrasinin ve yönetsel kontrolün azaltılması gerekmektedir.

Takım çalışmasının uygulanması safhasında ilk olarak takımlar oluşturulmalı ve takım üyelerine yeni çalışma biçimi ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Takım çalışmasının ne olduğu takım üyelerini nasıl etkileyeceği, bu uygulamada güdülen amaçlar açıkça belirtilmelidir. Firmada takım çalışmasının pilot proje olarak belirli bir üretim hattında başlatılması halinde takım çalışmasının dışında kalanlara da aynı bilgilerin verilmesi ve herhangi bir belirsizliğin engellenmesine özen gösterilmelidir. Takım çalışması kavramının tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi uygulamanın başarısı açısından son derece önemlidir.

Takım üyelerinin yeni çalışma biçimi içindeki yerlerinin ve rollerinin açıklanmasından sonra sıra takım üyelerine bu konuda gerekli eğitimin verilmesine gelir. Takım çalışmasına yönelik olarak verilecek eğitim sadece çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duydukları teknik eğitimden farklıdır. Takım çalışmasına geçiş çalışanların daha vasıflı olmalarını sağlayacak, işe yönelik bir eğitimin yanı sıra problem çözme toplantılar yapma dinleme ve anlama, istatistiki ve matematiksel analizler yapma ve çalışma yöntemi gibi konularda da eğitimi gerektirmektedir. Takım üyelerine verilecek eğitim çok yönlü ve sürekli olmalı, bunun için gereken paranın ve zamanın ayrılmış olmasına özen gösterilmelidir [Ataman,2001: 355-356].

#### 2.4.4. Sıfır Hiyerarşi

Küreselleşme sürecinin firmalar üzerindeki rekabet baskısı, onları örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yapısal anlamda yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Bugün yönetimde, görevlerin ve işlevlerin yeniden tanımlanarak, kademe azaltmaya ve yalınlaşmaya doğru bir eğilim yaşanıyor. Sanayi sonrası devrimi, şirketlerin çalıştığı ekonomik, teknolojik ve sosyal çevreyi kökten değiştirirken, şirketlerin de çevresel değişikliklere, daha hızlı ve değişken tepkiler göstermesini gerekli kılıyor. Üstelik, karşılaşılan baskılar ve fırsatların hızla değişmesi, gereken bilginin, farklı hiyerarşi düzeylerine ulaşması için gerekli olan zamanı, son derece sınırlandırıyor. Bütün bunlar doğal olarak kararların, organizasyonların alt düzeylerinin de katılı ile alınmasını gerektiriyor. Bu yüzden, karara katılım, sadece astların motivasyonu açısından düşünülüyor, bu aynı zamanda, şirketlerin hızla değişen çevreye ayak uydurmaları açısından da gerekiyor [Tutar, 2000:134].

##### 2.4.4.1. Sıfır Hiyerarşi Kavramı Ve Önemi

Sıfır hiyerarşi, bir kavram olarak, daha çok bir ideali temsil ve ifade etmektedir. Sıfır hiyerarşi organizasyon yapısının hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir. Sıfır hiyerarşide söz konusu olan, farklılığın mevki otoritesine dayanan hiyerarşik farklılık yerine, bilgi ve yetenek temeline dayandırmasıdır. Kendi kendini yöneten gruplara dayanan bu organizasyon yapısının temel özelliği, her grubun küçük bir işletme gibi davranmasıdır [Koçel, 1999: 334-335].

Sıfır hiyerarşi felsefesi, küçük gruplara dayanan bir yapıyı öngörür ve buna göre önemli olan gerekli beceri ve bilgilere sahip çalışanları istihdam edip, onlara iş yapma yetkisini vermektir. Proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonun alt basamaklarındaki bölümler ve fonksiyonlar arasında entegrasyonun çoğalması, tüm bu gereksinimlerin sonucudur [Doğan, 1997: 46]. Böylece işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılarak karar alma haberleşme ve özellikle müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verme hızlanmış, talimat ve prosedürler basitleştirilmiştir. Hiyerarşi ve bürokratik yapıdan arındırılmış değişik birimler arasındaki hızlı bilgi akışı ile işletme

kaynaklarının yeni fırsatlar için kullanılması sağlanmıştır. Bunların sonucunda müşterilerin ve yoğun rekabetin var olduğu pazar isteklerine çabuk cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhunu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkacaktır. Bürokratik, hantal yapıdan arındırılmış bir işletmede müşteri isteklerine hızlı bir şekilde cevap verme kabiliyeti günümüz şirketlerine önemli bir rekabet gücü kazandıracaktır. Bunun en güzel örneklerini Japon işletmelerinde görmekteyiz. Günümüzde Japon şirketlerini başarıya götüren en önemli neden, yönetim anlayışındaki farklılıktır. Bugün Japon şirketleri batılılardan farklı olarak “ Sıfır Hiyerarşi”, “ Kendi kendini yöneten takımlar” ve “Katılımcı karar sistemi” gibi modelleri başarıyla uygulamaktadırlar. Bir anlamda, şirket içinde demokrasiyi yerleştirip, böylece başarıya ulaşmışlardır [Öztürk,1998:35].

#### **2.4.4.2. Sıfır Hiyerarşi Ve Organizasyon Yapısı**

Organizasyon yapısını tamamen ve değişik bir şekilde kurmayı öngören “ sıfır hiyerarşi” yaklaşımı iletişim ve karar vermeyi ast-üst ilişkisinden kurtarıp, esnekliğe kavuşturmayı öngörmektedir. Bu sistemde kontrol ve koordinasyon merkezde değil yerinden yürütülmektedir.

Bürokratik yapı, doğal olarak, bünyesinde hiyerarşik özellikler barındırmaktadır. Bu da çalışan bir kişinin tek bir yöneticiye bağlı olması ve ancak ondan emir alması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Hiyerarşik yapının üstün olduğu böyle bir ortamda genellikle yukarıdaki kademelerin, alt kademelere baskı yaptığı görülmektedir. Bu durumda, çalışanlar inisiyatiflerini kullanamamakta ve doğal olarak astların kararlara katılmaları engellenmektedir. Sıfır hiyerarşi ile yönetim kademelerinin ortadan kaldırılması, yani hiyerarşinin tasfiyesi bürokrasiye karşı, yeni bir örgüt yapısını teşkil etmektedir.

Sıfır hiyerarşide bürokrasi işlememektedir. Hiyerarşi ve bürokrasi ortadan kalkarak, yerini “ Adhokrasi”ye bırakmaktadır. Yani belirli bir tasarı yada amaç için seçilerek yada atanarak kurulan örgüt tipi esas alınmaktadır. Bu sistemde kendi kendini yönetebilen takımlar ve katılımcı karar sistemi gibi modeller uygulanarak, işletmede demokrasinin yerleştirilmesi sureti ile başarıya ulaşmak temel hedef olmaktadır. Bu yönetim biçiminde şirketle ilgili tüm kararlarda, üstler kadar astların da söz sahibi

oldukları görülmektedir. Böylelikle yöneticinin veya patronun son karar mekanizması olduğu imajı da yavaş yavaş yıkılmaktadır[Doğan,1997: 47].

Günümüzde örgütlerdeki dikey hiyerarşik örgütlenme, yatay örgütlenmeye; çalışanlar arasındaki rekabet, işbirliğine; harici kontrol sistemi dahili, başka bir ifade ile kendi kendini kontrol eden sisteme dönüşmüştür. Geleneksel örgütlerin temelini teşkil eden hiyerarşik yapı zedelenmiş, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve böylece örgütler daha katılımcı ve şeffaf hale gelmiştir. Dolayısıyla etkili bir örgüt yönetimi, daha çok örgütün insani yönünün en verimli bir şekilde yönetilmesine bağlı hale gelmiştir [Öztürk, 1998:40]. Tüm bunların sonucunda işletmede tüm çalışanlarla birlikte alınan kararların sayısı arttıkça şirketin elde edeceği yararlar da artacaktır.

#### **2.4.5. Yalın Organizasyon**

Sıfır Hiyerarşi, Kademe azaltma gibi kavramlar ile yakından ilişkisi ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan diğer bir kavram ve uygulama “yalın organizasyon” ( Lean Organization) olarak bilinen kavramdır. Bu kavram kökeni tam olarak bilinmemekle birlikte bazı görüşler tarafından Amerikan, bazı görüşler tarafından ise bir Japon sistemi olarak ele alınmaktadır.

##### **2.4.5.1. Yalın Organizasyon Kavramı**

Yalın organizasyon kavramı temel olarak şunu ifade etmektedir: müşterilerin istediği kalite ve standartlara ( genel olarak Pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve reengineering deyimini ile katma değer yaratmayan faaliyetler ve mevkiiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yakınlaştırılmalıdır. Bu kavramın vurgulamak istediği husus “yakınlık” tır. Yani sade,gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapıdır. [ Koçel, 1999:335]

“Yalın üretim” insanların bir şeyler üretmeleri için üstün bir yoldur. Bu yol daha düşük maliyetlerde ve çok çeşitli daha iyi ürünler sağlamaktadır. Aynı derecede önemli olarak, fabrikadan genel merkeze kadar her düzeydeki çalışanlara, daha fazla mücadeleyi

gerektiren ve tatmin edici iş sağlamaktadır. Yalın işletmelerde karar verme ve sorun çözme alt kademelere kadar indirildiği için orta ve kıdemli yöneticiler kademesinin hiyerarşik olarak emirleri aşağıya göndermeye ve bilgileri tekrar yukarıya transfer etmeye çok az ihtiyaçları vardır [ Womack 1990: 204-231; Doğan, 1997: 52].

Böylece “yalın yönetim” görevlerin önceden yönlendirilmesinden uzaklaşmayı öngören yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde ;

- Yöneticinin çalışanları adeta birer işletme sahibi gibi görmesi
- Yöneticinin, eğer işletmede çalışanların yeni ve daha önceden görülmemiş bir olayı başarılı bir şekilde idare edebilecek bir yeteneğe sahip olduğunu bilmekte ise, onlara işletme ile ilgili konularda güvenmesi,
- İyi bir iletişim ve aktif bir dinlenme sistemi
- Gerek yöneticinin, gerekse de işletme de çalışan herkesin başarılı olması için gayret gösterme, değerler yaratma, karşılıklı ilişkilerde karşılaşılan güçlükleri görebilme ve onları tatmin etme,
- Güvenilir doğru ve dürüst olma,
- İşletmenin genel amaçlarının takip edilmesinde istekli olma ve disiplin,
- Tarafsız davranabilme ve karşılaşılan tüm sorunları, kıdemli bir yöneticinin görüş açısı ile yaklaşarak çözümlenebilir esas unsurlar olmaktadır [Doğan, 1997: 53].

Böylece yalın organizasyon tüm yönetici ve çalışanların global bazda bir düşünce ortamı yaratarak, işletmedeki işlemleri ve fonksiyonları beraberce yapmaları ve geliştirmeleri gereğini, dolayısıyla, “ Sıfır Hiyerarşi” anlayışını gündeme getirmektedir.

#### **2.4.5.2. Yalın Organizasyonların Özellikleri**

Yalın organizasyonlar, aşağıda belirtilen özelliklere sahiptirler [Koçel,1999: 335, Ertürk, 1998: 227-229]:

- Yalın organizasyonda amaç kesin kusursuzluktur. Sürekli maliyet düşüşü, sıfır üretim hatası, sıfır stok, yüksek ürün çeşitliliği gibi...
- Daha az girdi ile, daha az zamanda,daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretebilmesi,

- Her büyüklükte üretim miktarının, daha düşük maliyet daha kısa zamanda ve alanında uzmanlaşmış, yüksek morale sahip personel ile gerçekleştirilmesi,
- Personelin, özellikle manevi değerler ( aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde olma, çok çalışma gibi...) konusunda da eğitmek suretiyle yüksek vasıflı ve çok yönlü hale getirilmeleri konusuna büyük önem verilmesi,
- İş yapan ile karar verenin mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılması. Yalın organizasyonların özellikle bu niteliği işletmelerde sıfır hiyerarşinin yerleştirilmesi için bir adımdır.
- İşletmelerde haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltılarak iletişimin etkinliğinin artırılması,
- Karar verme ile ilgili prosedür ve talimatların basitleştirilerek, bürokratik yapıdan arındırılması.

Bu şekilde kademe sayısının azalması, iletişimi hızlandırarak daha sıhhatli hale getirecektir. Aynı zamanda müşteri taleplerine daha çok duyarlı ve esnek bir yapıya kavuşmak işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır.

#### **2.4.5.3. Yalın Organizasyonun İlkeleri**

“Yalın organizasyon” ilkelerinin bir kısmı daha önce bilinen ve bilimsel yönetim anlayışının ortaya çıkmasından bu yana geliştirilerek kullanılan tekniklerdir. Ancak bunlar yeni bir anlayış ile ele alınarak ve geliştirilerek uygulanmaktadır. Bu prensiplerin bir kısmı ise, modern yönetim düşüncesinin son ürünleridir. Şunu kesinlikle ifade etmek gerekir ki, gerek önceden bilinen, günümüzde geliştirilerek ve farklı bir önem atfederek kullanılan ve gerekse modern yönetim düşüncesinin son aşamasını oluşturan yeni teknikler, günümüz Japon yönetim anlayışının bir ürünü olan yalın organizasyon uygulamalarında batı yönetim sisteminden çok farklı bir üslup ile uygulanmakta ve çarpıcı sonuçlar elde edilmektedir. Söylenenler doğrultusunda yalın organizasyonun ilkelerini şu şekilde özetleyebiliriz [Ertürk, 1998: 229-247]:

- Kaynakların etkin kullanımı: İş etüdü, değer analizi, pareto analizi, beyin fırtınası yöntemi ve neden-sonuç analizi gibi yöntemlerle kaynakların etkili bir şekilde kullanımına çalışılır.



- Sürekli gelişme (Kaizen): Japon yönetim anlayışının iki temelini oluşturan koruma ve iyileştirme faaliyetleri sağlanmaya çalışılır.
- Takım ruhu: İş yerinde bir aile ortamının oluşturulmasına özen gösterilerek, sıkı işbirliği içinde çalışan takımlar oluşturulur Bu noktada kalite çemberleri oldukça etkili bir araçtır.
- Etkili bir iletişim sistemi: Japon yönetim anlayışına göre çok önemli olan insan kaynağını uyumlu, etkili ve verimli bir biçimde değerlendirip faydalanmak amacı ile etkili iletişim için bilgi paylaşımının sağlanmasına çalışılır.

#### **2.4.6. Kademe Azaltma**

Günümüzde firmalar üzerindeki rekabet baskısı, örgüt ve yönetim yapılarında köklü değişiklikleri zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerde gözlenen eğilim ise daha yatay bir yapıya göre yeniden yapılanmaktır. Bunlardan bir tanesi de kademe azaltmadır.

##### **2.4.6.1. Kademe Azaltma Kavramı Ve Özellikleri.**

Kademe azaltma (delayering), yeniden örgütlenme yoluyla tepe yönetimi ile operasyonel düzey arasındaki ara yönetim kademelerinden bir veya birkaçının ortadan kaldırılması ve bu yolla örgüt yapısının daha basık ve yatay bir hale getirilmesidir [Tutar, 2000: 129].

Kademe azaltma (delayering) isminden de anlaşılacağı üzere, organizasyonun alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece organizasyon yapısı daha basık hale gelecek ve yönetim alanı genişleyecektir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buradaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak, ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın (fazlalıkları atılmış, ince) hale getirmek, hem de karar veren kişi ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Hatta değişim mühendisliği ve güçlendirme ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak, müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde cevap

verme süresinin kısaltılmış olması, günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Peter Drucker'e göre, organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında "gürültü" yaratmaktadır. Bu şekilde kademe sayısının azalması ile iletişim daha sıhhatli hale gelecek ve hızlanacaktır. Bu da daha çabuk karar verme ve tepki gösterme ile sonuçlanacaktır [Koçel, 1999: 333-334].

#### **2.4.6.2. Kademe Azaltmanın Amaçları**

Kademe azaltmak yoluyla örgütlerin daha basık ve yatay hale gelmeleri şu amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir [Ataman, 2001: 369-370]:

- Bürokrasiyi azaltmak,
- Karar verme sürecini hızlandırmak
- İletişimi daha iyi hale getirmek,
- Girişimci davranışı teşvik etmek ve güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Maliyetleri düşürmek,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak,
- Sinerjiyi arttırmak.

#### **2.4.7. Personeli Güçlendirme**

Günümüz işletmelerinde, şiddeti giderek artan rekabet ortamı, müşteriye odak noktasına alan, esnek ve hızlı süreçler temelinde hareket edebilen bir işletme olmayı zorunlu hale getirmektedir. Bilgi sınırlarının genişlemesi, iletişim teknolojisinin hızlı ilerlemesi, işletme içi ve işletme dışı hızlı veri akışına imkan sağlamaktadır. Ortaya çıkan söz konusu temel etkenler doğrultusunda çabuk hareket edebilen işletmeler rekabet avantajı yakalarken, bu yönde değişime uyum gösteremeyen ve geride kalan işletmeler zorluklarla karşılaşmaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamasında kuşkusuz önemli bir unsur haline gelen insan faktörü, işletmelerde çalışanların iş süreçlerine daha ileri düzeyde aktif katılımını gerekli kılmaktadır [Gümüş,2001: 63]. Bu bağlamda personeli güçlendirme kavramı katılım ve özellikle TKY uygulayan işletmelerde yetkilendirme unsurlarının varlığı ile çalışmamızda yerini almıştır.

Kademe azaltmak suretiyle organizasyonların daha basık ve yatay hale gelmeleri, hem klasik teorinin temel kavramı olan “yönetim alanı” nı genişletmekte, hem de yine klasik teorinin “yetki devri” kavramı yerine “güçlendirme-empowerment” kavramını ortaya çıkartmaktadır. Bu kavramın literatürde “yetkilendirme” olarak da kullanıldığını görmekteyiz.

#### **2.4.7.1. Güçlendirmenin Tanımı Ve Nedenleri**

Bir yönetim kavramı olarak personeli güçlendirme (yetkilendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade eder [ Luthans, 1995: 36].

Daft’a göre ise , örgütteki çalışanların tam katılım için cesaretlendirilmesi düşüncesi olan yetkilendirme işlerini daha serbestçe gerçekleştirmeleri için örgüttekilere yetki vermeyi ifade eder [Daft, 1998:449; Gümüş,2001:50].

Bir başka tanımda ise yetkilendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanır [Koçel, 1999: 320].

Yetkilendirmenin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerini şu şekilde belirtebiliriz.

[Harvey ve Robert, 1996:377; Ataman,2001,346]:

- Küreselleşme ve rekabetin hızla artması nedeniyle yeniliklerin ihtiyaç haline gelmesi ve yenilik yapanların daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları,
- Yöneticilerin işgörenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri

Güçlendirme kavramı genellikle yetki devri kavramı ile karıştırılmaktadır. Çoğunlukla yetki devri ile karıştırılan bu kavram özde yetki devrinden oldukça farklıdır. İş yapma ve yaptırabilme hakkını ifade eden yetkinin mülkiyeti, güçlendirmede doğrudan çalışanın kendisine aittir. Oysa yetki devrinde bir amirin kendisine ait olan bir yetkiyi kendi isteğiyle bir astına belirli şartlar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur. Güçlendirmede çalışanların kendi önceliklerini kullanmada cesaretlendirilmesi, buna uygun olarak işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları alacak hale getirilmesi esastır.

#### **2.4.7.2. Güçlendirmenin Temel Unsurları**

İşgörenleri yetkilendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve yetkilendirme stratejik hedeflere bağdaştığında alt kademede bunu uygulamaya geçirmelidir [Ettore, 1997: 1-39]. Bu nedenle yetkilendirme, işgörenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisini yöneticiler ve işgörenler arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir.

Bir yetkilendirme modelinde yer alan temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir [Koçel, 1999, Ataman, 2001: 345-347]:

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişim sisteminin kurulması desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir çalışanların desteği gereklidir.
- Çalışan ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işletme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Tüm bunların yanında başka bir kaynakta da yetkilendirme ile ilgili unsurlar kısaca [Ettore,1997];

- Güç paylaşımı,
- Daha az işten çıkarma ,
- Organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching),
- Her düzeyde yeniliklere açık olma olarak sıralandırılmıştır.

### 2.4.7.3. Geleneksel Organizasyonlar İle Yetkilendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel organizasyonlarda yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Yetkilendirmenin uygulandığı organizasyonlarda örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları doğrudan kolay bir biçimde değiştirilebilir. Bilgi akışı çok açıktır ve bilgi paylaşımı vardır. ödüllendirme kişisel bazda değil grup bazında yapılmaktadır [Kolarik, 1995: 800-805]. Aralarındaki farklılıkları özet olarak aşağıdaki tabloda gösterebiliriz.

**Tablo 5** Geleneksel Organizasyonlarla Yetkilendirmenin Uygulandığı Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar

UNSURLAR	GELENEKSEL ORGANİZASYON	YETKİLENDİRMENİN UYGULANDIĞI ORGANİZASYON
Organizasyon yapısı	Sivri/Kişisel	Basık/takım bazlı
İş Dizaynı	Dar görev tanımı	Bütün süreç/geniş görev tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan/kontrol	yönlendirici (coaching)
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	takımlarla paylaşım
Bilgi Akışı	Kontrollü/sınırlı	açık/paylaşım dayalı
Ödüllendirme	Kişisel/kıdeme göre	takım bazlı/yetenek bazlı
İş Süreci	Yöneticiler planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir.	
	Takımlar planlar, kontrol eder ve süreç geliştirir	

**Kaynak:** Kolarik,1995: 801

Güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte;

- Çalışmanın esnekliği artar.
- Verimlilik önemli ölçüde artış gösterir.
- Daha hızlı ve etkin kararlar üretilir.
- İç ve dış müşteri tatmini artar .

Güçlendirmenin faydalarının yanı sıra, bir işletmede başarılı olabilmesi için her şeyden önce örgütteki hiyerarşik kademeler azaltılarak örgüt yalın hale getirilmelidir. İletişim konusu ile ilgilenilmeli ve eğitim yaygınlaştırılmalıdır. Tüm bunların yanında ücretlendirme ve özellikle performans değerlendirme sistemleri güçlendirmeyi destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmelidir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE EKSİKLİKLERİ

#### 3.1. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanması sonucunda karşılaşılan problemler, ilgilileri bu yöntemlerin var olan sakıncalarını en aza indirecek, değerlemeyi daha somut ve gerçekçi bilgilere dayandıracak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlayacak, daha rasyonel ve objektif kararların alınmasına imkan verecek yeni değerlendirme yöntemlerini geliştirip, uygulamaya zorlamıştır. Bu yöntemler daha çok, bireysel başarıyı geçmişin muhasebesini yapmak şeklinde değil, gelecekte işgörenlerin başarılarını arttırmak ve değerlendirme sürecine onları da katacak şekilde geliştirilmiştir. Bu yöntemlerde aslı üzerinde durulan nokta, başarı, amaçlar ve bu amaçların işgörenlerle birlikte tespit edilmesidir.

Çağdaş yönetim anlayışı takım çalışmaları esaslı olarak, katılımcı yönetim biçimini benimsemiştir. Bu anlayışta çalışanların yaratıcılığı ve katılımcılığı, hiyerarşi ve bireysel karar vermenin önüne geçerek, takım ve grup çalışmalarının önemi vurgulanmıştır.

Bu bölümde, elimizdeki kaynaklarda “Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri” başlığı altında yer alan yöntemlerden, AGY, Değerleme Merkezleri, Psikoteknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi ile, performans değerlendirme yöntemlerinde gelinen son nokta olarak görülen 360 Derece Geribildirim ve Balanced Scorecard yaklaşımlarına yer verilmiştir.

##### 3.1.1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı

AGY, başarı değerlendirme yöntemlerinden biri olmaktan, genel kapsamlı bir yönetim felsefesine kadar değişik anlamlar içerir.

1954'ten 1960 ortalarına kadar AGY, esas itibariyle bir başarı değerlendirme sistemi olarak ele alınmış ve uygulanmıştır. Bu dönemde, kişilik özelliklerini esas alan ve öznel sonuçlara götüren geleneksel değerlendirme yöntemlerinin başarısızlığı üzerine, işgöreni motive etme gücü de bulunan AGY, cazip bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Böylece işgörenleri, önceden belirlenen amaçlara ulaşma derecelerine göre değerlendirme dönemi başlamıştır.

Amaçlara Göre Yönetim (AGY) bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.

### **3.1.1.1. AGY'nin Tanımı ve Gelişimi**

Hedeflere/Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives= MBO), ilk kez 1954 yılında P. Drucker'ın "The Practice Of Management" adlı kitabında kullanılmıştır [Cascio, 1989: 327-328, Dessler, 1999: 333]. Bu kavram "Hedeflerle Yönetim", "Amaçlara Göre Yönetim (AGY)", "Hedeflere Göre Yönetim (HGY)" şeklinde de kullanılmaktadır. HGY, adı üstünde yönetimde hedeflere amaçlara vurgu yaparak, hedeflerin önemini vurgulayan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Drucker; "Her örgütte gerçek bir grup oluşturarak, bireysel çabalar ortak bir çaba içinde eritilmelidir. Örgüt üyelerinin her biri örgüte diğerlerinden farklı bir katkıda bulunabilirler. Ancak, örgüt üyelerinin tümünün katkısı ortak amaca doğrudur." biçiminde örgüt üyelerinin amaç doğrultusunda çalışmalarını gereğini vurgulamıştır [Ataay, 1990: 264].

AGY, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte tespit ettikleri, sorumluluk alanlarını ve elde etmek istedikleri sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde amaç ve sonuçları birlikte karşılaştırdıkları bir süreçtir [Williams, 1982: 45; Dalay, 2001: 188].

Hitt ve arkadaşları, AGY'yi, "Örgütün alt kademelerindeki personelin yönetime katılmalarına olanak sağlayan bir örgüt geliştirme yöntemi" olarak tanımlamaktadırlar [Hitt ve diğerleri, 1979; Canman, 1993: 28].



AGY, üst yöneticilerin, hedefleri alt yöneticilerle birlikte saptaması, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının belirlenmesidir [Akat ve diğerleri, 1994: 304].

AGY, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak işleri planlamak, elde edilecek başarıyı dönem dönem gözden geçirmek ve işler yürütülürken ortaya çıkacak problemleri çözmek amacıyla yöneticilerle astların sistemli bir şekilde ve belirli sürelerde bir araya gelmeleri ile ilgili faaliyetler bütünüdür. Bu yöntem, iki yönlü olup hem astların kendi kendilerini değerlemelerine imkan veren bir başarı değerlendirme, hem de onların amaçlar ve başarı standartları belirlenirken kararlara katılmalarına fırsat tanıyan bir yönetim şeklidir. Bu teknik özellikle örgüt amaçları ile personelin amaçları arasında uyum sağlayarak, bir taraftan örgütün etkinliğini artırırken; diğer taraftan, örgüt üyelerine üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturmaya çalışır [Dessler, 1999].

Bu yöntemde, değerlemeyi yapan yönetici ve çalışanlar, gelecekteki belirli bir dönem –altı ay veya bir yıllık süre- için objektif şekilde ölçülebilir olan ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri birlikte tespit etmektedirler. Böylece, karşılıklı görüşme ve danışmalar sonunda, yönetici ve çalışanları üzerinde ortak bir şekilde görüş birliğine vardıkları geleceğe ilişkin hedefler belirlenmektedir. Daha sonra, çalışanların gerçekleştirdikleri performansı ile bu hedefler karşılaştırılarak çalışanların performansı, yönetici ve çalışanlar birlikte ve ortaklaşa şekilde değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirme yöntemi, tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştiği için örgüt amaçlarını başarmada motive edici bir unsur olmaktadır. Ayrıca, böyle bir değerlendirme, birlikte belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirmelerine neden olmaktadır.

AGY yaklaşımıyla gerçekleştirilen performans değerlemesi, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının da daha doğru ve gerçekçi şekilde belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Amaç veya hedeflerin ölçülebilir ve karşılıklı etkileşimle katılımcı bir

şekilde belirlenmiş olması, performans değerlemesindeki yanlış değerlendirme hatalarını da önemli ölçüde azaltmaktadır [Barutçugil, 2002: 233].

AGY/HGY, genellikle, teori ve uygulamada üç biçimde ortaya çıkmaktadır [Hançer, 2001: 71]:

- Performans değerlendirme sistemi ve yöntemi olarak,
- Daha geniş bir çerçevede örgütsel hedefler ve bireysel hedeflerin bütünleştirilmesini öngören bir yönetim anlayışı ve sistemi olarak,
- Örgütlerin uzun vadeli stratejik planlama sisteminin bir parçası olarak.

AGY çoğunlukla örgütün alt kademelerindeki çalışanların yönetime katılmalarına olanak sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir. Bu nedendir ki AGY bir yönetime katılma felsefesi olarak da değerlendirilmektedir.

### **3.1.1.2. AGY'nin Örgüte Sağladığı Yararlar**

Personel ve başarı değerlemede, AGY uygulamasının örgüte sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir [Palmer, 1993: 50; Yüksel, 1998: 172-173]:

- AGY personelin gelecekteki başarısı üzerinde odaklaşır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.
- AGY uygulaması amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından, personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.
- Her pozisyon için amaçlar saptandığından örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanır.
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yararı olmayacak faaliyetler yerine doğrudan örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar.
- İşgörenin işine anlam kazandırarak güdülenmeyi sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- İşgörenin kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla örgütsel amaçları benimsemesine imkan verir.

- Grup süreçlerinin uygulanmasına yardımcı olur.
- Yöneticilerle işgörenlerin amaçları ve sonuçları birlikte saptamaları ve değerlendirmeyi birlikte yapmaları, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir.
- Amaç ve sonuçların dönem başında ortaya konulması amaçlarda objektiflik sağlar.
- Hem yöneticilerin hem de işgörenlerin süreçlere birlikte katılması, her iki taraf için de eğitici ve geliştirici olmaktadır. Yöneticiler böylece yol göstericilik ve yetiştiricilik özelliklerini geliştirme fırsatı bulabilmektedirler.

### 3.1.1.3. AGY'nin Başlıca Özellikleri

AGY'nin niteliği ve özellikleriyle ilgili olarak aşağıdaki hususlar belirtilebilir [Dalay, 2001: 189; Koçel, 2001: 106]:

- AGY bir yönetim felsefesini ifade etmektedir.
- Bir planlama ve kontrol aracıdır.
- Personeli geliştirmeye katkıda bulunur.
- Çalışanları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine katkı sağlar.

AGY'nin en önemli özelliği, yönetime katılımıdır. Yaklaşım, astların da kararlara katılmasına imkan verdiğiinden her astın ulaşılması öngörülen hedefleri üstüyle birlikte belirlemesi söz konusudur. Burada belirtilmesi gereken bir husus da şudur: AGY bir takım örgütsel ve yönetsel değişiklikleri ön görmektedir. Çalışanların kararlara katılabilmesi son derece önemlidir. Bu nedenle bu kavram çalışanların katılımını destekleyecek yetki devri ve yetkilendirme kavramı ile yakından ilişkilidir. Çünkü kararlarda katılım derecesi arttıkça, başarı da artacaktır.

### 3.1.1.4. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi (ASGDY)

Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi (ASGDY), amaçlarla yönetim düşüncesinin performans değerlemeye uygulanmasıdır [Canman, 1993: 29]. Bu değerlendirme yöntemi, başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir.

Bu tür değerleme yöntemi tercih edildiği takdirde yapılması gerekli işler şöyle sıralanabilir [Sırma, 1995 105]:

- Tüm yönetici ve işğörelere, ASGDY'nin içeriği, nasıl uygulanacağı ve uygulanması halinde yararlarının ne olacağı anlatılarak benimsenmesinin sağlanması,
- Yöntemin ilgililerce onaylanması ve uygulamaya konması konusunda karara varılması,
- Her değerleme dönemi başında üstlerle astların, örgüt, birim ve birey amaçlarını, başarı ölçütlerini ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçları belirleyecekleri ortak toplantıların yapılması,
- Her değerleme dönemi sonunda, elde edilen başarıların ve ulaşılan sonuçların, ast ve üstlerin bir arada oldukları toplantılarda ve katımlı yöntemlerle değerlenmesi,
- Yöntemin belli zaman aralıkları ile gözden geçirilmesi, gerekli değişikliklerin yapılması, varsa eksikliklerin giderilmesi ve değişen koşullarda bilimsel çalışmaların ışığı altında yöntemin yeniden düzenlenmesi.

ASGDY'nin uygulanmasında, tüm ilgili yönetici ve işğörelere desteğinin sağlanması, uygulamanın başarılı bir şekilde sonuçlanması açısından mutlaka gereklidir. Bu yöntemde, diğer değerleme yöntemlerinde olduğu gibi, sadece yöneticini desteği yeterli değildir. Ast-üst toplantılarının istenilen şekilde gerçekleşmesi, işğörelere kendi istekleriyle toplantılara katılımları ve bu uygulamayı desteklemeleri ile bağlantılıdır. Her dönem başında amaçların ve ulaşılmaları öngörülen sonuçların tespiti ve dönem sonlarında da bunların gerçekleşme derecelerinin kontrolü, ast ve üstlerle birlikte yapıldığı, yani işğörelere düşüncelerinin önemle dikkate alındığı, kısaca gerçek bir katılımı, temel bir ilke olarak benimsediği için bu yöntem, işğörelere desteğine açık ve yararlı bir yöntem görünümündedir.

Bu yöntem, karşılıklı olarak belirlenmiş hedef ve standartlara göre bir değerlemeyi öngördüğünden, objektiftir. Eğer düzenli olarak yürütülürse, hem yöneticileri yönlendirir hem de ast ve üstlerin karşılıklı olarak başarılarının iyileştirilmesine olanak sağlar.

### 3.1.2. Değerleme Merkezi Tekniği

Personelin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında son yıllarda geniş uygulama alanı bulan personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezi (Assessment Center) yöntemi de çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biri olarak gösterilmektedir [Canman,1993:31, Werther ve Davis, 1996: 363-364].

Son yıllarda özellikle yönetim kademelerinde yer alanların, bireysel nitelikleri ve gizli gelişmelerini belirlemede , değerlendirme merkezleri çalışmaları yaygın bir uygulama olmuştur. Değerleme merkezinin çokça görülen örneği bir kesim yöneticinin birkaç gün için bir değerlendirme merkezinde ve uzman gözetiminde bireysel yada grup olarak yürütülen bir programa katılması biçiminde düzenlenmektedir. Grup olarak yapılan işler, işletme sorunlarının aralarında tartışılması yönetim oyunları kendi kendini değerlendirme grubun diğer üyelerini değerlendirme biçiminde olmaktadır [Byham,1975: 64-65; Atay, 1990: 272].

Bu yöntem, personelin geçmişteki performansının gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanmaktadır [Tyson ve York, 1989: 156; Canman,1993:31].

Değerleme merkez tekniği , işletmede çalışanların gelecekteki potansiyellerini analiz eden yöntemdir. Bu uygulamada başarı değerlemesinin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Değerleme merkezi standart hale getirilmiş müracaat formlarına bağlı olarak kişilerin farklı esaslara göre gruplanması ile başlar. Değerleme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan yöntemlerdendir. Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görürler. Birlikte kaldıkları süre içerisinde kendilerine gerekli kolaylıklar sağlanır ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri istenir. Bu yöntemde adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz

olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir. Böylece işgörenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır [Erdoğan,1991:202].

Bu çalışmalar birkaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmeleri gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bireyle işgörenlerin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride karşılaşacakları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği nedeniyle değerlendirme merkezi yöntemi, geleceğe dönük bir başarı değerlendirme tekniği olarak görülebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesinin yapılmasında veya işe ilişkin bilginin geleceğin işgörenlerine kazandırılmasında da geçerli olan yöntemlerdendir [ a.g.e.,s.201].

Bu yöntemde önemli olan bir diğer husus da şudur: Değerleme merkezi tekniği, örgütün alt kademelerinde çalışan ve statü itibarıyla pek göze çarpmayan elemanların keşfini de mümkün kılmakta, rakip bir değerlendirme merkezinin varlığı halinde, O merkezin daha belirgin ve gözle görülen birimlerdeki elemanlar yararına bir ayırım yapıp yapmadığını ortaya koyabilmektedir. Bunun sonucu ise, değerlendirme merkezlerince personel yararına bir fırsat eşitliği getirilmesi, moralin güçlendirilmesi ve yükseltilebileceklerin, yükseltileme nitelik ve yeteneklerini taşıyan çok sayıdaki adaylardan oluşan gruplar arasından elenerek seçilmeleri olanağının sağlanmasıdır [ Byham, 1975: 150, Werther ve Davis,1996].

### **3.1.3. Psikoteknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi**

Bazı işletmeler, part-time veya full-time olarak endüstri psikologları istihdam etmektedir. Değerlemelerde psikolog kullanıldığı zaman personelin geçmişteki performansı değil gelecekteki potansiyeli değerlendirilmektedir. Bu değerlemeler, genellikle derinlemesine mülakatlar, psikolojik testler yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleşmektedir. Bu değerlemeler, personelin kariyerinin şekillenmesini sağlayan yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir. Bu yöntem

yavaş ve pahalı olması nedeniyle genellikle üst düzey yöneticiler ve yetenekli genç yöneticilerde uygulanmaktadır [ Barutçugil, 2002:233-234].

Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişî uyumunu kolaylaştırmaktır. Gerek işletmeye girmek isteyenlerin gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm araçları ile değerlemek amaçlanır. Psikoteknik kuramsal bir çalışma olmayıp, pratiğe yönelik, geçerli ve gerçekçi bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir. Bir bakıma, bu tekniğin temel amacı bireyleri işe ve işyerine adapte etmek, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yapmaktır [Sabuncuoğlu, 1997: 232]. Geleceğe dönük başarı değerlemede kullanılacak psikoteknik özellikli testler, kağıt-kalem testleri ve aletli test türünden ölçüm araçları olabilir. Ancak testlerin ölçüsü olması için işe ve işletmeye uygun olması, hazırlanacak psikoteknik değerlendirme bataryaları ile analizin yapılması gerekir [Erdoğan,1991: 209].

Bir diğer değerlendirme yaklaşımı da endüstri psikologlarının yaptığı analizlerdir. Bazı işletmeler bünyelerinde sürekli bir psikolog bulundururlar ve bunların değerlendirme için bilgi oluşturmalarını isterler. Psikologların görevi kişilerin gelecekteki başarılarını arttırmalarına yardım etmektir. Değerleme normal olarak işgörenlerle derinlemesine yapılan mülakatlardan elde edilen bilgilere, testlere, yöneticiler ile yapılan görüşmelere ve kişide görülen diğer gelişmelere bağlı olarak yapılır. Görevli uzman işgörenin zaman içerisinde zihinsel, işgörmeye dönük bedensel ve davranışsal özellikleri ile motivasyonel ve diğer işle ilgili karakteristik özelliklerindeki değişmeyi saptar. Bu bilgilerin ışığında işgörenin gelecekteki iş başarısının ne ölçüde artacağını veya nasıl bir gelişme göstereceğini tahmin etmeye çalışır. Tahmin edilecek gelişmeler sonucu kişinin gereğinde yeni bir göreve atanması söz konusu olabilir. Bu yöntem yavaş yürüyen ve pahalı bir yöntemdir. Endüstri psikologlarının yaptığı bu tür çalışmalar organizasyondaki geleceğin yöneticilerinin saptanması ve yetiştirilmesinde anlamlı olabilir. Psikolojik değerlendirme tekniğinin kalitesi ise, doğrudan doğruya psikolog veya bu yöntemi uygulayan uzman kişinin bilgisi ve çalışma arzusu ile sınırlıdır. Esasında endüstri psikologlarının yaptığı çalışmaların temelinde de kişilik testleri ve envanterleri

vardır. Çok zaman elde edilen bilgiler güncel özellikleri yansıtmaktan çok geleceğe dönüktür. Ayrıca ölçülen özellikler kişinin genel özellikleridir. İşgören sahip olduğu tüm özellikleri “işine yansıtmaz, bu nedenle ölçülen özellikler ile işe yansıyan özellikler arasında fark olacaktır ve bu farkı psikolojik ölçümle çıkarmak güçtür. Geleceğin potansiyelini bulmak ve yetinmek için sistemli olarak test uygulamaları yapmakta ve sonuçlara göre kişileri yönlendirmekte fayda olacaktır [a.g.e., s.210].

#### **3.1.4. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi**

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de bu organizasyonlarda çalışan kişilerin hedeflere ulaşabilmeleri ve geleceğe yönelik başarı artırımını için son derece önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla konuşulan konulardan birisi de 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu bir performans değerlendirme yöntemi olup, literatürde “360 Derece Geri Bildirim Yöntemi”, “360 Derece Değerlendirme”, “360 Derece Performans Geri Bildirimi” şeklinde de kullanılmaktadır.

Klasik değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kaldığı ve çoğu zamanda değerlendirilenin objektif olarak yapılmadığı gibi gerekçelerle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. 360 derece geri bildirim yöntemi bu eksiklikleri gidermede önemli bir araç olmuştur.

##### **3.1.4.1. Tanımı ve Kapsamı**

360 Derece Performans Geri Bildirimi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir [Barutçugil, 2002: 202].

Kimi zaman “çoklu değerlendirme”, “çoklu perspektif”, “iş arkadaşları değerlendirmesi” olarak da isimlendirilen 360 derece performans geri bildirim, 1990’lı yıllarda özellikle Amerika ve Batı Avrupa’da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır [Lepsinger, 1997]. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece performans geri bildirimini çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili

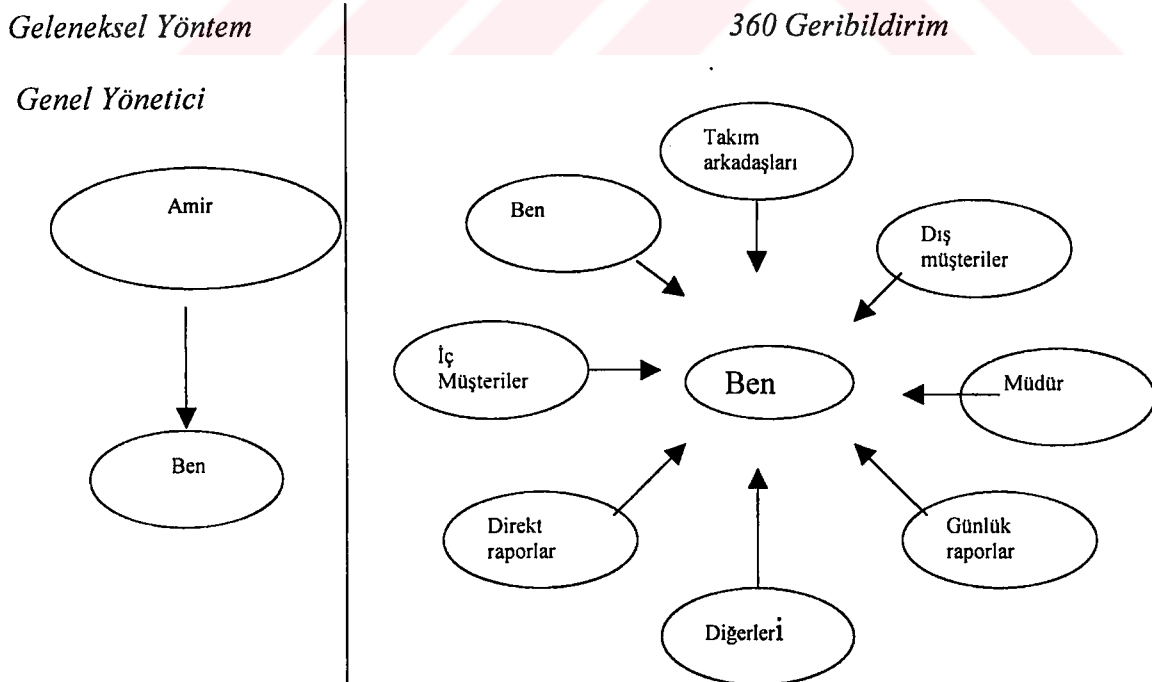


bulmaktadırlar. Geri bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır

### 3.1.4.2. 360 Derece Geribildirim Yararları

360 derece geri bildirim sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Şekil 3'de de görüldüğü üzere, geleneksel yöntemlerde tek taraflı bir değerlendirme mevcutken, 360 derece geri bildirim yönteminde çok taraflı bir değerlendirme söz konusu olmaktadır. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi bu sistemin, klasik yöntemlere göre daha etkili bir yöntem olarak algılanmasına neden olmaktadır.

**Şekil 5:** Tek Kaynaklı Sistem Ve 360 Derece Geribildirim Sistemi



**Kaynak:** Lepsinger, 1997: 108, Koçar,2001: 35

Bu sistemin şirkete, müşterilere ve çalışanlara bir takım faydaları vardır. Bu faydaları şöyle özetlemek mümkündür [Birben, 2000: 36-37]:

- Müşteriler: Yöntem, iç ve dış müşterilere değerlendirme sürecinde söz hakkı tanıyarak konuyla ilgili yararlı bilgiler sağlar.
- Çalışanlar: Değerlendirme sürecinde ne tür kriterlerin kullanıldığını gördüklerinden, adaletli bir yöntem olarak algılanabilir.

360 derece performans geri bildiriminin özellikle çalışan açısından belirgin yararları bulunmaktadır [Barutçugil, 2002: 203].

- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur.
- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

360 derece performans geribildirimi, özellikle, takım anlayışına dayalı, gelişime yönelik ve güven verici bir iş ortamı olduğunda rahatlıkla uygulanabilen bir yöntemdir.

360 derece performans geri bildiriminin başarılı olması için değerlendirmeyi yapacak olanlara yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bir açıklama yapılmalıdır. Çalışanların, 360 derece süreci ve değerlendirme ölçeği konusunda eğitilmesi ve başkalarının performansını derecelemede objektif olarak nasıl davranabilecekleri ile ilgili olarak bilgilendirilmesi yöntemin iyi anlaşılması açısından son derece önemlidir.

### 3.1.4.3. 360 Derece Geribildirim Temel Düşüncesi

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar [Lassiter, 1997; Arslan, 2002:15-18]:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş Sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi

360 derece geri bildirim yöntemi günümüz performans değerlendirme sistemlerine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Klasik yöntemlerde, belirli zamanlarda üst amir tarafından değerlendirme söz konusu olurken, kişinin işteki performansı ve bunun sonucu olarak tespit edilen performans neticesinde ikramiye, prim, terfi gibi kararlara varılırdı. Fakat yapılan bir araştırmada 500şirketin çalışanlarından sadece % 10'nun performans değerlendirme sisteminden memnun olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun ana sebeplerinden bir tanesi de yapılan performans değerlemelerinin maaşa beklenen oranda yansıtılmamasıdır. Burada değerlemeyi tek bir kişi yapmıştır yani tek taraflı bir yargı söz konusudur. Bu tür değerlendirmeler, genellikle çalışanın performansı hakkında çok özel bir bilgi sağlamadığı gibi, birçok problemin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır [Birben, 2001: 36-37; Koçar,2001: 34]. 360 derece geri bildirim yöntemi bu problemleri en aza indirebilecek alternatif bir modeli teşkil etmektedir.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve zayıf yönlerinin geliştirilmesine olanak vermektir. Çünkü bu yolla çalışanın arkadaşlarından astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler

kişi hakkında çok sayıda bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır. Bu sistem klasik yöntemlerde olduğu gibi tek bir kişinin görüşünün baz alındığı sistemlere göre daha sağlıklı ve adildir. Kişinin yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Hatta belki de bu sistem geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştırabilir.

1980'li yıllardan itibaren şirket yapıları hızla değişmeye başladı. 360 derece geri bildirim sistemi, birinci amirin denetim alanının genişlemesi teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımında artış, proje çalışmalarının gündeme gelmesi ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapı değişiklikleri için destek sunmaktadır [Edwards ve Ewen,1996:11; Koçar, 2001: 42].

Günümüzde örgüt yapıları klasik amir yönetiminden çalışma gruplarına doğru değiştikçe ve liderlik takımın bütününe dağıldıkça, başarı ve başarısızlıktan tüm çalışanlar sorumlu tutulmaktadır. Çalışanın iletişim içinde bulunduğu kişi sayısı artmaktadır. Böyle bir ortamda 360 derece geri bildirim yöntemi günümüz performans değerlendirme sistemlerinin belki de en güvenilir ve adil olanını teşkil etmektedir.

### **3.1.5. Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı**

Performans değerlendirmesinin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerle ilgili en önemli eleştirilerden biridir. Birçok insan bir işletmenin ne kadar başarılı olduğunu ölçmek için yalnızca finansal ölçüleri göz önüne alıyordu. Şimdilerde ise, yöneticiler finansal ve operasyonel ölçülerin dengeli bir birleşimini kullanmak istemektedirler. Bu noktada “Balaced Scorecard” giderek popülerleşen ve performans yönetiminde kullanılmaya başlanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.1.5.1. BSC'nin Tanımı Ve Kapsamı**

“Balaced Scorecard” kavramı Türkçe'ye; “Çok boyutlu-Dengeli Performans Tablosu” ya da “Dengeli Ölçükart” olarak çevrilebilir.

Yöntem 1990'ların başında, Amerika'da Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir. Balaced Scorecard, şirketin stratejik hedeflerini, bireysel ve takım düzeylerinde, kapsamlı bir şekilde performans önlemlerine dönüştürülmektedir.

“Balaced” yani “Dengeli” sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki hedefler, finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncü göstergeler, şirket içi ve şirket dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir [ Kaplan, Norton,1999: X].

Balaced Scorecard Bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Satış elemanları karar ve davranışlarının yaratacağı finansal sonuçları, üst düzey yöneticilerde uzun dönemde finansal başarı elde etmek için gereken etkenleri kazanmak zorundadırlar.

- Yeniliğe açık olan şirketler için Balaced Scorecard, uzun dönemli stratejileri yönetmek için kullandıkları bir yönetim sistemidir.
- Balaced Scorecard, stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yepyeni bir çerçeveyi ifade eder.
- Balaced Scorecard,; geçmiş performansın mali ölçümlerini elde tutarken, gelecekteki mali performansı yönlendirecek olan etkenleri ortaya koyan bir sistemdir.
- Stratejilerin sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilmesi anlamını taşır [ Human Resources, 2001: 27].

Balaced Scorecard, oldukça kapsamlı bir kavramdır. Aynı zamanda, kuruluşun ortak vizyonunun ifade edilmesidir. Scorecard, amaç ve ölçüleri şirketin harekete geçmesi ve ortak bir noktada odaklanması için bu vizyonu herkes tarafından anlaşılacak bir şekle dönüştürüp tüm örgüte yayar. BSC ayrıca ortak bir performans modeli belirleyerek kişisel faaliyet ve başarıları kurumsal amaçlara bağlı bir hale getirir. BSC etrafında kurulan ortak vizyon ve ortak performans modeli, stratejik öğrenmenin ilk ögesidir.

### 3.1.5.2. BSC' nin Performans Değerleme Boyutları

BSC yöneticilere, ortaklara, müşterilere ve tüm çalışanlara şirketin vizyon ve tüm stratejisinin bir dizi tutarlı performans ölçüsü haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar.

Geleneksel ölçüm sistemleri tek boyutlu olarak, ve daha çok finansal performansı ölçmekte, stratejik yönlendirme ve alınacak diğer kararlar bu göstergelere dayanmakta idi. Oysa bir işletme için stratejik yönetimde tüm unsurlar incelenerek , performans üzerindeki etkileri belirlenmelidir.BSC, misyon ve stratejisini ölçüler halinde ifade eden dört ana boyut içinde tasnif edilmesini sağlar [Kaplan ve Norton,1999: 32]. Bu boyutlar, finansal, müşteri, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme boyutlarıdır.

#### 1. Finansal Mali Boyut:

Bir işletmede finansal amaçlar, işletme geliri, sermayenin karlılığı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir. Geçmiş dönemde yapılan faaliyetlerin yeni ekonomik faaliyetlerde ölçülüp değerlendirilmesi önemli olduğu için BSC tüm finansal verileri olduğu gibi muhafaza eder. Finansal boyut, hem yöneticilerin şirketin uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerine hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkan verir. Çünkü finansal boyutta yer alan etkenler, işletmenin stratejisini etkiler.

BSC'nin finansal boyutu ile ilgili olarak belirlenen hedefler şunlar olabilir:

- Birim maliyetlerini düşürmek,
- İşletme hedeflerini azaltmak,
- Yeni pazarlara ulaşmak,
- Hizmet yada ürün çeşidini arttırmak.

Bu hedefler arttırılabilir. Hedefler belirlendikten sonra sonuçların denetlenmesi için uygun ölçütler oluşturulur.

#### 2. Müşteri Boyutu:

BSC'nin müşteri ile ilgili bölümünde, yöneticiler, şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerinde şirketin göstereceği performansın ölçülerini

tanımlar. Bu boyut içinde genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçüleri dahil edilir. Temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsar. Müşteri boyutu şirket yöneticilerinin müşteri ve pazar şartlarına göre gelecekte en yüksek finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerini sağlar.

### *3. Şirket İçi İşlemler Boyutu:*

Yöneticiler şirket içi işlemler boyutunda, hissedarlar ve müşterilerine yönelik amaçları gerçekleştirmek için mükemmel bir şekilde yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerin neler olduğunu belirler. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece mevcut iş yöntemlerinin maliyet, kalite ve zaman bazlı ölçümlerini düzenlemeye önem verirken, Balanced Scorecard; iç işlemlerin performans seviyesinin bazı özel dış unsurların beklentilerine göre belirlenmesine olanak sağlar [Human Resources, 2001:38].

Bu boyutta yer alan ölçüler, müşteri tatmini ve şirketin finansal amaçlara ulaşmada en fazla etkiye sahip iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanır. Tasarım, geliştirme, üretim, pazarlama gibi.

### *4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutu:*

Bu boyutta üç temel kategori yer alır [Kaplan ve Norton, 1999: 154]:

- Çalışanların yetenekleri,
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği,
- Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak.

Kurumlar uzun dönemde yüksek büyüme ve kar elde etmeyi amaçlıyorsa, öncelikle personel daha sonrada sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmalıdırlar. Artık günümüzde rekabetteki üstünlüğün en önemli faktörü, insana yapılan yatırımdır.

BSC'de takım çalışması ve çalışanların yetkilendirilmesi önemli bir unsurdur. Bu nedenledir ki sistem, ekiplerin başarısına dayalı performans ölçülerini öngörür.

### 3.1.5.3. BSC'de Takımların Performans Ölçüleri

Günümüzde yöneticiler, örgütsel başarı için kişilerin daha zeki, daha bilgili, daha fazla çalışmasının yeterli olmadığı kanısındadırlar. Çünkü şirketler, ürün geliştirme müşteri hizmetleri ve iç işlemler gibi önemli işlerin gerçekleştirilmesi için giderek artan bir oranda takım çalışmasına başvurmaktadır. Bu durumda hem takımların oluşturulması hem de takımların performansının motive ve kontrol edilmesinde yardımcı olacak amaç ve ölçüler gerekmektedir. Yeni örgüt yapılarının bir gereği olarak birçok büyük işletmede tüm işlemlerin temeli takım çalışması olarak belirlenmiştir. Takımların oluşturulması ve takım performansı için altı tane ölçü geliştirilmiştir [ a.g.e., s.174]:

1. Takım oluşumu için şirket içi araştırma: çalışanlar arasında yapılan araştırmalarla farklı iş birimlerinin birbirlerine fırsatlar yaratmak için destek verip vermediğinin belirlenmesi.
2. Kazanç paylaşım seviyesi. Şirketin diğer iş birimleriyle, diğer şirketler veya müşterilerle hangi ölçüde ekip çalışması ilişkileri kurduğunun takip edilmesi.
3. Entegre yükümlülükler sayısı: Birden fazla iş biriminin ortaklaşa sorumluluk alarak katıldığı proje sayısının belirlenmesi.
4. Zarar kontrol biriminin kullanımı: zarar kontrol birimine danışılarak hazırlanan yeni poliçe sayısının takip edilmesi.
5. Takımlar tarafından geliştirilen iş planlarının yüzdesi: İş planlarını merkezden kaynak desteği alarak geliştiren iş birimlerinin oranının saptanması.
6. Ortak teşviklere sahip olan takımların oranı: Elemanları ortak hedef ve teşviklere sahip olan takımların sayısı.

Takımların oluşturulması, kazanç paylaşımı planları ile bağlantı kurularak daha da geniş kapsamlı bir hale getirilebilir. Kazanç paylaşımında bir takım, ortak hedefe ulaştığı takdirde, takımın bütün elemanları ödüllendirilir. Bu şekilde takım çalışmalarının teşvik edilip, ödüllendirilmesi ile şirketlerin rekabet gücü artacaktır.

### 3.2. Klasik Ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar

Mc. Gregor'un geleneksel yönetim anlayışını temsil eden X kuramının başat olduğu değerlendirme yöntemleri, klasik değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılmaktadır.



Buna göre X kuramı doğrultusundaki değerlendirme yöntemlerinde, geleneksel yönetim yaklaşımı izlenerek personel değerlendirilmektedir [ Canman,1993: 20]. Buna karşı yine Mc. Gregor tarafından geliştirilen ve çağdaş yönetim anlayışını temsil eden Y kuramı, çağdaş değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu bağlamda Y kuramının egemen olduğu değerlendirme yöntemlerinde, çağdaş yönetim yaklaşımı izlenerek personel değerlendirilmektedir [ a.g.e.,s. 26].

Klasik değerlendirme yöntemleri uygulandığı durumlarda, değerlendirme sürecinin doğal yapısından kaynaklanan bazı özellikler, sistemin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Şöyle ki [Allenbaug, 1986; Uyargil,1993: 28]; değerlendirme sistemlerinin çoğunda asıl ağırlık noktası kişinin güçsüz yönleri ve hatalarıdır. Genellikle üstler astlarının performansını bu açıdan değerlendirdiklerinden, ast ile üst arasındaki ilişkiler olumsuz yönde etkilenmektedir. Yine aynı şekilde performans değerlendirme sistemlerinin birbirleri ile çelişen iki farklı amaç gerçekleştirmeye çalışması bir diğer olumsuzluğu meydana getirir. Çelişen iki amacı şu şekilde belirtebiliriz:

Kişinin elde edeceği ödüllerin belirlenmesi ve kişinin gelişmesini sağlamak ve yönlendirilmesi için geri besleme temini. İlk amacı gerçekleştirmek için kişi hatalarını örtmek için kendini en mükemmel şekilde göstermeye çalışır ve böylelikle ikinci amacın gerçekleştirilmesinde yanlış yönlenebilir sebep olur [a.g.e.,s.29].

Klasik değerlendirme yöntemleri, kişisel özellikleri temel alan değerlendirme faktörlerini, performans ve sonuçları değerleyen faktörlerden daha ağırlıklı olarak kullandıkları için eleştirilirler ve bu eleştirilere cevap veren en önemli çağdaş yöntem AGY'dir. Bu yöntem tüm unsurları geniş bir perspektif içinde ele almaktadır [Uyargil,1993: 29].

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin, belli başlı tanımları; işgörenin içindeki başarısının değerlendirilmesine dayanır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde üç zaman kesidi temel alınır: Geçmişteki işlevler, şimdiki durum ve geleceğe dönük gizli güç. Değerleme geçmişle gelecek arasındaki ilişkiyi, bireydeki gelişme yada geri gitme, kötüleşme olarak niteler. Geçmiş başarı düzeyi ile geleceğe dönük gizli güç arasında bağ kurarak, planlar yapar. Çağdaş yöntemler ise geleneksel yöntemlerin tersine, daha bütüncül bir

görüşü yansıtır. Geleneksel yöntemlerin kaynağında iş başındaki insan temel alındığı halde, çağdaş yöntemlerde insan, çevresi, kendi nesnel nitelikleri, davranışları, tavır ve en önemlisi beklentileri ile değerlemeye girer [Ataay,1990: 263-264].

Geleneksel yönetimlerde tam bir standardizasyon yoktur. Hangi davranışa iyi, hangisine kötü denilecektir? Bir diğer olumsuzluk ise değerlemede “mutlak amir” anlayışının var olmasıdır. Üst’ü , değerlendirme sırasında tarafsız olmaya iten hiçbir önlem geleneksel yöntemler içinde geliştirilmiş değildir yada çok yetersizdir. Üst’e değerlendirmenin hiçbir aşamasında ortak verilmemiştir. Birinci derece sicil amiri-ikinci derece sicil amiri ayrımı, bir ortaklıktan veya tarafsızlığa itişten çok, değerlendirmeyi doğrulamak amacını taşır. İkinci derece sicil amirinin yaptığı, genellikle önüne gelen değerlendirme raporunu onaylamaktır. Yöneticinin yeteneğine ve yargıda bulunma gücüne güven duyduğunda değerlendirme işlevi ile ilgili bir eğitim programı uygulamasına da gerek görülmez [Tyson ve York, 1989: 156].

Geleneksel yöntemlerin ortak özellikleri arasında, değerlendirmelerin gizliliği, personelin çalışma yaşamında gösterdiği performanstan çok kişiliklerinin değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılmamaları, değerlendirmelerin sübjektif ölçütlere dayandırılmış olması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir [Canman,1993: 21].

Gerek klasik gerekse çağdaş yaklaşımlara baktığımızda, performans değerlendirme yöntemleri birey odaklıdır. Çağdaş yöntemlerde çalışanlar sadece amaç belirlemede katılıma sahip iken değerlendirme yine bireysel olarak yapılmaktadır.

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır. Bu yöntemler değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir.

Klasik değerleme yöntemleri için geçmişe dayalı, çağdaş yöntemler için ise geleceğe dayalıdır diyebiliriz. Geçmişe dayalı değerleme yöntemlerini, “araba kullanırken dikiz aynasına bakıp, nereden geldiğimizi ve nereye gittiğimizi, fakat nereye gidiyor olduğumuzu anlamamıza” benzetebiliriz [Barutçugil, 2002: 232].

### 3.3. Günümüz Performans Değerleme Yöntemlerinde Hakim Olan Anlayış.

Günümüz şirketlerinde, özellikle küreselleşmenin bir sonucu olarak, örgüt yapıları, hiyerarşiden uzak, yatay bir yapıya ve bireysel çalışmalardan takım çalışmalarına doğru bir seyir izlemektedir. Birçok büyük şirket, Rekabette üstünlük için çalışanların katılımı ve takım çalışmasının önemine vurgu yapmaktadır. Yine birçok şirket müşteri odaklı, bir strateji belirlemenin rekabet için önemli bir faktör olduğunu kabul etmiştir. Bu strateji de kararların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Hızlı ve esnek olabilmek için karar verebilme yetkisiyle donatılmış elemanlara ihtiyaç vardır. Bu durum sonucu olarak örgütsel yapı, hızlı manevra kabiliyetine sahip iletişimi engelleyen çok katmanlı yapıdan ziyade, az katmanlı, basık bir örgüt yapısını gerektirmektedir.

Arthur Anderson tarafından yapılan, ülkemizde şirketlerde performans değerleme ile tespit edilen sonuçlar, çalışmamızdaki tezi doğrular niteliktedir.Yapılan çalışmada araştırmaya katılan firmaların %92,8’inde ilk amir tarafından yapılan-klasik değerlendirme yöntemlerinin baskın olduğu görülüyor- Değerlendirmeler kullanılmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılma oranını Tablo 6 da görülmektedir:

**Tablo 6:** Performans Değerleme Yöntemlerinin Kullanılma Oranı (%)

Bireysel bazlı	62,9
Takım bazlı	0,7
Proje bazlı	0,7
Hem bireysel hem takım bazlı	8,8
Hem bireysel hem proje bazlı	3,3
Her üçünü de baz alan	5,2

**Kaynak:** Arthur Anderson, 2000: 56

Tablodan da anlaşıldığı üzere, performans değerlendirmesinde, bireysel temelli değerlendirmenin ezici üstünlüğü vardır. Yani firmaların yüzde 62,9'unda çalışanlar klasik yöntemlerle, tek tek değerlendirilmektedir. Takım çalışmasının giderek önem kazandığı ve her fırsatta öneminin vurgulandığı takım temelli veya proje temelli değerlendirmelerin oranı yüzde 1'in bile altında kalmıştır. Takım çalışmasının öneminin giderek arttığı günümüzde tezatı teşkil etmektedir. Takım çalışması önemli ise, çalışanlar neden bireysel olarak değerlendirilmektedir.

Yapılan araştırmada dünyada konu ile ilgili olarak tablonun yukarıda belirtilen oranları tam olarak yansıtmasa da, temelinde vardığımız sonuçtan çok da farklı olmadığı belirtilmektedir. Yani dünyada birçok şirkette performans değerlendirme ağırlıklı olarak bireysel bazda yapılmaktadır.

Klasik performans değerlendirme yöntemleri, dikey örgütlenme biçimine ve kontrole dayanan, klasik yönetim anlayışına göre dizayn edilmiştir. Fakat günümüz örgüt yapılarında hiyerarşinin mümkün mertebe azaltılması, yönetim piramidinin yassılaşması ile basık bir örgütlenme biçimi gündemdedir. Bu bağlamda yukarıdaki araştırmanın bir sonucu da araştırmaya katılan firmaların % 29'u mevcut olan performans değerlendirme sistemlerinin ihtiyacı karşılamadığını, %47,6'sı da ihtiyacı kısmen karşıladığını düşünmektedir. Hal böyle olunca, mevcut performans değerlendirme sistemlerinin ihtiyacı karşılayamadığının düşünülmesi, araştırma kapsamındaki firmaların temel sorunlarının bilincinde olduğu izlenimini vermektedir. Esnekliği ve yetkinliklerin artırılmasını hedefleyen yeni değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, firma yetkililerinin bilincinde olduğu bu sorunun çözülmesini sağlayabilecektir.

Araştırma sonuçlarının incelenmesi, performans değerlendirme sistemlerinin yeni gündeminin şu noktaları içermesi gerektiğini ortaya koyuyor [Arthur Anderson, 2000: 56]:

Dünyada ve Türkiye'de proje ve takım bazında performans değerlendirmelerine duyulan ihtiyaç giderek artıyor. İnsan kaynakları departmanlarının bu yöndeki deney ve çalışmaları bu yaklaşımın yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir. Bugün bireysel

performans ile takım ve firma performansından oluşan üçgenin alanının yeniden tanımlanması ve bu tanıma göre yeni kriterlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

### 3.4. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemlerinin Eksiklikleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin asıl üzerinde durduğu konular, başarı, amaç ve bu amaçların çalışanlarla birlikte tespit edilmesidir. Klasik yöntemlerde olan “kapalılık ilkesi” çağdaş yöntemlerde yerini “açıklık ilkesine” bırakmakta yani, değerlendirilenler değerlendirme sonucundan haberdar edilmektedir. Bu yöntemlerde, geçmişin başarı ya da başarısızlığını tespit etmekten ziyade, çalışanları geleceğe yönelik geliştirme ve başarılarını artırma görüşü ağırlık kazanmıştır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin, özellikle de 360 derece geri bildirim yönteminin, klasik değerlendirme yöntemlerine göre çok daha objektif ve adil olduğu söylenebilir.

Performans yönetiminin amacı, birey ve organizasyon için en iyi sonuçları almak ise, sadece bir sistem ya da teknik olarak değil, tüm yöneticilerin günlük aktivitelerinin toplamı olarak görülmelidir. Ancak yöneticiler çalışanlarını sürekli olarak değerlendirme ve onlara geri bildirimde bulunma konusunda sürekli başarılı değildirler. Bunun nedenlerinden bazılarını şu şekilde saymak mümkündür:

- Zaman kısıtlılığı, birlikte az çalışma ve değerlendirme sürecine önem vermeme,
- Yöneticilerin, geri bildirim yapma konusunda uygun hedefler ve gerçekçi ölçüler koyma yetersizlikleri,
- Değerlendirme sonucu ortaya çıkan performans üzerinde yeterli analiz yapılmaması,
- Performans değerlendirmesi, çalışanların geliştirilmesi ve motivasyonu ile ilgili yönetici eğitiminin hiç yapılmaması ya da abartılması,
- Gücendirmeyen ve belirsiz hedeflere yol açan dürüst ve açık sözlü olmanın verdiği rahatsızlık,
- Son olayları göz önüne alma ve önyargılar dolayısıyla potansiyel değerlendirmelerin güvenilir olmaması,
- Yöneticiler ve çalışanlar performans yönetiminin iş stratejisi ile bağlantısını görmemeleri nedeniyle, değerlendirmelerin öncelik taşımaması,

- Birçok sayfadan oluşan bürokratik değerlendirme dökümantasyonunun yönetici ve çalışanların gözünü korkutması ve sonuç olarak değerlendirmenin ertelenmesi.

Yukarıda belirttiğimiz unsurlar, performans değerlendirmelerinde her şeyin çok da iyi bir şekilde yürümediğini göstermektedir.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, modern yönetim kuramına dayandırılmıştır. Fakat bu kuramın gereklerinden en önemlisi olan takım çalışmalarında, takımların performansını değerlendirme konusunda çağdaş yöntemler yetersiz kalmaktadır. Hala tek tek kişileri baz alan, bireysel değerlemenin baskın olduğu görülmektedir.

Günümüzdeki örgütsel yapılar karmaşıklığa, bürokrasiye, hantallık ve durağanlığa karşı olma eğilimindedirler. Bu yüzden işletmeler yapılarını basitleştirmeye yönelmişlerdir. Yüksek katmanlı hiyerarşik yapılar, proje grupları ve yatay iletişim gibi çabalarla, uzmanlaşma, otorite ve merkezilikliğin yerini almıştır. Bu nedenle esnek yapı ve süreçlerin yönetimine ihtiyaç giderek artmaktadır. Böyle bir ortamda bireysel temelli çağdaş performans değerlendirme yöntemleri bu ihtiyacı karşılayamamakta ve örgüt yapılarının özü ile tamamen çelişir bir durum sergilemektedir.

Yetki ve sorumluluk tanımları, kurumsal yapılanma ve işleyiş bakımından çok önemlidir. Ne varki, özellikle sorumluluk yükü tek adrese endekslendiğinde, beklenenin aksi sonuçlara neden olabilmektedir. Bu “geri tepme” ye neden olan tekil sorumluluk anlayışı, diğer insan kaynakları açısından bahane türetme mekanizmasına dönüşmektedir. Şöyle ki, aslında çapraz etkileşimli matrislerde yer alan profesyoneller, sorumluluğu paylaşma yerine yükümlülükten kaçma şansını bulmaktadır.

Bu olumsuz profili önleyebilmek amacıyla, “çoğul sorumluluk” sisteminin gittikçe yerleşmeye başladığı göze çarpmaktadır. Anılan sistemde, bireylerin yanı sıra, takımlar ve çalışma grupları birbirlerinden karşılıklı sorumlu kılınmaktadır. Bu yolla, birbirini destekleyen, tamamlayan, bütünleyen bir sorumluluk kültürü oluşmaktadır. Sonuçta, çoğul performans ön plana çıkmaktadır.

Bir anlamda “topyekün sorumluluk” olarak da adlandırılabilir bu paradigma, “ benim işim değil ki!...” mazeretinin arkasına saklanmaya son vermektedir. Bunun için, sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, kurumlar giderek takım ruhunu yerleştirmeye gayret etmektedir. Takım çalışmasının bu denli ilgi çekmesinin altında yatan anahtar sözcük, çoğul performanstır. Dahası bunun sinerji bağlamında gerçekleşmesidir [Üstel, 2001: 60].

Günümüzde artık bireysel teşvik edici ücret sistemlerinin gruplara da uygulanması söz konusudur. Özellikle, bireysel çıktıların ölçülmesinin zor olduğu, işin yapılabilmesi için işbirliğinin zorunlu olduğu ve üst yönetiminde bu sistemin en uygun bir ücretleme sistemi olacağını düşündüğü durumlarda, grup düzeyinde teşvik edici ücret sistemleri uygulanabilmektedir. Ayrıca, işletmede takım çalışması anlayışının geliştirilmesi ve çalışanların moralinin yükseltilmesinde de bu ücret sistemlerinin olumlu etkileri söz konusu olmaktadır [Özgen ve diğerleri, 2002: 274-276].

Ücret yönetiminde bile grup esaslı olarak oluşabilen sistemler, ne yazık ki performans değerlendirme yöntemlerinde takım esaslı olarak yeterince kendini gösterememiştir. Örgüt yapıları ile değerlendirme yöntemleri tam bir uyum halinde değildir. Takım çalışmalarının önemi ve gereğinin vurgulandığı yapılarda, performans değerlemenin takım ruhunu zedeleyici tarzda bireysel temelli olması, zamanla takım çalışmalarının oluşturduğu sinerjiyi azaltıcı bir rol oynayacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hata ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir süreçtir. Bu nedenle organizasyon açısından önem taşıdığı kadar, çalışanlar açısından da önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler esas olarak, klasik ve çağdaş yöntemler olmak üzere iki çeşittir. Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlık olarak ve onun beklentilerini ihmal ederek, belli standartlarla kalıplaşmış yöntemlerden oluşur. Bu yöntemlerin ortak özelliği arasında, değerlendirmenin gizliliği, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine aktif olarak katılmamaları ve değerlendirmelerin geliştirmeden ziyade, denetim ve cezalandırmaya yönelik olması sayılabilir.

Klasik yönetim teorisi, hiyerarşik, merkeziyetçi, işbölümü ve uzmanlaşma ile bireysel çalışmaların ön planda olduğu bir anlayışı içerir. Dikey bir organizasyon yapısı ile, kararlara çalışanların katılmadığı, çalışanların sadece kendilerine söylenenleri yaptıkları bir yapı hakimdir. Klasik personel değerlendirme yöntemlerinde çalışanların örgütsel kararlara katılımı yoktur ve beklentileri göz önüne alınmamıştır. Bu yönüyle klasik personel değerlendirme yöntemleri, klasik yönetim teorisi ile ilişkili olarak ele alınmıştır.

Uluslararası sistemlerdeki siyasi, iktisadi ve sosyal değişimler dünya düzeninde küreselleşme kavramını gönderme getirmiştir. Bu kavram ile ekonomik ve sosyal sınırların ortadan kalkması, teknolojik değişimler ve bilgi toplumuna geçiş gibi gelişmeler yönetim ve organizasyon alanında da bir takım değişikliklere sebep olmuştur. Çağdaş yönetim anlayışı olarak adlandırılan bu yeni düzende toplam kalite yönetimi, yetkilendirme, değişim, mühendislik, sıfır hiyerarşi.. vb. çeşitli kavram ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın meydana getirdiği organizasyon yapıları, klasik organizasyon yapılarının tersine, takım çalışmaları odaklı, hiyerarşiden uzak, ast-üst ilişkilerinin esnek olduğu, daha az kuralcı, yetki devrini benimseyen ve örgütte çalışanların da söz sahibi olduğu bir yapıya dönüşmüştür.



Çağdaş personel değerlendirme yöntemleri, klasik yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve objektif değerlendirmeler yapabilmek amacıyla geliştirilmiştir. Değerleme sürecine çalışanların da katılımının olması sebebiyle çağdaş yönetim anlayışı ile bağlantılı olarak ele alınmıştır. Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre bir seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak personel değerlendirmelerini yapmaktadırlar.

Günümüzdeki hemen her organizasyon, pazardaki potansiyeline tam olarak ulaşabilmek ve rekabette üstünlük kazanmak için insan kaynaklarını çok etkili bir şekilde kullanması gerektiğini bilmektedir. Ancak, bu organizasyonların çoğu, çalışanların performansını yeterli bir düzeye çıkarmak ve onları değerlendirmek konusunda ciddi sorunlar yaşamaktadır.

Geleneksel yaklaşımlar incelendiğinde performans değerlemenin birey üzerine odaklandığı, işi yapan kişinin performansını etkileyen unsurları incelediği, fakat günümüzdeki takım çalışmalarının gerektirdiği unsurları göz ardı ettiği görülmektedir. Oysa günümüz organizasyonlarında takım çalışmasına dayalı sinerji yaratmayı hedefleyen pek çok uygulamanın olduğu bilinmektedir. Artık örgütler, bireysel olarak gerçekleştiremeyeceği amaçlarını, takımlar aracılığı ile gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle modern örgüt yapılarında çok katmanlı hiyerarşik yapılar, yerini, gereksiz detaylardan uzak, değişimlere çabuk ayak uydurabilen, hızlı karar alabilen, takım çalışması temelli, az katmanlı ve basık örgüt yapılarına bırakmaktadır.

Klasik değerlendirme yöntemlerindeki bireysel değerlendirme, çağdaş örgütlerdeki takım çalışması ruhunu olumsuz yönde etkilemektedir. Takım çalışmalarının gereğinden bahsedip takım içinde çalışanları bireysel olarak değerlendirmek kendi içinde tutarsızlık gösteren bir durumu sergilemektedir.

Bir organizasyonda değerlendirme sistemi rekabeti değil, işbirliğini teşvik etmelidir. Sadece birkaç kişinin ödüllendirilmesine dayanan bireysel temelli sistemler, takım çalışmalarından beklenen faydayı azaltarak, Covey'in deyimini ile, bir çiçeğe büyümesini söylerken bir başka çiçeği sulamaya benzemektedir. Bireysel ödüllendirme ve

değerleme sistemini benimseyen şirketlerin işbirliği, paylaşma, ekip çalışması, takım ruhu gibi değerlerin önemi ve gereğine inandığını belirtmesi kendi içinde çelişen bir durumu sergilemektedir.

Bireysel değerlendirme yöntemlerinde ağırlıklı olarak terfiler ve parasal ödüller kullanılmaktadır. Günümüzde, özellikle takım çalışmasının esas olduğu örgütlerde, çalışanların sadece maddi ödüllerle motive olamayacağı, şirket başarısında çalışanların birey olarak ne kadar iyi çalıştıklarından ziyade, ne ölçüde işbirliği yaptıkları da önem taşımaktadır.

TKY'nin gelişimi ile 90'lı yıllarda giderek daha yaygın olarak kullanılan takım çalışmalarının başarıya ulaşmasında; örgüt kültürünün takım çalışmasına uygun hale getirilmesi, takım çalışmasını destekleyen bir örgüt yapısının oluşturulması ve en önemlisi performans değerlendirme sisteminin takım temelli oluşturulması gibi faktörler etkili olmuştur.

Bugün takım çalışmasını uygulayan bir çok firma, bu çalışma biçimine uygun bir örgüt yapısı, haberleşme sistemi, ücret ve performans değerlendirme sistemi oluşturmada zorlanmaktadır. Bu bakımdan takım çalışmasının önemli olduğu ve uygulandığı örgütlerde bilgi her kademede çalışanlar arasında eşit olarak paylaşılmalı ve performans değerlendirme sistemi örgüt yapılarında meydana gelen değişimlerle uyumlu olmalıdır.

Takım çalışmalarının geçerli olduğu organizasyonlarda, performans değerlemede dikkat, bir taraftan takımın genel başarıları ve diğer taraftan da çalışanların bu başarılarla bireysel katkıları üzerine odaklanmalıdır. Eğer, performans değerlemede takım performansı yerine sadece bireysel performans ön planda olur ve ağırlıklı olarak birey değerlendirilirse, çalışanlar bireysel performansı maksimize etmek için çalışır. Bu da takımın çıkarlarının göz ardı edilmesi, kıskançlık ve rekabetçi ilişkiler sürecinin oluşmasına yol açabilir. Değerlendirmenin tek temeli takım üyelerinin bireysel performansı olmamalıdır. Bu durum takım ruhuna ters düşer. Diğer taraftan, bireysel performansı tamamen bir kenara bırakıp, sadece takımın performansına odaklanmak, üyeler arasında sorumluluk duygusunu azaltıp, bireysel çabaların önemini küçülmesine

yol açabilir. Bu nedenle, takım performansının ve bireysel performansın belirli ölçüler dahilinde birleştirilerek,örgüt yapısı, amaç ve hedefler doğrultusunda bir performans değerlendirme yöntemi oluşturmak uygun olacaktır.



## **KAYNAKLAR**

### **Kitaplar**

**AGUAYO, Rafael**, Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Çev. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul-1994.

**AKAT İlter, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK**, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul-1994.

**AKIN, Besim, Canan ÇETİN, Vedat EROL**, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Basım Yayım, İstanbul-1998.

**AKTAN, Coşkun Can**, Değişim ve Yeni Global Yönetim, Mess Yayınları No:257, İstanbul-1997.

**ALLENBAUCH, G.E.**, Coaching: A Management Tool For A More Effective Work Performance, Motivasyon of Personnel, A Dale Timpe, Ower Publishing Co.,1986.

**ARMSTRONG, Michael ,Helen MURLIS**, Reward Manegement-1994.

**ARTHUR ANDERSEN**, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul- 2000.

**AŞKUN, Cem**, İşgören, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, İstanbul-1982.

**ATAAY, İsmail Durak**, İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Sistemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı 1. Cilt İstanbul-1990.

**ATAMAN, Göksel**, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul-2001.

**AYKAÇ, Burhan,** İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara-1999.

**BARNEY, Jay B., Ricky W. GRIFFIN,** The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior, Houghton Mifflin, Boston, 1992.

**BARUTÇUGİL, İsmet,** Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları Yönetim Dizisi: 6, İstanbul-2002.

**BOLAT, Tamer,** Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul-2000.

**BYHAM, William C.,** The Use Of Assesment Center In Management Development, Mc Graw Hill Co., London. 1975.

**CANMAN, Doğan,** Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, Ankara- 1993.

**CASCIO, Wayne F.,** Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits, 2nd-Ed, Mc. Graw Hill, Singapure- 1989.

**DALAY, İsmail, Recai COŞKUN, Remzi ALTUNIŞIK,** Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul- 2002.

**DALAY, İsmail,** Yönetim Ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler Ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı-2001.

**DEMİRKAN, Mahmut,** Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri: Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi Ve Ticaret A.Ş. Uygulama Örneği, Değişim Yayınları, Sakarya-1997.

**DESSLER, Gary**, Human Resource Management, 8th.Ed, Prentice Hall, New Jersey-1999.

**DİNÇER, Ömer**, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul-1991.

**DRUCKER, Peter F.**, Gelecek İçin Yönetim, Çev. Fikret Üçcan, İş Bankası Yayınları, İstanbul-1993.

**DÜREN, Zeynep**, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım, İstanbul- 2000.

**EFİL, İsmail**, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 4.Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul – 1999.

**ERDOĞAN, İlhan**, İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul-1991.

**EREN, Erol**, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul-1998.

**ERSEN, Haldun**, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul- 1997.

**ERTÜRK, Mümin**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul-1998.

**FEIGENBAUM, V.A.**, Total Quality Control, Mc. Graw-Hill Publishing Co-Inc, New York- 1961.

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

**HAMMER, Michael, James CHAMPY**, Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çev., Sinem Gül, 5.Baskı, Sabah Yayınevi, İstanbul-1994.

**HARVEY, D. Bowin, Bruce ROBERT**, Human Resource Management: An Experiential Approach, Prentice Hall, New Jersey- 1996.

**HITT, M.A., K.D. MIDDLEMIST, R.L. MATHIS**, Effective Manegement, West Publishing, Newyork- 1979.

**HODGETTS, Richard M.**,Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul- 1997.

**IMAI, Masaaki**, Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı, Brisa Yayını, İstanbul-1994.

**ISHIKAWA, Kaoru**, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları, İstanbul-1995.

**İYİBOZKURT, Erol**; Türkiye-AT Gümrük Birliği , Ezgi Kitapevi Yayınları , Bursa-1994.

**JURAN , J.M.**, The QC Circle Phenemenon QC Cireles: Applications, Tools And Theory, Edited By Davida M. Amsden, Robert T. Amsden, Wisconsin-1976

**KAPLAN, Robert S, David P. Norton**, Balanced Scorecard, Çev. Serra Egeli Sistem Yayıncılık, İstanbul- 1999.

**KATZENBACH, John R, Douglas K. SMITH**, Takımların Bilgeligi, Epsilon Yayıncılık, Çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul- 1998.

**KAVRAKOĞLU, İbrahim**, Toplam Kalite Yönetimi, 2. Baskı, Kalder Yayınları, İstanbul-1994.

**KAYNAK, Tuğray ve diğerleri**, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, İstanbul-2001.

**KEÇECİOĞLU, Tamer**, Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, İstanbul-2000.

**KEHOE, Dennis F.**, The Fundamentals Of Quality Management, Chapman Hall, New York- 1996.

**KNOWLES, William H.** Personnel management, American Book company, New York 1955.

**KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul- 1999.

**KOLARIK, William**, Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies And Tools, Mc Graw Hill Inc., New Jersey-1995.

**LEPSINGER, Richard, Anntoinette D. LUCIA**, The Art And Science Of 360 Degree Feedback, 1997.

**LEVITT, T.**, Glabalization Of Markets, Harward Bussines Review-1981.

**LUTHANS, Fred**, Organizational Behaviour, 7th. Ed., Mc Graw Hill Inc. Ed., New-York- 1995.

**MILKOVICH, George T., John W. BOUDREAU**, Human Resource Management, Sixth. Ed., Richard D. Irwin, New York- 1991.

**MIYAUCHI, Ichiro**, Quality Management In Japon, Seminar Notes, June 21-23, İstanbul Lütü Kırdar International Congress And Exhibition Hall, İstanbul- 1999.

**ÖNCÜ, Fikret**, Yönetimde Eğitim, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul-1998.



**ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN, İnsan Kaynakları Yönetimi,**  
Nobel Yayınları, Adana- 2002.

**ÖZKAN Yılmaz,** Toplam Kalite, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Sakarya-2000.

**ÖZTÜRK, Azim,** Küreselleşen Dünyada Yöneticilik, Nobel Kitabevi, Adana-1998.

**PALMER, Margaret,** Performans Değerlendirmeleri, Çev. Doğan Şahiner, Rota  
Yayınları, İstanbul- 1993.

**PEKER, Ömer,** Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Ortadoğu Amme  
İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, Ankara-1995.

**PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin (b) ,** Klasik Yönetimde ISO 9000 Uygulaması, MPM  
Yayınları No: 620, 2. Basım, Ankara-1999.

**ROBBINS Stephen P,David A. D. CENZO,** Fundamentals of Management, 2nd. Ed.,  
Prentice Hall, New Jersey-1998.

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat,** Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, 8.  
Baskı, Furkan Ofset, Bursa-1997.

**SPENCER, Lyle M.,** Reengineering Human Resources, John Wiley Sons Inc., New  
York- 1995.

**STRAUSS, George, Leonard R. SAYLES,** Personnel: The Human Problems Of  
Management, 2nd. Ed, Printice-Hall, New Delhi-1968.

**ŞALE, İsmail,** Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları, Ankara- 2001.

**TUTAR, Hasan** , Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları Yönetim Dizisi No:13, İstanbul-2000.

**TYSON, Shaun, Alfred YORK**, Personnel Management, 2nd Ed. Oxford-1989.

**ULUÇINAR TÜRKEL, Asuman**, Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul-1998.

**UYARGİL, Cavide**, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul-1994.

**ÜLGEN, Hayri**, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258, İstanbul-1993.

**WEAVER, Charles N.**, Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, Çevirenler, Tunay Birkan , Osman Akıntoy, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul-2000.

**WERTHER, William B., Keith DAVIS**, Human Resources and Personnel Management, 5th. Ed., Mc Graw Hill, New York-1996.

**WILLIAMS, J. Clifton**, Human Behavior in Organizations, 2nd. Ed, Sout-Western Pub Co., Ohio-1982.

**WOMACK, P., James, DANIEL T., J. D. ROOS**, Dünyayı Değiştiren Makine, Çev. Otomotiv Sanayi Derneği, Panel Matbaacılık, İstanbul-1990.

**YALÇIN, Selçuk**, Personel Yönetimi, 2..Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul-1994.

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

**YILDIZ Gültekin**, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Sakarya-1994.

**YÜKSEL, Öznur**, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2, Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara-1998.

### **Makaleler**

**ALTUNIŞIK, Remzi**, “ Daha Esnek Ve Daha Atılımcı, Organizasyon Yapılarına Doğru. Sanal Organizasyonlar” , içinde; DALAY İsmail, Recai COŞKUN, Remzi ALTUNIŞIK, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul-2002, ss.316-334.

**ARSLAN, Akın**, “360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kuramsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, Kalder Forum Dergisi Yıl:2, Sayı:6, Nisan-Mayıs-Haziran, İstanbul – 2002, ss.11-19.

**BİRBEN, Gülçin**, “360 Derece Performans Yönetimi”, Human Resources Dergisi, Ekim 2001, ss. 32-43.

**DOĞAN, Selen**, “ Yönetimde Geleneksel Piramit Anlayışının Sonu: Sıfır Hiyerarşi” Yönetim Dergisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Dergisi, Yıl:8, Sayı:26, Ocak-1997, ss.45-56.

**EDWARDS, R. Mark, Ann J. EWEN**, “360 degree Feedback: The Powerfull New Model For Emphyee Assessment & Performance Improvement” , American Management Association, USA-1996.

**ERDİNÇ, Zeynep**; “Küreselleşmenin İstihdama Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi: Dumlupınar İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi 25. Yıl Özel Sayısı, Yıl:1, Sayı:3, Kütahya-1999, ss.111-120.

**ETTORE, Barbara**, “The Empowerment Gap”, HR Focus, Vol: 10, July 1997.

**GÜMÜŞ, Murat**, “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi” Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı:1, İzmir, 2001 ss. 47-68.

**HINTERHUBER, H., Hans**, “The European Way To Lean Management”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:5, Sayı:18, Haziran-1994.

**İSLAMOĞLU, Güler**; “ Ekip mi, Grup mu?” Kalder Forum, Yıl:1, Sayı:2, Nisan-Mayıs-Haziran 2001, ss.28-34.

**KAPLAN, Robert E, Charles J. PALUS**, Enhancing 360 Degree Feedback For Senior Executives: How To Maximize The Benefits End Minimize The Risk, Center For Creative Leadership, 1994,ss.167-168.

**KAYE, Beverly, Jill HOGAN**; “Ekip Çalışmasını Geliştirin”, Executive Excellence, Yıl:4, Sayı41, Ağustos 2000, ss.20-21.

**KUTLU, Erol**, “Küreselleşme Ve Etkileri” Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:XIV, Sayı:1-2, Eskişehir-1998, ss.363-368.

**LASSITER, David**, “A User’s Guide to 360 Feedback”, CBODN Channel Marker, June-1997.

**LEE, Thomas H.**, “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Çev. Orhan Pazarcık, Verimlilik Dergisi, Özel sayı, MPM Yayını İstanbul-1996, ss.17-30.

**ÖZALP, İnan**, “İşletmelerde Grup ve Ekip Kavramı”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1-2, Eskişehir-1998 ss.1-16.

**ÖZEN KUTANİS, Rana**, “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar” içinde;  
Dalay Ve Diğerleri a.g.e.,ss.235-253.

**PAKDİL Fatma**; “ Ekip Bazlı Performans Değerleme “ Kalder Forum, Yıl:1, Sayı:2,  
Nisan-Mayıs-Haziran 2001, ss.23-27.

**PEKER, Ömer**, “ Toplam Kalite Yönetimi Ve TS-ISO 9000 Standartları”, Verimlilik  
Dergisi, Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara-1993.

**PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin**, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, Verimlilik  
Dergisi, Toplam Kalite Özel sayı, MPM Yayınları, 2. baskı, Ankara-1995 ,  
ss. 31-40.

**ROWE, Richard G.**, “ Towards a team-Based Approach”, Career Development  
International 1 / 2 , MCB University press,1996, ss. 19-24.

**STANIFORTH, David**, “ Teamworking, Or Induvidualworking In A Team?” Team  
Performance Management, An International Journal, Vol.2 No:3, 1996,  
ss.19-24.

**TAK Bilçin**, “ Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılımı” Önce Kalite Dergisi,  
Yıl:6 Sayı:26, Haziran-Temmuz 1998, ss.32-37.

**TAK, Bilçin**, “ Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları Ve  
Organizasyonel Düzenleme Önerileri”, Tüsiad-Kalder, Yayın No: Tüsiad-  
T/99-1-249, 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması 1998 Yılı Ödül  
Kazanan Makaleler, İstanbul 1999, ss. 103-121.

**TWOMEY, Karen, Kleinner, H. BRIAN**, “ Teamwork: The Essence Of the  
Succesful Organization” Team Performance Management, An International  
Journal Vol.2, No:1 MCB University Press, ss. 6-8.

**UYARGİL, Cavide (a)**, “Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazü Faktörü”, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:5, Sayı:19, Ekim-1994 , ss. 31-34.

**UYARGİL, Cavide**, “Performans Geliştirme Ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching”, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:4, Sayı: 14, Ocak- 1993, ss. 23-30.

**ÜÇOK, Ö. Tengiz**, 20. “Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.2, Sayı:4, Bahar 2000, ss.155-152.

**ÜSTEL, İsmail**, “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Kavram Transferleri”, Mercek Dergisi, Sayı: 24, İstanbul-2001, ss. 58-62.

**WALTER, W. Tornow**, “Maximizing The Value of 360 Degree Feedback: A Process For Successful Individual And Organizational Development” , Jossey Boss Management Series, 1998, ss. 153-160.

**YILMAZ Hüseyin**, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, Standart Dergisi, Nisan 1999, ss.28-33.

**YÜKSEL, Recep**, “ İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, İzmir-1999.

## **Diğer Kaynaklar**

**HANÇER, Necati**, Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi: Özel Finans sektöründe Bir İnceleme, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, SAÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz-2001.

**HUMAN RESOURCES**, “ Stratejik Yönetim ve Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard” Ocak/Şubat-2001, ss.36-40.

**KOCAR; Sedat**, “ 360 Derece Performans Değerleme Sistemi”, Basılmamış Y. Lisans Tezi, SAÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2001.

**SIRMA, Muhammet**, “ Klasik Ve Modern Başarı Değerleme Yöntemleri İle Türk Bankacılık Sektöründeki Uygulamalar”, Basılmamış Y. Lisans Tezi, SAÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-1996.