

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ
ROLÜ:
LİDERLİK ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Sema ULAŞ

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

**Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü**

Ankara, Aralık 2002

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, globalleşmenin de etkisiyle zorlu rekabet ortamı; kuruluşları dünya pazarlarından pay alabilmek ve rakipleriyle daha etkili yarışabilmek için daha kaliteli mal ve hizmet üretmeye zorlamaktadır.

Artan rekabet ortamında örgütlerin daha kaliteli mal ve hizmet sunmalarının taşıdığı önem dikkate alındığında gerek üreten gerekse tüketen insan mutluluğunun ve tatmininin ön plana çıktığı ve bu süreçte, yöneticilerin oynadıkları rolün giderek arttığı görülmektedir.

Araştırma ve yazma aşamalarında çalışmanın gerçekleştirilmesini destekleyen İnsan Kaynakları Genel Müdürü Lütfi Şenol Özşimşek'e, Genel Müdür Yardımcısı Leyla Öney'e, Organizasyon ve Değerlendirme Müdürü Dr. Ümit Özcan'a, anket sorularının daha sade ve açık olması için değerli eleştirilerde bulunan, bu konuda geliştirici fikirler öneren ve tezin yazım yönergesine uygunluğunu titizlikle inceleyen Organizasyon ve Değerlendirme Müdürlüğü Uzmanı Gül Özatay'a, tezin hazırlanmasında konu ile ilgili bilgi ve deneyimlerini büyük bir sabır ve titizlikle aktaran danışmanım Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Yard.Doç.Dr. Mesiha Saat ile anket çalışmasına katılarak değerli görüşlerini esirgemeyen İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü personeline ve tezin hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

Sema ULAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER SAYFASI.....	ii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
GRAFİK LİSTESİ.....	vii
KISALTMA LİSTESİ.....	ix
EK LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİNİN GEÇİRDİĞİ SÜREÇ VE TOPLAM KALİTE

YÖNETİMİ.....	6
2.1. Yönetim Teorilerinin Gelişimi.....	6
2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi (Yapısalcı Yaklaşım).....	7
2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi.....	8
2.1.3. Modern Yönetim Teorileri.....	9
2.1.4. Post-Modern Yaklaşımlar.....	9
2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Tarihçesi.....	10
2.3. Yaygın Olarak Kullanılan Kalite Tanımları.....	13
2.4. Kalite Yönetiminin Geçirdiği Evreler.....	15
2.4.1. Muayeneyi Esas Alan Kalite Kontrol.....	15
2.4.2. Kalite Kontrol.....	15
2.4.3. Kalite Güvencesi.....	16
2.4.4. Toplam Kalite İmi.....	16
2.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Gücüne Etkisi.....	17
2.6. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri.....	17
2.6.1. Müşteri Odaklılık.....	18
2.6.2. Liderlik.....	22
2.6.2.1. TKY Felsefesinin Gerektirdiği Liderlik Özellikleri.....	25
2.6.3. Toplam Katılımcılık.....	28

2.6.4. Yönetici ve Çalışanların Bağlılığı.....	31
2.6.5. Sistemik Analiz.....	31
2.7. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri.....	32
2.7.1. Deming Döngüsü.....	32
2.7.2. Kıyaslama.....	33
2.7.3. Kalite Çemberleri.....	35
2.7.4. Kalite Yayılımı.....	36
2.7.5. Politika Yayılımı.....	36
2.7.6. Yedi İstatistiksel Araç ve Yeni Yedi Araç.....	37
2.7.7. Tam Zamanında Yönetim.....	37
2.8. Özdeğerlendirme.....	37
2.8.1. EFQM Mükemmellik Modeli.....	38
2.8.1.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri.....	40
2.8.1.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Çıktı Kriterleri.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	43
3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine.....	43
3.1.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Faktörlerin Değişimi.....	43
3.1.2. Mevcut Yönetim Yaklaşımlarının Değişmesi.....	44
3.1.3. İşgücü Arzının Yapısal Değişimi.....	44
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Teorik Yaklaşım.....	45
3.3. İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim.....	46
3.3.1. Örgüt Vizyonu.....	47
3.3.2. Örgüt Misyonu.....	48
3.3.3. Stratejik Yönetim.....	49
3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	49
3.4.1. Personel Seçimi.....	49
3.4.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması.....	51
3.4.2.1. İş Analizi.....	51
3.4.2.2. Kariyer Planlama.....	52
3.4.2.3. Performans Değerlendirme.....	54

3.4.3. Ücret Sistemi.....	55
3.4.4. Motivasyon.....	58
3.4.5. Eğitim.....	60
3.4.6. İletişim.....	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM.....	63
4. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	63
4.1. TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Araştırmanın Analizi.....	65
4.1.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları İle Astların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	65
4.1.2. Orta Kademe Yöneticilerin EFQM Mükemmellik Modelinin Liderlik Kriteri Esasına Göre Özellikleri ve Yorumlar.....	71
4.1.3. Anket Cevaplarının Değerlendirilmesi.....	74
4.1.4. Verilerin Korelasyon Yöntemi İle Analizi.....	91

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA.....	98
EK LİSTESİ.....	104

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1.	Altı Liderlik Tarzı.....	25
Tablo 4.1.	İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün Orta Kademe Yönetici ve Astlarının Sayısal Dağılımı.....	65
Tablo 4.2.	Orta Kademe Yöneticiler ile Astların Liderliğe İlişkin Ortak Değerlendirmeleri.....	73
Tablo 4.3.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisinin Yer Verildiği II. Bölüme Ait Yanıtların Gruplar Bazında Korelasyon Değerleri.	92
Tablo 4.4.	Lider-Birimin Yönetim Sistemi İlişkisinin Yer Verildiği III. Bölüme Ait Yanıtların Gruplar Bazında Korelasyon Değerleri.....	92
Tablo 4.5.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisinin Yer Verildiği IV. Bölüme Ait Yanıtların Gruplar Bazında Korelasyon Değerleri	92
Tablo 4.6.	Lider-Çalışan İlişkisinin Yer Verildiği V. Bölüme Ait Yanıtların Gruplar Bazında Korelasyon Değerleri.....	92

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1.	Rekabet Gücü Çevrimi.....	17
Şekil 2.2.	Müşteri Beklentileri.....	20
Şekil 2.3.	Müşteri Doygunluğunu Ölçme Süreci.....	22
Şekil 2.4.	PDCA Döngüsü.....	33
Şekil 2.5.	EFQM Mükemmellik Modeli.....	39
Şekil 3.1.	Vizyon Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı.....	48
Şekil 3.2.	Örgütlerde Ödeme İşlevinin Etkenleri.....	57
Şekil 3.3.	Motivasyon Teorilerinin Bir Özeti.....	59

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 4.2.	Orta Kademe Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	66
Grafik 4.3.	Astların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	66
Grafik 4.4.	Orta Kademe Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	67
Grafik 4.5.	Astların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	67
Grafik 4.6.	Orta Kademe Yöneticilerin Unvan Bazında Gruplandırılması.....	68
Grafik 4.7.	Astların Unvan Bazında Gruplandırılması.....	68
Grafik 4.8.	Orta Kademe Yöneticilerin Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemleri.....	69
Grafik 4.9.	Astların Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemleri.....	69
Grafik 4.10.	Orta Kademe Yöneticilerin Bitirdikleri Son Öğretim Kurumu.....	70
Grafik 4.11.	Astların Bitirdikleri Son Öğretim Kurumu.....	71
Grafik 4.12.	Orta Kademe Yöneticiler ve Astların Değerlendirmeleri.....	74
Grafik 4.13.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 1.Soru).....	75
Grafik 4.14.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 2.Soru).....	76
Grafik 4.15.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 3.Soru).....	76
Grafik 4.16.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 4.Soru).....	77
Grafik 4.17.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 5.Soru).....	77
Grafik 4.18.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 6.Soru).....	78

Grafik 4.19.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 7.Soru).....	79
Grafik 4.20.	Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 8.Soru).....	79
Grafik 4.21.	Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 1.Soru).....	80
Grafik 4.22.	Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 2.Soru).....	81
Grafik 4.23.	Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 3.Soru).....	81
Grafik 4.24.	Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 4.Soru).....	82
Grafik 4.25.	Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 5.Soru).....	82
Grafik 4.26.	Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 6.Soru).....	83
Grafik 4.27.	Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm, 7.Soru).....	83
Grafik 4.28.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV. Bölüm, 1.Soru).....	84
Grafik 4.29.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV. Bölüm, 2.Soru).....	84
Grafik 4.30.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV. Bölüm, 3.Soru).....	85
Grafik 4.31.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV. Bölüm, 4.Soru).....	86
Grafik 4.32.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV. Bölüm, 5.Soru).....	86

Grafik 4.33.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV. Bölüm, 6.Soru).....	87
Grafik 4.34.	Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV. Bölüm, 7.Soru).....	87
Grafik 4.35.	Lider-Çalışan İlişkisi (V. Bölüm, 1. Soru).....	88
Grafik 4.36.	Lider-Çalışan İlişkisi (V. Bölüm, 2. Soru).....	88
Grafik 4.37.	Lider-Çalışan İlişkisi (V. Bölüm, 3. Soru).....	89
Grafik 4.38.	Lider-Çalışan İlişkisi (V. Bölüm, 4. Soru).....	89
Grafik 4.39.	Lider-Çalışan İlişkisi (V. Bölüm, 5. Soru).....	90
Grafik 4.40.	Lider-Çalışan İlişkisi (V. Bölüm, 6. Soru).....	90
Grafik 4.41.	Lider-Çalışan İlişkisi (V. Bölüm, 7. Soru).....	91

KISALTMA LİSTESİ

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

EFQM : European Foundation Qualification Management

TCMB: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TZY : Tam Zamanında Yönetim

EK LİSTESİ

Ek: 1 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinden Liderlik Sürecinin Analizine İlişkin Anket Çalışması (Çalışanlar İçin).....	104
Ek: 2 EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinden Liderlik Sürecinin Analizine İlişkin Anket Çalışması (Yöneticiler İçin).....	114
Ek: 3 Anket Çalışmasının Radar Tekniği ile Puanlanması.....	122

ÖZET

Son yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi, iş dünyası içerisinde en çok konuşulan kavramlar arasına girmiş bulunmaktadır. Günümüzde sadece işletmeler değil, özel ve kamu kurumları da kalite programları uygulamaktadırlar. Mal, hizmet, süreç ve ilişkilerin kalitesinin geliştirilmesinin gerekliliği herkesçe bilinmektedir. Örgüt için kalite, daha iyi süreç ve sisteme yönelik çabaları sunmaktadır.

Bir örgütte insan-kalite-verimlilik ilişkisini içine alan Toplam Kalite Yönetimi; her düzeyde performansın geliştirilmesi, örgütte yer alan herkesin aktivitelerinin devamlı iyileştirilmesini içermektedir. Faaliyetler müşteri tatmini üzerine odaklanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin amaçları arasında; her düzeyde müşteri ve çalışanın tatmini, örgüt performansının sürekli iyileştirilmesi ve global rekabete ilişkin fırsatların sunulması yer almaktadır. Örgüt amaçlarının başarılmasında yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven, tam katılım, birey ve örgütün bütünlüğü, birlikte karar alma ve uygulama temel ilkeleri arasındadır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapan orta kademe yönetici grubunu oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının EFQM Mükemmellik Modelini esas alarak, liderlik özelliklerinin kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini ortaya çıkartmaktır.

Uygulamalı bölümde TCMB İnsan Kaynakları Biriminde çalışan orta kademe yöneticilerinin liderlik özellikleri EFQM Mükemmellik Modeli ile ölçümlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Shewhart Döngüsü, Sürekli Geliştirme, Kalite Çemberleri, Kalite Yayılımı, Politika Yayılımı, Tam Zamanında Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları, EFQM Mükemmellik Modeli

ABSTRACT

In recent years, “The Total Quality Management” has become a real phenomenon in the business world. Nowadays, not only organisations but also public and private institutions are implementing quality programs. We know that improving the quality of products, services, processes and relationships is a must. The quality of organisations presents, efforts towards better processes and systems.

The Total Quality Management (TQM), including the relationships of human-quality-productivity, consists of continuous process improvement activities including each person in an organization, toward improving performance at every level. The activities are finally focused on increased customer’s and user’s satisfaction.

Among the purposes of the TQM are customer’s and employee’s satisfaction at every level, permanent improvement of organization performance, provide of opportunities global competition in the world. It is largely the mutual trust between management and employees, full commitment on the part of the employees toward the achievement of organizational goals, widely practiced participation through consensus decision-making and successful integration of individuals and organization.

The aim of this thesis is to discuss the relationship between the human resource management and the TQM. Additionally, the result of the survey model provides the leadership characteristics of the middle degree authorized employees in the Human Resources Department at the Central Bank of the Republic of Turkey. The leadership qualities of Human Resources Department is measured by using the EFQM Excellence Model.

Key Words: Total Quality Management, Shewhart Cycle, Kaizen, Quality Cycles, Quality Function Deployment, Hoshin Planning, Just In Time, Leadership, Human Resources, EFQM Excellence Model.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Dünyada ve Türkiye’de son 15 yıldan beri “kalite” kavramı, mal ve hizmet boyutundan, yönetim boyutuna doğru hızla yayılarak, kurumsal alt yapı ve örgüt kültürü ile kuruluşların yönetim kadrolarını da kapsamına dahil etmiştir.

Küreselleşmeyle birlikte, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme sonucunda tüketicilerin geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinden yararlanabilme olanakları artmıştır. Tüketiciler istek ve tercihleri konusunda daha akılcı ve bilinçli davranmaya başlamışlardır. Tüm bu gelişmelere paralel olarak, artan rekabet koşullarında eldeki kıt kaynakların en verimli biçimde kullanılması ve üretim maliyetlerinin en aza indirgenmesi, kuruluşların başarısında, geçmişe oranla daha da önemli bir rol oynamaya başlamıştır.

Taylor’un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile başlayan klasik yönetim biçimi, çalışan insanı makinanın bir parçası gibi görüp “önce üretim” ya da “örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir” anlayışını benimsemiştir (Peker, 1993, s.197). Taylor’un öncülük ettiği bilimsel yönetim yaklaşımının iki önemli safhası bulunmaktadır. Bunlardan ilki işçilerin enerjisinden verimli bir şekilde yararlanmak, ikincisi de onları süratli üretim yapmaya sevk etmektir. Bu yaklaşım çerçevesinde örgütlerde planlama ve yürütme fonksiyonları ayrılmış, kalite kontrolü muayeneye dayalı bir yöntemle temin edilerek, kalite için herhangi bir örgütsel yapılanmaya gidilmemiştir (Demirkan, 1997, s.34).

Daha fazla üretim nasıl yapılabilir? sorusuna yanıt aramak üzere 1926’larda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer

verilmesi sonucunu doğurarak; “insan ilişkileri” (neoklasik yönetim) yaklaşımı, “insan için iyi olan herşey örgüt için de iyidir” şekline dönüşmüştür.

Diğer bir yaklaşım ise 1930’larda başlayan 1970’lerde Japonya’dan sonra ABD ve diğer Avrupa ülkelerinde yaygın hale gelen mal ve hizmet üretiminde “kalite”yi hedefleyen “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışıdır. İç ve dış rekabetin yoğunlaşması, tüketici istek, gereksinim ve beklentilerinin daha yukarı seviyelere çıkması ile teknolojiadaki gelişmeler sonucunda, Japon ve Batılı kuruluşlar 1980’li yıllardan itibaren TKY modelini kuruluşun yaşamasının temel koşulu olarak görmüşlerdir. Bu haliyle kuruluşların verimli olmasının gerisinde yatan Japon yönetsel tekniklerinin önemi gözardı edilemez (Wasti, 1999, s.204).

TKY’nin Japonya’da ortaya çıkması, bir tesadüften çok, bu modelin eklektik yapısını gösterir ¹. Japon örgütleri, yabancı modelleri öğrenmişler, seçici davranarak belirli kriterleri ihtiyaçlarına uydurmuşlar ve özgün icatlar ortaya koymuşlardır (Dicle, 1987, 245).

Bazı bilim adamları TKY’ni organik, mekanik ve kültürel yönetim modellerinin ortak bir ürünü olarak değerlendirmektedirler. TKY’nin yalın üretim ve kalite geliştirme gibi felsefelerinin kökeninde bilim yatmaktadır. Bilimsel yönetimin amacı; israfı azaltmak, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını önlemektir. Diğer amaç, yine kalite standartlarını sürekli olarak geliştirmektir.

Klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme yaratıcılık ve teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleştirilebilmektedir.

II. Dünya Savaşından sonra TKY ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen, sürekli gelişme sayesinde bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir.

¹ Eklektik kelime olarak, bazı farklı fikir ve inanç gruplarından en iyi veya en faydalı görünen ilke ve uygulamaların seçilmesi anlamına gelmektedir.

Japonlar sürekli gelişmeyi (Kaizen) gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil, sıklığı sayesinde Batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir (Kavrakoğlu, 1998, s.12-15). Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan gelişmeler tabana yayılamamaktadır.

TKY felsefesini benimseyen insan kaynakları yönetiminin sürekli gelişmeyi gerçekleştirebilmek için 3 temel koşulu sağlaması gerekmektedir. Bunlar;

1. Mevcut Durumu Yetersiz Bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde bile geliştirilecek bir çok faktör bulunmaktadır.

2. İnsan Faktörünü Geliştirmek: Herşeyi yapan insandır. İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçimlerinde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekmektedir.

3. Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Biçimde Kullanmak: Karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Rekabet gücünü artırmanın temelinde sürekli gelişme yatmaktadır. Bunu sağlamak için de belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir.

Bu çalışmada; bir hizmet sektöründe yer alan Bankamızda, TKY felsefesinin benimsenmesiyle birlikte ortaya çıkan tablo irdelenmiştir. Bu düşünceden hareket edilerek, TKY felsefesinin İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Sermayenin diğer unsurları gibi, beşeri sermayenin de özenle korunması, sürekli yatırım yapılması, desteklenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Beşeri sermaye; insan şebekelerini ve topluluklarını birbirine bağlayan ve işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerler ile davranışlardan oluşmaktadır (Cohen ve Prusak, 1999, s.21). Bu

yönüyle insan kaynakları ile TKY'nin birbirine geçmiş ilişkisinin önemi gözardı edilemeyecek kadar büyüktür. Araştırmanın çeşitli bölümlerinde bu ilişki çeşitli açılardan ele alınmıştır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapan orta kademe yönetici grubunu oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak, liderlik özelliklerinin kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini ortaya çıkartmaktır.

TKY sürecinde liderlik, sistemin oturtulma ve yayılma hızını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü TKY, en tepedeki yöneticiden kuruluşun en sonundaki çalışana kadar tüm çalışanların memnuniyetini gerektirmektedir.

Bu kapsamda kaliteyi yaratan insan kaynağının değeri artık kanıtlanmıştır. Artık kuruluşlar finansal değerleriyle değil, insan kaynağının kattığı değerlerle ilerlemektedirler. Liderlerin, sürekli değişim ve belirsizlikle baş edebilmesi için en güvenilir yol kalite dilini konuşabilmeleridir. Bu anlayışla hazırlanan çalışmanın diğer bir amacı liderlik sürecine ilişkin öneriler getirmektir.

Bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Müdür ve müdür yardımcılarını kendi liderlik özelliklerini değerlendirirken tarafsız kalacaklardır.
2. Astlar, beraber çalıştıkları müdür ve müdür yardımcılarını değerlendirirken etki altında kalmaksızın soruları cevaplayacaklardır.
3. Araştırmada anket sorularına verilen cevaplar katılımcıların gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

Araştırmanın evrenini, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapan orta kademe yöneticileri olan müdür ve müdür yardımcılarını ile onların astı olan memur, şef yardımcısı, şef, uzman yardımcısı, uzman ve kısım amirleri oluşturmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü, yönetim teorilerinin geçirdiği süreç ile başlayarak, TKY'ne geçiş ile genişletilmiştir. Burada özellikle TKY'nin tarihçesi, gelişim süreci, kalite tanımları, teknikleri ve ilkelerine yer verilerek bu konuda geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, TKY'nin insan kaynaklarıyla ilişkisinin önemi üzerinde durulmuş ve bu kapsamda, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, insan kaynakları yönetimine teorik yaklaşım, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları araştırma kapsamına dahil edilmiştir. TKY'nin özellikle merkeze insanı yerleştirmesi, insan kaynakları yönetiminin önemini ön plana çıkartmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, anket sonuçları değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise çalışmanın bütünü ile ilgili bir değerlendirme yapılarak öneriler getirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİNİN GEÇİRDİĞİ SÜREÇ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Yönetim Teorilerinin Gelişimi

Yönetim düşünce ve uygulamalarının insanlık tarihi kadar eski olmasına karşılık, bilimsel anlamda yönetsel bilgi birikiminin işletme ekonomisinde kullanılmaya başlaması, 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılın başlarını bulmaktadır (Demirkan, 1997, s.23). Çünkü bu dönemde pozitivist/akılcı paradigma bilimsel denilen her şeye egemenliğini koymuştur. Bir anlamda bilimsel olduğunu ifade eden her çaba bu paradigmanın ilke, kavram ve söylemini kullanmak durumunda kalmıştır. Doğal olarak, örgüt ve işletme biliminde örgütlerin yönetimi ve işletilmesine yönelik o yıllarda ortaya çıkan teori ve ilkelerin pozitivist/akılcı gelenele uyumlu olacağı açıktır (Best ve Kelner, 1998, s.56).

Yönetim düşüncesinde ulaşılan bu bilgi birikimi ve sistemleştirme çabaları sonunda 20. yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan ve günümüze kadar uzanan yönetim teorileri, yönetim bilimi literatüründe klasik, neo-klasik, modern ve post modern yönetim teorileri olarak dört ana başlık altında incelenmektedir.

Yönetim teorileri geliştirilirken; genelde uygulamada karşılaşılan başarısızlıklar temel alınmıştır. Yeni durumlar, yeni teoriler insanların olumlu ya da olumsuz farklı tepkiler geliştirmelerine neden olmuştur. Teorilerin açıklamakta yetersiz kaldığı durumları aydınlatabilmek için yeni teoriler ortaya konmuştur.

2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi (Yapısalcı Yaklaşım)

Klasik yönetim teorisi, 18. yüzyıl sonlarından II.Dünya Savaşı'na kadar olan dönemi kapsamaktadır. Klasik yönetim teorisi, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmayı hedeflemektedir.

Frederik W. Taylor'un öncülük ettiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", üretim ve yönetim faaliyetinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, işçi ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır.

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, örgütlerde yapılan iş mekanik bir iştir. Nasıl ki makinenin şekillendirilmesi bir mühendislik işi ise, örgütlerin biçimlendirilmesi de teknik bir mühendislik işidir. Bu kapsamda örgütlerde belirli uzmanlar olacak ve kas gücüne dayalı işleri ise eğitilmemiş ya da az eğitilmiş insanlar yapacaktır. Ancak çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmeleri için yapacakları işin iyice ayrıştırılması, tanımlanması ve o kişinin sadece o işi yapabilecek tarzda eğitilmesi gerekecektir. Örgütlerde yaygınlaştıran iş tanımı da buradan gelmektedir. Bütün bir işin parçalara ayrılması, aşırı uzmanlaşma, yukardan aşağıya hiyerarşik örgütlenme, iş ve işçinin yakından denetlenmesi, toplam performansın çıktı sayısı veya miktarı ile ölçülmesi, ast-üst ilişkisi gibi klasik kavramlar bu dönemde örgüt ve işletme bilimine girmiştir.

Henry Fayol yönetsel teori yaklaşımında, bir örgütün oluşturulması ve yönetimi üzerinde durarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Fayol'a göre bir işletmede 5 ana faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol süreçleri ile yapılmaktadır. Fayol'un getirmiş olduğu yöntem ve ilkeler, Taylor'un yöntem ve ilkelerini bütünleyici bir nitelik taşımaktadır (Demirkan, 1997, s.25).

Weber'e göre, "bürokratik yapı" etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır (Bolman ve Deal, 1991, s.40-48). Bürokrasi kaçınılmaz olarak insan örgütlenmesinin en optimum biçimidir. Weber'in ideal bürokrasisi ise;

uzmanlaşma temeline dayanan bir iş bölümünü, piramit şeklinde düzenlenmiş bir hiyerarşik otoriteyi, örgütsel süreçleri belirleyen formal kural ve düzenlemeleri, işi yaparken öznel olmayan, nesnel ve yansız bir yaklaşımı ve teknik yeterlik temelinde işe alınma ve yükselebilmeyi kapsamaktadır.

Weber daha çok devlet/kamu bürokrasileri üzerine düşünürken, Taylor daha çok işletmeler üzerine fikir yürütmüştür. Bunun ötesinde Weber ve Taylor'ın yaklaşımlarında paralellik bulunmaktadır. Her ikisi de pozitivist/akılcı paradigmanın dünya görüşünü örgüt ve işletmelere yansıtmışlardır. Klasik organizasyon teorisi çerçevesinde geliştirilen modeller ve yaklaşımlarda hep iyi bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulması gerektiği sorunu ile ilgilenilmiş, insan unsuruna özel önem verilmemiştir.

2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak değerlendirilen bu teorinin doğmasında, Western elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yürütülen araştırmalar etkili olmuş ve teori II.Dünya savaşıdan sonra bir akım haline gelmiştir (Demirkan, 1997, s.26).

İnsan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular bu yaklaşımın ana unsurları olmuştur. Bu yaklaşım yükselen moral ile çalışanların performanslarının da yükseleceğini ifade etmektedir. Bireycilikten kolektivizme geçiş bu yaklaşımın ortaya koyduğu diğer bir sonuçtur. Yönetici ve çalışanlara teknik ve kavramsal becerilerinin yanı sıra sosyal boyutun da eklenmesi neo-klasik yönetim teorisi yaklaşımıyla mümkün olmuştur (Akın ve diğerleri, 1998, s.10).

Neo-klasik yönetim teorileri; insana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın sonucunda, örgüt ve işletmelerde işin tanımı, üretim süreçleri, örgüt içi ödül ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin de dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Ancak, neo-klasik yönetim teorisini savunan yazarlar da klasikler gibi örgütün bir yönüne ağırlık vermişler, örgütlerin beşeri yönünü temel inceleme

konusu yaparak, sistemin bir parçası olan diğer konulara yeterince önem vermemişlerdir. Buna rağmen neo-klasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisinin eksikliklerini tamamlayan ve modern yönetim teorisine geçişi hazırlayan bir aşama olarak gösterilmektedir (Demirkan, 1997, s.26).

2.1.3. Modern Yönetim Teorileri

Toplum değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, örgütlerin de büyüyüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar modern yönetim teorileri başlığı altında toplanmıştır. Bu teorilerin en önemlileri sistem yönetimi yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Demirkan, 1997, s.27).

Sistem yönetimi yaklaşımına göre; sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Örgütler de aynı şekilde çalışan bir sistemdir. Katz ve Rosenweig'e göre, alt sistemlerden oluşan bir örgüt; teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal şeklinde diğer alt sistemlerden oluşur. Bu sistem açık ya da kapalı bir biçimde görülebileceği gibi, açık sistemler girdi-süreç-çıkıktı şeklinde bir seyir izlemektedir (Akın, 1998, s.12).

Durumsallık yönetimi yaklaşımına göre; örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır. Görev ve ihtiyaçların insan ve süreçler yolu ile tatmin edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır (Akın, 1998, s.12). Bu yaklaşıma göre; yönetsel süreçlerde en doğru ve en uygun yol tek değildir, en iyi duruma göre değişmektedir. Ayrıca örgütler arası benzerliklerden çok, farklılıklar önem taşıdığından yönetim süreçleri ve teknikleri de farklılık göstermektedir (Demirkan, 1997, s.28).

2.1.4. Post-Modern Yaklaşımlar

Yukarıda özetlenen yönetim teorileri Batı tarzı yönetim biçimleridir. 1980'li yıllarda başlayan küreselleşme süreci iki olguyu beraberinde

getirmiştir. Bunlardan ilki, finansal liberalizasyon sonucunda sermaye hareketliliğinin dünya çapında olağanüstü artışı, diğeri ise, yeni teknoloji kullanımının üretim süreçlerinde ve dolayısıyla işgücü piyasalarında ortaya çıkardığı hızlı değişimdir.

Esnek uzmanlaşmaya dayalı olan bu yeni üretim sisteminde genel amaçlı makineler kullanılmakta, bir çok mal aynı anda üretilebilmekte ve değişik operasyonları arka arkaya yapabilme yeteneğine sahip teknolojiler kullanılabilmektedir. Ayrıca tek amaçlı mekanik makineleri kullanarak sürekli aynı işi yapan düşük nitelikli işgücünden, tasarım, bilgisayar programlama, makine ayarlama, bakım operatörlüğü gibi niteliklere sahip, değişken nitelikli bir işgücüne geçiş söz konusu olmuştur (Konukman, 1999, s.363).

1980'li yıllarda yoğunlaşan araştırmalar ABD'de iki yönde gelişmiştir. Birinci gruptaki araştırmalar, yaşanan verimlilik krizi üzerine yoğunlaşarak, çalışanların motivasyonundaki azalmalara dikkat çekerken, ikinci gruptaki araştırmalar da bu sorunların çözümüne yönelik yaklaşımlar üzerinde durmaktadır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Tarihçesi

İnsanlar kaliteye tarih boyunca büyük önem vermişlerdir. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Hammurabi Kanunlarında "bir inşaat ustasının yaptığı bir ev ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, evi yapan usta öldürülecektir" şeklinde yer almaktaydı (Bozkurt, 2001, s.45). Bu ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Herkes mühendis değildir. İçinde oturduğu evin sağlamlığını test edemez. Fakat aldığı evde güvenle oturmak hakkıdır. Bu yüzden kontrolünü de evi yapan yapmalıdır.

Daha sonraki yıllarda Fenike toplumunda, bugünkü anlamıyla kalite kontrol görevlileri olarak kabul edilebilecek olan görevliler, ürün kalitesinde sürekli olarak yapılan uygunsuzlukları önlemek için kusurlu üretimi yapanın ellerini kesme yetkisine sahip kılınmışlardır. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin dikkate alınması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanmasıdır. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da kalite kontrol görevlileri taş blokların yüzeylerinin

dikliğini telden oluşturdıkları bir araç ile kontrol etmekteydiler. Bu yöntem daha sonraları Aztekler tarafından da kullanılmıştır.

13.yüzyıl boyunca çıraklık ve esnafılık loncaları gelişmiştir. Ustalar hem eğitici, hem de kalite kontrol görevlisi olarak çalışmıştır. Loncalar ile başlayan usta-çırak ilişkileri, üretim safhasında da malın aşamalı olarak kontrol edilmesine imkan tanımıştır.

Modern endüstri, insan gücünün yanında, makina gücünü de kullanarak, yeni iş dallarında, ürünler ve yöntemlerle gücünü göstermiştir. Endüstri dönemiyle birlikte insanlar, toplu olarak sürekli işlemler yapabilen makinalar etrafında çalışmaya başlamışlar ve Adam Smith'in 1776'da yayımlanan "Ulusların Zenginliği" adlı kitabı, üretim felsefesiyle etkisi yüzyıllar sürececek olan endüstri devriminin temellerini atmıştır. Üretimin basit ve temel görevlere bölünmesiyle her işçinin tek görev üstünde uzmanlaşması, seri üretim kavramının ekonomilere girmesine yol açmıştır.

ABD'de 1880'li yıllarda Frederick Taylor, iş planlamasını, işçilerin ve nezaretçilerin sorumluluğundan alıp, endüstri mühendisliğine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmıştır. 20. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nin üretim ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilmiş ve düşük maliyette kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır. Bu sürecin bir sonucu olarak üretimin sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayıklanmaya başlanmıştır. Üretim sorumluluğunun önceliği ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısı olmuştur. Yöneticiler ürün taleplerini karşılayamadıklarında işlerini kaybetmekte, yetersiz kalitedeki üretimde ise yalnızca kınanmaktaydılar. İşletmenin üst düzey yöneticileri, bu sistemde kalitenin zarar gördüğünün farkına vararak, "muayene şefliği" kadrosunu istihdam etmiştir (Bozkurt, 2001, s.46).

1920 ve 1940 yılları arasında teknoloji hızla gelişmiştir. Belle laboratuvarlarında ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrol çalışmaları başlatılmıştır. Kontrolün amacı hataları ve kusurları ortaya çıkartmaktır. Ancak önlemeye dayalı bir anlayış, düzeltmeye

göre daha ekonomik ve akılcıdır. Bu bağlamda önlemeye dayalı bir anlayış olan kalite güvence uygulaması gündeme gelmiştir.

II. Dünya Savaşı'nda eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinmelerine yetmeyince, ABD'de bir çok sektörde kontrol çizelgeleri kullanılmıştır. Kalite kontrolden yararlanarak ABD, askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretmiştir. O sıralarda yayımlanan savaş dönemi standartları Z-I Standartları olarak bilinmektedir (Peker, 1993, s.198).

Ancak, II. Dünya Savaşı bitince kalite kontrole duyulan ilgi azalmaya başlamıştır. Kuruluşların çoğu kalite kontrolünü, yalnızca savaş sırasında gerekli olduğunu düşündükleri için bu konuda yapılacak çalışmalarını gereksiz bulmuşlardır.

Bell Sistem'de, G. Edwards ve W. Shewhart ile çalışmış olan W. Edwards Deming, savaş sonrasında Japonya Mühendisler Birliği bilim adamları tarafından önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. İş adamlarının amacı, savaş sonrası Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girebilmek, düşük kalitedeki ürünleri iyileştirmek için yöntemler geliştirmektir².

1987'li yıllarda gerek ABD'de, gerekse Avrupa'da kalite konusunda yeniden yapılanmaya doğru ciddi adımlar atılmıştır. Kalite konusunda pek çoğu Amerika'lı olan Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve Peters gibi öncüleri, diğer Japon araştırmacıların çalışmaları izlemiştir. Bunlar arasında Shingo, Ishikawa ve Taguchi sayılabilir (İTOS, 1992). 1987 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından "ISO 9000 Kalite Sistem Standartları" serisi yayımlanmıştır. Toplam kaliteye giden yoldaki önemli basamaklardan birisi olan 9000 serisi ile dünya çapında kalite sistemleri kurma ve belgelendirme çalışmaları yaygınlaşmıştır.

² Deming, Japonları kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır. Onlara "eğer beni dinlerseniz, beş yıl içinde Batı ile rekabet edebilir duruma gelebilirsiniz. Eğer dinlemeye devam ederseniz ilerde Batı sizinle rekabet edebilmenin yollarını aramak zorunda kalacaktır" diye ikna etmeye çalışmıştır (Bozkurt, 2001, s.48).

2.3. Yaygın Olarak Kullanılan Kalite Tanımları

Kalite denince akla üstünlük ve mükemmellik gelmektedir. Kalite, bu kavramın belirlendiği 1950'lili yıllarda "standartlara uygunluk" biçiminde tanımlanmıştır. Daha sonraları tüketici istek ve beklentilerindeki değişim sonucunda kalite, "kullanıma uygunluk" olarak tanımlanmıştır.

Kalite konusunda öncülüğü elinde bulunduran Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute-ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Derneği'ne (American Society for Quality Control-ASQC) göre; kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür. Dünyada mal ve hizmet dolaşımını daha akıcı hale getirmek ve kalite konusunda özendirici olmak amacıyla Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından da bu kalite tanımı benimsenmiştir (ASOQ, 1978).

Armand Feigenbaum'a göre, mal veya hizmet kalitesi "tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, tasarım, üretim ve kalitenin sürdürülmesi özelliklerinin bileşimidir (Feigenbaum, 1983, s.7). Bu tanımda, kalitenin yalnızca üretim sırasında gözetilmesi gereken bir konu olmadığına, kuruluşun tüm faaliyet ve süreçlerinde kalite düşüncesinin önemine işaret edilmektedir.

Garvin'e göre ise, kalitenin beş boyutu aşağıda sıralanmıştır (Garvin, 1984, s.25-43):

1. Performans boyutu (Üründe bulunan birincil özellikler): Bu bağlamda kalite, üstünlük ve mükemmellikle aynı anlamdadır.

2. Ürünü esas alan kalite boyutu: Bu tanıma göre, kalite ölçülebilir bir değişkendir. İki ürün veya hizmet kalitesi arasındaki fark, bunların bazı özelliklerine ilişkin nitelik farkından doğar; iki otomobilden biri ile diğerinin motor güçlerinin birbirinden farklı olması gibi. Ancak bu tanım, kalite ile maliyet arasında her zaman doğrusal bir ilişki varmış gibi yanıltıcı bir değerlendirmeye yol açabilmektedir.

3. Kullanıcıyı esas alan kalite boyutu: Tüketicilerin gereksinmelerinin ve isteklerinin farklı olması doğaldır. Bu da kalite açısından farklı standartlar

demektir. Kullanıma uygunluk tanımının temelinde “müşteri mutluluğu” kavramı yatmaktadır.

4. Üretimi esas alan kalite boyutu: Bu tanıma göre, kalite tasarıma uygunluktur. Tasarım, ürün ve hizmete ilişkin her türlü özellik ve ölçünün saptanmasıdır. Bu durumda ürün ve hizmet kalitesini belirleyen öğeler tasarım ve bu tasarıma uygun olarak yapılan üretimdir.

5. Değeri Esas Alan Kalite Boyutu: Bu tanımın temelinde üretim maliyeti ve fiyat yatar. Kabul edilebilir bir maliyetle tasarıma uygun bir biçimde üretilen ve uygun bir fiyat karşılığında tüketicinin gereksinmelerine cevap veren ürün veya hizmet, kaliteli olarak nitelendirilir.

ISO (8402)'nin tanımına göre, kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kabulüne dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Avrupa Kalite Organizasyonu'nun tanımlanmasında ise, kalite, bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

Crosby'e göre, kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir (Flood, 1993, s.23).

Taguchi'ye göre, kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimum zarardır (Flood, 1993, s.31).

Balcı'ya göre, kalitenin iki boyutu bulunmaktadır (Balcı, 2000, s.204). Birinci boyut ölçmeyle ilgili olup, ölçülen şeyin, önceden kararlaştırılmış özelleşmeye (specification) ya da netliğe (blue print) uyup uymamasının kararlaştırılması anlamındadır. Bu özünde amaca ya da kullanıma uygunluk demektir. Bu boyut prosedürcü ya da araçsal kalite kavramıdır. Araçsal kalite, sorumluluk duyma yaklaşımıdır. Tutarlılığı ve uyumu esas alarak, ölçülebilir somut performans standartlarını gerektirmektedir.

İkinci boyut, dönüşümcü kalite kavramı olup, daha çok örgütsel dönüşümle ilgilidir. Üründen çok müşteriye odaklanmaktadır. Kalitenin dönüşümcü anlamı, kaliteyi karmaşık bir süreç kabul etmektedir. Bu kavramda özen gösterme, müşteri hizmeti ve sosyal sorumluluk bulunmakta

olup, müşteri doyumuyla ilgilidir. Bu durumda araçsal kalite ispatlama, dönüşümcü kalite ise geliştirmeye ilgilidir.

Kalite tanımlarının bu kadar çeşitli olmasının nedeni, çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Kuruluşların başarıları kaliteyi nasıl algıladıklarına bağlıdır.

2.4. Kalite Yönetiminin Geçirdiği Evreler

Kalite kavramının gösterdiği gelişim süreci aşamalar itibariyle şekillenmiştir. Kalite sürecine yaklaşımlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite şeklinde gerçekleşmiştir.

2.4.1. Muayeneyi Esas Alan Kalite Kontrol

1920 ve 1930'lu yıllarda yaygın olarak uygulanan bu tür denetim, üretilen ürünün ve bu ürünü oluşturan parçaların üretim işlemleri sonrasında %100 muayene edilmesi, hatalıların ayıklanması ve bu şekilde hatalı veya kalitesiz ürünün tüketiciye ulaşmasını önlemeyi amaçlamaktaydı.

Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü kontrol edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu yüzden üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Efil, 1996, s.6).

2.4.2. Kalite Kontrol

Tüketici gereksinmelerinin giderek artması ve buna paralel olarak genişleyen üretim hacmi, muayeneye dayalı denetim sisteminin işleyişini zaman zaman imkansız hale getirmiş, zaman zaman da maliyetlerin artmasına yol açmıştır (Efil, 1996, s.7). Böylece istatistik temelli yeni anlayış ve çözümler gündeme gelmiştir. İlk gelişme W.A.Shewhart'ın uygulamaya koyduğu "kontrol şemaları" ile Dodge ve Roming'in geliştirdiği "Örnekleme Muayene" sistemleri olmuştur (Flood, 1993, s.30). Amaç, üretim öncesinde ve sırasında kalitenin ekonomik biçimde denetlenmesini sağlamaktır. Bu araçların yaygın olarak kullanılmaya başlanması ile "İstatistiksel Süreç Denetimi" (Statistical Process Control-SPC) adı altında, hatalı üretimi en aza indirmeyi hedefleyen yöntemler ile örnekleme muayene sistemleri günümüze

dek başarıyla uygulanmıştır. 1950'lerde W.E. Deming ve A.Feigenbaum'un çabaları bu yöntemlerin Japonya'da yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Buna karşın, kalite sağlama anlayışında bir yenilik olmamış ve kalite kontrolün belirli bir ekibin sorumluluğu olarak görülmesi değişmemiştir. Kalite sorumluluğunun bir gruba emanet edilmiş olması, uzun vadede iyi sonuçlar vermemeye başlamış, ürünün ortaya çıkmasındaki sorumluluğu paylaşan, fakat kalitenin sağlanması açısından dışlanan insanları sorumsuzluğa itmiştir (Ersen, 1997, s.17).

2.4.3. Kalite Güvencesi

Kalite Güvencesi, kalite kontrolünün özünü oluşturmaktadır. Ishikawa'ya göre; kalite güvenliği, bir ürünün güvenle satın alınması ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanılması şeklinde tanımlanır (Ishikawa, 1997, s.77) ³.

Kalite Güvencesi, müşterinin hatalı hiç bir ürün almamasını garanti etmek amacını taşır ve bu amaç ürün kontrolü ile değil, üretim sürecinin kontrolü ile gerçekleştirilir (Sanders ve diğerleri, 1994, s.27).

Kalite Güvencesi alanındaki gelişmeler; ticaretin ve rekabetin büyük boyutlara ulaşması, Japonya'nın dünya devlerinden biri olması gibi nedenlerle, ISO tarafından yayımlanan "ISO 9000 serisi Kalite Güvence Sistemi Standartları" nın benimsenmesi ile yaygınlık kazanmıştır (Andaç, 1996, s.10).

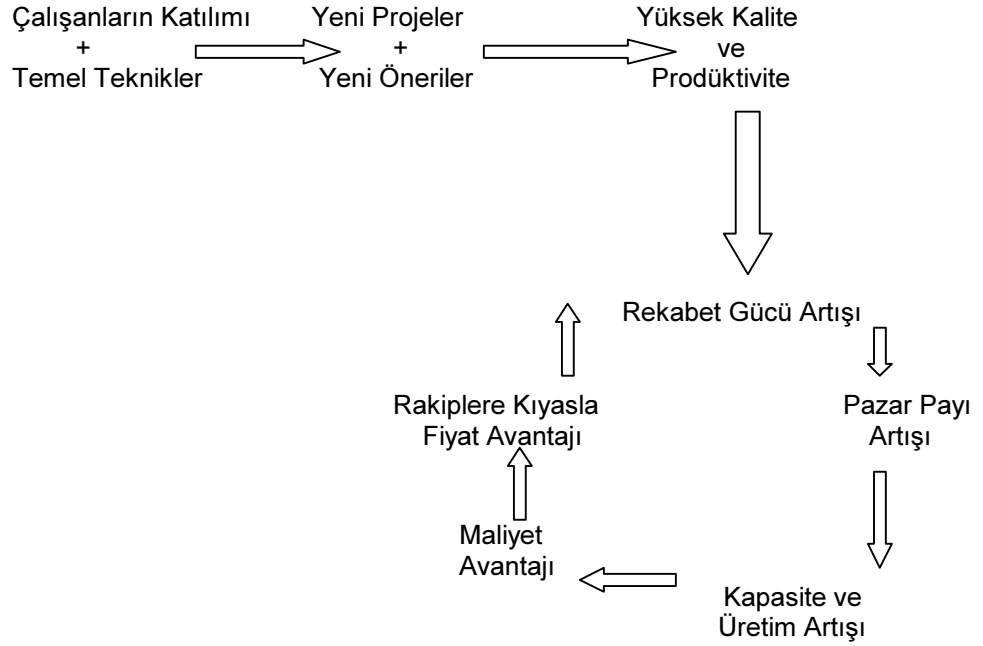
2.4.4. Toplam Kalite Yönetimi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, her türlü ürüne talep çoğalmış ve bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmıştır. Ancak talebin doyurulması ve tüketicinin bilinçlenmesi sonucu, endüstriyel yaşam yeniden şekillenmiş ve bu şekilleniş, çalışmanın çeşitli bölümlerinde ayrıntıları ile üzerinde durulacak olan, Toplam Kalite Yönetimi kavramının doğuşuna neden olmuştur.

³ Ishikawa'ya göre, bir müşteri bir ürünü uzun süre kullanabileceğini düşünerek satın alıyorsa bu o ürünün gerekli dayanıklılığa sahip olarak satışa sunulması gerektiği anlamına gelir. Bununla birlikte hiç beklemediği bir anda bozulursa gerekli parçalar dünyanın herhangi bir yerinden hemen tedarik edilmelidir. Teknik bakımdan yetenekli ve etkili bir satış sonrası hizmet her zaman gereklidir. Kuruluşlar "ürünlerimiz kullanıldığı müddetçe gerekli parçaları tedarik edeceğiz" politikasını benimsemelidirler. Bir ürünün üretimine son verdikten beş ya da on yıl sonra parça tedarikini durdurmak tavsiye edilecek bir olay değildir.

2.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Gücüne Etkisi

Sürekli gelişme süreci içerisindeki bir kuruluş hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltmektedir (Kavrakoğlu, 1998, s.14). Hızlı verimlilik artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan pazar payı artışı kuruluşun gelirlerini artırarak yeni yatırım imkanları yaratmaktadır.



Şekil 2.1. Rekabet Gücü Çevrimi

Kaynak: Kavrakoğlu, 1998, s.15

Şekil 2.1. deki sonsuz çevrimin sürekli beslenmesi ile yaratılan ivme devam ettirildiği sürece, örgüt güçlenecek, rakiplerine üstünlük sağlayacak ve gelişecektir.

TKY bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğer taraftan verimliliği artırmaktadır. TKY felsefesini benimsemeyen bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY modelinin her kuruluşun kendi özelliklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Buna karşın modelin 5 temel ortak ilkesi bulunmaktadır (Shores, 1990, s.46-47).

2.6.1. Müşteri Odaklılık

Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır (Peşkirioğlu, 1994, s.96).

Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle ifade edilmektedir. TKY'nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır (Efil, 1996, s.156).

Gerçekte kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç ise müşteriyi memnun etmektir ⁴. Ancak II.Dünya Savaşı'nı takip eden 30 yıl içinde yaşanan büyük kapitalist gelişme, Fordist yapıya dayalı anlayışın sonuna gelindiğini göstermiştir. 1980 öncesi dönemde kitle üretiminin ulaştığı büyük hacimler bu durumu dengeleyecek kitle tüketimini gerekli kılmış, haliyle müşterinin önemi giderek daha fazla artmıştır. Çünkü, müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almakta, artık “ne üretilirse satılır” düşüncesi sona ermekte, bunun yerine “satılabilecek mal ve hizmet üretme” felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfına, rengine, cinsiyetine, yaşına, zevkine göre farklılaşmış tüketici talebi ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu durum farklı cinslere, farklı toplumsal katmanlara göre ürün ve hizmet üretme gerekliliğinin temeline müşteri önceliğini oturtmuştur (Bayrak, 1997, s.83).

Rekabet dolu bir ortamda konusunda lider bir organizasyon olabilmek için bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün ve hizmet, daha iyi fiyat ve ürünün daha kolay bulunabilmesidir (Bozkurt, 2001, s.63).

⁴ Müşteriye yönelik bu tür söylev çokluğuna rağmen, uygulamada yönelim genellikle üreticiye doğru olmaktadır. Özellikle 1914'te Ford otomobil fabrikasında kullanılmaya başlayan ve 1970'lere kadar dünyanın en ileri sanayi modeli olarak kabul edilen ünlü montaj hattı, tercihini söylendiği gibi müşteriden yana değil, üreticiden yana kullanmıştır. Henry Ford'un şu sözleri bunun en çarpıcı örneğidir. “Siyah olduğu sürece müşteriler diledikleri renkte arabaları satın alabilirler.”

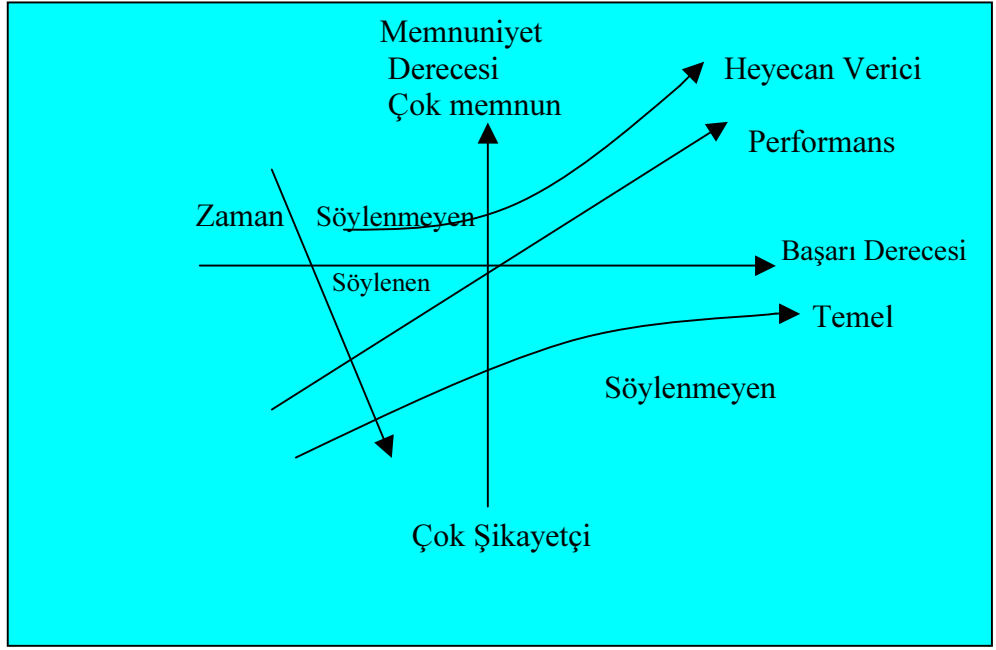
Bir müşterinin mal ve hizmeti satın alma kararı, satıştan önce yaratılan beklentilere dayanmaktadır. Bu beklentiler, ürün ile ilgili daha önceki tatmin düzeyi rakiplerin ürünleri ile olan deneyim ve ürün hakkındaki reklam ve satış ziyaretleri gibi bir çok kaynaktan etkilenmektedir. Müşteri beklentileri sürekli olarak değişmekte ve artmaktadır. Bu durumda bir kuruluşun yapabileceği en iyi şey, rakiplerinden daha hızlı gelişebilmek ve daha büyük bir pazar payını yönetebilmek olmalıdır.

TKY'de müşteri önceliği, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri iç müşteri, diğeri ise dış müşteri kavramıdır. İç müşteri örgütte çalışanları ifade eder. Bu müşteri grubu, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte kullanandır. Dış müşteri ise ürün ya da hizmet satın alan nihai tüketicidir. TKY, her iki müşteri grubuyla aynı ilişkinin kurulmasını öngörmektedir. İç ve dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve sıfır hataya ulaşmak esastır.

Müşteri ihtiyaçları için tanımlanmış şekil 2.2'deki kano diyagramına göre; en alttaki eğri müşterilerin söylemedikleri fakat her üründe olması gereken temel beklentiler eğrisidir⁵. Müşteri beklentileri için tanımlanmış olan bu diyagram iç ve dış müşteri memnuniyeti için de kullanılmaktadır.

İç müşterilerin istek ve ihtiyaçları, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçları gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, diğer süreçlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Bu işlem ise, bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi olduğunu tanımlamaktır. Girdileri ve çıktıları tanımladıktan sonra, bu girdileri kullananlarla, karşılıklı görüşmelerle ya da anketle, işlerin daha iyi yapılabilmesi için neler istendiği belirlenmeli, süreçlerde bu isteklere uygun değişiklikler yapılmalıdır.

⁵ Örneğin otomobil alacak bir müşterinin alacağı otomobilde direksiyon ve tekerlek istemesi, temel beklenti olduğundan, düşünülemez. Ancak otomobil hidrolik direksiyon, klima ve kırmızı renkte istendiğinde müşteriye sunulan özellikler, onun söylediği istekleridir. Bütün bu söylenen özelliklere ek olarak hava ve yol durumuna ait bilgi veren bilgisayarlı bir otomobil, müşteriye sunulduğunda bu heyecan veren ve beklenmeyen bir sürpriz olacaktır ki onu fazlasıyla memnun edecektir. Diğer taraftan temel ya da söylenen istekleri yerine getirmek hiç bir zaman müşterinin heyecan duymasına neden olmayacaktır (Gökçin, 1996, s.67). Ayrıca zaman geçtikçe heyecan verici yepyeni özellikler, müşteri için önce söylenen istekler, sonra da söylenmeyen beklentiler durumuna gelebilecektir. Otomobillerdeki hava yastıkları, klimalar, otomatik kapı, cam gibi.



Şekil 2.2. Müşteri Beklentileri

Kaynak: Gökçin, 1996, s.98

Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri memnuniyeti kuruluş başarısını garantilemeye yetmemektedir. Bunun yanı sıra müşteri sadakati adını verdiğimiz kavramında gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Sadık müşteri sonraki mal ve hizmet ihtiyaçlarında aynı kuruluşu tercih edecektir.

Müşteri sadakatinin diğer bir etkisi de memnun müşterilerin kuruluşun mal ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesidir. Gerçekten de yeni kazanılan müşterilerin yarısına yakın bir kısmının kuruluşun devamlı müşterilerinin tavsiyeleriyle elde edildiği araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Artık kuruluşlar sadık müşterilerle çalıştıklarında, elde edecekleri kazancı hesaplamaktadırlar ⁶. Kuruluşlar sadık müşteriler yaratmak için asla onların ne isteyebileceklerini tahmin etmeyerek, ne istediklerini ve en çok neye önem verdiklerini sormalıdırlar. Bu yapılmazsa müşterinin fazla önem vermediği konuların iyileştirilmesi için boşa kaynak harcanmış olacaktır (Gökçin, 1996, s.72).

⁶ Yapılan araştırmaya göre, hayatı boyunca Delta Havayolları ile çalışan bir müşteriden elde edilebilecek değer 1,5 milyar dolar olduğu belirlenmiştir. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin de eski bir müşteriye elde tutmaktan 5-7 kez daha fazla olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.

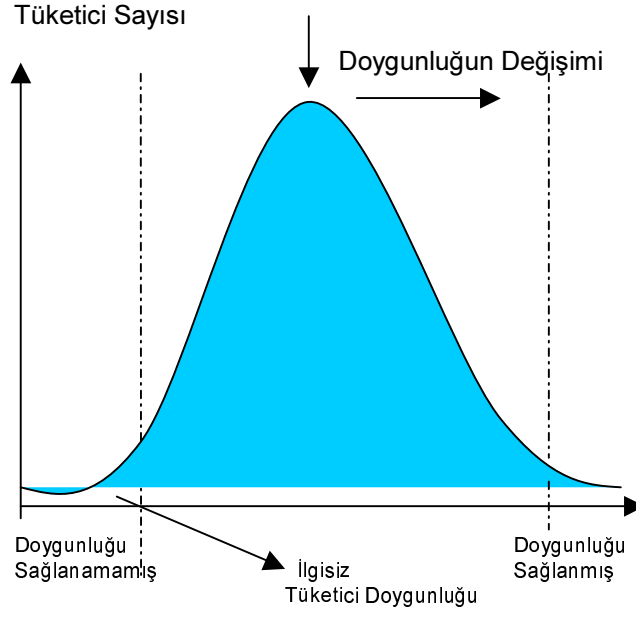
Müşterilere en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sormak için kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretler sırasında, seçenekler arasında öncelik belirtilmesini istemektir. Önceliklerine göre istekler öğrenildikten sonra, kuruluşun, rekabetçi ortamda bunları ne derecede karşılayabildiği de ölçülmelidir. Bu adımda kullanılabilecek yöntem kıyaslama yöntemidir. Elde edilen veriler, müşterilerin verdikleri öncelikler ve algılamalarla kıyaslandığında, kuruluşu, pazar payını artırıcı ürün veya hizmet tasarımına yöneltecektir (Acuner, 2001, s.59-60).

Kuruluş müşterilerinin mal ve hizmetler hakkında bildirdiği şikayetler iyileşme çalışmaları için önemli fırsatlardır. Şikayetini bildirmeden kuruluşun mal ve hizmetini kullanmaktan vazgeçen müşteri, kuruluş için kayıptır. Problemin ne olduğunu bilmeyen kuruluşun, iyileştirme çalışması yapma fırsatı da olmayacaktır. Fakat problem bilinirse ve müşteri ile yakından ilgilenip hızlı ve etkin çözüm sağlanırsa, müşteri bu ilgiyi ve hizmeti hiç unutmayacak, çevresinde bu olaydan bahsedecek, kızgın müşteri sadık müşteri haline gelecektir.

Bir çok işletme, müşteriler mal ve hizmetleri satın almayı sürdürdüğü sürece müşterilerinin doyunluğunun sağlandığından kuşku duymaz. Ancak, kuruluşun sattığı ürüne ya da sunduğu hizmete kayıtsız kalmaları bir uyarı olarak algılanmalıdır (Karalar, 1998, s.81).

Bu durumun müşterilerin büyük bir bölümünde görülmesi işletmeler için önemlidir. İşletmenin bu durumda yapması gerekli olan faaliyet müşterilerin görüşlerini ilgisizlikten, ilgili konuma getirmek olmalıdır. Mutlu, doyunluğu sağlanmış müşteriler daha çok mal ve hizmet satın alacaklar ve başka kişilere de satın almalarını öğütleyeceklerdir.

Bu nedenle, müşteri doyunluğunun ölçülmesi önemli bir konudur. İlgisiz konuma gelebilme riski taşıyan müşterilerin sayısını saptamak ve bu şekilde de risk altındaki geliri belirlemek gereklidir. Şekil 2.3. bu saptamayı göstermektedir.



Şekil 2.3. Müşteri Doğunluğunu Ölçme Süreci

Kaynak: Karalar, 1998,s.81

2.6.2. Liderlik

Sürekli insan mutluluğunu, değişimi ve katılımı amaçlayan, TKY'nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ve liderlerle sağlanmaktadır. Bu sürecin girdisini; insanın geliştirilmesi ve yönlendirilmesi, çıktısını ise, amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin ve toplumun mutluluğu oluşturmaktadır (Erten, 1999, s.16).

Kuruluşlar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar (Efil, 1996, s.124). Üst yönetim kademesinde bulunan kişinin aşağıda sıralanan iki temel görev bilincine sahip olması gerekmektedir.

Bunlar;

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkündür. Pek çok lider tanımı yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o

gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir (Ersen, 1997, s.41). Bütün yönetim teorileri üst yönetimin liderliği konusunda çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmiştir. TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermektedir. Deming, Ishikawa, Juran gibi yazarlar bu alanda öncü kişilerdir.

Welch'e göre lider, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir (Slatter, 2000, s.29). Deming'e göre ise lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan liderler, güven yaratır, yardım eder, ancak yargılamazlar. Çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya uğraşırlar (Aguayo, 1994, s.198).

Liderlik, yöneticilikle eş anlamlı bir kavram değildir (Werner, 1993, s.51). Her yöneticide de liderlik niteliklerinin bulunması her zaman mümkün değildir. Liderlik niteliklerine sahip kişilerin yönetici olmaları onların başarılı bir yönetici olmalarına yol açar. Liderlik, grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan faktörüdür. Yöneticilik ise, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların tedariki, örgütlendirilmesi, planlanması ve denetimi faaliyetlerinin eşgüdüm sağlanarak yürütülmesidir. Yöneticilik; sorunlarla başa çıkma, örgütte düzen sağlamaktır. Liderlik değişim sağlamak için gereklidir (Livingston, 1999, s.55). Yönetim, planlama ile sorunların üstesinden gelmeye çalışır. Lider ise, yön ve yöntem belirleyerek değişimi sağlar. Liderlerin bugüne ve yarına ait bir vizyonu, çalışanlara ve topluma vereceği bir mesajı olmalıdır (Manzoni, 1995, 1999).

İyi liderler, şimdiki durumun analizini gereği gibi yapabilen ve gelecekle olan bağlantısını kurabilen kişilerdir. Liderler algılama güçlerini geleceğin gereksinimleri ve fırsatları ile ilişkilendirme için kullanabilmelidir ⁷.

⁷ 1996 yılında bir ValuJet uçağı Florida'da bir bataklığa düşmüş ve uçakta bulunan 110 kişinin tümü ölmüştü. Kazaya, doğru düzgün yerleştirilmemiş yarısı boş oksijen tüplerinin , uçağın kontrol sistemlerine zarar veren bir yangını başlatmış olmasının neden olduğu bildirilmişti. Kazadan sonar ValuJet'in başkanı, uçakların bakımını ihalede en düşük fiyatı veren kuruluşa yaptırdığı ve güvenlik bakımından dünyadaki havayolları arasında en alt sıralarda yer aldığı herkesçe bilindiği halde, sürekli olarak şirketin teknik işlemlerinde ya da bakım onarım prosedürlerinde kesinlikle bir aksaklık olmadığını tekrarlamıştı. Kazadan bir yıl sonra ValuJet şirketi ortadan kalktı (Mitroff, 2002, s.3).

TKY’de liderlik, kuruluşun insan kaynaklarını yönlendirmede etkin rolü olan kişi ve kişilerden başlar. Liderlik sürecinin en önemli fonksiyonu amaçların gerçekleştirilmesidir. Lider ulaşılacak amacı belirler ve süreci başlatır (Erten, 1999, s.16) ⁸. Başarılı yönetimin sırlarından birisi de, kuruluşta kilit görevler üstlenen karar vericilerin gerçeklerle ilgili olarak aynı bilgi bütününe ulaşmalarıdır. Bunu başarabilirlerse, kuruluşun herhangi bir sorununun nasıl çözüleceği konusunda tümü aynı sonuca ulaşabileceklerdir (Slatter, 2000, s.29).

Lider iletişim ile insanları bir değişime güdülemeli, insanları değişimin yararlarına ve gerekliliğine inandırabilmelidir (TAI, 1991, s.18). İnanılabilmek için etkileyici iletişime ihtiyaç vardır. Sağlıklı iletişim yukarıya, aşağıya ve yanlara doğru olmalıdır. Çalışanlarla ciddi görüşmeler yapmaya zaman ayıran bir yönetici kendi kurmayları ile yapacağı toplantılarda elde edeceğinden daha fazla bilgi sahibi olur.

Etkili liderler; stratejiyi oluşturur, çalışanları motive eder, misyon yaratır ve kültür inşaa ederler. Liderlerin yegane görevi sonuç almaktır ⁹. Hay/McBer danışmanlık şirketinin dünya genelinde 20 binden fazla yöneticiyi içeren bir veri tabanından rastgele örnekleme ile seçtiği 3871 yönetici üzerindeki araştırması etkili liderliğin sırlarından çoğunu açığa çıkartmıştır (Golemann, 2002, s.49). Tablo 2.1.’de görüldüğü gibi, her biri duygusal zekanın farklı unsurlarından kaynaklanan altı ayrı liderlik tarzı bulunmuştur.

Her bir liderlik tarzı, liderlik eden, edilen herkesi etkileyecektir. Zorlayıcı liderler, hemen uyulmasını isterler. Otoriter liderler, kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir. Bağlılık oluşturan liderler, duygusal bağlar ve uyum yaratırlar. Demokratik liderler, katılım yoluyla uzlaşma oluştururlar. Modellik eden liderler, mükemmellik ve kendini yönlendirme beklerler. Yetiştiren liderler, gelecek için insanları geliştirirler.

⁸ Çalışanlar nereye gideceklerini bilmiyorlarsa, hangi araç ile bir yere gittiklerinin önemi yoktur. Senac’nın dediği gibi: Varacağı limanı bilmeyen yelkenli için hiçbir rüzgar elverişli değildir.”

⁹ Araştırma en iyi sonuç alan liderlerin sadece bir liderlik tarzına bağlı kalmadığını, onların seçilen bir hafta içinde iş durumuna bağlı olarak bu tarzların çoğunu süreklilik içinde ve farklı ölçülerde kullandıklarını göstermektedir. Oyuncu bir oyun serisi boyunca atışın gereğine göre sopa seçer ve kullanır. Bazan seçimini düşünmesi gerekir, fakat, genellikle bunu düşünmeksizin yapar. Oyuncu önündeki zorluğu hisseder, hemen doğru sopayı çeker ve onu uygun bir şekilde kullanır. Çok etkili liderlerin çalışması da bu şekildedir.

TABLO 2.1. ALTI LİDERLİK TARZI

	Zorlayıcı	Otoriter	Bağlılık Oluşturan	Demokratik	Model Olan	Yetiştiren
Liderin Çalışma Tarzı	Hemen uyulmasını ister.	Kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir.	Uyum yaratır ve duygusal bağlar oluşturur	Katılım yoluyla uzlaşma oluşturur.	Performans için yüksek standartlar koyar	Gelecek için kişileri geliştirir.
Bir Cümleyle Tarz	"Ne diyorsam onu yap"	"Benimle gel."	"Önce insan"	"Sen ne düşünüyorsun"	"Benim yaptığım gibi yap hemen"	"Bunu dene"
Altında Yatan Duygusal Zeka Yetenekleri	Başarma güdüsü, inisiyatif, oto kontrol	Özgüven, başkalarının duygularını anlama, değişim katalizörü	Başkalarının duygularını anlama, ilişkiler kurma, iletişim	İşbirliği, ekip liderliği, iletişim	Dikkatlilik, başarma güdüsü, inisiyatif	Başkalarını geliştirme, duygularını anlama, kendinin farkında olma
Tarzin En Çok İşe Yaradığı Zaman	Kriz anında, bir dönüşümü başlatmak ya da sorunlu çalışanlarla	Değişim yeni bir vizyon gerektiğinde ya da açık yönlendirme gerektiğinde	Bir takımdaki bozuklukları gidermek veya stresli şartlarda kişileri motive etmek için	Ortaklık veya uzlaşma oluşturmak ya da çalışanlardan kıymetli katkılar almak için	Yüksek motivasyonlu ve yetenekli bir ekipten çabuk sonuç almak için	Bir çalışanın performansını artırmak ya da uzun dönemli gelişmesi için
Ortam Üzerindeki Genel Etkisi	Olumsuz	En çok olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu

Kaynak: Golemann, 2002

Bütün liderlik tarzları içinde niçin zorlayıcı olanın çoğu durumda en az etkili tarz olduğunu anlamak kolaydır. Bu tarzın bir örgüt ortamını nasıl etkilediği düşünülecek olursa; esneklik en büyük darbeyi alır, liderin yukardan aşağıya aşırı karar alma yapısı yukarı tırmanan yeni fikirleri öldürür (Golemann, 2002, s.51).

2.6.2.1. TKY Felsefesinin Gerektirdiği Liderlik Özellikleri

Lee'ye (1996, s.18) göre, TKY'nin uygulanmasında liderliğin fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Ortak bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşim halinde bulunan bir örgütü tasarlamak ve yönetmek,
- İnsanları yetkilendirmek,
- Sürekli öğrenen bir örgüt yaratmak ve ona destek vermek,
- Sorun çözmek,

Kouzes ve Posner'e (2002) göre ise, TKY anlayışının gerektirdiği liderlik özelliklerini 5 ortak noktada toplamak mümkündür.

1. Süreci Sorgulama Özelliği

Liderler girişimcidir. Diğer insanları farklı bir şeyler yapmaya yöneltecek kişiler değişimin peşinde koşar ve değişimi seve seve kabul ederler. En iyi liderlerin hemen tümü mücadelecilerdir. Liderler öncü kişilerdir. Risk alırlar, yenilikçilerdir ve iş yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulmak için deneylere girişirler.

2. Ortak Bir Vizyonu Benimsetebilme Özelliği

Liderlerin vizyonları vardır. Vizyonlarına kesinlikle inanır ve olağanüstü işleri başarabilme becerilerine güvenirlere. Bir kuruluş başlangıçta bir hayal ile kurulur, geleceği yaratan güç ise vizyondur. Liderler diğer insanların ortak bir vizyonu benimsemelerini sağlarlar. İnsanlara bir vizyonu benimsetmek için liderin onları tanıması ve onların diliyle konuşması gerekir. İnsanlar, liderin kendi gereksinimlerini anladığına ve kendi çıkarlarını yürekten kolladığına inanmalıdırlar.

3. Diğer İnsanları Harekete Geçirebilme Özelliği

Büyük hayallerin anlamlı gerçeklere dönüşebilmesi için, tek bir liderin çabaları yetmez. Liderlik bir ekip çalışmasıdır. Örnek alınacak liderler projenin işleminde görev alacak herkesin desteğini almayı bilirler. Liderler sonuçlardan etkilenecek olanları işin içine katar ve diğerlerini de iyi iş yapabilmeleri için destekler. İnsanlar kendilerini zayıf, güçsüz, yetersiz ve yabancılaşmış hissettiklerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmazlar. Sonuçları üretecek olanlar kendilerini işin sahibi gibi hissetmelidir. Liderin görevi insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamaktır.

4. Başkalarına Örnek Olma Özelliği

Liderler, kendilerine yol gösteren ilkeler konusunda net bir görüşe sahip olmalıdırlar. Liderlerden inandıkları görüşlerin arkasında durmaları beklenir. Liderlerin yaptıkları, sözlerinden daha çok önem taşır ve kendileri ile tutarlı olması gerekir. Liderlerin operasyonel planları olmalıdır. Projeyi yönetmeli, performansı ölçmeli, geribildirim vermeli, bütçe ve programlara uymalı ve düzeltici önlemleri almalıdır.

5. Cesaret Aşılama Özelliği

İnsanlara kazanabileceklerini göstermek liderin görevlerinden biridir. Kaliteyi yükseltmeye, bir felaketin yaralarını sarmaya, yeni bir hizmet başlatmaya ya da bir değişim gerçekleştirmeye çalışırken, insanların davranışlarının yeni değerler ile uygun olmasının karşılığını alacaklarını bilmeleri gerekir. Liderliğin özünde insanlarla ilgilenmek, onlara özen göstermek yatar.

Günümüz yönetim anlayışından farklı olarak, eskiden buldukları konumdan ötürü lider olarak tanınan yöneticiler, bugün artık lider olarak görülmemektedir. Bu değişimi saptamayı amaçlayan Zenger Miller'in 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özellik şöyle sıralanmaktadır (Russ-Eft, 1997, s.16):

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişime açık olmak,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik faaliyet göstermek,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İş akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik bilgi ve beceri sergilemek,

- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk almak,
- Zamanında ve yerinde insiyatif kullanabilmek,
- Duygularını kontrol edebilmek,
- İş ahlakına sahip olabilmek,
- Merhametli olmak,
- Güvenilir olmak.

Yapılan pek çok araştırma, insan faktörünün artan ölçüde rekabet gücünün kaynağı haline geldiğini göstermektedir (Hardjono, 1997, s.45). İnsan faktörü gerektiği gibi değerlendirilmezse, mal ve hizmet üretiminde TKY'ni gerçekleştirmek güçleşir. Liderlik insani değerleri üretime, üretimi Toplam Kaliteye, Toplam Kaliteyi toplumsal kaliteye çevirme sürecidir. Bu süreçte en önemli unsur insan kaynağıdır. Liderler, değişim ve gelişiminin önünü açtıklarında hem çalışanlar, hem de kurumları kazançlı çıkacaktır (<http://www.Proquest.umi.com.Perles>, 2002).

2.6.3. Toplam Katılımcılık

Çalışanların katılımı, kişilerin takım amaçlarına katkıda bulunması ve sorumluluk paylaşarak bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleridir. Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır (Ersen, 1997, s.72).

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda insiyatifini ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir (Argyris, 1999, s.106). Düşüncelerini ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilme olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Katımlı yönetim, yalnız performans, verimlilik ve karı artırmak açısından etkin bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir (Aşcıgil, 1994, s.323).

Çalışanların katılımı, kişileri güdüleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkan tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı,

çalışanların katılımıyla daha fazla hız kazanır (Ersen, 1997, s.72). Çalışanların katılımı onların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyerindeki huzurla bütünleşerek verimlilik artışına katkıda bulunacaktır. Yapılan pek çok araştırma, çalışanların kontrol altındaki bir ortamdan çok, işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve daha katılımcı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, değişiklik düşüncelerine karşı daha olumlu yaklaşarak direnç göstermemekte ve Toplam Kalite hedeflerine daha hızlı yaklaşılmaktadır.

Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği, geleneksel yaklaşımdan ayrılmaktadır (Demirkan, 1997, s.71). Buna göre katılımcı yönetimin aşağıda sıralanan konuları kapsamaması gerekir:

1. Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
2. Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
3. Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Katılımcı yönetim anlayışının en çarpıcı örnekleri olan Kalite Kontrol Çemberleri, TKY'de toplam katılımı sağlayan en önemli araç olarak kabul edilmektedir ([http: www.Proquest.umi.com.Nathan](http://www.Proquest.umi.com.Nathan), 2002).

İşletme yönetiminde insanlarla ilgili problemlerin çoğu, insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanmaktadır (Schrooder, 1998, s.568). Oysa insanlar, birbirinin aynı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılık gösterirler (Thomas ve Ely, 1999, 125).

TKY'nin temelinde de insanların farklılıklarını dikkate alıp onların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanma anlayışı yatmaktadır. Bu anlayış içerisinde insanlar, kendi iradelerini, akıllarını ve kendi düşünüş tarzlarını geliştirebilir, organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler (Demirkan, 1997, s.73).

TKY'nin kişiyi geliştiren yönü;

1. Eğitime önem vermesi (işe dönük eğitimin yanısıra temel eğitim),
2. İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri,

3. Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış,
4. İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesidir.

Tamamen ve gönüllü katılmanın sağlanması işi, üst yönetimin sorumluluğundadır ve motivasyonla ilgilidir.

Bu çerçevede TKY’de motivasyonun sağlanması için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir (Demirkan, 1997, s.77):

1. Çalışanların maddi açıdan tatmin edilmesi,
2. İşyerinin ergonomik özelliklerinin çalışanlara uygun hale getirilmesi,
3. İletişimi ve işbirliğini sınırlayan engellerin kaldırılması,
4. Çalışanların (TKY’ne uygun olarak) eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve buna süreklilik kazandırılması,
5. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesi,
6. İş dönüşümleri (rotasyon) ve iş zenginleştirmeleri ile monotonluğun giderilmesi, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları dolayısıyla yetkin ve yetenekli hale gelmeleri,
7. Çalışanlara karşılaştıkları sorunları çözmeleri için problem çözme ve analiz tekniklerinin öğretilmesi.

Kuruluşlarda tam katılımı sağlamak ve sonuçta TKY’nde başarı elde etmek için çalışanlarda örgüt kültürünün oluşturulması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Kurum kültürü, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü açıklayan temel öğelerden biri haline gelmiştir (TAI, 1991, s.18). Çünkü kurum kültürü, günümüzde kuruluşu bir arada tutan unsurların başında gelmektedir. Diğer taraftan TKY uygulayan bir kuruluşta “kalite kültürü”nün de oluşturulması gerekmektedir. TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY’nin başarısı için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Paylaşılan bir vizyon, açık ve net tanımlanmış amaçlar,
2. İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyonu ve hedefler,

3. Tutarlı bir organizasyon yapısı,
4. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi,
5. Uygun teknoloji ve süreç tasarımı,
6. Bireysel sorunlara dikkat edilmesi.

2.6.4. Yönetici ve Çalışanların Bağlılığı

Bağlılık, işletmedeki en üst düzey yönetimden, en alt düzeydeki iş görene kadar herkesten beklenen bir kavramdır. İş görenlerin bağlılığı; çalışanların kuruluşun ana prensiplerine uyacağı ve kuruluşun da kendileri için doğru olan faaliyetleri yapacağına inanmasıdır. Bu inançlara bağlı olarak çalışan insanlar, kuruluşun başarıları kendileriyle paylaşacağına ve onları yüzüstü bırakmayacağına inanma ihtiyacı duyarlar (Bozkurt, 2001, s.58).

Yönetsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi yöneticilerin görevidir. Bu yüzden mevcut yönetim sisteminden, TKY'ne geçiş ve uygulamalarının hayata geçirilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleştirilir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi imkansızdır (Türkel, 1998, s.28).

TKY'e geçiş, kuruluşta var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden değiştirecektir. Bu değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok doğaldır. Bu noktada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. TKY anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Tüm çalışanların bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri kaçınılmazdır.

2.6.5. Sistemik Analiz

Her bölüm, diğer bölümlerin süreçlerine bağlı olarak çalışır. Bir sonraki süreç, bir önceki süreçten kaliteli girdi sunulmasını bekler. Her bölüm ya da kişi bir sonraki sürecin gereksinimleri üzerine odaklanır. Bu durum, müşteri odaklı bir süreç analizi yapılmasını gerektirir. Önceki bölümlerde geniş bir biçimde anlatılan süreç analizine Toplam Kalite Çevrimi, Deming Döngüsü gibi isimler verilmektedir.

Süreç analizi çalışmalarında öncelikle aşağıdaki sorular sorulur (TAI, 1991, s.3):

1. Sürecin müşterileri kimlerdir?
2. Süreçle hangi ürünler ya da hizmetler girdi olarak kullanılmaktadır?
3. Müşteri gereksinimleri nelerdir?
4. Sürecin çıktısı müşteri gereksinimlerini hangi ölçüde karşılamaktadır?

Sunulan mal ve hizmetin performansı ve müşteri beklentileri arasındaki farklılık, çözülmesi gereken bir sorun olarak değerlendirilir. Konu seçildikten sonra süreç analizi yapılır. Süreç analizine yapılan işin akışının çıkartılmasıyla başlanır. Mevcut iş akışının, olması gereken iş akışı ile kıyaslanması sonucunda yararlı bilgiler elde edilir.

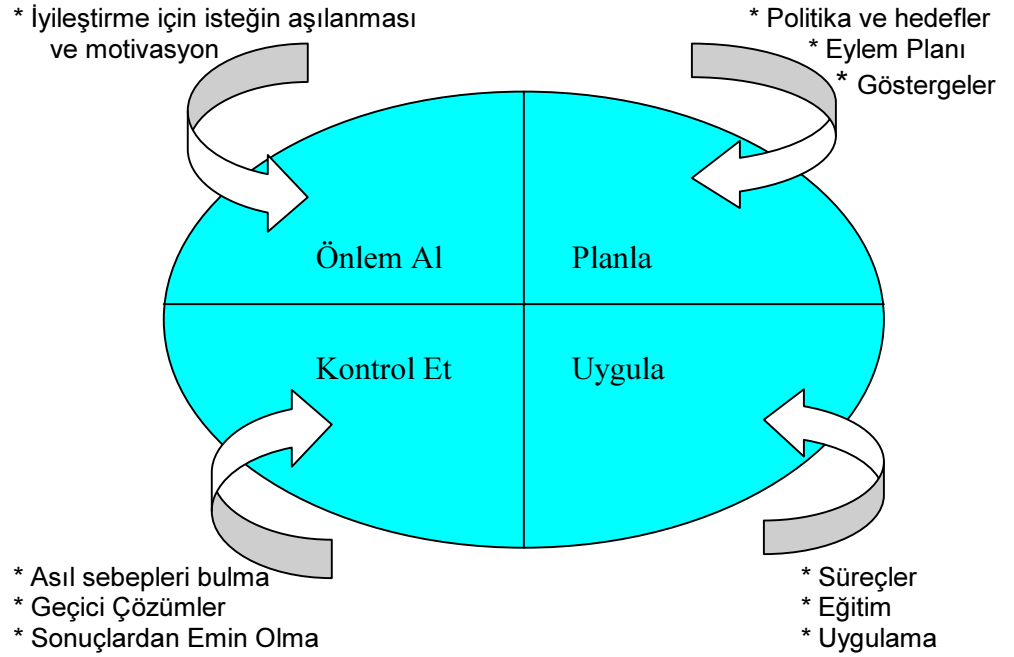
2.7. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri

Kalitenin doğru şekilde geliştirilmesi, hataların önlenmesi, düzeltici uygulamalara ihtiyaç duyulması, üretimin artırılması, gecikmelerin ortadan kaldırılması, aşırı stokların önlenmesi amacıyla kullanılan TKY tekniklerinden bazılarının bu bölümde yer verilmiştir.

2.7.1. Deming Döngüsü

Kalite iyileştirmeye yönelik sorun çözmede kullanılan bu yöntemi ilk kez Shewhart ortaya atmış, E.Deming tarafından Japonlara 1950'lerde tanıtılmış ve yaygın kullanıcı kitesince benimsenmiştir. Planla-Uygula-Denetle-Önlem adı aşamalarından oluşan Deming döngüsü yıllarca uygulanmış ve yararı kanıtlanmış bir sorun çözme yöntemidir.

Bu gelişmeyle birlikte statik yönetim anlayışı dinamik hale getirilmiştir. Sürekli geliştirmenin anahtarını oluşturan bu çevrim, gerçekte şekil 2.4'de görülen dört temel alanda elde edilen iyileştirmelere dayanmaktadır (Bayrak, 1997, s.81).



Şekil 2.4. PDCA Döngüsü

Kaynak: Peker, 1993, s.197

Bu şekilde TKY sürekli iyileştirme anlayışından hareket ederek müşteri mutluluğunu yakalamaya çalışmaktadır.

2.7.2. Kıyaslama

Kıyaslama, TKY içerisinde uygulanmakta olan mevcut yöntemlerden biri olmasına karşın burada çalışmanın bütünlüğünü desteklemesi açısından TKY teknikleri arasına alınmıştır.

Kıyaslama, üstün başarı sağlayan en iyi uygulamaların araştırılmasıdır (Karalar, 1998, s.53). Kıyaslama, en güçlü rakipler ya da lider kuruluşlar karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli ölçülme sürecidir.

Bu teknik, bir kuruluşun kendini aynı uğraş alanındaki veya başka alanlardaki en başarılı kuruluşlarla karşılaştırması; bunların başarılarına yol açan uygulamaları örnek alıp, kendi kuruluşuna uyarlaması amacını güder.

Klasik rekabet karşılaştırmasında dikkatler, bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde yoğunlaştırılmakta iken, kıyaslamada ise dikkatler süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durumda başka kuruluşların yalnızca ne ürettiği değil, ürün ya da hizmeti nasıl tasarladığı, ürettiği, pazarladığı ve hizmet sağladığı da önem kazanmaktadır.

Kuruluşun işlevlerinin, süreçlerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip kuruluşlara göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Hoffherr ve Moran, s.20, 1994); (Karalar, 1998, s.63).

Bir kuruluşun hangi kıyaslama biçimini kendine seçeceği de büyük önem taşımaktadır. Buna göre, rekabetçi kıyaslama, kıyaslama çeşitleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü rakip kuruluşlar genelde kıyaslama projesini yürüten takıma yardımcı olma isteğinde değildir. Kıyaslama sürecinin en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef kuruluş bir rakip ise, çok daha zor olmaktadır.

İşbirliğine dayalı kıyaslama ile çabalarını gerçekleştirmek isteyen kuruluş, bu konuda alanında en iyi olan diğer kuruluşla gider ve bilgilerini paylaşmaya istekli olup olmadığını öğrenir. Karşı kuruluş bilgileri paylaşmayı istediği takdirde, sağlıklı bir bilgi alışverişi ile kıyaslama gerçekleştirilmektedir.

Ortaklığa dayalı kıyaslama yönteminde, bir grup kuruluş biraraya gelerek belirli bir çabanın gerçekleştirilmesi konusundaki bilgilerini paylaşmaktadırlar.

İşletme içi kıyaslama ise, aynı kuruluş içindeki bir bölümde ya da başka bir bölümdeki başarının karşılaştırılması esastır.

Kıyaslama çalışmaları, TKY'nin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Kıyaslama kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlamaktadır. Bu görüşü elde etmeye çalışan kıyaslama, kuruluşun gözünü; rakipleri ve dünyadaki gelişmeler üzerine çevirmesini sağlayacak en iyi yöntemdir (Akın, 1998, s.27).

2.7.3. Kalite Çemberleri

İlk olarak 1960 yılında Japonya'da ortaya çıkmıştır. Bir işi yapan kişinin, kendi işini herkesten daha iyi bildiği ve bu nedenle de hataları düzeltme ve sorunlara çözüm getirme çabalarında aktif olarak yer alması gerektiği görüşüne dayanır. Kalite çemberleri benzer işleri yapan, 5-10 kişi arasında değişen sayıda gönüllülerden oluşan, homojen gruplardır. Çemberler düzenli olarak toplanır. Üyeler sorun çözme yöntemlerini kullanarak çözüm önerilerini hazırlayıp, periyodik olarak üst yönetime sunarlar (Türkel, 1998, s.33).

Kalite Çemberlerinin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Kaliteyi Geliştirmek: Kalite çemberlerinde, kalite kavramı en geniş düzeyde ele alınmaktadır. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, iletişimde kalite, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde kalite, yöntem ve süreçlerde kalite gibi kalitenin bütün yönleri kalite çemberleri çalışmalarının konularını oluşturmaktadır.

2. Çalışanların Motivasyonu ve Katılımı: Çalışanlar kendilerini işlerinde daha sorumlu hissederek, şirket içinde tanınma olanağı bulmakta ve tatmin düzeyleri artmaktadır. Ayrıca ekip ruhu ve kapasitesi de gelişmektedir.

3. Ast-Üst İlişkilerini Geliştirmek: Birlikte çalışma, hedefler üzerinde birlikte düşünme, toplantılar yoluyla görüş alışverişinde bulunma ve çalışanlar ile üstleri arasında var olan iletişim ilişkilerini olumlu yönde geliştirme kalite çemberleri sayesinde gerçekleşmektedir.

4. Çalışanların Kültürünü Geliştirmek: Kalite çemberlerine geçiş, çalışanların yaratıcılık, sorun çözme ve grup çalışmaları gibi konularda tam bir eğitim programı izlemelerini gerektirmektedir. Bu çabalar aynı zamanda şirket başarısına önemli katkılarda bulunarak, bir yatırım niteliği taşımaktadır.

Kalite çemberleri sayesinde, ortak görev anlayışıyla çatışmalar azalır ve çalışanlar daha fazla sorumluluk almaya yönelirler.

2.7.4. Kalite Yayılımı

İlk olarak 1972 yılında Mitsubishi tarafından kullanılan, sonraları Toyota tarafından geliştirilen kalite yayılımı, hem bir felsefe hem de güçlü bir planlama ve iletişim aracıdır.

Kalite yayılımının birinci amacı, üst düzey yönetimin planlarının alt düzeylerde formüle edilen strateji ve sorumluluklar ile bütünleştirilmesidir. İkinci amacı ise, müşteri ihtiyaçlarının kuruluşun mal ve hizmet spesifikasyonlarına dönüştürülmesinin sağlanmasıdır (Bozkurt, 2001, s.60). En önemli kalite yayılımı aracı "kalite evi"dir. Kalite evi, strateji ve hedefler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla kullanılan bir korelasyon matrisidir. Kuruluşun planlama sürecinde hedefleri x eksenine, ulaşma yolları y eksenine yazılır. Evin çatısı korelasyon matrisidir, hedefler arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılır.

2.7.5. Politika Yayılımı

Her kuruluşun plan ve stratejilerinin tüm örgüt kademelerinde uygulanmasını sağlayacak bir yönetime gereksinimi vardır. Japonlar başarıyla uyguladıkları bu yönetime "Hoshin Planlaması" adını vermişlerdir. Bu yöntemle üst yönetimin belirlediği yıllık hedefler alt kademelere doğru, daha da somutlaşarak sistematik bir biçimde yayılmaktadır

Hoshin, hiyerarşik bir sistem olup, kuruluşun en tepedeki başkanı tarafından başlatılmaktadır (Bozkurt, 2001, s.61). Başkan; ölçü, hedef, strateji ve stratejinin sahibi konusunda bilgilerin yer aldığı bir kaç önemli hoshinini açıklar. Başkanın hoshinleri organizasyon için 2 ya da 3 kritik faktörle sınırlıdır. Üst ve orta düzey yöneticilerle hoshin konusunda uzlaşma sağlandığında her bölüm kendi hoshinlerini geliştirmeye başlar. Bu süreç, her işlem için planlar tamamlanıncaya kadar işletme genelinde yaygınlaştırılır. Hedefler kişi ve gün bazına kadar indirgenir. Bölümler, her ayın sonunda hedefler, gerçekleşme durumları, hedefe ulaşamaması durumunda nedenleri ve çözüm önerilerini içeren raporlar hazırlar ve üst düzey yönetime sunarlar.

2.7.6. Yedi İstatistiksel Araç ve Yeni Yedi Araç

“Yedi istatistiksel araç”; Pareto diyagramı, sebep-sonuç diyagramı, histogram, kontrol şeması, saçılma diyagramı, grafik ve kontrol çizelgesinden oluşur. Bu araçlar iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır (Kavrakoğlu, 1997, s.32-60). Bu gruba sonradan yeni ürün geliştirme, tesis iyileştirme, kalite iyileştirme ve maliyet azaltma gibi daha karmaşık ve nitel özelliklerin yoğun olduğu sorunların çözümünde kullanılan ilişki diyagramı, yakınlık diyagramı, ağaç diyagramı, matris diyagramı, matris veri analizi, süreç karar program tablosu ve ok diyagramı gibi araçları kapsayan “yeni yedi araç” eklenmiştir.

2.7.7. Tam Zamanında Yönetim

Tam zamanında yönetimin amacı; kısa dönemde, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmek ve hizmetleri vermektir. Tam zamanında yönetim felsefesi; israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği artırmak ve mal ve hizmet üretimi sürecinde sürekli gelişmeyi hedeflemektedir (Efil, 1996, s.207).

TZY'nin iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlar sıfır stok ve sıfır israftır. İsrafı bir ürüne değer katmadan maliyet ekleyen bir olgu olarak tanımlamak mümkündür. İsrafı ortadan kaldırmak; müşteriye hizmet veya ürüne doğrudan değer eklemeyen tüm faaliyetleri en aza indirmek anlamındadır.

Yukarda açıklanan TKY teknikleri sürekli iyileştirme ve sorun çözme çalışmalarının her aşamasında yoğun olarak kullanılmaktadır.

2.8. Özdeğerlendirme

Burada dördüncü bölümün teorik kısmını oluşturan EFQM Mükemmellik Modeline yer verilmiştir.

Özdeğerlendirme bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan bir modelle mukayese ederek, sistematik ve düzenli bir biçimde gözden geçirmesidir. Özdeğerlendirme yöntemi ile organizasyonlar kuvvetli yönlerini ve geliştirmesi gerekli alanlarını belirler

(Conti, 1998, s.21). Böylece iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler.

Özdeğerlendirmenin yararlarını ise şekilde sıralayabiliriz:

1. Kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar.

2. Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için, belirli bir çerçeve içinde, somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.

3. Kuruluşlarda uygulandığında mükemmelliğin ne anlama geldiği konusunda çalışanları eğitir.

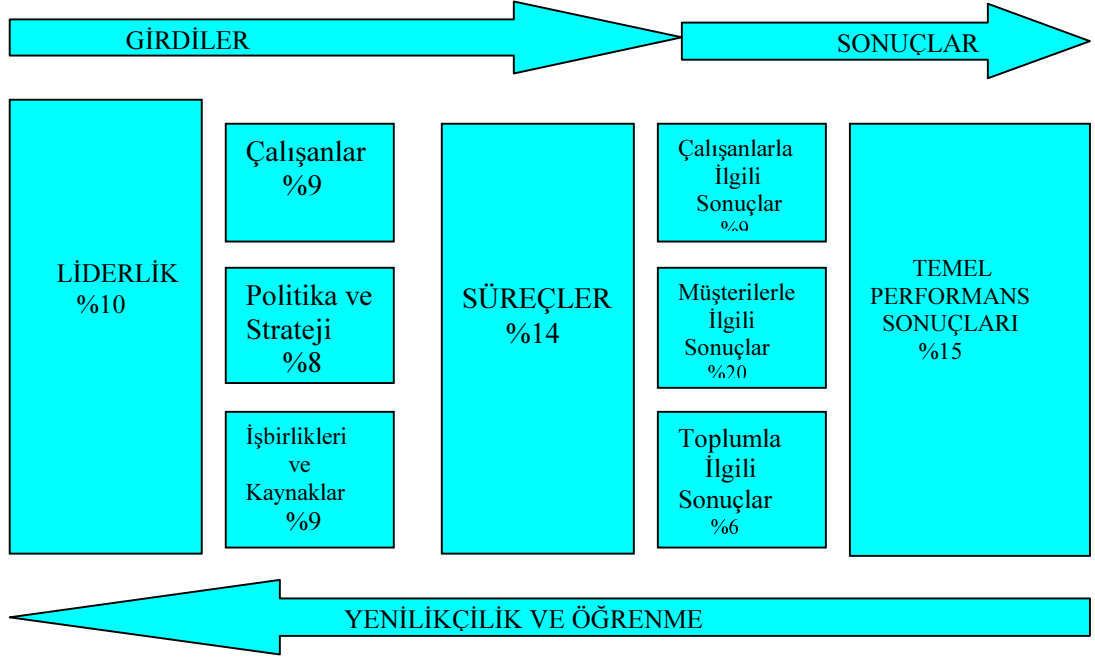
4. Kuruluşu yönetme ve iyileştirme sürecinde, ortak bir dil ve kavramsal çerçevenin oluşmasına katkıda bulunur.

5. Kuruluşun mükemmellik yolculuğunda hangi noktaya kadar geldiğini, daha ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne durumda bulunduğunu ve kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiğini gösterir.

2.8.1. EFQM Mükemmellik Modeli

Dünya ekonomilerinin bütünleşmesi arttıkça, rekabetin kapsam ve yoğunluğu da büyük ölçüde değişmektedir. Kalite, rekabet gücünü artıran unsurlar arasında öne çıkarken, müşterilerin mutluluğuna, çalışanların katılımına ve sürekli gelişim ilkelerine dayanan “Toplam Kalite” anlayışı yaygınlaşmaktadır. Bir çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri, “Toplam Kalite” anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Kalite ödüllerinin en eskisi ve tanınmışı Japonya’da 1951 yılında başlatılan “Deming Ödülü”dür. Bunu sırasıyla ABD’de 1988’de “Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü”, Avrupa’da EFQM (Avrupa Büyük Ödülü) izlemiştir.



Şekil 2.5. EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: <http://efqm.org/new-website/model-awards/model/excellence>

Şekil 2.5'te görüldüğü gibi, EFQM Mükemmellik Modelinin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka ifade ile çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. EFQM Mükemmellik Modeli, 5'i girdi, 4'ü sonuç kriteri olmak üzere dokuz ana kriterden oluşmaktadır. 9 ana kriter 32 alt kriter ile desteklenmektedir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çok sayıda soruyu ortaya çıkartmaktadır. Girdi kriterleri kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini göstermektedir (EFQM, 2000, s.14-15).

Ulusal Kalite Ödülü'nde kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, sınırları keskin çizgilerle tanımlanmış bir model değildir (Activeline, 2001, s.27). Organizasyonlarda sürekli mükemmelliği sağlamaya yönelik değişik yaklaşımların geçerliliğini kabul etmektedir. Keskin sınırları çizilmemiş bu model çerçevesinde bazı kavramlar temel noktalara vurgu yapar. Bu kavramlara dayandırılan yaklaşım, faaliyet ve atılımlar TKY içerisinde yer almaktadırlar. EFQM Mükemmellik Modeli'nin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi ancak Toplam Kalite temel kavramlarının iyi bir şekilde anlaşılmasıyla mümkündür.

2.8.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Girdi Kriterleri

1. Liderlik

Vizyon geliştirmek; liderlik kriteri incelenirken en çok dikkat edilmesi gereken noktadır (EFQM, 2000, s.17). Bunun yanısıra iletişim kurmak, dinlemek, ulaşılır olmak, eğitim vermek, eğitim almak, öncelik belirlemek, takdir etmek ve örnek olmak gibi bir liderde bulunması gereken ve liderliği tamamlayan kriterler modelin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

2. Politika ve Strateji

Politika ve stratejilerin yapısı kalite yolunda önemli bir adımdır. Piyasada oluşan fırsatları ve tehditleri takip ederek, yaşanılan bütün süreçleri çalışanlarla paylaşmak modelin gerekleri arasında bulunmaktadır (EFQM, 2000, s.19). Bunun yanında çalışma planlarının gerçekçi hedefler saptanarak yapılması ve ardından uygunluğunun gözden geçirilmesi önemli bir adımı oluşturmaktadır.

3. Çalışanlar

Bu kriter ile insan kaynakları yapısı ayrıntılı olarak incelenmektedir. İnsan kaynakları planlanmasının nasıl yapıldığı ile başlayan incelemede, bu planlamanın sonuçları performans değerlendirme sistemleri ile ortaya çıkarılmaktadır (EFQM, 2000, s.22). Ayrıntılı olarak incelenen diğer noktalar ise; çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması, etkin iletişim ortamının varlığı, kariyer gelişimi, çalışanların eğitilmesi, takdir ve ödüllendirme sistemlerinin varlığıdır.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Model içerisinde önem derecesi yüksek olan işbirlikleri ve kaynaklar kriteri incelenirken, işbirliklerinin geliştirilmesi ve finansal kaynakların yönetimi üzerinde önemle durulmaktadır (EFQM, 2000, s.22). Binalar, donanım ve malzeme kaynaklarının yönetimi incelenirken, bunların verimli kullanılıp kullanılmadığı araştırılmaktadır. Kuruma çeviklik kazandıracak en önemli argümanlardan teknolojinin ve bilgi kaynaklarının yönetilmesi konusu ise modelin kilit noktalarından birini oluşturmaktadır.

5. Süreçler

Girdi kriterleri içinde önem derecesi en yüksek olan süreçler kriterine göre; süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde izlenmesi gerekmektedir (EFQM, 2000, s.25).

2.8.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Çıktı Kriterleri

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Müşterilerle ilgili sonuç kriteri, yapılan çalışmaların ne derecede etkili olduğunu ortaya koymakta olup, yöntemleri gözden geçirerek daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır (Activeline, 2001, s.27). Müşteriler üzerinde genel imajın nasıl olduğu ayrıntılı bir biçimde incelenirken, ürün ve hizmet kalitesinin seviyesi sürekli olarak maksimum noktada tutulmaya çalışılmaktadır. Müşteri bağlılığını sağlamada satış ve satış sonrası destek işlemlerinin ne denli ciddiyet ve verimlilik içerisinde yapıldığı ise bir başka kilit noktayı oluşturmaktadır.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanların verimliliğini gerçekçi bir yaklaşımla ölçmek isteyen bu kriter, bunu yaparken çalışanların memnuniyetini de ölçmektedir (Activeline, 2001, s.27). Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını incelerken, çalışanların performansı tarafsız bir biçimde değerlendirilmektedir. İşe devamsızlık oranı, iş tatmini, iş süreçlerine katılım, çalışma ortamı ve iş kazalarının birbirleriyle ilişki kurularak incelendiği yapıda, çalışanların genel bir karnesi çıkarılmaktadır.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurumun sadece çalışanlar ve müşterilerden ibaret olmadığını benimseyen model için toplum da en az müşteri kadar önemlidir (EFQM, 2000, s.31). Çünkü topluma yansıtılan zararlar ve faydalar daha etkili bir biçimde kuruma geri dönmektedir. Dolayısıyla toplumu göz ardı etmek mümkün değildir. Toplumun kurumu nasıl algıladığı temel göstergelerden birini oluşturmaktadır. Kurumun yerel ve ulusal ekonomiye katkı derecesi de modele uygunluğunu denetlemek için kullanılmaktadır. Spor, sağlık ve kültür

alanında topluma yapılan katkılar modele uygunluğu artırırken, çevre açısından oluşturulan tehlikeler ise modele ters düşmektedir.

9. Temel Performans Sonuçları

Temel performans sonuçlarında kurumun modele uygunluğu finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir (EFQM, 2000, s.33). Finansal sonuçlar içerisinde satışlar, kar, nakit akışı ve bütçenin planlanan yapıya uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilmektedir. Üretkenliğin ve çevrim süreçlerinin incelendiği finansal olmayan sonuçlar bölümünde ise sonuçlar belli standartlar içinde değerlendirilmektedir.

Girdiler kısmındaki kriterler kuruluşun iş sonuçlarına ulaşmak için nasıl çalışmakta olduğu ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgilidir.

Sonuçlar kısmındaki kriterler kuruluşun iş sonuçları açısından nelere ulaşmış olduğu ve ulaşmaya devam ettiği ile ilgilidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşmesi hiç şüphesiz belirli gereksinimlerden kaynaklanmıştır. Bu gereksinimleri ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi yaşanan değişimin algılanmasına katkıda bulunacaktır. Bu değişime neden olan faktörleri üç grupta inceleyebiliriz.

3.1.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Faktörlerin Değişimi

1990'lı yıllardan itibaren küresel bir boyut kazanan ve giderek şiddetlenen rekabet yarışında üstünlüğü hedefleyenlerin sürekli arayış içerisinde oldukları bilinmektedir (Acar, 2000, s.5). Ancak rekabette üstünlüğü elde etmek için teknolojiye, patentlere, stratejik konumlara ve maliyet düşürme tekniklerine yatırım yapan yöneticiler çoğu kez beklentilerini gerçekleştirememekte, geliştirdikleri sistemler rakip kuruluşlar tarafından hızla taklit edilmektedir.

Rekabet yarışında, farkı insan kaynağının yaratacağı ilkesine dayanan TKY, insana dayalı rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle rekabetin gerekli koşullarından olan müşteri odaklılık ilkesinin yaratıcılığı zorlamaya başlamasıyla birlikte, yönetimin tanımı da insanın yaratıcı gücünü gönüllü olarak ortaya çıkaracak ortamı oluşturmak şeklinde değişmiştir.

3.1.2. Mevcut Yönetim Yaklaşımlarının Değişmesi

Özellikle Japonların elde ettiği önemli verimlilik artışları ve rekabet üstünlüğü Japon yönetim yaklaşımlarının yakından izlenmesine yol açmıştır.

1980'li yıllardan itibaren gerek Kuzey Amerika, gerekse Avrupa'da pek çok firma, verimlilik düzeylerindeki azalma trendini tersine çevirmek üzere Japon organizasyonlarının katılımcı yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamışlardır (<http://www.kalder.org.tr>.Özcan, 2001).

Bu hareketin sonucunda; takım çalışması, problem çözme grupları, sürekli iyileştirme programları gibi temelde iş gücünün katılımı ve yetkilendirilmesine dayanan yaklaşımlar, tüm dünyaya yayılmış bulunmaktadır (Acar, 2001, s.8).

Çalışanların ve kendi kendini yöneten takımların yetkilendirilmesi, bugün insan kaynakları yönetimi üzerinde son derece belirgin etkisi olan bir yönetim yaklaşımıdır ¹⁰. Yetkilendirme sürecinde yöneticiler çalışanlara karşı duydukları güveni ifade ederken, çalışanlar da yaptıkları işin sorumluluğunu üstlenmek üzere cesaretlendirilmektedir.

İnsan, TKY anlayışının hem başlangıç noktasını ve hem de sürekliliğini oluşturmaktadır (Demirkan, 1997, s.146). TKY, insanı bireysellikten kurtararak, takım ruhuyla hareket etmesini sağlayarak sisteme dahil etmektedir. TKY'nde insan sistemin bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesi için en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımları ve kavramlar insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini büyük ölçüde arttırmıştır.

3.1.3. İş Gücü Arzının Yapısal Değişimi

Bireylerin yer aldıkları bir kuruluşta, çalışma yaşamlarının tamamı boyunca istihdam edilme şeklindeki eğilim yakın geçmişe kadar geçerliliğini korumuştur. Ancak II.Dünya Savaşı'nı izleyen dönemlerde, kuruluşta duyulan bağlılık kavramı giderek zayıflamış, 1960'lı yılların ortalarından itibaren, Batıda bir çalışanın, ortalama olarak yaşamı boyunca altı yedi kez iş

¹⁰ Yetkilendirme, merkezi yapıdan merkezi olmayan yapıya geçmek üzere, astlara karar verme yetkisinin verilmesidir.

değiştirmesi şeklinde bir eğilim ortaya çıkmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise benzer eğilimlerin dünya geneline yayıldığını ortaya koymaktadır (Acar, 2001, s.11). Örneğin 1992 yılında Japon iş gücünün % 6'sının, Amerikan iş gücünün % 13'ünün ve İngiliz iş gücünün ise % 11,7'sinin iş değiştirdiği bilinmektedir. Ayrıca, 1992 yılında Japonya'da iş gücü devir hızı 1982 yılına oranla iki katına ve 1972 yılına oranla da üç katına çıkmıştır.

Çalışanların çoğunluğu işlerinden memnun olsalar da, buldukları kuruluşun kendi kariyerlerine ne tür bir katkı yapacağı konusunda giderek artan bir endişe duymaktadırlar. Tek bir firmaya bağlı kalmak yerine çalışanlar, değişik kariyer fırsatları elde etmek üzere iş değiştirmeyi tercih etmektedir. Diğer taraftan kuruluşlarda yaşanan yeniden yapılanma çalışmaları ile küçülme (downsizing) ve yalınlaşma (leaning) hareketleri sonucunda, pek çok çalışan istemediği halde mesleklerini değiştirmek durumunda kalmıştır. Bu faktörler bir kuruluşun TKY erevesi içerisinde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi konusunun gerekliliğini ortaya çıkartmıştır.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Teorik Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden blnmşlğn ortadan kaldırmak; kapsamının genişliğini vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına hız kazandırmıştır (Açıkalın, 1996, s.9).

Örgüt ortamında insanları yönetmek konumunda olan kişilerin, sağlıklı düşünce, davranış ve eylemleri gerçekleştirmeleri için, insanı merkeze yerleştiren TKY'nin geçerli ve güvenilir kavramlarından hareket etmeleri gerekmektedir. Günümüzde işe bakış açısı; araı yaklaşımdan çok, insani boyutu ön planda tutan TKY'ne doğru bir eğilim sergilemektedir.

Araı yaklaşım, bireyin gerekli geliri kazanmak için işe yaklaşımının ifadesidir. Bu düşüncede iş, gelir yaratma aracıdır. Böyle bir ortamda çalışanlar yönetim açısından verimin artırılmasının araçları olarak görülmektedir.

İnsani boyutu ön planda tutan TKY yaklaşımı ise, başkalarına hizmet vermek, insanları mutlu edecek ortamları oluşturmak ve geliştirmek gibi özellikleri içinde barındırmaktadır (Açıklalın, 1996, s.9).

İnsan kaynağına büyük önem veren TKY yaklaşımıyla, geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, TKY'nin iki temel özelliğiyle açıklamak mümkündür. Birincisi TKY'nin, insanı merkeze alan boyutu; ikincisi ise TKY'nin örgüt ortamı ve çevresi kavramlarıdır. TKY'nin yapı ve işleyişi, insanın bilinen, sezinlenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmaktır; insanı bir durum olmaktan çok bir "süreç" olarak kabul etmek eğilimindedir. Bunun anlamı örgüt yapısı ve yönetim biçiminin, çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye ve yönetmeye hazır oluşudur (Açıklalın, 1996, s.14).

Sürekli gelişimin kaçınılmaz olduğu günümüz örgütlerinde insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. Uluslararası rekabete açılma ve globalleşme; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmiştir (<http://www.kalder.Dirik ve Özdemir, 2001>). Tüm bu ilişkiler örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. TKY, örgüt içerisinde en tepe yöneticiden en alt unvanda çalışanlara kadar çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar, uluslararası normlar ve statüler ile ilişkili olarak çalışan insanı geliştirerek yönlendirmektedir. Bu yönlendirme mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkilemektedir (Ersen, 1997, s.26).

3.3. İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim

Günümüzde stratejik yönlendirme yaklaşımı, insan kaynaklarının özünü oluşturan temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Stratejik yönlendirme; kuruluşların geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin saptanmasına imkan tanımaktadır. Bu tanım içerisinde; vizyon, misyon ve strateji gibi unsurlar yatmaktadır.

3.3.1. Örgüt Vizyonu

TKY felsefesini benimsemiş bir kuruluş için vizyon, başarılı insan kaynakları yönetimi için temel teşkil etmektedir. Kuruluş ne tarafa doğru gittiğini bilmeli, amacının ve hedefinin ne olduğunu saptamalıdır. Vizyon kuruluşun ulaşmak istediği geleceğin resmidir.

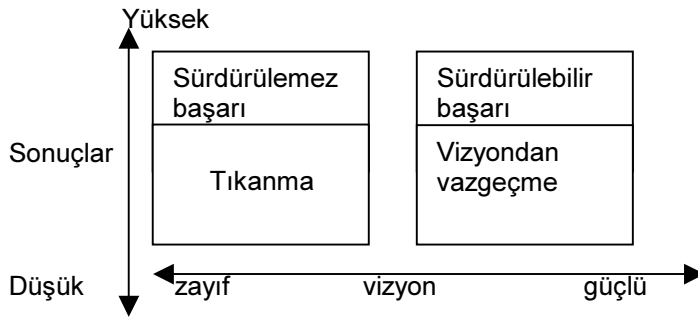
Senge'ye göre, vizyon misyonu gerçekten anlamlı ve amaç edinilmiş sonuçlara dönüştürerek; zaman, enerji ve kaynakların nasıl dağıtılacağına rehberlik eder (Senge, 1999, s.66).

Kuruluşlar vizyonlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmelidirler (Ersen, 1997, s.103):

1. En tepede çok iyi örnek ekip oluşturulmalıdır. İnsani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır. Kısacası yönetim acımasız ve katı olmayıp, aynı zamanda aşırı duygusal da olmamalıdır. Buradaki denge çok önemlidir. Başarılı örgütler insancıl yaklaşımları olan sakin düşünüp, sıcak kalpli olan yöneticilerle gelişebilirler.

2. Kuruluşun amacını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir. Çalışanlara tepeden aşağıya bir vizyon vermek oldukça güçtür. Ancak çalışanları bu vizyonu oluştururken işin içine katmak başarıyı getirmektedir.

3. Kuruluş, vizyonunu oluştururken bütünsel bir yaklaşımı göz önünde bulundurmak durumundadır. Müşterilere, çalışanlara, hissedarlara ve çevresine hizmet vereceğinden, kuruluşun kısa ve uzun vadede hangi politikaları, hedefleri ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenmeli ve kuruluşa esnek bir yapı kazandırılarak bu politika, hedef ve stratejiler uygulamaya alınmalıdır. Bu kapsamda, kuruluşa TKY felsefesini benimsemiş doğru insanların seçilmesi, kuruluş vizyonunun hayata geçirilmesinde büyük önem taşımaktadır.



Şekil 3.1: Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı

Kaynak: Kotter, 1999, s.80

Sonuçlar ve vizyonun etkilerini şekil 3.1'deki gibi gösterebiliriz. Şekilde görüldüğü gibi yetersiz sonuçlar ve zayıf vizyon, bütün kuruluşlar için sıkıntılı bir durumu ifade etmektedir. Zayıf bir vizyonun eşlik ettiği kısa vadeli iyi sonuçlar ise bir çok kuruluşu bir süre için tatmin eder (Kotter, 1999, s.80).

3.3.2. Örgüt Misyonu

Misyon kelimesinin çok sayıda tanımının olmasına karşılık, burada en uygun düşeni "amaç, varlık nedeni"dir. Misyon bir kuruluşun mensuplarına neden birlikte çalıştıklarını, dünyaya nasıl katkıda bulunmayı amaçladıklarını anlatır (Senge, 1999, s.64).

Gerçek anlamda misyona dayanmak, kilit kararların varlık nedenimize bakarak değerlendirilebileceği anlamına gelmektedir. İnsanların misyonla bağlantılı görmedikleri yönetim kararlarına karşı çıkabileceği ve karşı çıkması gerektiği anlamına gelmektedir. Çoğu misyon beyanı bir kaç kişi için anlam taşıyan, ancak bir bütün olarak topluluğa pek az şey ileten şık fikirlerden ibarettir.

Misyona dayanmak iktidar ve otoritenin özüne ilişkindir. Özünde iktidar mevkiinde bulunan kişilerin otorite kaynağı olmadığını, başka bir ifade ile kuruluştaki meşru iktidar kaynağının kuruluşun yol gösterici fikirleri olduğunu anlatır.

3.3.3. Stratejik Yönetim

Küreselleşme ve bunun sonucunda rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmuştur (Aktan, 1999, s.5). M.Bryson'a göre stratejik yönetim, "bir kuruluşun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir" (Bryson, 1988, s.5).

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W.Barry'e göre ise stratejik yönetim, "bir kuruluşun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösteren süreci analiz eder" (Barry, 1986, s.10).

Tanımlardan da görüldüğü gibi stratejik yönetim, yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya bulunan kuruluşların rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik yönetimin amacı kuruluşun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir (Aktan, 1999, s.7). Stratejik yönetim geleceğe ilişkin vizyon oluşturulmasını amaçlar. Kuruluşta vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından belirlenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi TKY açısından büyük önem taşımaktadır.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

3.4.1. Personel Seçimi

Kuruluşların Toplam Kaliteyi uygulayabilmeleri için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Personel seçimini çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Seçilecek nitelikli elemanlar sayesinde Toplam Kaliteye geçiş süreci kısalmaktadır. Personel seçimi, elemanın Toplam Kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımadığına göre büyük önem taşımaktadır.

Personel seçiminde aranması gereken bu nitelikler; sürekli gelişmeye açık olabilmek, örgütsel davranış biçimini ve takım çalışmasının önemini bilmek şeklinde özetlenebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin eleman seçerken bu hususları gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Çünkü örgütte sürekli gelişme, ancak nitelikli ve toplam kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir (Ersen, 1997, s.109).

Gereksinmelere uygun olmayan personel almak aşağıdaki problemlere neden olacaktır (Iain, 1998, s.7):

1. Yetersiz performans,
2. Kabul edilemez davranışlar (İşe geç kalmalar ve devamsızlıklar),
3. Personel arasında anlaşmazlık,
4. Manevi tatminsizlik,
5. Gereksiz işgücü devri (işten çıkartmaların ve istifaların artması).

Kuruluştaki yeterli sayıda personel yoksa, çalışanlar aşağıdaki problemlerle karşı karşıya kalacaklardır:

1. Aşırı çalışma,
2. Stres altında olma,
3. Küskünlük,
4. İşin gerekliliklerini yerine getirememesi.

Kuruluştaki personel fazlalığı var ise, aşağıdaki problemler eksik olmayacaktır:

1. Aşırı ücret ödemeleri, (işletmeyi varlığını koruyamaz duruma bile getirebilir.),
2. Küçük işler kovalayan çok sayıda personel,
3. Mesleki gelişme için fırsat yetersizliği.

Bu tür problemleri önlemek için yeterli sayıda, TKY felsefesini benimseyen uygun personel alınması gerekmektedir (www.canaktan.org/yonetim). Bunu başarmak kolay değildir. Başarılı olmak için personel alımı konusunu bir bütün olarak ele alıp analitik yaklaşım gösterilmelidir.

3.4.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması

Bir kuruluştta herhangi bir pozisyon için iş gücü ihtiyacı ortaya çıktığında, bu pozisyona en uygun kişiyi seçmek için, öncelikle söz konusu işin tam olarak ne olduğu ve bu işe alınacak kişide ne gibi özelliklerin aranacağı açıkça ortaya konmalıdır. Bu aşamada yapılması gereken işin analiz edilmesidir. Bu faaliyetlerin yanı sıra TKY felsefesini benimseyen insan kaynakları biriminin, kişinin hedefleri ile kuruluşun hedefleri arasında uyum sağlamak amacıyla kariyer planlaması ve çalışanların nasıl bir performans gösterdiklerini saptamak amacıyla performans değerlemesi yapması gerekmektedir.

3.4.2.1. İş Analizi

Üretim faktörlerinin etkinliğini artırabilmek için aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekir, çünkü ölçülemeyen hiç bir iş iyileştirilip, geliştirilemez. TKY'nin geniş yer verdiği uygulamalardan birisi de iş analizi çalışmalarıdır (TCMB İş Analizi El Kitabı, 2000, s.1).

İş analizi; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilebilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluklar gerektiği konularına açıklık getirmeyi amaçlamaktadır.

İş analizi aşağıdaki çalışmaları kapsamaktadır.

1. İş Ölçümü

İş ölçümü, nitelikli bir çalışanın, tanımlanmış bir işi, belli bir çalışma hızıyla yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır (TCMB İş Analizi El Kitabı, 2000, s.9). İş ölçümünün temel amaçları; işlerin planlanması, personel giderleri bütçesinin hazırlanması, eğitilmesi gereken personelin belirlenmesi, faaliyetler arasında eşgüdüm ve gerekli donanım ile personel sayısının saptanmasıdır.

2. Görev Tanımı

Görev tanımı; yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirtilmesi ile görevin niteliğinin anlaşılmasının sağlanması işidir. Esas olan görevin neyi gerektirdiği ve çalışanın neyi yapması gerektiğini gözler önüne serabilmektir (TCMB İş Analizi El Kitabı, 2000, s.20).

3. İş Tanımı ve İş Akışları

İş tanımı: Her iş için yapılan analiz bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle hazırlanır. İş tanımlarının işin bütün yönlerini açıkça ortaya koyması gerekmektedir. Hazırlanan tanımların herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması için, kurulan cümleler ne çok genel, ne de çok dar olmalıdır. İş tanımında yer alan anlatımların; yoruma olanak tanınamaması ve okuyan herkesin aynı anlamı çıkarabileceği şekilde olması gerekir (TCMB İş Analizi El Kitabı, 2000, s.23).

İş akışları: İşleri kaydetmenin normal yolu, onları yazmaktır. Bu süreçte karmaşık süreçlerin kaydedilmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Yapılışı bir kaç dakika süren çok basit bir işte tam olarak neler yapıldığının açıklanması sayfalar dolusu yazı gerektirebilir. Yazıların bütün ayrıntıları kapsayıp kapsamadığının anlaşılması için dikkatli olarak gözden geçirilmesi gerekir. Bu zorlukları önlemek ve iş tanımlarının doğru yapıya yapılmadığını görmek için, en çok kullanılan tekniklerden biri iş akış şemalarıdır. Buna göre iş akış şemalarının iş tanımlarına uygun bir biçimde hazırlanması gereklidir.

4. Yöntem Geliştirme

Yöntem geliştirme daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla, bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir (TCMB İş Analizi El Kitabı, 2000, s.24).

Yeni yöntem geliştirilmesinin amaçlarını ise; gereksiz bulunan işlerin ayıklanması, işlemlerin birleştirilmesi, işlemlerin sıralarının değiştirilmesi, işlemlerin basitleştirilmesi şeklinde sıralanır.

3.4.2.2. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişinin; kuruluşun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Aytaç, 1997, s.165).

TKY felsefesini benimseyen ve insan kaynakları planlaması yapan bir kuruluşun kariyer planlamasını da yapması gerekmektedir. Kariyer planlama ve geliştirme günümüzde artık önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelmiştir. Kariyer kavramının en yaygın anlamı, seçilen bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Genel bir ifadeyle kariyer, bir insanın iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir.

Kariyer Planlaması hem bireyi hem kuruluşu etkiler. Yapılan kariyer planlaması çalışmaları göstermektedir ki planlar, hem çalışanlar hem de kuruluşlar açısından önem taşımaktadır. Kuruluşun, çalışanlarının kariyer planları ile ilgilenmesi ve destek olması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve motivasyonu yükseltmektedir.

Kariyer planlamanın yararlarını dört grupta toplayabiliriz (Aytaç, 1997, s.167):

1. Kuruluşun bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında tanımlanması ve karşılanması,
2. Kuruluş içindeki kariyer yolları ve fırsatlarından kurum ve bireyin daha iyi bilgi sahibi olması,
3. İşe alma, geliştirme, kariyer yönlendirme, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından tam olarak yararlanılması,
4. Çalışanlarda kuruma karşı ait olma duygusu ve bağlılığının artması.

Kariyer planlaması bilinçli, zor bir çalışmayı gerektirir ve hiçbir zaman kendiliğinden oluşmaz. Sadece çalışanın kendisi gerçekten ne istediğini bilebilir. Bu süreç içinde organizasyon bireye yardımcı olmak üzere eğitimli uzmanlar sağlayabilir, destek olur ve rehberlik eder. Birey kariyer planlamasını yapmaktan birinci derece sorumludur. Ancak çalışmalar göstermektedir ki organizasyon bu süreçte çalışana destek olmaz, yönlendirmez ise çok az ilerleme kaydedilmektedir.

Kariyer planlamasında önemli bir sorumluluk da çalışanın yöneticisine aittir. Yöneticiler çalışanların kariyer planlarının oluşturulması ve kolaylaştırılmasında önemli rol oynamaktadırlar.

Birçok yönetici, kariyer danışmanlığını yönetsel görevleri çerçevesinde görmemektedir. Bu problemlerin ortadan kaldırılması için organizasyonlar yöneticiler için gerekli bilgi ve becerileri kazandıracak eğitim programları düzenlemelidir.

Kuruluş, çalışanın kariyer hedeflerine ulaşması için kariyer yollarını dikkatli şekilde değerlendirmelidir. Yeni bir iş alanı oluşturulduğu zaman veya eskileri devreden çıkarıldığı zaman insan kaynakları bu konudaki bilgileri sağlamak ve iletmekten sorumludur. Değişik kariyer yolları arasındaki ilişkilerin doğru şekilde çalışanlara aktarılması ve bilgilendirilmesinde çalışan, yöneticisi ve insan kaynakları uzmanları beraber çalışma yapmalıdırlar.

3.4.2.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.

Performans değerlendirmede iki temel amaç bulunmaktadır. İlki, o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmektir (Palmer, 1993, s.9). Bu değerlendirme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanmaktadır. İkinci temel amaç ise, kuruluşun yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Çalışanların nasıl bir performans gösterdiğini bilmek kuruluşun en doğal hakkıdır. Aynı şekilde çalışan da kuruluşun kendi performansını nasıl gördüğünü ve kendisi ile ilgili ne gibi planları olduğunu bilmek hakkına sahiptir (Werner, 1993, s.165).

Pek çok araştırma göstermiştir ki, yaygın inancın tersine, övgünün performans üzerinde kalıcı bir etkisi yoktur. Aynı şekilde eleştirinin etkisi de olumsuzdur. Yarattığı savunma duygusu performansı düşürmektedir.

Olumsuz bir atmosfer, ruhsal durum ya da tutum modeli üretken bir değerlendirmeyi gölgeler. Yöneticinin huzursuzluğu, astın savunmacı tutumu, performanstan çok kişilik üzerinde yoğunlaşma eğilimi gibi yöntemler çoğu kez değerlendirmeye getirilen iyi niyetlerin önünde engel yaratmaktadır.

İyi bir değerlendirme; iyi yapılmış işin kabul edilmesi, yapıcı eleştiri, yetiştirme, yönlendirme, birlikte çözüm getirme ve gelecek gelişmelerin planlanmasından oluşur.

Yönetici, elemanın performans değerlendirmesini ücret artırım sorunuyla karıştırmamalıdır. Ters durumda çalışan gerilime girecek, kendisine yapılan eleştiri ve önerilere gereken dikkati ayıramayacaktır.

Yöneticilerde bütün elemanlara yüksek ya da düşük puan verme gibi bir eğilim bulunmaktadır (Werner, 1993, s.168). Bu durum iyi ve kötü performansı ayırtetmeyi güçleştirmektedir. Bazı yöneticiler düşük performans vermektense çalışanların çoğunluğu için sıralamanın ortasında kalma eğilimindedir. Bu ise yüksek ve düşük performans sahibi kişilerin gerçek bir değerlendirmeye tabi tutulmasını önlemektedir. Aynı şekilde çoğu kez elemanın çalışmasının bütün boyutları tek bir boyutun hak ettiği puan temelinde değerlendirme eğilimi de söz konusudur. Örneğin, sıkı çalışan bir kişiye bütün boyutlarda yüksek puan verilmesi yeterli motivasyonu sağlamaktan uzaktır.

3.4.3. Ücret Sistemi

Ücret, bireyin kuruluşa sunduğu uzmanlık becerilerinin ve enerjisinin takdir edilen bedelidir (Açıkalin, 1996, s.177). Üretime katılan emeğin bedeli olarak tanımlanabilen ücret, kuruluş ve çalışanların insan kaynakları faaliyetleri içinde en duyarlı oldukları uygulamaların başında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret, iki yönlü olarak etki yaratmaktadır. Birincisi çalışanlara ödenen ücretlerin önemli bir

maliyetinin olması, ikincisi ise ücretin genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan araç olmasıdır (Ersen, 1997, s.115).

Ücret, kuruluştaki neye ve kime değer verildiğini gösterirken, hem kurum kültürünü yansıtır, hem de kültürün belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, ücret uygulamalarıyla verilen mesajların amacına uygun düşmesini sağlamak durumundadır. Bir yandan, TKY felsefesini benimsediğini belirterek ekip çalışması ve işbirliğinden söz etmek, diğer taraftan da ücret sisteminde grup temeline dayalı bir yönün bulunmaması büyük çelişkidir.

Çünkü tamamiyle bireysel temele dayalı ücret yönetimi, kuruluşun aslında önem verdiği konunun bireysel davranış ve performans olduğunu gösterir. Kuruluştaki bütün insanların öneminden söz etmek, sonra da bazı çalışanlara diğerlerinden çok daha fazla ücret ödemek söz konusu mesajla çelişmektedir (Preffer, 1999, s.97).

Ücretin ölçüsü, aynı zamanda bir kuruluşun iç hiyerarşisindeki statüyü de göstermektedir. Her birey ücretini meslektaşlarıyla karşılaştırır ve çoğu hak ettiğinden az aldığını düşünür. Kesin olan şey, ücretin hem kişinin kendisinin hem de başkalarının çalışmasına göre adil olmasının istendiğidir (Hageman, 1995, s.44.).

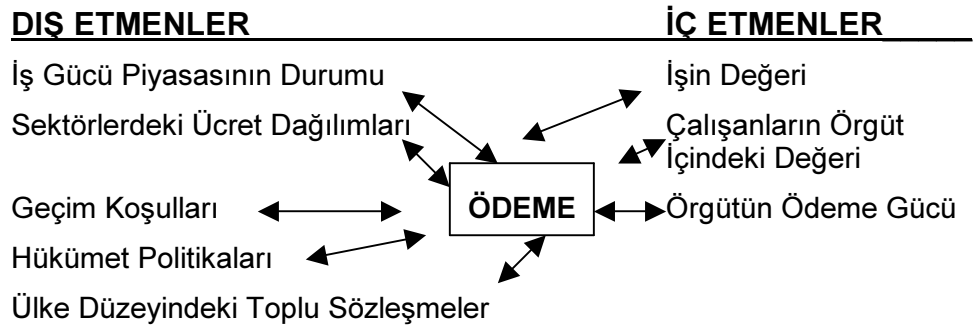
TKY felsefesini benimsemiş insan kaynaklarının yönetiminin, ücretlerle ilgili her konuyu çalışanlarla açıkça tartışması, çalışanların kuruluşun politikalarına olan güvenini artırdığı gibi, yöneticileri de daha iyi anlamalarına olanak sağlamaktadır. Bunun tersi yapıp gizlilik politikası uygulandığında çalışanların güveni sarsılmakta ve motivasyonları düşmektedir (Palmer, 1993, s.102).

Ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli yöntemlerden biri, iş değerlemesinin yapılmasıdır. İş değerlemesine işlerin tanımlanması ile başlanmaktadır. Çalışma şartları, iş için gerekli olan teknik bilgi ve beceri düzeyi gibi diğer pek çok faktör de iş değerlendirmesine dahil edilmektedir (Beer v.d., 1985, s.431). Her faktöre ait oranlar standart bir çizelgede gösterilmektedir. Söz konusu oranlar, işin hiyerarşik sırasını da

yansıtmaktadır. Böyle bir değerlendirme, diğer kuruluşlardaki benzer işlerle de bir karşılaştırma yapılmasına imkan vermektedir.

Bir kuruluşta iş değerlendirme, verimlilik ve çalışma koşullarının belirlenmesinde son derece önemlidir (Açıkalın, 1996, 182). Ancak, iş değerlendirme bir ücret sistemi olmayıp, iş analizi sonucu uygun bir ücret düzeyinin kurulmasına imkan vermektedir.

Örgütlerdeki ücretler ile toplumsal ekonomik sistemlerin karşılıklı etkileşim içinde algılanmaları, yorumlanmaları doğaldır. Tatmin edici, uygun, yeterli ücretin tanımını yapmak oldukça güçtür. İnsan; psikolojik, toplumsal ve biyolojik bakımdan karmaşık bir yapı ve işleyişe sahip olduğundan, ödemeyi belirleyen etmenlerin çok boyutlu olacağı açıktır. Ücreti belirleyen etmenler şekil 3.2'de görüldüğü gibi iç ve dış etmen olmak üzere iki gruba ayrılır.



Şekil 3.2. Örgütlerde Ödeme İşlevinin Etkenleri

Kaynak: Açıkalın, 1996, s.180

TKY felsefesini benimseyen, ücret konusunda uyuşmazlıkların, sürtüşmelerin azaltılmasına yönelmiş bir insan kaynakları yönetimi için 4 görev alanı belirlenmiştir (Açıkalın, 1996).

1- Çalışanların örgüte bağlılığını ve performansını artıracak ücret modelleri geliştirmek.

2- Dengeli, adil, güvenli, güdüleyici olarak günün ve çevrenin koşullarına uygun ödeme modellerini tasarlamak, uygulamak ve geliştirmek.

3- Ücret kurallarını, herkes tarafından anlaşılır biçimde düzenlemek ve tanımlamak.

4- Ücretleri zamanında ve eksiksiz ödemek.

3.4.4. Motivasyon

Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güçtür. Diğer bir ifade ile birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır (Ersen, 1997, s.122). Bir başka tanıma göre ise motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece bireyin kendisi tarafından yönlendirilebilir (Palmer and Winter, 1993, s.16).

Bu kapsamda TKY felsefesini benimseyen bir yönetici, sürekli olarak çalışanlardan nasıl daha yüksek bir iş başarımı elde edebilirim sorusuna cevap aramak durumundadır. Burada insanları elde tutmanın yanısıra motivasyonlarının da sağlanması önem kazanmaktadır. Akıllı insanları motive eden şey paradan çok takdirdir (Fryer, 2002, 197).

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan motivasyon teorisi iki ana grupta incelenmektedir. Birinci grupta yer alan kapsam teorileri, bireye enerji veren ve onu harekete geçiren yönlendiren veya onun davranışlarını yavaşlatan ve durduran ihtiyaçları incelemektedir ¹¹

¹¹ Kapsam teorileri arasında geniş kabul gören davranış teorilerinden biri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'a göre, insan ihtiyaçları fizyolojik ve psikolojik öncelikler sırasına göre düzenlenmiştir (Palmer and Winter, 1993, s.16). Bu öncelik sistemine göre, güvenlik ihtiyacı tanınmadan önce, en temel olan fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Yani fizyolojik ihtiyaçlar karşılanınca güvenlik ihtiyacı baskın hale gelir. Bu iki düzeyde yeterince doyurulduktan sonra ise temel motivasyon kaynağı sevgi ve aidiyet olmaktadır.

Frederick Herzberg'in ortaya koyduğu çalışanların motivasyon hijyenisi teorisi ise, "Çift Faktör Teorisi" diye de bilinmektedir (Herzberg, 1959, s.126). Bu teori iki faktör üzerinde durmaktadır: Bu faktörlerden ilki, motivasyonu sağlayan faktörler olup, mevcut olmaları halinde çalışanları tatmin eden ve onları daha iyi çalışmaya yönelten, bulunmadıkları zamansa doyumsuzluğa yol açmayan faktörlerdir. Doğrudan doğruya işle ilgili olan bu faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, büyüme olarak sıralanır. Herzberg'e göre, hijyen faktörler, yeteri kadar bulunmadıkları zaman çalışanlarda doyumsuzluk yaratan ve ne kadar az bulunuyorlarsa bu doyumsuzluğun o kadar büyük olduğu belli koşulları ifade eder. Hijyen faktörleri ise; örgüt politikası ve yönetimi, teknik denetimin kalitesi, çalışma koşulları, insan ilişkileri ve ücret politikası şeklinde sıralanmaktadır.

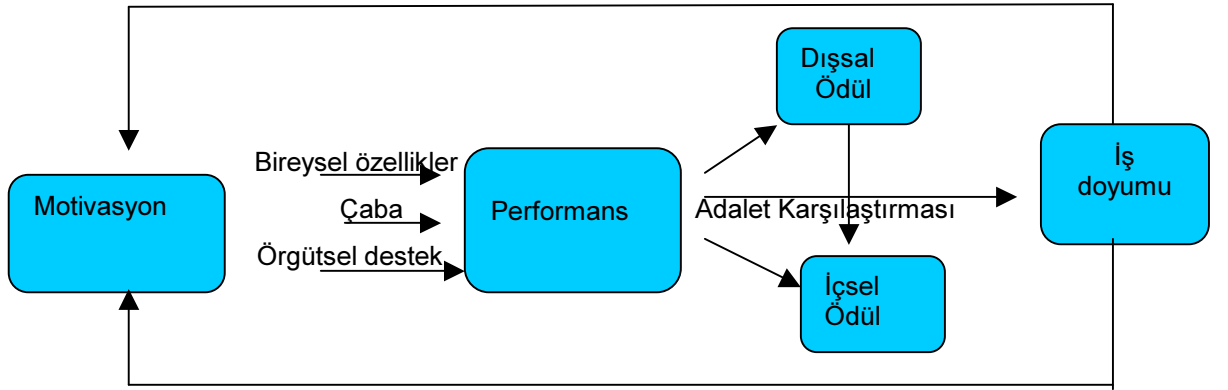
McGregor'un X ve Y teorisine göre; X teorisi, insanların aslında işten nefret ettiğini, onlara yol gösterilmesi gerektiğini, çok az arzuları olduğunu örgüt amaçlarından çok kendi amaçlarını ön planda tuttıklarını ileri sürmektedir. Y teorisi, insana saygıya dayanır (Palmer and Winter, 1993, s.20). Çalışanların işlerinde tatmin oldukları, sorumluluk almak istediklerini ileri sürmektedir. 1980'lerde McGregor'un X ve Y teorisine katkı William Ouchi'den Z teorisine gelmiştir. Teoriye göre insan düşünen ve karar verebilen bir varlıktır. İçinde bulunduğu şartlara göre iyi ya da kötü eğilimler gösterebilir. Teori yöneticilere, insanları bir arada daha etkili çalışmasının yollarını gösterir.

İkinci grupta yer alan teoriler ise, davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini, hareket hızının sebeplerini açıklayan süreç teorileridir (Altuğ, 1997, s.79-81) ¹². İnsan kaynakları yöneticisi örgütünde iş başarımını gerçekleştirebilmek için bu teorilerden birini kendisine rehber olarak seçmektedir.

Motivasyon teorilerinden, kapsam teorileri yöneticiye, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yönelik bir örgüt iklimi hazırlanmasının statik şartlarına işaret ederken, süreç teorileri bireylerin ihtiyaçlarını ve davranışlarını etkileyen karmaşık zihinsel süreçleri açıklayarak yöneticiye daha dinamik bir çerçeve sunmaktadır.

Daha önce yapılan araştırma sonuçlarına göre, kendine daha fazla ödeme yapıldığı için adaletsizlik hisseden birey, genellikle yaptığı işin kalite ve miktarını artırmakta iken, negatif adaletsizlik bireyi, üretimde kalite veya miktar azaltmaya itmektedir.

Şekil 3.3.'te yukarıda ayrıntılı bir şekilde anlatılan motivasyon teorilerinin kısa bir özeti sunulmaktadır.



Şekil 3.3. Motivasyon Teorilerinin Bir Özeti

Kaynak: Altuğ, 1997, s.90

¹² Süreç teorileri arasında en fazla sözü edilen beklenti teorisidir. İlk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Teoriye göre örneğin, bir çalışan yükselmek istiyorsa, yüksek performans göstermenin onu terfi ettireceğini bilir ve başarılı olmak için yeterli düzeyde yüksek motivasyonla çalışır. Dolayısıyla beklenti kuramı, bir bireyin hem işinde hem de örgütte yüksek performans gösterme çabasında etkili davranmasına etki yapan öğeleri araştırmıştır (Altuğ, 1997, s.88).

Süreç teorilerinden olan eşitlik teorisi ise; işin sonucu ve o işe yapılan yatırımlar karşılaştırılır. Yatırımlar çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile işteki performansını içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin yatırım sonuç orantısı, diğerlerinden düşük olabilir. Eğer düşük ise, bu farkı kapatmak amacıyla çaba gösterebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini yavaşlatabilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer, ya bir karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka yerde iş arar.

Şekil 3.3'de görüldüğü üzere, motivasyon ve iş doyumu hem birbirinden bağımsız, hem de birbiriyle kesişen iki ögedir. Kuruluşlar, bireyin ihtiyaç ve amaçlarını tatmin etmek isteğini olumlu yönde arttıracak bir iş atmosferi oluşturarak, bireyin önüne performans sonuçlarına ilişkin açık, net ve işle bağlantılı ödüller koymalıdır. İçsel ödüller doğrudan motivasyon yükselmesine etki yapar. Bu arada ödüllerin adaletli olup olmadıklarını karşılaştıran birey, adalet olduğu sonucunu algılayarsa, motivasyona yine olumlu katkı gelmektedir (Altuğ, 1997, s.90).

3.4.5. Eğitim

Eğitim, çalışanların işe girişinden, işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanır.

TKY felsefesini benimseyen bir kuruluş, çalışanlarının zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için onların ne yönde eğitileceklerini kararlaştırmak durumundadır. Bu, ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilmektedir (Ersen, 1997, s.117).

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kaliteyi en ekonomik şekilde üretilmelerini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler göstereceğinden, programların içeriği TKY içerisinde değişen ihtiyaçlara göre ortaya konmalıdır.

TKY içerisinde geliştirilecek olan eğitim ve geliştirme programlarının, üst yönetimden, en alt düzeydeki çalışanlara kadar kuruluştaki herkesi kapsamaması gerekir. Bu programlarda, Toplam Kaliteye ilişkin konuların yanı sıra, çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda da eğitim verilmesi gereklidir.

Eğitim, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Öğrenen organizasyonlar; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi kuruluşun kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik

bir yatırım olarak gören organizasyonlardır (<http://www.kalder.org>. Ensari, 2001).

Kuruluşların başarılı olabilmesi için bilgi üretebilmeleri çok önemlidir. Bilgi hem bireysel düzeyde, hem de kuruluş düzeyinde yaratılabilir ¹³. İki tür işletme yönetim bilgisi söz konusudur. Bunlar fiziksel ve zihinsel bilgidir (Özalp, 1998, s.21).

Sürekli değişim ve gelişmeyi içeren TKY'de, öncelikle yerleşik insan davranışlarının değiştirilmesi gerekmektedir (<http://www.kalder.org>, Us, 2001). Bu değişimin gerçekleştirilmesi için iyi hazırlanmış bir eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç vardır. Bu nedenle TKY eğitimine üst yöneticiler ve kalite organizasyonunda görev alacak personelle başlanmalı, daha sonra orta kademe yöneticiler ve diğer personel eğitime tabi tutulmalıdır.

TKY'ne geçiş, ne amaçla ve ne şekilde olursa olsun üst yönetimin atması gereken ilk adım, TKY konusunda eğitim almak olmalıdır (Türkel, 1998, s.89-90). Kuruluş bünyesinde veya dışardan verilen bu eğitime katılan yöneticilerin istekli olmaları gerekmektedir. TKY eğitiminde öncelikle, üst yöneticiler düşünce yapılarını TKY felsefesine uygun hale getirmelidirler. Ayrıca yeni çalışma anlayışına karşı ortaya çıkabilecek kişisel tepkilerin ve değişim korkusunun aşılması gerekir. Bu sorunlar daha sonraki dönemlerde alt kademelere de yayılabileceği için, üst yönetim kadrosunun bu olumsuzluklarla mücadele etmeye hazırlıklı olması gerekmektedir.

3.4.6. İletişim

Kuruluşların üst yönetimlerinin kişisel ve organizasyonel düzeylerde katılımı olmadan toplam kalite uygulamalarında başarılı olamayacağı tüm çevreler tarafından kabul edilmektedir (Türkmen, 2000).

¹³ Fiziksel bilgi; verimliliği artırıcı önlemler, rekabet analizleri, finansal oranlar gibi kelime ve rakamlarla ifade edilen bilgidir. Zihinsel bilgi ise, kişilerin bildikleri hissettikleri, tecrübelerine dayanan fakat isimlendirmede zorluk çektikleri bilgilerdir.

İnsanlar yaşadıkları tecrübelerle ve bu tecrübeleri anlamlı bir şekilde düzenleme yöntemiyle öğrenmektedirler. Bu nedenle de kelime ve sayılarla ifade edilen bilgi, insanın bilgi kalitesinin yalnızca çok ufak bir kısmıdır. Başka bir deyişle, söyleyebildiklerimizden, ifade edebildiklerimizden çok daha fazlasını biliriz. İşletmelerin bilgi üretiminden kasdedilen, bu tür zihinsel bilgilerin paylaşımı ve bunların fiziksel bilgiye dönüştürülmesidir.

Bu noktada tüm bireylerin anlamakta ve cevap üretmekte güçlük çektiği soru, Toplam Kalite herkes tarafından bu kadar anlaşılır, anlamlı ve böylesine kabul gören bir kavram iken uygulamada neden güçlük çekildiğidir.

Bir çok kuruluşun Toplam Kalite uygulamalarında başarısız olma nedenlerinden biri, yöneticilerin uygulamayı başarılı kılacak kültürel değişimi sağlamak için gerekli olan iletişim becerilerini çalışanlarına kazandırmak için yeterli çabayı göstermemiş olmalarıdır. Başarılı bir Toplam Kalite uygulaması kuruluş kültüründe farkedilebilir bir değişim yaratır. Kültürel değişimden kastedilen hem kişisel, hem de kuruluş olarak davranış değişikliğinin yaşanmasıdır.

Toplam Kalite yönetimi uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmanın yolu, böyle bir uygulama için gerekli olan kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan ve bunu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmekten geçmektedir (Ertopuz, 1996, s.161).

Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim çift yönlü olmalıdır (Lain, 1988, s.100). Karşılıklı sağlıklı iletişim; yönetici çalışan ilişkilerini geliştirecek, morali yükseltecek, dedikodu ve söylentileri engelleyecek, anlaşmazlığı ve güvensizliği azaltacak, personel problemlerini hızla halledecek, iş hayatının yolunda ve verimli gitmesini sağlayacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Sürekli gelişmenin ve rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında insan kaynakları unsuru büyük bir önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarını etkili bir biçimde yönlendiren kişiler ise, liderliğin gerektirdiği özellikleri beraberinde taşıması beklenen yöneticilerdir. Çalışmanın bu bölümü TCMB İnsan Kaynakları Biriminde görev yapmakta olan orta kademe yönetici grubunu oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının liderlik özelliklerini EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alarak belirlemek oluşturmaktadır.

4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket çalışmasının soruları EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik kriterinin özüne bağlı olarak, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü orta kademe yöneticilerinin özelliklerine uygun düşecek biçimde geliştirilmiştir.

Müdür ve müdür yardımcılarının değerlendirilmesi için anket, iki form halinde düzenlenmiştir. İçerik aynı olmakla birlikte soru biçimleri yönetici ve çalışanlara göre değiştirilmiştir. Ankette müdür ve müdür yardımcılarını kendilerini değerlendirirken, astlar; müdür ve müdür yardımcılarını değerlendirmişlerdir.

Anket çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların niteliklerine ilişkin kişisel özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölüm; "lider ve birimin hedefi-görevi-değerleri ilişkisi" başlığı altında 8 soru, üçüncü bölüm; "lider-birimin yönetim sistemi ilişkisi" başlığı altında 7 soru, dördüncü bölüm; "lider-diğer birim ve kuruluşlar ilişkisi" başlığı altında 7

soru, beşinci bölüm; “lider-çalışan ilişkisi” başlığı altında 7 soru olmak üzere toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Yöneticilerin liderlik özelliklerini belirleyebilmek için, her soru eşit önem taşıdığından, en düşük puanın görüldüğü sorular ve bölümler iyileştirme çalışmalarının başlatılması gereken potansiyel alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İyileştirme çalışmalarının başlatılmasına ilişkin nihai kararlar bir çok faktöre bağlı olmaktadır. Bunlar arasında en önemlileri kuruluşun iş ve kültür öncelikleridir.

Anket çalışmasının puanlama yönteminde, D Sütunundaki bir yanıt % 0, C sütunundaki % 33, B sütunundaki yanıt % 67 ve A sütunundaki yanıt % 100 anlamına gelmektedir (Mükemmelliği Ölçme, 1999). Her sorunun toplam değerlendirme üzerindeki katkısı eşittir. Her bir bölümün puanı “yanıt olarak verilen” yüzdelerin toplanıp “ortalama sonucu”nun soru sayısına bölünmesiyle hesaplanmıştır.

Anket formuna ilişkin çalışanlara sorulan sorular Ek 1, yöneticilere sorulan sorular Ek 2, hesaplama ile ilgili formül ise Ek 3’de yer almaktadır. Ek3’de yer alan hesaplama ile ilgili formüle göre, A,B,C,D seçenekleri şu anlamlara karşılık gelmektedir.

D: Bir takım iyi fikirler üretilmiş ancak bunlar henüz iyi niyetin ötesine geçememiş durumda, herhangi bir uygulama söz konusu değil.

C: Faydalı bir takım faaliyetler olduğuna ilişkin bazı kanıtlar var. Rastgele ve çok az sıklıkla yapılan gözden geçirmeler iyileşme ve gelişmelerin olduğunu gösteriyor.

B: Konunun gerektiğince ele alındığına ilişkin açık kanıtlar var. Ancak konunun tüm yönleriyle gözden geçirilmediğine ilişkin bazı kaygılar bulunmaktadır.

A: Konu tüm yönleriyle ele alınmakta ve örnek bir model oluşturur.

Araştırma aracı olan ankete 13.11.2002 tarihi itibarıyla İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nde müdür, müdür yardımcısı, kısım amiri, uzman, uzman yardımcısı, şef, şef yardımcısı ve memur olmak üzere toplam 111 çalışan katılmış, anket soruları 100 kişi tarafından yanıtlanmıştır.

Anket çalışmasından elde edilen sonuçlar, Ek 3’te bahsedilen RADAR Puanlama Tekniği ile değerlendirilmiştir. Bu tekniğin yanı sıra,

yönetici ve çalışanların D,C,B,A seçeneklerine verdikleri yanıtların arasındaki anlamlılık ilişkisini ortaya çıkartmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan orta kademe yöneticileri olan müdür ve müdür yardımcıları ile astlarına uygulanan ve yanıtlanan anketle ilgili sayısal dağılımı yüzdeler kullanılarak Tablo 4.1’de sunulmuştur.

TABLO 4.1. İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ’NÜN ORTA KADEME YÖNETİCİ VE ASTLARININ SAYISAL DAĞILIMI

Unvan	Anket Verilen Mensup Sayısı	Cevaplandırılan Anket Sayısı	Anketi Cevaplandırma Yüzdesi
Müdür	6	6	% 5
Müdür Yardımcısı	11	11	% 10
Uzman	10	10	% 9
Kısım Amiri	19	19	% 17
Şef	15	15	% 14
Uzman Yardımcısı	16	14	% 14
Şef Yardımcısı	15	12	% 14
Memur	19	13	% 17
Toplam	111	100	% 100

4.1. TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Araştırmanın Analizi

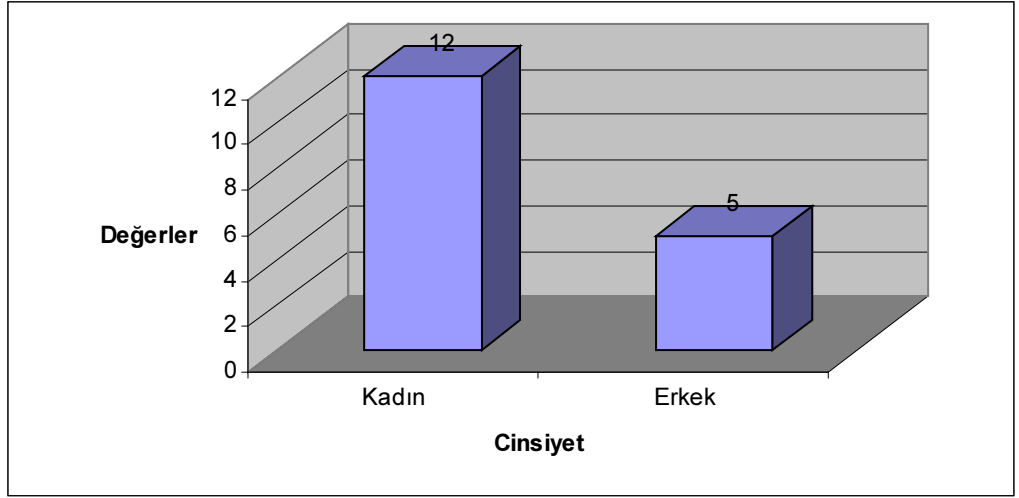
Bu araştırmada önce orta kademe yöneticiler ile onları değerlendiren astlarına ilişkin bilgiler, ardından yöneticilerin liderlik özelliklerine ilişkin özellikler incelenerek yorumlamaya geçilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

4.1.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları ile Astların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan anketin birinci bölümünde, anketi cevaplayanların kişisel niteliklerini saptamaya yarayan sorulara yer verilmiştir. Burada amaçlanan, araştırmaya katılanların kişisel özelliklerini belirleyerek, kalite anlayışının ne ölçüde benimsendiğine ilişkin kanıtları elde etmektir.

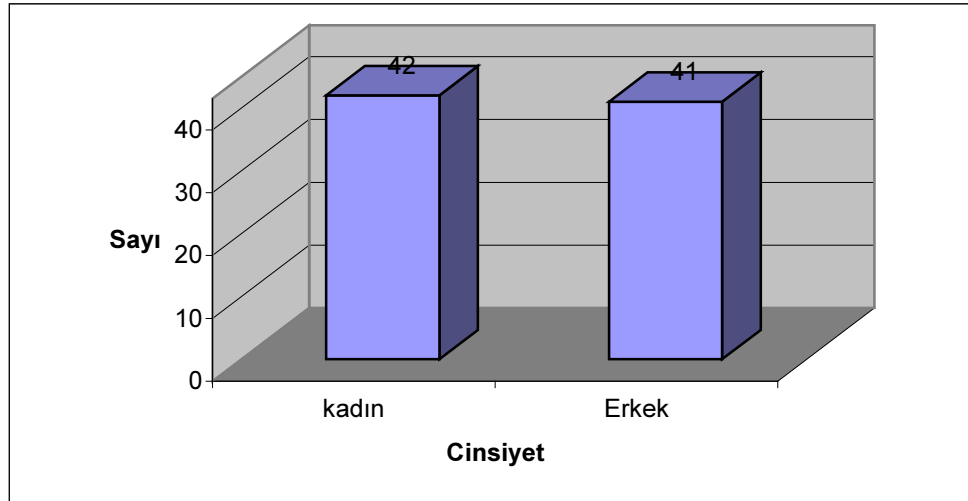
Yönetici ve astlarına uygulanan anketin kişisel bilgiler bölümünde; cinsiyet, yaş, unvan, kaç yıldır bu unvanda bulunduğu ve mezun olduğu öğrenim durumuna yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan orta

kademe yöneticiler ile astların cinsiyete göre dağılımı Grafik 4.2 ve 4.3'de sunulmuştur.



Grafik 4.2. Orta Kademe Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

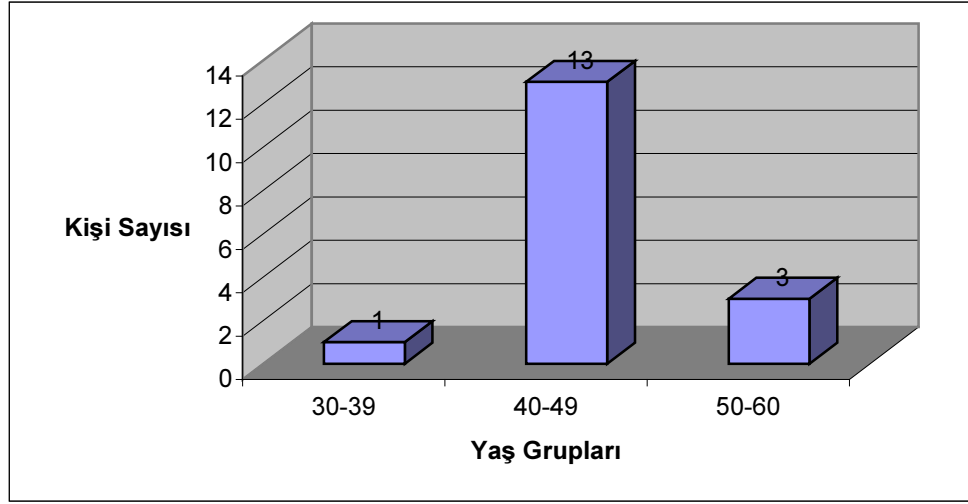
Grafik 4.2'nin incelenmesinden anlaşıldığı gibi, orta kademe yöneticilerinin % 71'inin kadın, % 29'unun erkek olduğu görülmektedir. Yönetim kadrolarında kadın çalışanların fazlalığı dikkat çekicidir.



Grafik 4.3. Astların Cinsiyete Göre Dağılımı

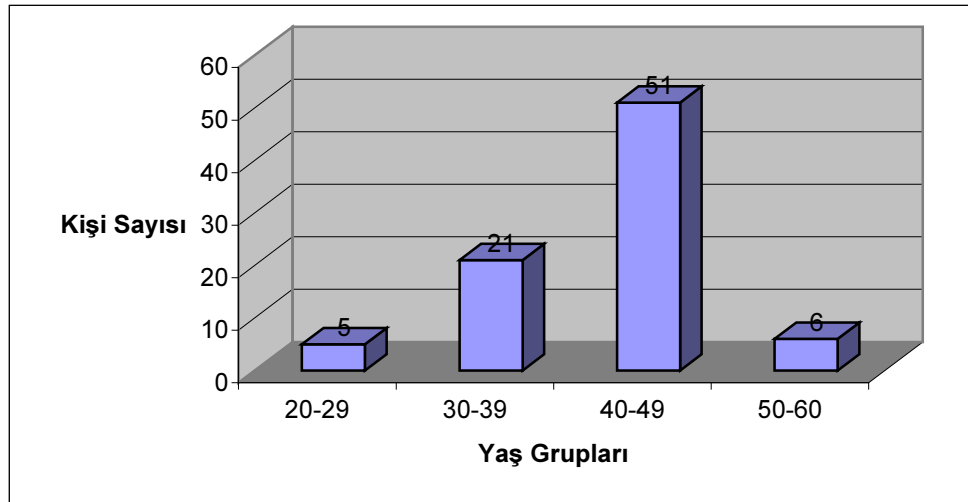
Grafik 4.3.'de ise astların % 51'nin kadın, % 49'unun erkek olduğu görülmektedir. Astların cinsiyete göre eşit dağılımı söz konusudur.

Orta kademe yöneticileri ile astlarının yaş bazında dağılımları Grafik 4.4. ve 4.5.'de sunulmuştur.



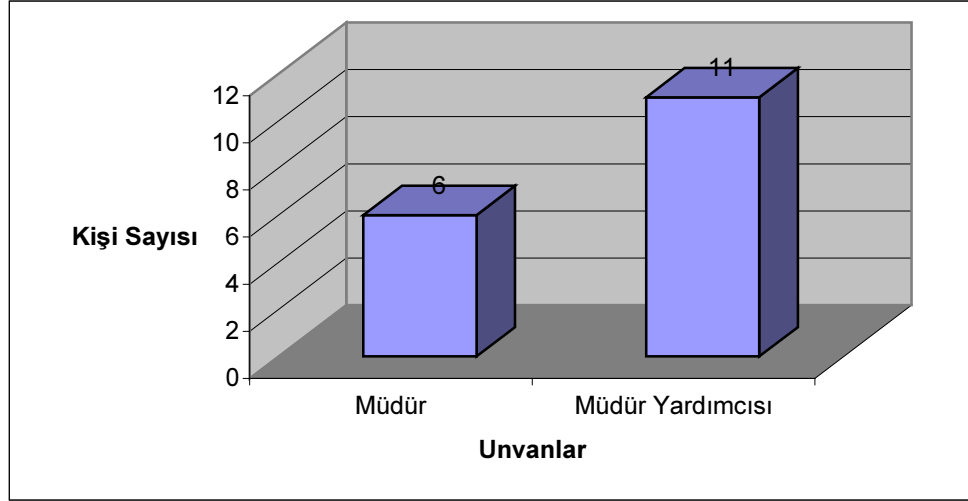
Grafik 4.4. Orta Kademe Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Grafik 4.4.'da orta kademe yöneticilerin daha çok % 76 bir oran ile 40-49 yaş grubunda, Grafik 4.5'de ise astların da % 25 bir oran ile 30-39, % 62 bir oran ile 40-49 yaş gruplarında yığıldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün yaş ortalamasının yaklaşık 40 olduğu görülmektedir. Bu sonuç Toplam Kalite açısından bir avantaj olarak görülebilir. Çünkü çalışanların öğrenme, kavrama ve başarıma duyguları tam doyuma ulaşmamıştır, bilakis tam bu evrede bu duygular doyuma ulaşabilecektir.



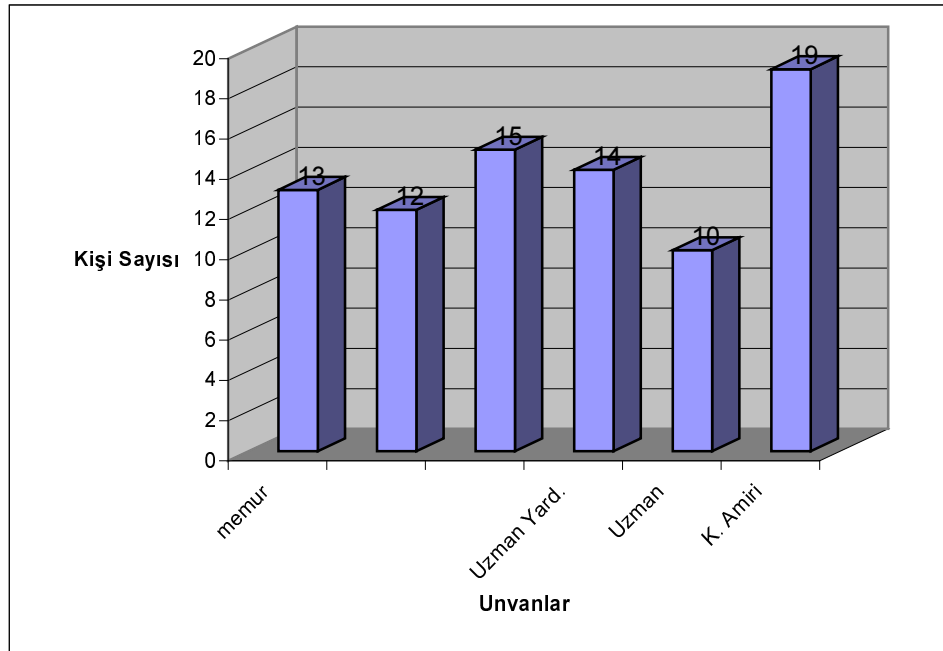
Grafik 4.5. Astların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Anketi cevaplayan orta kademe yöneticilerin ve astların unvan bazında gruplanmaları grafik 4.6 ve 4.7'de sunulmuştur.



Grafik 4.6. Orta Kademe Yöneticilerin Unvan Bazında Gruplanması

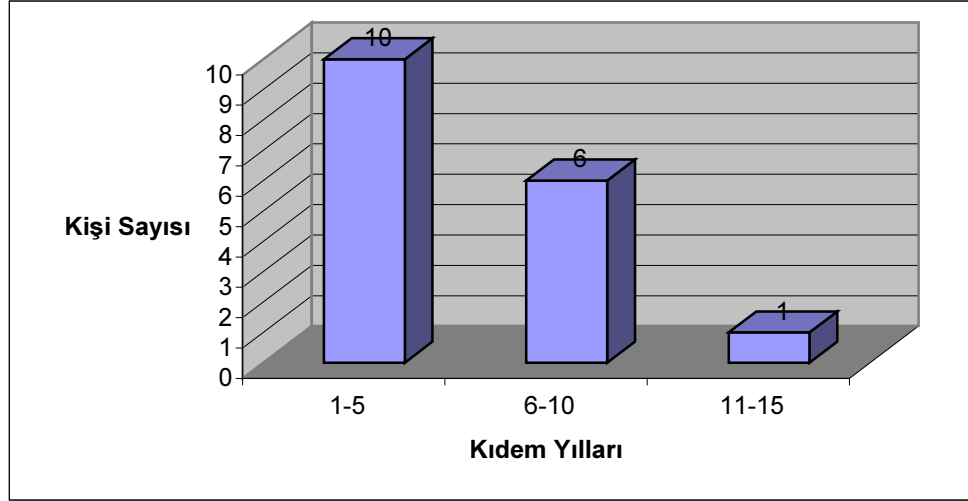
Grafik 4.6'nın incelenmesinden anlaşılacağı gibi yöneticilerin % 35'i müdür, % 65'i müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.



Grafik 4.7. Astların Unvan Bazında Gruplandırılması

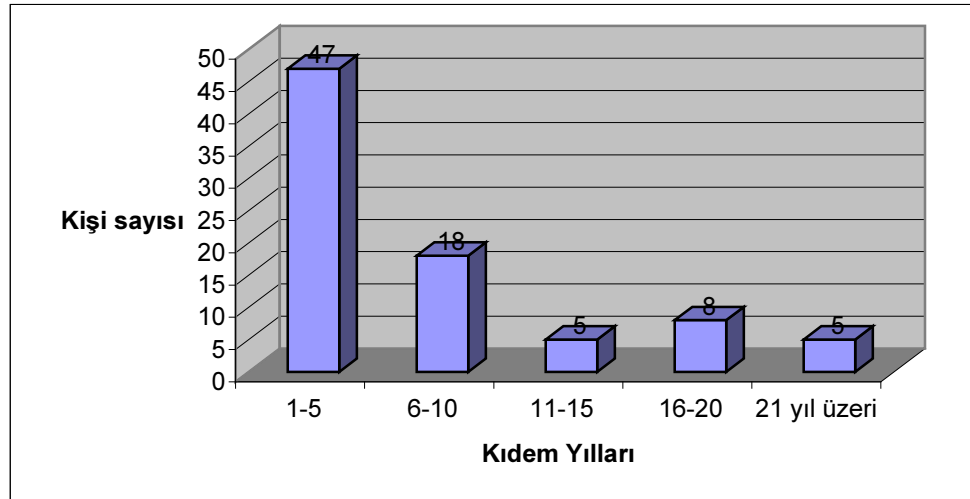
Grafik 4.7'de ise astların aldığı pay sırasıyla % 12 uzman, % 14 şef yardımcısı, % 16 memur, % 17 uzman yardımcısı, % 18 şef, % 23 kısım amiri şeklinde sıralanmaktadır. Astların değişik unvan gruplarındaki dağılımında oransal uygunluk dikkat çekicidir.

Yöneticiler ile Astların şimdiki unvandaki kıdemleri Grafik 4.8 ve 4.9'da sunulmuştur.



Grafik 4.8. Orta Kademe Yöneticilerin Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemleri

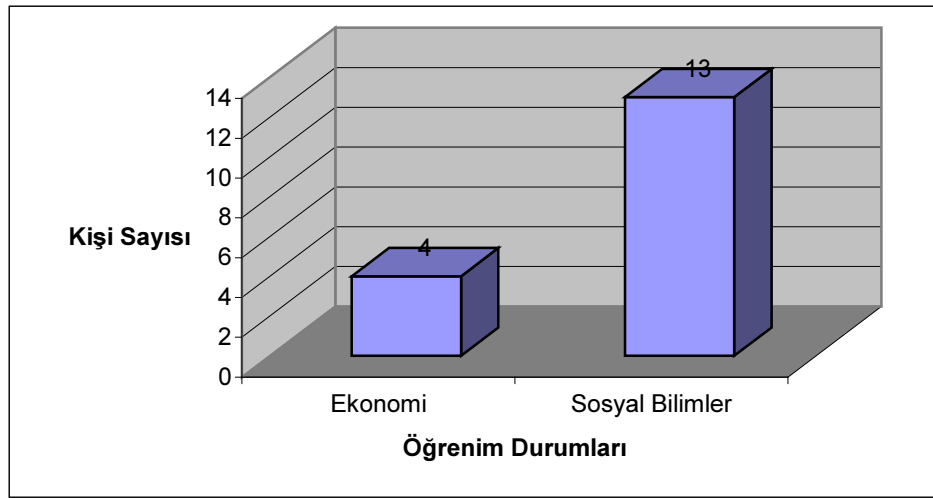
Grafik 4.8’de görüldüğü gibi, yönetici grubun kıdemi % 59’luk bir pay ile 1-5 yıl arasında ilk sırada yer almaktadır. Bu oranı % 35’lik bir oran ile 6-10 yıl arasındaki kıdem yılları izlemektedir. Yönetim kademesinde kıdem konusunda dikkati çeken en önemli özellik orta kademe yöneticilerin bu pay ile şimdiki görevlerinde çok uzun yıllar geçirmedikleridir. Bu durum; orta kademe yöneticilerinin kendilerini geliştirebilmeleri için 1-5 yıllık sürenin yeterli olduğu ve bu olumlu gelişmenin görev heyecanlarını korumalarına bağlı olduğu sonucunu ortaya çıkartmaktadır.



Grafik 4.9. Astların Şimdiki Unvanlarındaki Kıdemleri

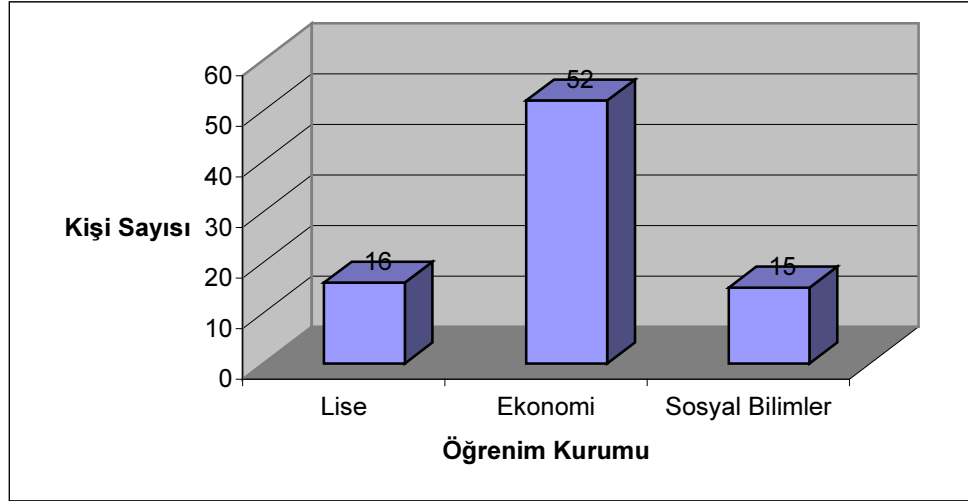
Grafik 4.9'da ise, astların da daha çok % 56'lık bir pay ile 1-5, % 26'lık bir pay ile 6-10 yılları arasında yığıldıkları gözlenmektedir. Yöneticiler için söylenen durum aynen astlar için de geçerlidir. Bunu % 10 ile 16-20 yıl arasında, % 6 ile 21 yıl üzerinde aynı kademede çalışanlar izlemektedir. Orta kademe yöneticilerdeki terfi durumu, alt kademede çalışanların terfi durumunu doğrudan etkilemiştir.

Araştırma evrenini oluşturan orta kademe yöneticilerin ve astların bitirdikleri son öğretim kurumları ile ilgili bilgiler grafik 4.10 ve 4.11.'de sunulmuştur.



Grafik 4.10. Orta Kademe Yöneticilerin Öğretim Durumları

Tablo 4.10 ve 4.11.'in incelenmesi sonucu, orta kademe yöneticiler ile astların daha çok üniversite mezunu oldukları ve lise mezunu astların sayısının giderek azaldığı yönündedir. Eğitim seviyesinin yüksek olması, TKY felsefesinin benimsenmesinde olumlu bir gelişmedir. Dikkat çeken diğer bir nokta ise orta kademe yöneticilerin % 76'lık bir oran ile üniversitelerin eğitim, psikoloji, hukuk vb. sosyal bilimler bölümünden mezun olmaları ve bunu % 24'lük bir oran ile ekonomi bölümünün mezunlarının izlemesidir. Buradan şu sonuç çıkartılabilir; yönetim kademesinde görev alan kişilerin büyük bir bölümü eğitim almış olduğu bölümle ilgili bir işle istihdam edilmişlerdir.



Grafik 4.11. Astların Bitirdikleri Son Öğrenim Kurumu İle İlgili Bilgiler

4.1.2. Orta Kademe Yöneticilerin, EFQM Mükemmellik Modeli'nin Liderlik Kriteri Esasına Göre Özellikleri ve Yorumlar

TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan orta kademe yöneticileri olan müdür ve müdür yardımcılarının liderlik özelliklerinin kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada; müdür ve müdür yardımcıları kendilerini değerlendirmişler, bunun yanısıra astlar da müdür ve müdür yardımcılarını değerlendirmişlerdir.

Ankette, EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik kriterinin alt ana başlıkları gruplar halinde ele alınmıştır. Bu bölümde elde edilen verilerin alt ana başlıklar halinde değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Anketi 17 kişi orta kademe yöneticisi, 83 kişi ise ast çalışan olarak toplam 100 kişi yanıtlamıştır. Orta kademe yöneticileri "Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi" başlığı altındaki II. Bölüme ait sorulara yönelik faaliyet alanında kendilerini % 74'lük bir ortalama ile başarılı buluyorlar iken, aynı bölüme ilişkin değerlendirmede astlar, müdür yardımcılarında % 51'lik, müdürlere ise % 50'lik bir ortalama ile puan vermişlerdir. Astların vermiş olduğu puan, yöneticilerinin bu bölüme ilişkin liderlik özelliklerini daha da geliştirebileceği yönündedir.

Orta kademe yöneticileri “Lider-Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi” başlığı altındaki III. Bölüme ait sorulara yönelik faaliyet alanında kendilerini % 69'lük bir ortalama ile başarılı buluyorlar iken, aynı bölüme ilişkin değerlendirmede astlar, müdür ve müdür yardımcılara % 46'lık ortalama ile puan vermişlerdir. Astların III. bölümde vermiş olduğu puan müdür ve müdür yardımcılar için aynı olup, yöneticilerinin bu bölüme ilişkin liderlik özelliklerini iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Yöneticiler bu bölümde kendilerini başarılı buluyorlarken, çalışanların yaklaşımı bu alanda iyileştirmeler yapılması yönündedir. Üst yönetim tarafından neden bu bölümde daha düşük puan aldıklarının araştırılması ve sonuçlara göre iyileştirmeler yapılması gerekmektedir.

Orta kademe yöneticileri “Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi” başlığı altındaki IV. Bölüme ait sorulara yönelik faaliyet alanında kendilerine % 54'lük bir ortalama ile puan vermişlerdir. Aynı bölüme ilişkin değerlendirmede ise astlar, müdür yardımcılarını % 45'lik, müdürleri ise % 47'lik bir başarı yüzdesi ile puanlandırmışlardır. Anketi cevaplayanlarca tüm bölümler içerisinde en düşük puan IV.bölüme verilmiştir. Astların IV. bölümde vermiş olduğu puan müdür ve müdür yardımcılar için birbirine yakın değerler olup, yöneticilerinin bu bölüme ilişkin liderlik özelliklerini iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler.

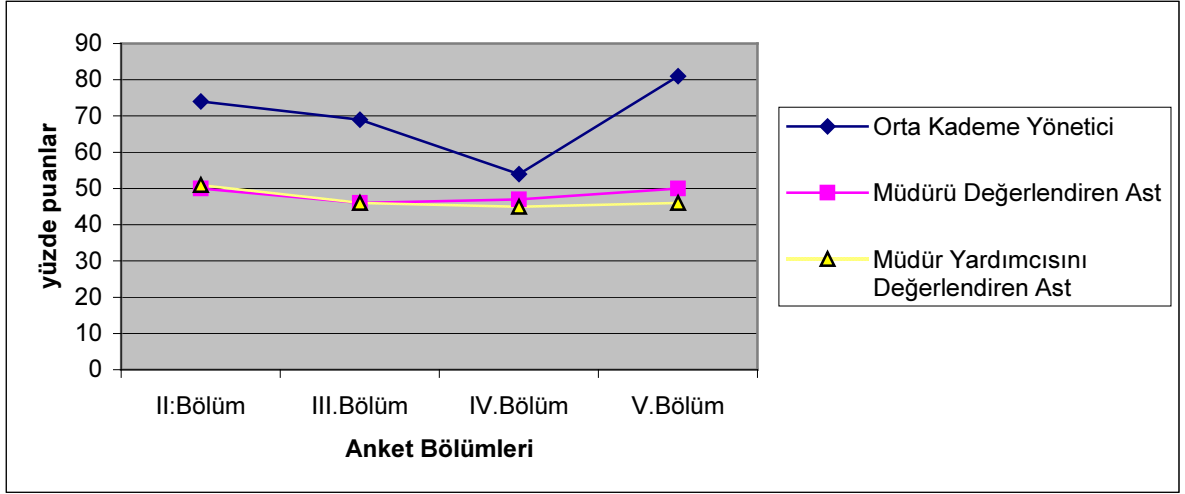
Bu kapsamda, insanların ne düşündüğünü ve ne istediğini öğrenmenin tek yolu sormaktır. Birim olarak resmi toplantıların yanında gayri resmi toplantılarda da diğer birimlerin görüş ve önerileri alınmalıdır. Diğer birim ve kuruluşların çeşitli konulardaki görüş, öneri ve eleştirileri dikkate alınarak bu düşünceler daha sonra uygulamaya dönüştürülmelidir. İnsan kaynakları birimi yöneticilerinin işbirliği halinde bulunduğu diğer birim ve kuruluşların beklenti ve memnuniyetlerini belirlemenin en etkili yollarından birisi de anket uygulaması yapmaktır. Bu anketler insan kaynakları biriminin kalite anlayışı kapsamında faaliyetlerini sürekli iyileştirmesine imkan tanıyacaktır. Alınan bu geri bildirimler insan kaynakları biriminin uygulacağı politikalara da dayanak oluşturacaktır.

Orta kademe yöneticileri “Lider-Çalışan İlişkisi” başlığı altındaki V. Bölüme ait sorulara yönelik faaliyet alanında kendilerini % 81’lük bir ortalama ile başarılı buluyorlar iken, aynı bölüme ilişkin değerlendirmede astlar, müdür yardımcılarını % 56’lık, müdürleri ise % 50’lik bir başarı yüzdesi ile puanlandırmışlardır. Gerek orta kademe yöneticiler, gerekse astların bu bölüme ilişkin puanlaması arasında belirgin bir fark olmasına karşın, her iki değerlendirici grupta V. Bölüme ilişkin sorularda yöneticileri başarılı bulmaktadırlar. Ancak orta kademe yöneticiler, ast ve üstleri arasında yazılı ve sözlü iletişimi sağlarken; birimin plan ve amaçlarını astlara kişisel olarak iletmede, çalışanları tanımada, iletişim kanallarını açık tutmada, astları ile birlikte iyileştirme ve gözden geçirme çalışmalarında bulunmada, astların kendi amaçlarını gerçekleştirmede birey ve grup çabalarının takdir edilmesinde kendilerini sürekli yenilemek durumundadırlar. Tablo 4.2.’de orta kademe yöneticiler ile astların tüm bölümlere ilişkin puanlama yüzdeleri sunulmuştur.

TABLO 4.2. ORTA KADEME YÖNETİCİLER İLE ASTLARIN DEĞERLENDİRMELERİ

Bölümler	Liderler	Astlar	
		Müdür	Müdür Yardımcısı
	%	%	%
II. Bölüm: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi	74	50	51
III. Bölüm: Lider-Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi	69	46	46
IV. Bölüm: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi	54	47	45
V. Bölüm: Lider-Çalışan İlişkisi	81	50	56

Tablo 4.2'de sunulan verilerin grafiksel sunumu ise Grafik 4.12'de yer almaktadır.



Grafik 4.12. Orta Kademe Yöneticiler ve Astların Değerlendirmeleri

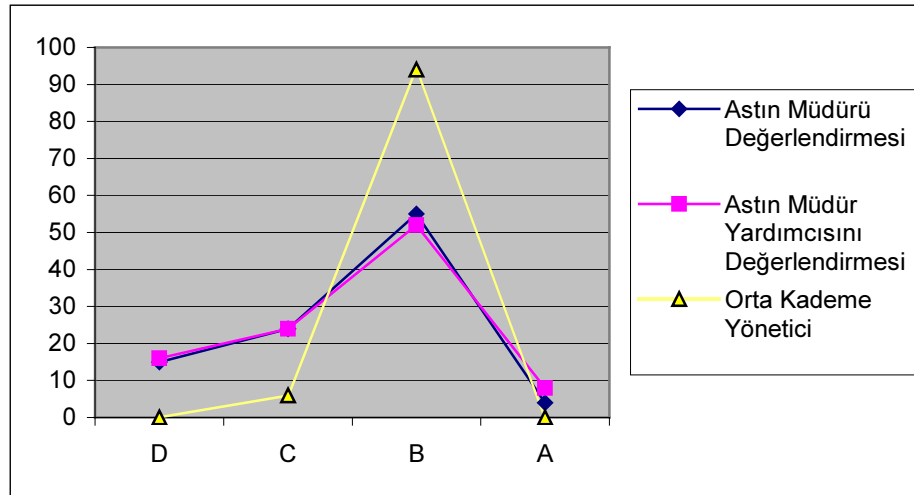
Anket sonuçları yönetim açısından oldukça iyimser olarak algılanabilir. Ancak EFQM Mükemmellik Modelinin etkinliği gündeme geldiğinde D ve C seçeneklerinin aldığı payın hiç de azımsanamayacak bir düzeyde olduğu görülmektedir. Çünkü TKY tüm çalışanların azami paydalarda buluşmalarını hedefler. Çalışanların hangi soruların cevaplanmasında neden liderlerini başarılı bulmadıklarının üst yönetim tarafından araştırılması ve sonuçlara göre iyileştirmeler yapılması gerekmektedir.

4.1.3. Anket Cevaplarının Değerlendirilmesi

Aşağıdaki grafiklerde grupların verdiği yanıtlar her bir soru için değerlendirilmiştir. Grafikler genel itibariyle incelendiğinde astların Müdür ve Müdür Yardımcıları için verdiği yanıtların örtüştüğü ve ağırlıklı olarak B seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Diğer cevaplar ise diğer seçenekler arasında dağılmıştır.

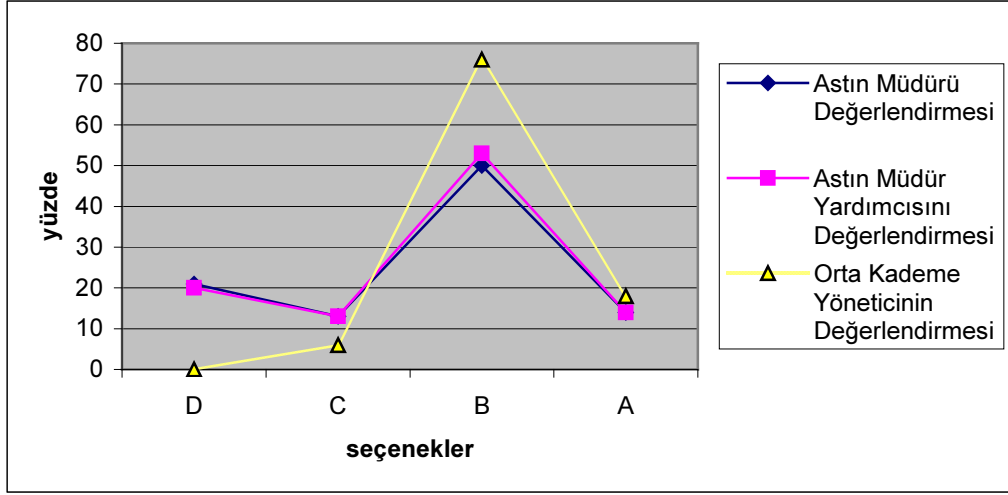
Yöneticilerin kendi liderlik özelliklerini puanlamalarında ise, söz konusu grafiklerde görüldüğü gibi yanıtlar B ve A seçeneklerinde toplanmıştır.

Buna göre, birimin hedef ve görevleri doğrultusunda gelişen teknoloji ve yenilikleri mevcut sisteme uyarlaması sorusunu yanıtlayan grupların seçenekleri, Grafik 4.13'te görüldüğü gibi B seçeneğinde toplanmış olup, yöneticilerin bu seçeneğe ilişkin yanıtları % 95 gibi bir oranla tepe noktasına ulaşmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin kendilerini gelişen teknoloji ve yenilikleri mevcut sisteme uyarlamada başarılı gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın, çalışanların yanıtları ise % 50 gibi bir oranda B seçeneğinde toplanmıştır. Bu sonuç, yöneticiler ile çalışanların yanıtları arasındaki bir çelişkiyi de göstermektedir.



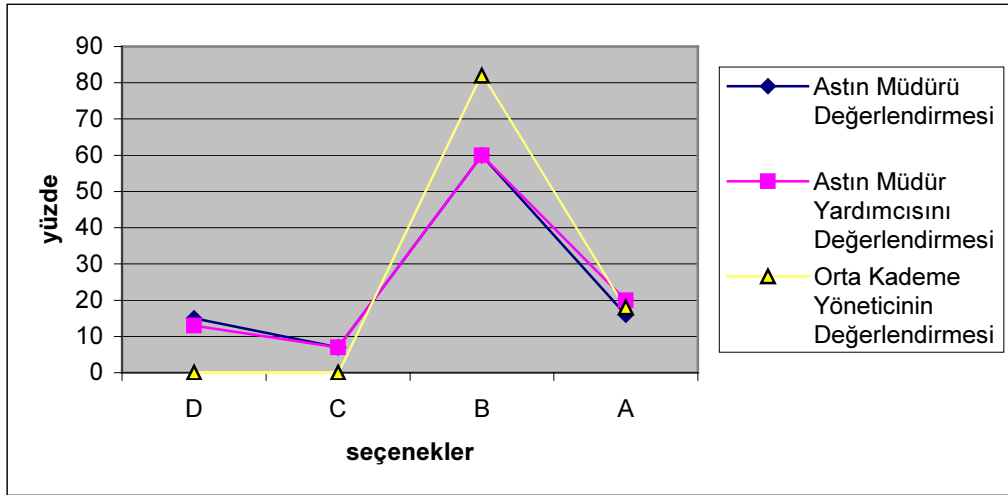
Grafik 4.13 Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 1.Soru)

Birimin hedef ve görevlerinin herkes tarafından açık bir biçimde anlaşılmasını sağlama sorusuna verilen cevaplar da Grafik 4.14'te görüldüğü üzere ilk sorudaki gibi B seçeneğinde toplanmıştır. Grafikte dikkat çeken diğer nokta, çalışanların D seçeneğine % 20'lik bir pay vermeleridir. Bu oran çok gibi görünmese de çalışanlar yöneticilerinin kendilerini daha da geliştirebileceklerine vurgu yapmaktadırlar.



Grafik 4.14 Lider ve Birimin Hedefi-Görev-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 2.Soru)

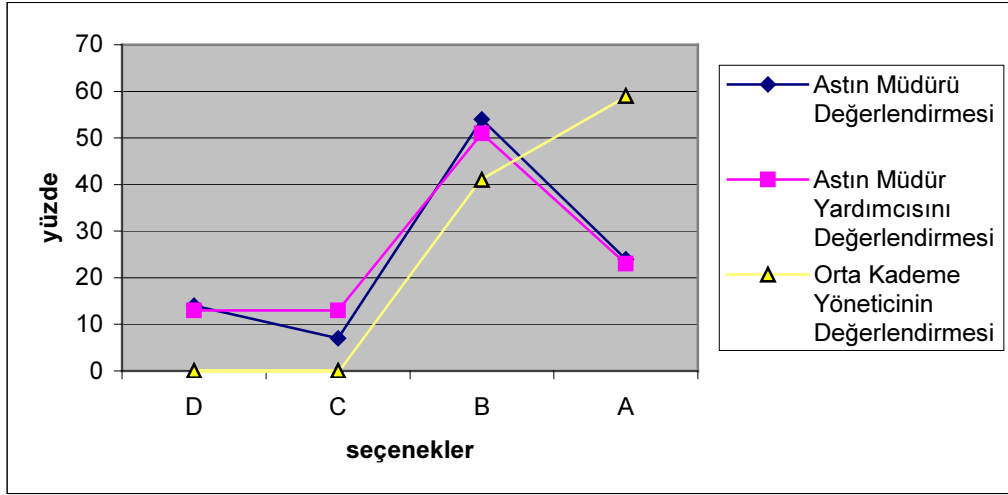
Birimin hedef ve görevlerinin yerine getirilip getirilmediğini uygun aralıklarla takip etme sorusuna verilen yanıtlar, Grafik 4.15’de görüldüğü gibi B seçeneğinde toplanmıştır. B seçeneğine astların verdiği pay % 60 iken, orta kademe yöneticilerin payı % 80’dir. Bu sonuç, yönetici ve çalışanların cevapları arasında bir uyumun olduğunu göstermektedir.



Grafik 4.15 Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 3.Soru)

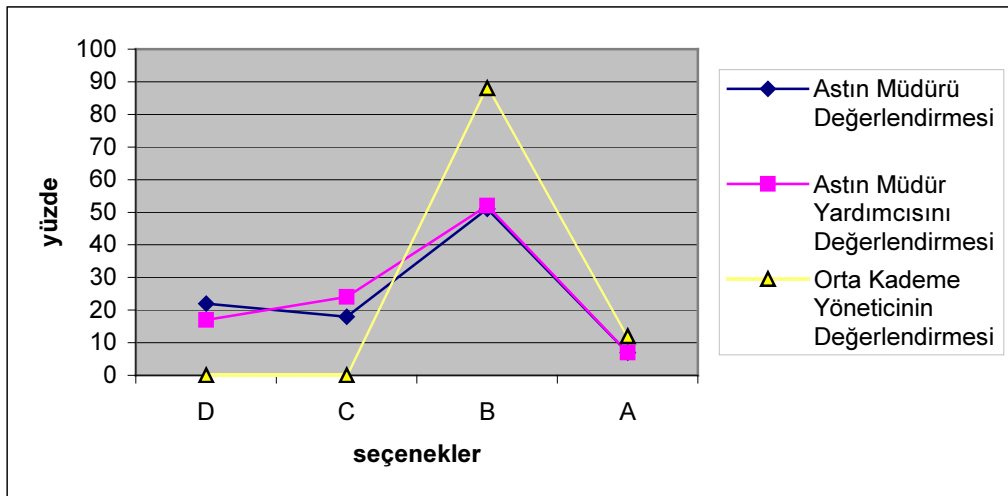
Birimin kurum kültürünün yaratılmasına yardımcı olacak ahlak kurallarının ve değerlerinin oluşturulmasında çalışanlara örnek olma sorusuna astların verdiği yanıtlar, Grafik 4.16’da görüldüğü üzere % 53 gibi bir oranla B seçeneğinde, orta kademe yöneticilerin yanıtları ise % 41 B ve % 59 gibi bir oran ile A seçeneğinde toplanmıştır. A seçeneğini işaretleyen

astların oranı ise % 23'tür. A seçeneğini işaretleyen çalışanlar ve yöneticilerin yanıtları arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı bir çelişki olarak yorumlanabilir.



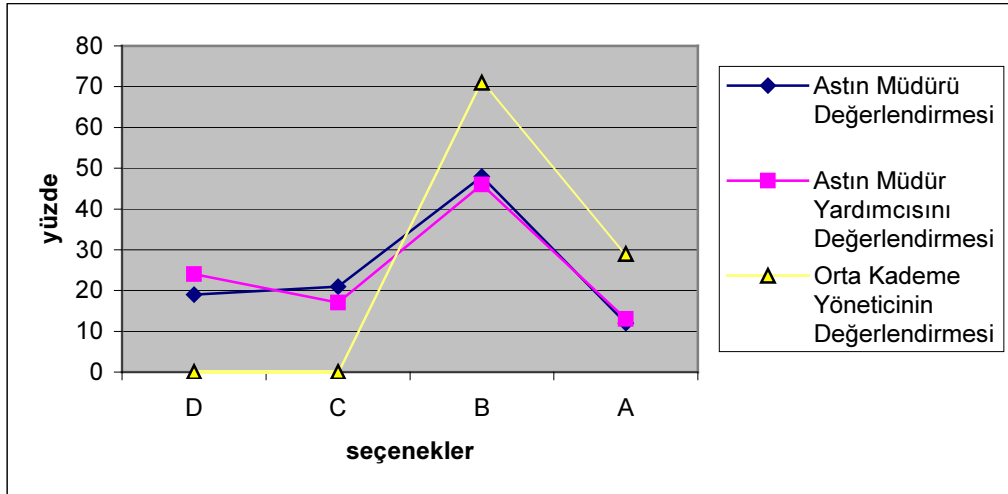
Grafik 4.16 Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 4.Soru)

Birimde aksayan yönlerin giderilmesine ilişkin önceliklerin saptanması sorusuna astların verdiği yanıtlar, Grafik 4.17'de görüldüğü üzere % 51'lik bir oranla B seçeneğinde toplanmıştır. Astların bu soruya ilişkin diğer yanıtları D ve C seçenekleri arasında dağılmıştır. Yöneticilerin yanıtları arasında B seçeneğinin aldığı pay ise % 88'lik bir oranla tepe noktasına ulaşmıştır. Buradan, çalışanlar ile yöneticilerin yanıtlarının örtüşmediği sonucunu çıkarabiliriz.



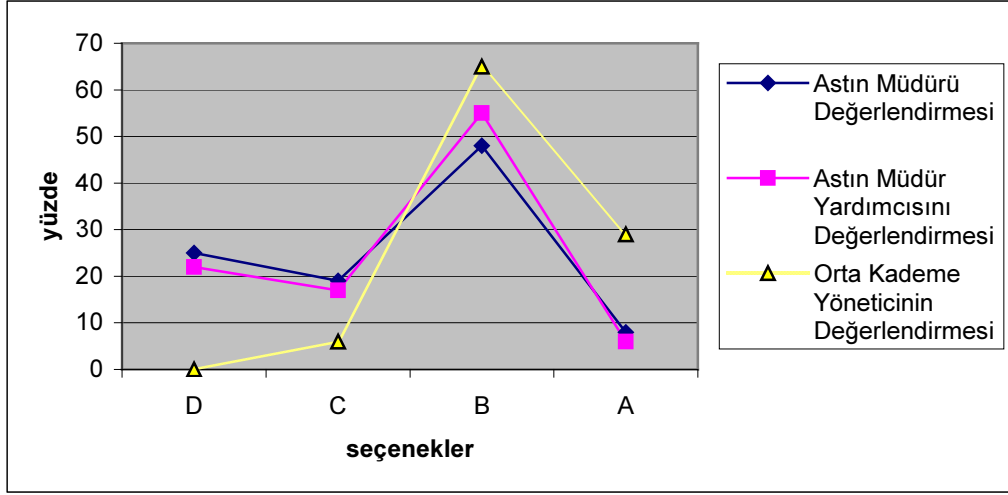
Grafik 4.17 Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 5.Soru)

Yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanları özendirme sorusuna astların verdiği yanıtlar örtüşmekte olup, Grafik 4.18’de görüldüğü üzere yanıtların oransal dağılımı D ve C seçenekleri için % 20, B seçeneği için % 47’dir. Astlar bu konuda yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin görüşleri ise, bu alanda kendilerinin yeterli olduğu yönündedir. Buradan yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanlar ile yöneticilerin cevaplarının örtüşmediği sonucunu çıkarabiliriz.



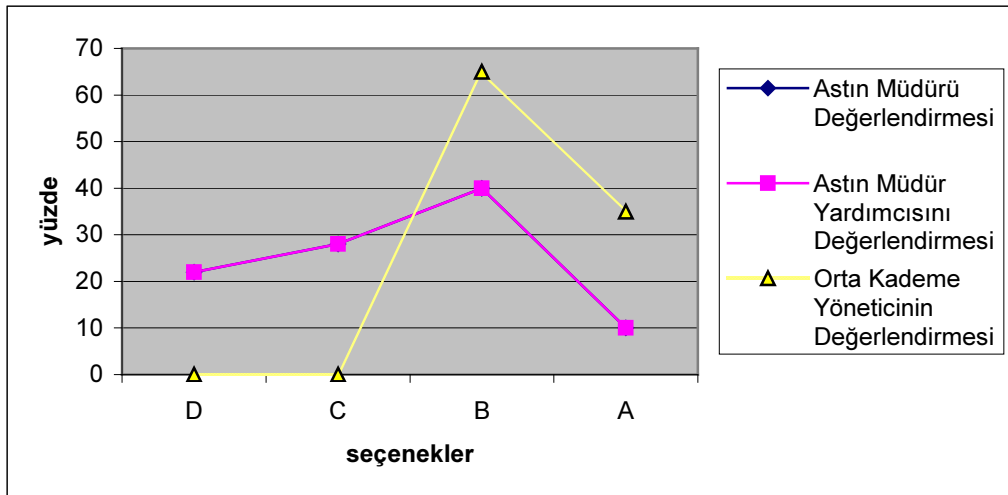
Grafik 4.18 Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 6.Soru)

Astlardan alınan geri bildirimler sonucunda liderliğin etkinliğinin gözden geçirilmesi sorusuna astların verdiği yanıtlar, Grafik 4.19’da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, yanıtların dağılımında D seçeneği % 23, C seçeneği % 18, B seçeneği yaklaşık % 50 ve A seçeneği % 7 pay almıştır. Yöneticilerin yanıtlarının dağılımında ise B seçeneği % 65, A seçeneği % 29 olmuştur. Grafikten de görüldüğü üzere çalışanlar ile yöneticilerin yanıtları arasında büyük bir uyum vardır.



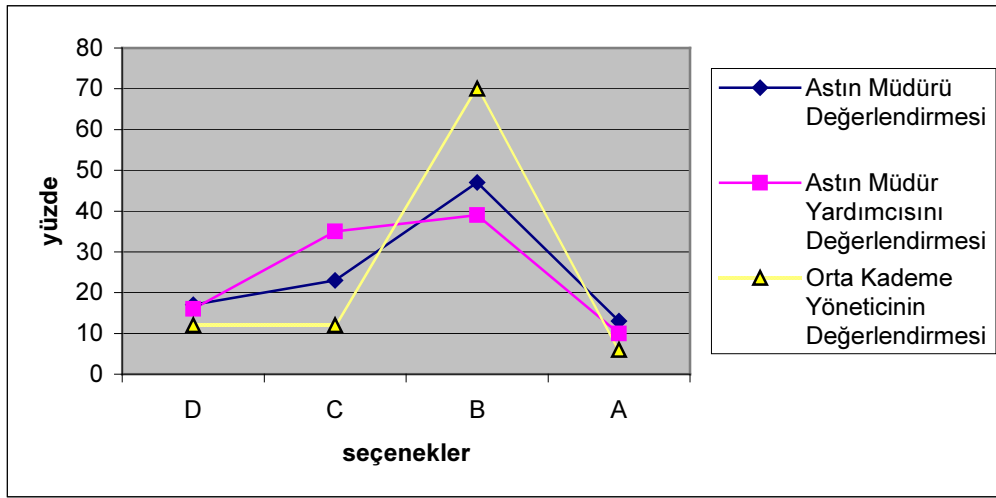
Grafik 4.19 Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 7.Soru)

Birimin, gelecekteki yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaları yapması sorusunu yanıtlayan astların seçenekleri Müdür ve Müdür Yardımcıları için Grafik 4.20'de görüldüğü gibi bütünüyle çakışmış ve bu nedenle astların grafik çizgisi tek grafik çizgisi haline dönüşmüştür. Yöneticiler ise kendilerini bu alanda çok başarılı bulmaktadırlar. Yöneticilerin yanıtlarının oransal dağılımı B seçeneği için % 65, A seçeneği için % 35 şeklindedir. Ancak birimin gelecekteki yöneticilerinin yetiştirilmesi sorusuna çalışanlar ile yöneticilerin verdiği yanıtlar çelişmektedir. Çünkü astlar bu konuda yöneticilerinin kendilerini daha da geliştirebilecekleri mesajını vermektedirler.



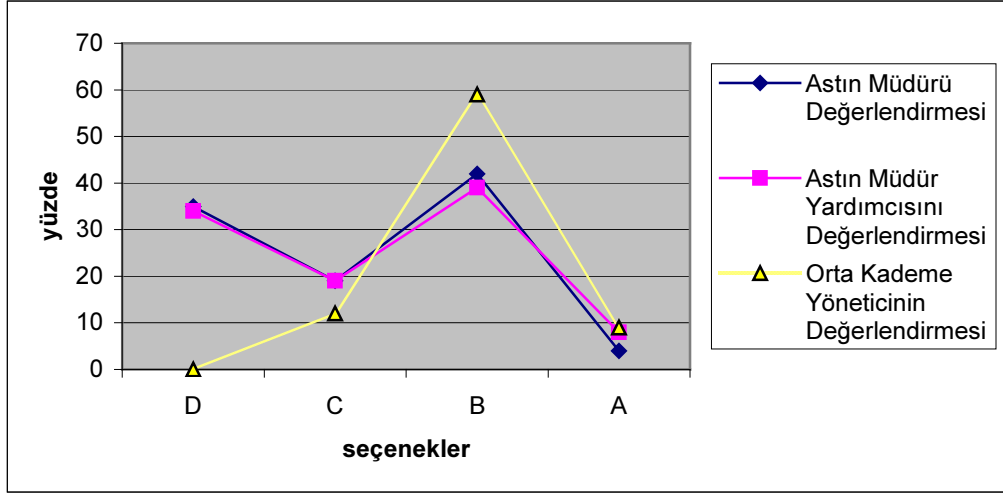
Grafik 4.20 Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm, 8.Soru)

Birimin hedef ve görevlerine ilişkin bir süreci tasarlaması sorusuna astların verdiği yanıtlar, Grafik 4.21'de görüldüğü üzere C ve B seçeneklerinde oransal bazda ayrılmaktadır. Buna karşın astlar yöneticilerini bu alanda zayıf bulmaktadırlar. Yöneticilerin yanıtlarında B seçeneği % 70, A seçeneği ise % 6 oranında pay almıştır. Buradan birimin hedef ve görevlerine ilişkin bir sürecin tasarlanması sorusunu cevaplayan çalışanlar ile yöneticilerin yanıtları arasında bir çelişki olduğu sonucunu çıkarabiliriz.



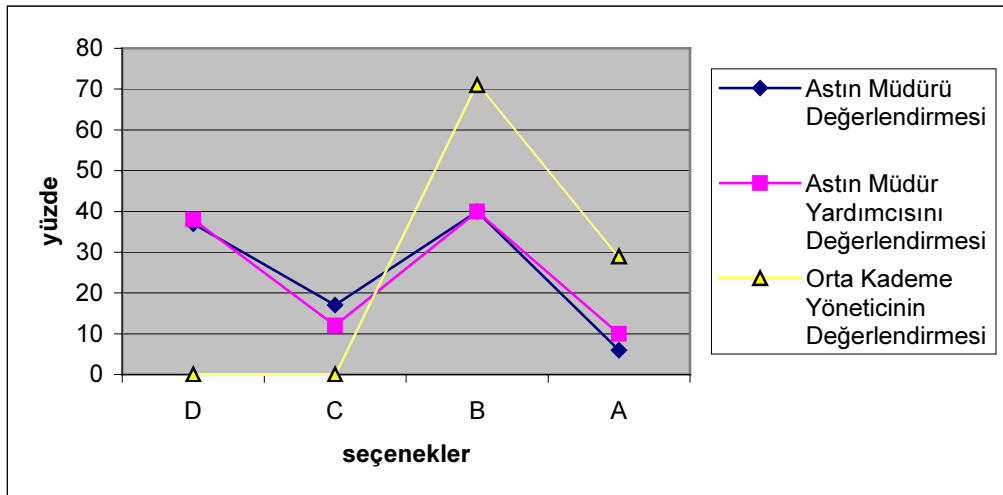
Grafik 4.21 Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 1.Soru)

Birimin hedef ve görevleriyle ilgili herhangi bir sürece ilişkin uygulamaya tüm çalışanların katılımını sağlama sorusuna astların verdiği yanıtlar, Grafik 4.22'de görüldüğü üzere Müdür ve Müdür Yardımcıları için örtüşmekte olup, yanıtlar D % 35, C % 19, B % 40 ve A % 6 şeklinde sıralanmaktadır. Astların bu konuda verdiği yanıtlar bu konunun iyileştirmeye açık alan olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Yöneticiler ise bu konuda kendilerini yeterli görmektedirler. B ve C seçeneklerinin bu konudaki toplam payı % 70'dir.



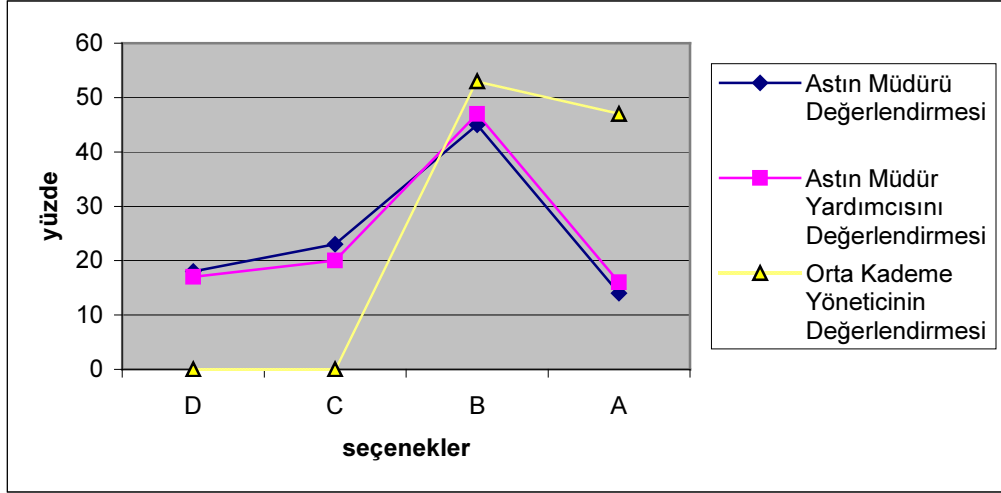
Grafik 4.22 Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 2.Soru)

Birimin hedef ve görevlerinin belirlenmesinde astların fikirlerini alma sorusuna astların verdiği yanıtlar, Grafik 4.23'de görüldüğü üzere her iki unvan için örtüşmekte olup, D % 37, C % 15, B % 40 ve A seçeneği % 8 pay almıştır. Bu alanda astlar yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşüncesindedirler. Özellikle D seçeneğinde oluşan % 35'lik oran dikkat çekicidir. Yöneticilerin değerlendirmelerinde ise B seçeneği % 71, A seçeneği % 29 oranda pay almıştır. Çalışanlar ile yöneticilerin cevaplarının bu oransal dağılımına bakarak bir çelişki olduğu sonucunu çıkarabiliriz.



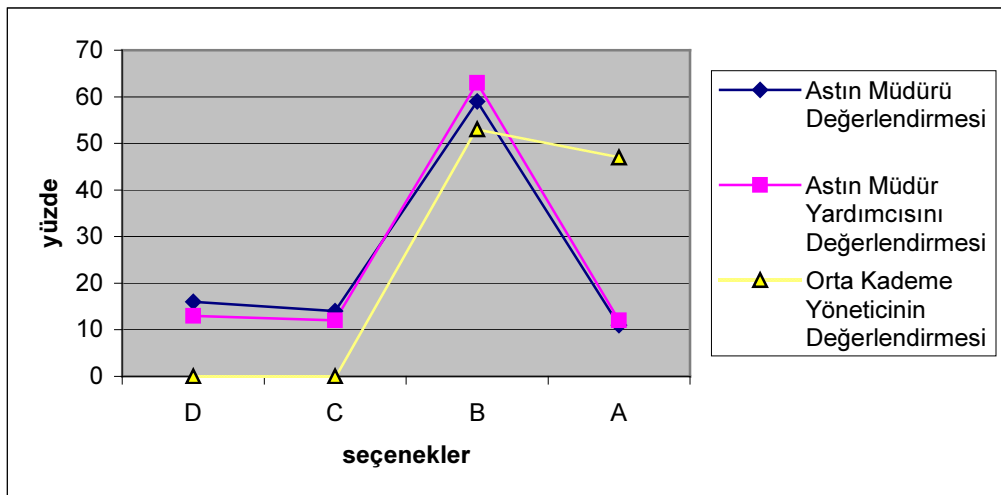
Grafik 4.23 Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 3.Soru)

Astların takım çalışmaları yapmalarını desteklemesi sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.24'de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D % 18, C % 21, B % 46 ve A seçeneği % 15 pay almıştır. Çalışanlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Yöneticilerin görüşü ise aksi yöndedir.



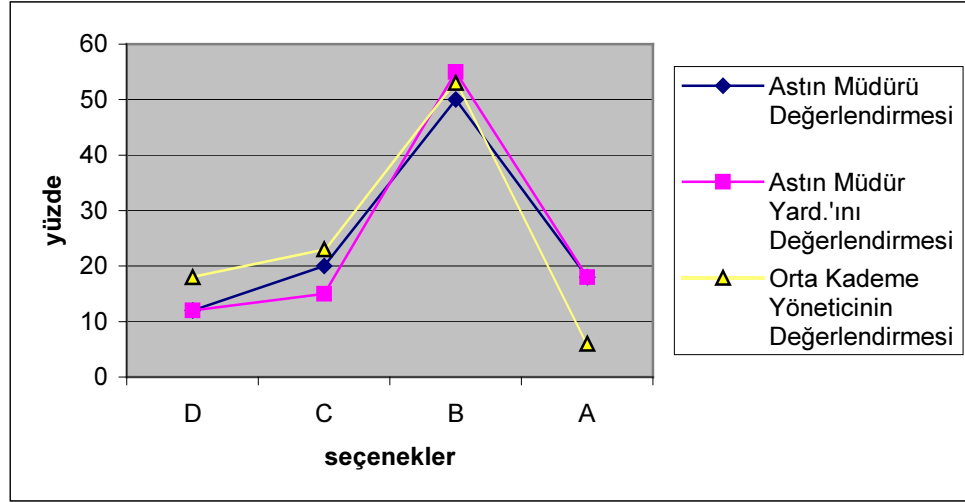
Grafik 4.24 Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 4.Soru)

Birimin işlerinin öncelik sırasına göre dağılımının sağlanması sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.25'de görüldüğü üzere Müdür ve Müdür Yardımcıları için örtüşmekte olup, B seçeneği % 60 ve A seçeneği ise % 12 pay almıştır. Yöneticilerin yanıtları ise B seçeneği için % 53, A seçeneği için % 47 şeklindedir. Çalışanlar ile yöneticilerin cevaplarında, A seçeneği için söz konusu büyük farkı bir çelişki olarak yorumlayabiliriz.



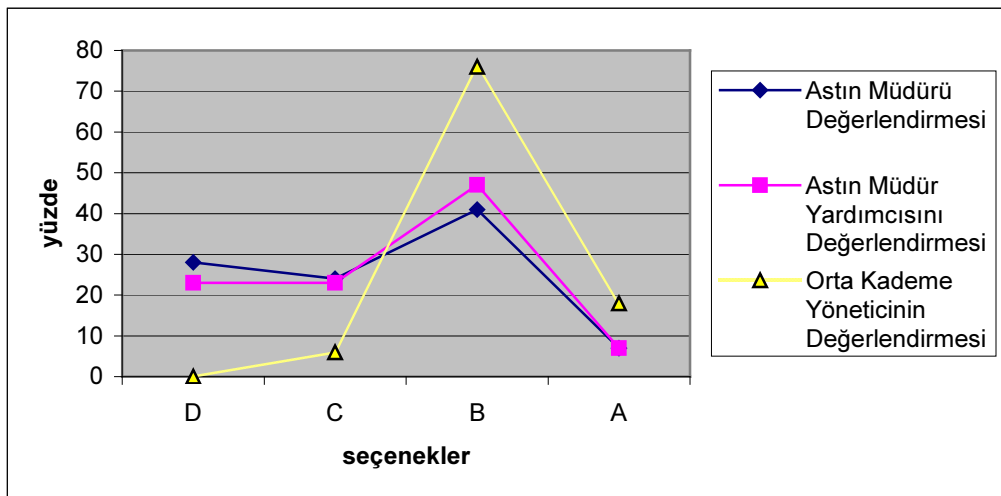
Grafik 4.25 Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 5.Soru)

Verimliliği artırmak amacıyla birim faaliyetlerinin ölçülmesine ilişkin bir süreci tasarlama sorusuna astlar ile yöneticilerin verdiği yanıtlar Grafik 4.26'da görüldüğü üzere B seçeneğinde toplanmıştır. Astlar ve yöneticilerin bu konudaki görüşleri büyük bir uyum içerisindedir.



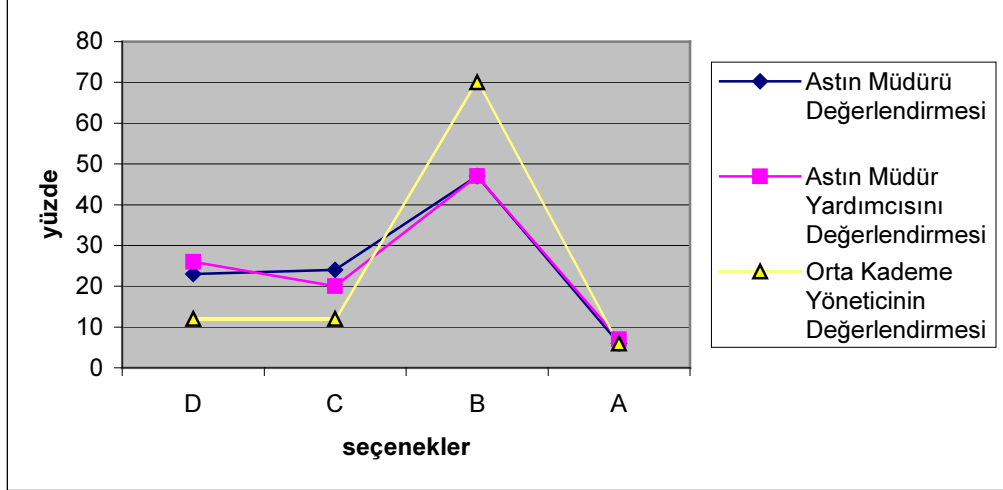
Grafik 4.26 Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 6.Soru)

Birimde aksayan uygulamaların giderilmesi amacıyla iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.27'de görüldüğü üzere iki unvan grubu için örtüşmekte olup, sırasıyla D % 25, C % 23, B % 45 ve A seçeneği % 7 oranında pay almıştır. Astlar bu alanda yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticiler ise bu konuda kendilerini başarılı görmektedirler. Çalışanlar ile yöneticilerin bu konudaki farklı düşüncelerini bir çelişki olarak değerlendirebiliriz.



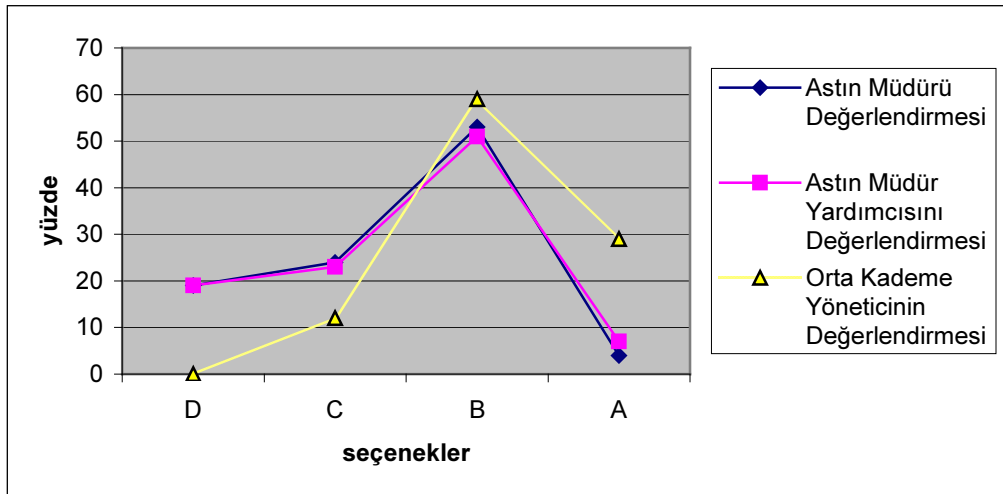
Grafik 4.27 Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm, 7.Soru)

İşbirliği halinde olunan diğer birimlerin beklentilerini saptama sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.28'de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, verilen yanıtlarda D % 24, C % 22, B % 47 ve A seçeneği % 6 oranında bir pay almıştır. Astlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Yöneticilerinin değerlendirmesinde ise B seçeneği % 70 oranında paya sahiptir. Bu sonucu çalışanlar ile yöneticilerin yanıtları arasındaki uyumsuzluk olarak değerlendirebiliriz.



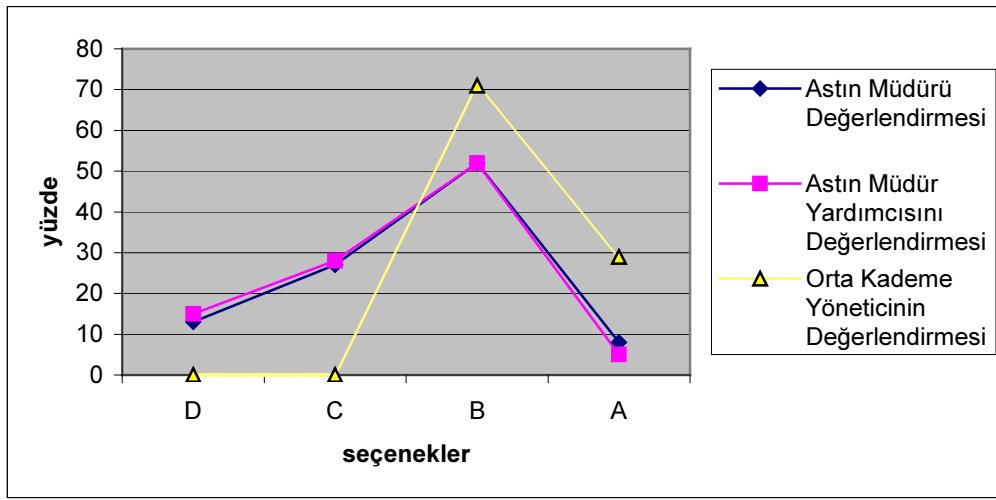
Grafik 4.28 Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm, 1.Soru)

Beklentilere cevap verme sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.29'da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D % 19, C % 23, B % 52 ve A seçeneği % 6 gibi bir orana sahiptir. Yöneticilerin yanıtları ise B ve A seçeneklerinde toplanmıştır. Bu sonucu, çalışanlar ile yöneticilerin yanıtları arasında büyük bir uyumun varlığı olarak değerlendirebiliriz.



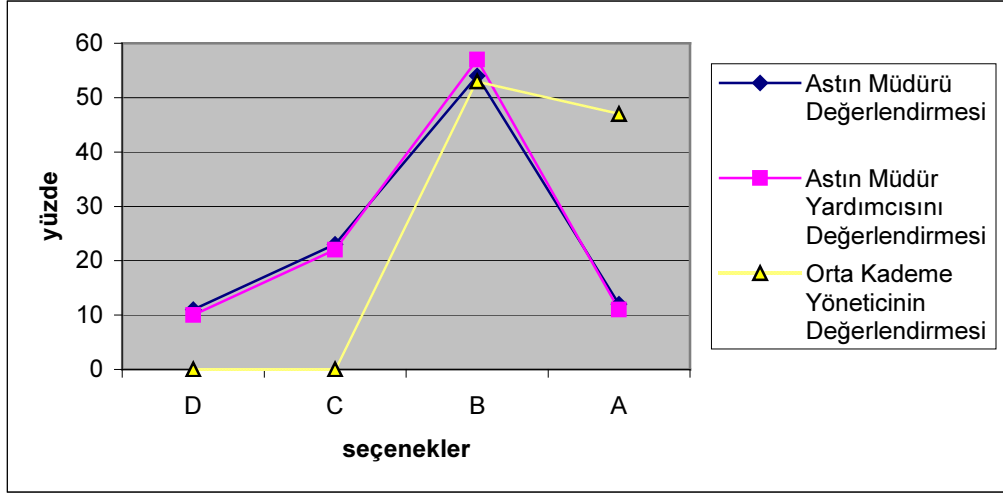
Grafik 4.29 Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm, 2.Soru)

Diğer birimlerin memnuniyetine ve beklentilerinin karşılanmasına ilişkin hedeflerin varlığı sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.30'da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, yanıtların oransal payı D % 14, C % 27, B % 52 ve A seçeneği % 6 şeklindedir. Yöneticilerin bu konuda yanıtları B seçeneği için % 71 ve A seçeneği için % 29'dur. Yöneticiler bu alanda kendilerini çok başarılı bulmaktadırlar. Astların D ve C seçeneklerine verdikleri toplam % 41'lik oranın yöneticiler tarafından hiç algılanmamış olması dikkat çekicidir.



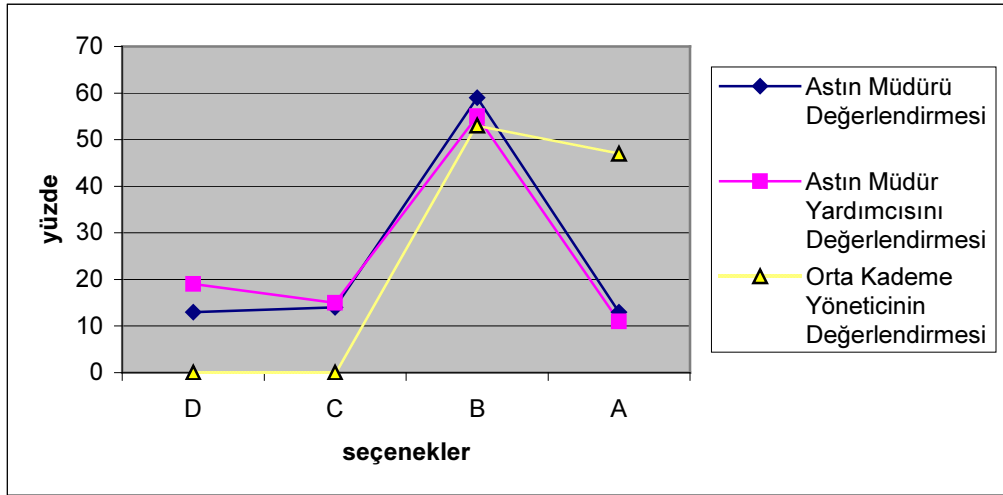
Grafik 4.30 Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm, 3.Soru)

Diğer birimler ile işbirliği yapma sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.31'de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, B seçeneği % 56, A seçeneği % 12 oranında pay almıştır. Yöneticilerin yanıtlarında ise B seçeneği % 53 ve A seçeneği % 47 oranında bir paya sahiptir. Bu konu yöneticilerin kuvvetli alanına girmektedir. Çalışanlar da yöneticilerini bu alanda başarılı görmektedirler.



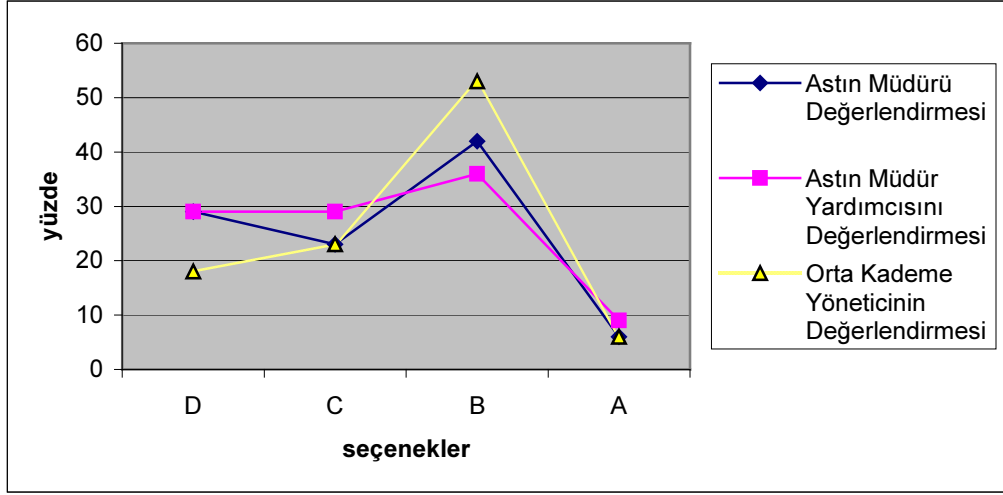
Grafik 4.31 Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm, 4.Soru)

Banka dışı kuruluşlarla işbirliği yapma sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.32'de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, anketi cevaplayan grupların değerlendirmeleri B seçeneğinde kesişmektedir. Yöneticilerin yanıtları B seçeneği için % 53, A seçeneği için % 47 gibi bir oransal paya sahiptir. Bu alanda anketi cevaplayan grupların düşünceleri arasında A seçeneği hariç, bir uyumun olduğu sonucunu çıkarabiliriz.



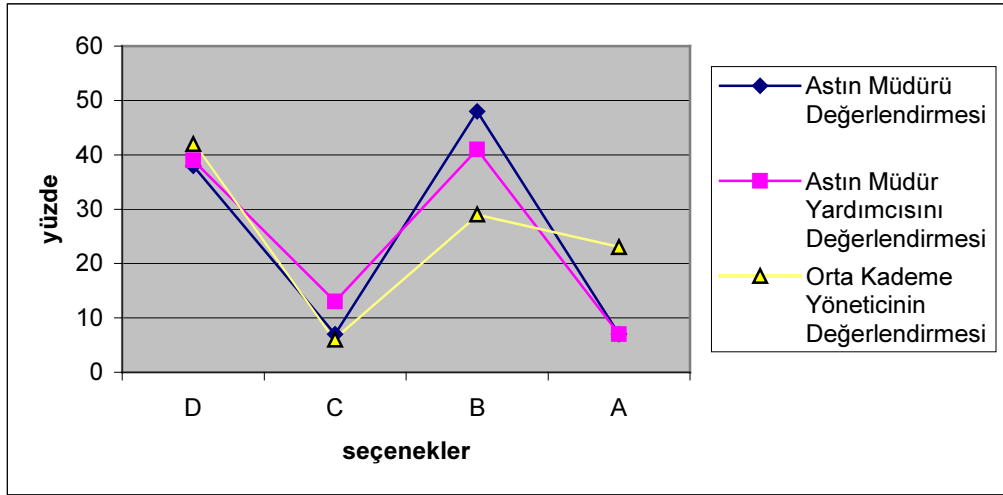
Grafik 4.32 Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm, 5.Soru)

Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatma sorusuna astların verdiği yanıtlar kısmen ayrılmakta olup, yanıtlar Grafik 4.33'de görüldüğü üzere seçenek D % 29, C % 23, B % 42 ve A % 6 şeklinde oransal dağılım sergilemektedirler. Astlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Yöneticilerin yanıtları % 53 gibi bir oranla B seçeneğinde toplanmıştır. Bu konuda yöneticiler kendilerini başarılı görmektedirler.



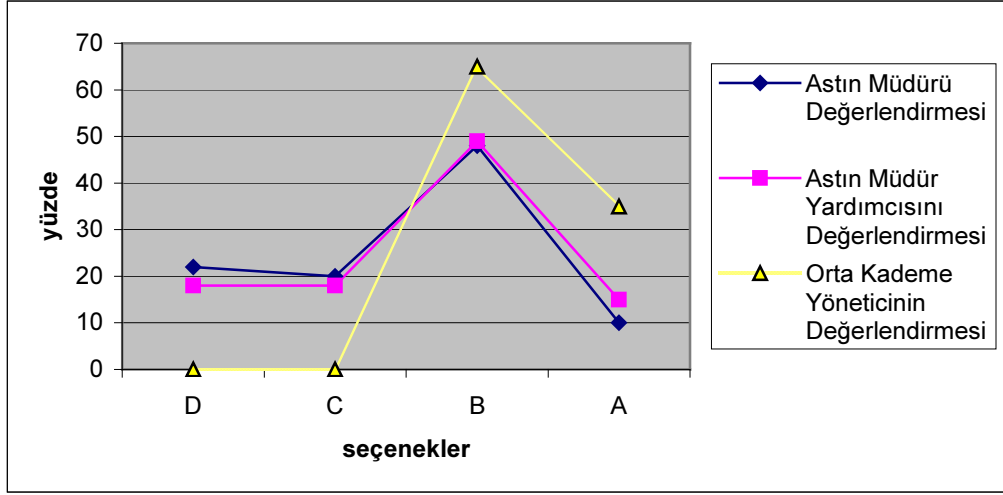
Grafik 4.33 Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm, 6.Soru)

Hizmet sektöründe kalite anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında rol alma sorusuna astlar ve yöneticilerin verdiği yanıtlar Grafik 4.34'de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D seçeneğinin % 40 civarında bir orana sahip olması, bu konunun iyileştirmeye açık alan olduğunu göstermektedir.



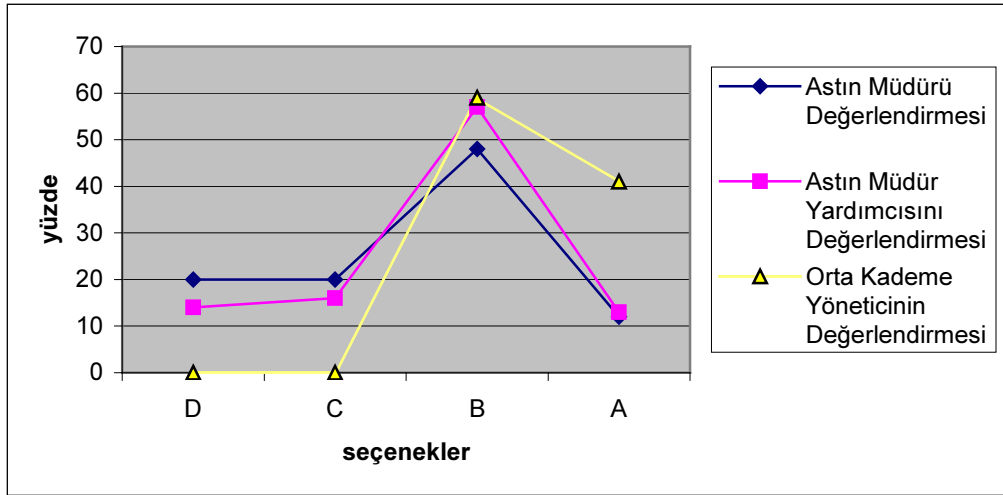
Grafik 4.34 Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm, 7.Soru)

Ast ve üstler arasında yazılı ve sözlü iletişimi sağlama sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.35'de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D ve C seçeneklerinin ortalama % 20 civarında, B seçeneğinin ise % 49 oranında pay alması, bu konuda astların düşünceleri, yöneticilerin kendilerini daha da geliştirebileceği yönündedir. Yöneticiler bu alanda kendilerini seçenek B'ye % 65 ve A'ya % 35 oranında bir pay vererek çok başarılı görmektedirler.



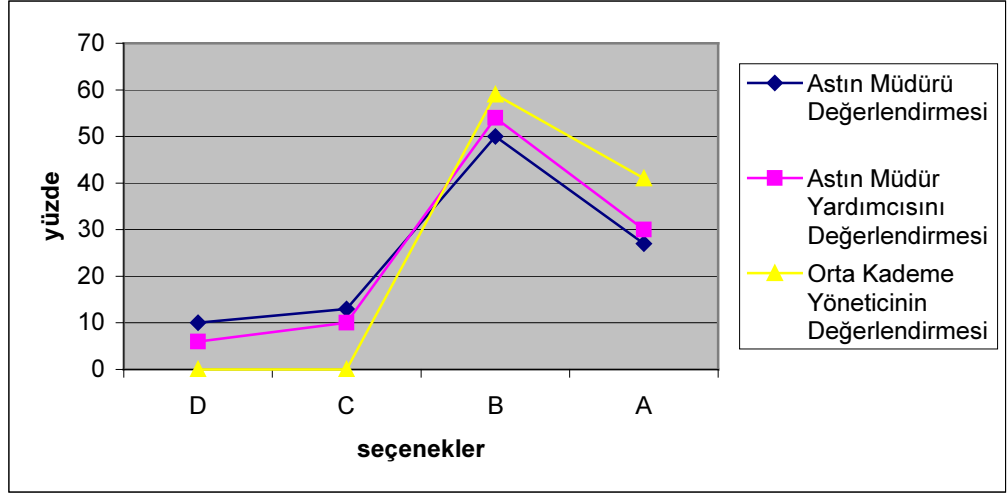
Grafik 4.35 Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm, 1.Soru)

Birimin plan ve amaçlarını astlara kişisel olarak iletme sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.36'da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D ve C seçenekleri % 20, B seçeneği % 50 ve A seçeneği % 12 oranında bir pay almıştır. Yöneticiler grafikten de görüldüğü gibi D ve C seçeneklerine hiç puan vermemişler, cevaplar % 65 ile B ve % 35 ile A seçeneklerinde toplanmıştır. Bu soruya cevap veren grupların yanıtları özellikle A seçeneğinde ayrılmıştır.



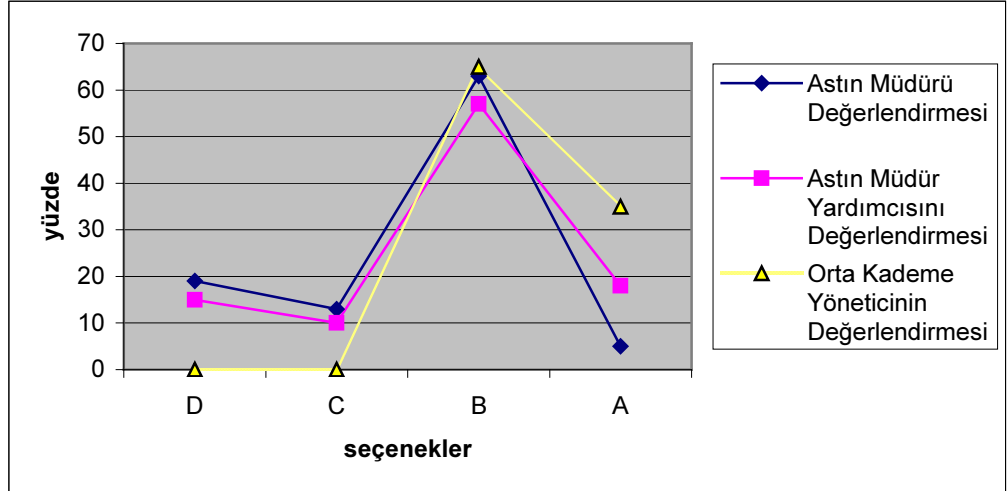
Grafik 4.36 Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm, 2.Soru)

Çalışanları tanıma sorusuna astların ve yöneticilerin verdiği yanıtlar Grafik 4.37'de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, yanıt veren astların B ve A seçenekleri toplamı % 80 iken, yöneticiler için B ve A seçeneklerinin toplamı % 100'dür. Bu alan yöneticilerin çok kuvvetli yönlerinden biri olarak değerlendirilebilir.



Grafik 4.37 Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm, 3.Soru)

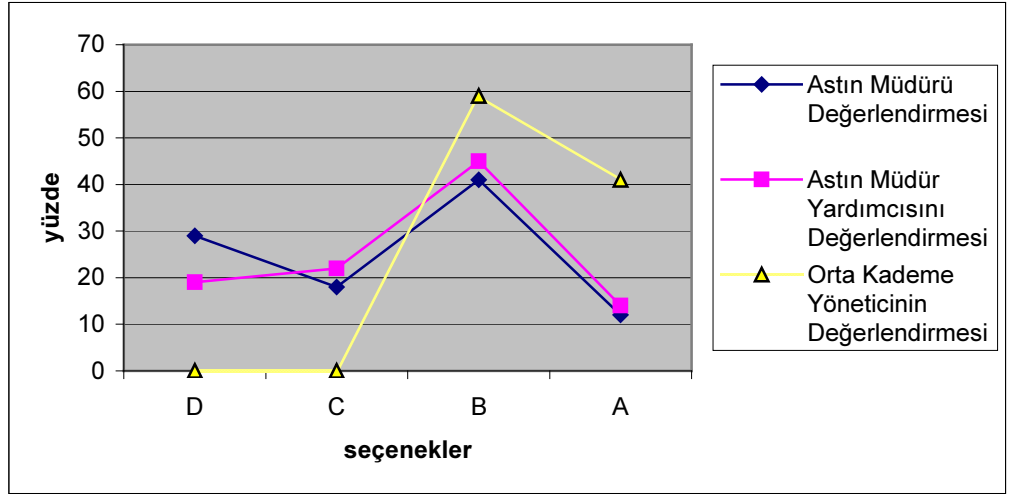
Astlar ile ilgili iletişim kanallarını açık tutma sorusuna astların ve yöneticilerin verdiği yanıtlar Grafik 4.38’de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, B seçeneğinde tepe noktasına ulaşmıştır. Yöneticiler ile çalışanların bu konudaki düşünceleri büyük bir uyum sergilemektedir.



Grafik 4.38 Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm, 4.Soru)

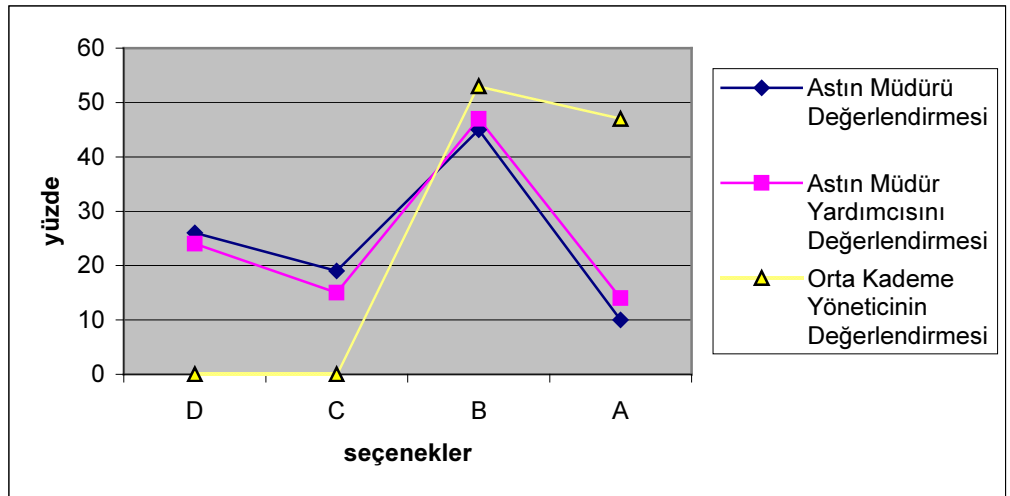
Astları ile birlikte iyileştirme ve gözden geçirme çalışmalarında bulunma sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.39’da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, çalışanlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Yöneticilerin yanıtları B seçeneği için % 59 ve A seçeneği için % 41’dir. Yöneticiler D ve C seçeneklerine hiç puan vermemişlerdir.

Yöneticiler kendilerini bu konuda yeterli görmektedirler. Bu farklı düşünceleri büyük bir çelişki olarak yorumlayabiliriz.



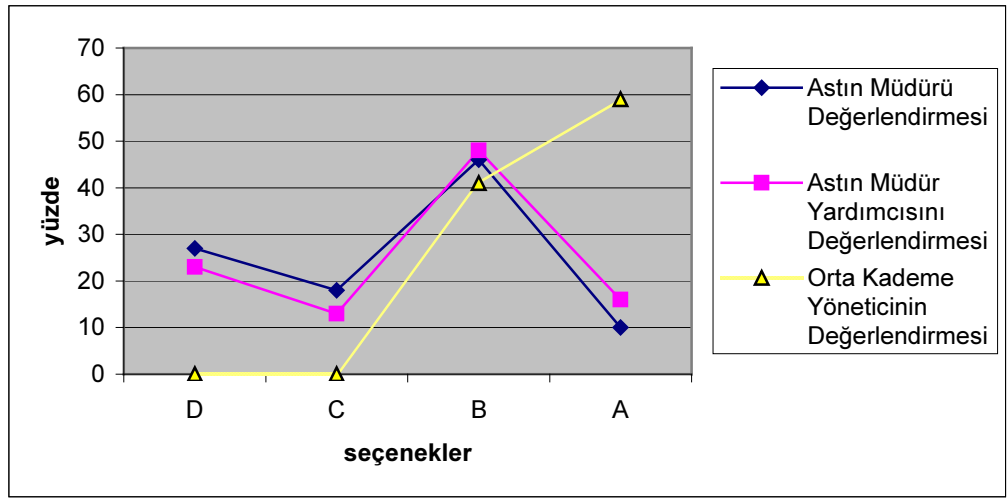
Grafik 4.39 Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm, 5.Soru)

Astların kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destek sağlama sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.40'da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, soruyu yanıtlayan grupların cevabı B seçeneğinde tepe noktasına çıkmıştır. Ancak bu konuda çalışanlar yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi gerektiğini düşünüyorken, yöneticiler kendilerini bu konuda yeterli görmektedirler. Bu durumu ise bir çelişki olarak değerlendirebiliriz.



Grafik 4.40 Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm, 6.Soru)

Birim içerisinde birey ve grupların çabalarını takdir etme sorusuna astların verdiği yanıtlar Grafik 4.41’de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D ve C seçeneklerinin % 20 ile % 25, B seçeneğinin % 47 ve A seçeneğinin ise % 12 civarında oranında pay aldığı görülmektedir. Astlar bu konuda yöneticilerinin kendilerini daha geliştirmesi gerektiği düşüncesini paylaşmaktadırlar, yöneticiler ise tersine bu konuda kendilerini çok başarılı görmektedirler. Bu konuya ilişkin düşüncelerdeki ayrılığı bir çelişki olarak değerlendirebiliriz.



Grafik 4.41 Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm, 7.Soru)

4.1.4. Verilerin Korelasyon Yöntemi İle Analizi

Bu bölümde grupların D,C,B,A seçeneklerine verdikleri yanıtların arasındaki anlamlılık ilişkisini ortaya çıkartmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bilindiği üzere korelasyon katsayısı (r) +1 ile -1 arasında bir değerdir. Korelasyon katsayısı, +1’e yaklaştıkça aynı yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişkinin, 1’den uzaklaştıkça da zayıf, anlamsız bir ilişkinin ifadesidir. Analiz sonuçları, korelasyon katsayısı Müdür ve Müdür Yardımcılarını değerlendiren astların yanıtları arasında aynı yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir.

TABLO 4.3. LİDER VE BİRİMİN HEDEFİ-GÖREVİ-DEĞERLERİ İLİŞKİSİNİN YER VERİLDİĞİ II.BÖLÜME AİT YANITLARIN GRUPLAR BAZINDA KORELASYON DEĞERLERİ

Seçenekler	Çalışanlar	Yöneticiler
D	0.74, aynı yönde + ilişki	Korelasyon ilişkisi yok
C	0.88, aynı yönde + ilişki	Çok zayıf ilişki
B	0.83, aynı yönde + ilişki	Çok zayıf ilişki
A	0.93, aynı yönde + ilişki	0.65 orta kuvvette, aynı yönde bir ilişki

TABLO 4.4. LİDER-BİRİMİN YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİNİN YER VERİLDİĞİ III. BÖLÜME AİT YANITLARIN GRUPLAR BAZINDA KORELASYON DEĞERLERİ

Seçenekler	Çalışanlar	Yöneticiler
D	0.96, aynı yönde + ilişki	Ters yönde zayıf ilişki
C	0.75, aynı yönde + ilişki	0.75, aynı yönde +
B	0.85, aynı yönde + ilişki	-0.26, Ters yönde ilişki
A	0.79, aynı yönde + ilişki	0.32, aynı yönde zayıf ilişki

TABLO 4.5. LİDER-DİĞER BİRİM VE KURULUŞLAR İLİŞKİSİNİN YER VERİLDİĞİ IV. BÖLÜME YANITLARIN GRUPLAR BAZINDA KORELASYON DEĞERLERİ

Seçenekler	Çalışanlar	Yöneticiler
D	0.95, aynı yönde + ilişki	0.93, aynı yönde + ilişki
C	0.85, aynı yönde + ilişki	0.39, aynı yönde + zayıf ilişki
B	0.89, aynı yönde + ilişki	0.36, aynı yönde + zayıf ilişki
A	0.70, aynı yönde + ilişki	0.50, aynı yönde orta ilişki

TABLO 4.6. LİDER-ÇALIŞAN İLİŞKİSİNİN YER VERİLDİĞİ V.BÖLÜME AİT YANITLARIN GRUPLAR BAZINDA KORELASYON DEĞERLERİ

Seçenekler	Çalışanlar	Yöneticiler
D	0.91, aynı yönde + ilişki	İlişki yok
C	0.72, aynı yönde + ilişki	İlişki yok
B	0.84, aynı yönde + ilişki	0.37, aynı yönde zayıf ilişki
A	0.81, aynı yönde + ilişki	-0.10, ters yönde ilişki

Diğer taraftan aynı analiz sonuçları Tablo 4.3., 4.4., 4.5., 4.6., görüldüğü gibi, yöneticiler ile astların verdiği yanıtlar arasında ilişki yok ya da çok zayıf ilişki var şeklinde olup, anlamsızlığa karşılık gelmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY felsefesini kuruluşuna yerleştirmek isteyen yönetim, öncelikle bu isteğin kaynağını ve nedenini çok iyi belirlemelidir. Mevcut yönetim sisteminden, TKY'ne geçilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak değişecektir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi güç görünmektedir.

TKY'ne geçiş, bir organizasyonda mevcut tüm alışkanlıkların ve süreçlerin temelden değişmesi anlamına gelmektedir. Böylesine büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Yönetimin bu açıdan gerekli önlemleri alarak, kararlı olması yerinde olacaktır.

TKY'nde en büyük görev yöneticilere düşmektedir. TKY anlayışını benimsemiş yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve benimsemeleri için gayret göstermeleri gerekmektedir. Tüm yöneticilerin bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri önemlidir. Ayrıca çalışanların sürekli olarak hizmetiçi eğitim programları ile geliştirilmesi ve kuruluşla bütünleştirilmesi çalışanın işe ve kuruluşa bağlılığını sağlamak açısından gereklidir.

Yönetici konumundaki kişilerin, saptanan standartlara ne ölçüde uyduklarının belirlenebilmesi için, liderlik niteliklerinin ölçülmesi gerekir. Böylece yönetici konumundaki lider zayıf yönlerini görerek, iyileştirme fırsatını elde edebilecek ve kendisinin öz eleştirisini yapabilecektir.

Toplam Kalite anlayışını hedefleyen kuruluşların, sadece emir ve talimatlarla yönetilmesi imkansız hale gelmiştir. Çağdaş lider, takım

çalışmasını öne çıkaran, çalışanları yönetime katan, vizyon geliştirebilen, kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için öncelikleri saptayan ve çalışanları, kurumun ortak hedeflerine motive edebilen bir kişilik yapısında olmalıdır.

Liderlik, daha çok belli bir liderin model alınıp taklit edilmesi ile öğrenilmektedir. Bu nedenle, TCMB’nda Toplam Kalite anlayışı yerleştirilmek isteniyorsa bu süreç, örnek alınan liderlerden başlayarak geliştirilebilir.

TCMB’nda bu uygulamaya geçilebilmesi için;

- Öncelikle liderlik standartlarının belirlenmesi,
- Mevcut liderlerin, bu standartlara ne ölçüde uyduklarının saptanması,
- Belirlenen standartlara uymayan ya da eksikliklerini (eğitim programları dahil) gideremeyen çalışanların yöneticiliğe terfi durumlarının gözden geçirilmesi,

konularında çalışmalar yapılması önerilebilir.

Kurumların başarıları, artık mali ve teknolojik yeterlilikler ile değil, sahip oldukları insan kaynakları ve stratejileri ile ölçülmektedir. Başarıya giden yolda yöneticinin bir vizyon geliştirmesinin gerekliliği göz ardı edilemez.

Bu kapsamda İnsan Kaynakları yöneticilerinin amaçları arasında;

- Çalışanlarla ortak bir amaç yaratmaları,
- Sonuca yönelik düşünceleri,
- Değişimin önünü açmaları,
- Yüksek bir verimlilik kültürü,

oluşturmaları da yer almaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için karşılıklı güven ve katılım ortamının yaratılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Yukarda anlatılanların ışığı altında İnsan Kaynakları Birimi’nde çalışanların yöneticilerinde iyileştirmeye açık alan olarak gördükleri konular III. Bölüm Lider-Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi ve IV. Bölüm Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi bölümlerine ait olup aşağıda sıralanmıştır.

III. Bölüm: Lider-Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi

1. Birimin hedef ve görevlerine ilişkin bir süreci tasarlama (madde 1),
2. Birimin hedef ve görevleriyle ilgili herhangi bir sürece ilişkin uygulamaya tüm çalışanların katılımını sağlama (madde 2),
3. Birimin hedef ve görevlerinin belirlenmesinde astların fikirlerini alma (madde 3),
4. Birimde aksayan uygulamaların giderilmesi amacıyla iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma (madde 7).

IV. Bölüm: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi

1. İş birliği halinde olunan diğer birimlerin beklentilerini saptama (madde 1),
2. Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatma (madde 6),
3. Hizmet sektöründe çalışanlarla kalite anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında rol alması (madde 7).

Bu kapsamda, İnsan Kaynakları Birimi'nde çalışanların yöneticilerinde iyileştirmeye açık alan olarak gördükleri konulara ilişkin önerileri şöyle sıralayabiliriz:

1. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü birimlerinin, hedef ve görevlerine ilişkin süreçlerin ilgili yönetici tarafından tasarlanması ve sahiplenilmesi gerekir. Bu amaçla çalışma oturumları düzenleyerek gruplara ayrılan süreçler, gelecekteki gereksinimler açısından değerlendirilebilmelidir. Süreçleri sahiplenen kişiler kendi sorumluluk alanlarında karşılaşılan engelleri ortadan kaldırmalıdır.

2. Yönetici tarafından birimin hedef ve görevleriyle ilgili herhangi bir sürece ilişkin uygulamaya, tüm çalışanların katılımının sağlanması ve astların bu konuda fikirlerinin alınması önerilebilir.

3. İnsan Kaynakları Birimi'nde Toplam Kalite anlayışının yerleştirilebilmesi için yönetimin çalışanları, sadece verilen talimatları yerine getiren değil, karar alma sürecine katılan, görüş ve önerilerine önem verilen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. Kurum içinde görev ve sorumluluklarla birlikte yetkilerin de dağıtılması, çalışanların kararlara ve sorun çözüme sürecine katılmaları sağlanmalıdır. Yöneticiler ile astlar arasında birebir ilişkiler geliştirilmelidir.

4. Yöneticiler, birimlerde aksayan uygulamaların giderilmesi amacıyla iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol almalıdırlar. Her düzeyden yöneticinin, ekipleriyle birlikte ya da kendi kişisel girişimleriyle iyileştirme çalışmalarına katılması gerekmektedir. Böylece İnsan Kaynakları Birimi yöneticileri kendi alanlarında yapılacak olan iyileştirme çalışmaları kapsamında nelere öncelik vereceklerini kolayca belirleyebileceklerdir.

5. Yöneticiler, işbirliği halinde olunan diğer birimlerin beklentilerini saptamalı ve bu konuda ortak iyileştirme çalışmalarını başlatmalıdır. Bu çerçevede İnsan Kaynakları Birimi yöneticilerinin diğer birimlerin beklentileri doğrultusunda strateji ve politikalara da öncelik vermeleri gerekmektedir. Çünkü beklentileri gözönünde bulundurmadan oluşturulacak politikalar, yanlış hedeflere yönelme gibi olumsuzluklara yol açabilir.

6. Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatma ve geliştirme konularında yöneticilerin kendi gruplarıyla birlikte hareket etmesi, iyileştirme çalışmalarının içerisinde yer alması ve bu konuya ilişkin çalışmalara zaman ayırmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Ortak iyileştirme faaliyetlerinin, birimlerarası aksaklıkları gidereceği ve gereksiz işlemleri ayıklayacağı, böylelikle işlerin akıcılığının arttırılacağı öngörülebilir.

7. Yöneticilerin hizmet sektöründe kalite anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında rol alması gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar hizmetiçi eğitim programlarına düzenli aralıklarla katılmalıdırlar. Bu eğitim programlarında Toplam Kaliteye ilişkin yeni yeni kavramlar geliştirilecektir. Geliştirilen bu kavramların benimsenmeden kabul edilmesi, çalışma

ortamında sorunların çıkmasına yol açar. Bunun önüne geçmenin en güvenilir yolu ise çalışanlar ile yöneticilerin bu konuda uzlaşmanın gerekliliğine inanmalarıdır.

zdeğerlendirme, kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan bir modelle mukayese ederek, sistematik ve düzenli bir biçimde gözden geçirmesidir. Sözü edilen yöntem ile organizasyonlar kuvvetli ve geliştirmesi gerekli alanlarını belirler. Bu kapsamda, çalışmanın uygulama bölümüne temel teşkil eden EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili olarak birimlerde iyileştirme faaliyetlerinin başlatılması ve gelişmelerin sürekli izlenmesi amacıyla ilgili nerileri de şu şekilde sıralayabiliriz:

1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin diğer kriterlerinin de araştırılması,
2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin tüm birimlerde araştırılması.

st yönetimin TKY uygulamalarına destek vermesinin yanısıra, bu uygulamaların içinde yer alarak nc rolünü üstlenmesi gerekmektedir. Çünkü TKY'nin başarı ile devam ettirilmesinde, çalışanlar; kendilerinden beklenen davranışları, bekleyenlerin de yaptıklarını görmek isteyecekler ve böylece o projeye gönüllü olarak tüm ilgi ve enerjilerini aktaracaklardır.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime. İnsan Kaynakları Yönetimi, M.P.M. Yayınları, No: 640, 2.Baskı, Ankara 2000

ACUNER, Şebnem Akın. Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, M.P.M.Yayınları, No: 655, 2.Basım, Ankara, 2001

ACTİVELİNE, Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, Sayı: 15, Haziran 2001, s.27

AÇIKALIN, Aytaç. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara Ocak 1996

AGUAYA Rafael. “Dr.Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994

ANDAÇ, Atilla. Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartının Yorumu ve Uygulama Örnekleri, Çağlayan Kitapevi, İstanbul 1996

AKIN, Besim ve Diğerleri. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler. İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No: 805, Birinci Basım, İstanbul: Eylül 1998

AKTAN, Coşkun Can. 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, TÜGİAD, Şubat 1999

ALTUĞ, Duygu. Örgütsel Davranış, TKY Anlayışı İçerisinde, Ankara 1997

ANSI/ASOC A3-1978, Quality Systems Terminology, Milwaukee, WI: American Society For Quality Control

ARGYRIS, Chris. “Yetkilendirme,” İnsanları Yönetmek Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul s.105-121

AŞCIGİL, Semra. Türk Endüstri Firmalarında Katılımla İlgili Beklentiler: İş İle İlgili İnançların Etkisi, ODTÜ Gelişme Dergisi, 21 (3) 1994, s.323-340

AYTAÇ, Serpil. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Bursa 1997

BALCI, Ali. Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama, Pegem Yayıncılık,2. Baskı, Ankara Ocak 2000

BARRY, B.W., "Strategic Planning Workbook For Public and Nonprofit Organizations", St.Paul: Amherst Wilder Foundations, 1986

BAYRAK, Sabahat. Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 1997/4, s.77-96

BEER, Michael. Bert Spector. Paul R. Lawrence. D. Quinn Mills ve Richard E. Walton. Human Resource Management: A General Perspective, The Free Press, New York , 1985

BEST, Steven – KELLNER Douglas. Post Modern Teori, Eleştirel Soruşturmalar. Çeviri Mehmet Küçük, Ayrıntı: 198, İnceleme Dizisi: 108, Birinci Basım. İstanbul: Mart 1998

BOLMAN, L., T. Deal, Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, Newburry Park, CA: Sage

BOZKURT, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 2001/1, s.45-74

BRYSON, John M. And Willim D. Roering, "Initiation of Strategic Planning by Governments", Public Administration Review, November-December 1988

<http://www.canaktan.org/yonetim>

COHEN, Don ve PRUSAK, Laurance. Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi, Çeviren: Ahmet Kardam, MESS Yayınları 1999, İstanbul

CONTI, Tito. Kurumsal Özdeğerlendirme, Kalder Yayınları, No:20, 1.Basım, 1998

DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, "Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği". Sakarya: 1997

DİCLE, Atilla. Japonya'da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi. ODTÜ Gelişme Dergisi 14 (3) 1987, S.245-269

EFİL, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1996

EFQM Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları

<http://www.efqm.org/new.org/new-website/model-awards/eqa/intro.htm>

ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

ERTEN, Cumhur. TKY'de Liderlik ve Katılımcı Yönetim, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı:30, İstanbul Mart-Nisan 1999

ERTOPUZ, Ayşem. Toplam Kalite ve İletişim, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul Kasım 1996, s.160-170

FEIGENBAUM, A.V. Total Quality Control, New York, McGraw-Hill, 1983

FLOOD, Louis Robert. Beyond TQM, John Wiley and Sons, West Sussex, P019 1UD, England, 1993

FRYER, Bronwyn. Lideri Lider Yapan Nedir? içinde Zorlu Dönemlerde Liderlik, MESS Yayınları, Şubat 2002

GARVIN, D.A. What Does Product Quality Really Mean?, Sloan Management Review, 26(1), s.25-43

GOLEMANN, Daniel. Sonuç Alan Liderlik, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak Şubat 2002, s.49-58

GÖKÇİN T. Gamze. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Siyasette Kalite, 13-14 Kasım 1996, İstanbul, s.67-74

HAGEMANN, Gisela. Motivasyon El Kitabı, Çeviren: Göktuğ Aksan, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yayınları No:8, 1.Baskı, İstanbul 1995

HERZBERG, Frederick ; MAUSER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara. The Motivation to Work, New York 1959

HARDJONO, S. The European Way To Excellence, Çeviren: İpek Kağıt San. Tic.A.Ş. İstanbul, 1997

İngiliz Ticaret ve Sanayi Odası Yayını (İTOS), 1992

IAIN, Maitland. Personel Yönetimi, Güçlü Şirket Başarılı Yönetim, Çeviren: Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, 3.Basım, 1998

ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, Çev. Semih Ordaş ve Nedret Yayla, Kalder Yayınları No:7, Mayıs 1997, 2.Baskı

<http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/forum1Makale.htm>." Eğitimde Toplam Kalite" Hoşcan Ensari (Siteye giriş: 15.08.2001)

<http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/sayi1/forum1Makale.htm>." Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite" Çınar Özhan Özcan (Siteye giriş: 15.08.2001)

<http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/say1/forum1Makale.htm>.” Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak” Ahmet Talat Us (Siteye giriş: 15.08.2001)

<http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/say1/forum1Makale.htm>.” Kalite Trendini Yakalamak” Devrim Dirik ve İsmail Özdemir (Siteye giriş: 15.08.2001)

Kalder Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı, Büyük Ölçekli Kuruluşlar, 1999

Kalder Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 1999

KARALAR, Rıdvan. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, 1998

KAVRAKOĞLU, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi, Rekabetçi Yönetim Dizisi, Kalder Yayınları No: 10, 4. Basım, Ocak 1998

KAVRAKOĞLU, İbrahim. Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, No: 3, 5.Basım, Aralık 1997

KONUĞMAN, Aziz. Esnek Üretim Tekniklerinin Türkiye'nin Sanayileşme Stratejisi Açısından Geçerliliği. Türkçe Yıllığı 1999, Yüz Yıl/Bin Yıl Biterken Dünyada ve Türkiye'de Durum, Türkçe Araştırma Merkezi, 2.Cilt, Kasım 1999, s.363-382

KOUZES, M. James ve Posner, Z. Barry. Örnek Alınacak Liderler, Executive Excellence Dergisi, Ocak, 2002

KOTTER, P.John. Değişimin Önünü Açmak, Liderden Lidere içinde, Çeviren: Salim Atay, Drucker Vakfı, Editörler: F. Hesselbein, Paul M.Cohen. MESS yayınları, İstanbul 1999, s.

LEE H. Thomas. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Çeviren: Orhan Pazarcık, Ankara, 1996, S.17-24

LIVINGSTON, J. Sterling. “Yönetimdeki Pygmalion”, İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul, s.51-75

MANZONI, Jean-Francois ve BARSOUX, Louis. “Başarısızlığa Koşullanma Sendromu”, İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul, s.191-217

MITROFF, I. Ian. Kriz Liderliği, Executive Excellence Dergisi, Ocak, 2002

ÖZALP, İnan. Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XIV, Sayı No: 1-2, 1998, s.17-28

PALMER, J. Margaret. Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 1993

PALMER, J. Margaret ve Winters, Kenneth. İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 1993

PEKER, Ömer. Toplam Kalite Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 26, Sayı 1, Mart 1993, s.197-215

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. TKY ve ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı No: 1, Ankara 1994

PFEFFER, Jeffrey. "Ücret Konusunda Altı Tehlikeli Efsane", Harvard Business Review Dergisi İçinde, Çeviren: Gündüz Bulut, MESS Yayın No: 307, İstanbul Aralık 1999

<http://www.Proquest.umi.com/pqdweb>, "The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management", Journal of Business Ethics; Dordrecht; Aug 2002; Gines Santiago Marco Perles;(Siteye giriş: 09.09.2002)

<http://www.Proquest.umi.com/pqdweb>, "Team Sense-Making: A Mental Model for Navigating Uncharted Territories", Journal of Managerial Issues; Pittsburg; Summer 2002; Donde P Ashmos; Maria L. Nathan (Siteye giriş: 09.09.2002)

RUSS-EFT Darlane. İdeal Lider İdeal İşyeri, Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:3, İstanbul Haziran 1997, s.16

SANDERS, A. Donald ve Diğerleri, "ISO 9000 Nedir?, Niçin?, Nasıl?" Rota Yayınları, İstanbul 1994

SCHROODER, Roger G. Operations Management, McGraw Hill, 1998, s.563-590

SENGE, M. Peter. Buluşçuluk Pratiği, Liderden Lidere İçinde, Çeviren: Salim Atay, Drucker Vakfı, Editörler: F. Hesselbein, Paul M.Cohen. MESS yayınları, İstanbul 1999

SHORES, A.R., TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence, Wisconsin, Milwaukee, ASQ Quality Press, 1990

SLATTER, R. Jack Welch ve General Electric'in Yolu, Efsanevi Ceo'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları, İstanbul 2000

TAI, Total Quality Management, Orientation Seminar, January, 1991, Murted/Ankara

TCMB "İş Analizi El Kitabı", Temmuz 2000, Ankara

THOMAS, A. David ve ELY, Robin J. "Farklılıklara Önem Kazandırmak," Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, s.123-152

TÜRKEK, Asuman. İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitapevi, Yayın No: 121, Eğitim Dizisi:21, İstanbul 1998

TÜRKMEN, İsmail. Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, M.P.M. No: 480, 3.Basım, Ankara 2000

WASTİ, Nazlı S. Japon Firmalarında AR-GE: Yöntem ve Yapılardan Örnekler, ODTÜ Gelişme Dergisi, 26 (1-2) 1999, S.203-226

WERNER, Isabel. Liderlik ve Yönetim, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayınları 1993

EKLER

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİNDEN LİDERLİK SÜRECİNİN ANALİZİNE İLİŞKİN ANKET ÇALIŞMASI

ÇALIŞANLAR İÇİN

(Form 1: Memur, Şef Yardımcısı, Şef, Uzman Yardımcısı, Uzman, Kısım Amiri)

Bu anket çalışmasının amacı, EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik sürecine ilişkin esaslarına dayanarak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini belirlemektir.

Ankette yer alan soruları, yaptığınız işleri de dikkate alarak yanıtlamanız beklenmektedir. Soruları içtenlikle cevaplandırmanız, çalışmanın sonuçlarının güvenilir olmasına ve verilerin daha sonraki çalışmalarda kaynak oluşturmasına katkıda bulunacaktır.

Değerlendireceğiniz 1. lider **Müdür Yardımcısı**, 2.lider **Müdür** unvanlarına karşılık gelmektedir.

Kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur.

SORULARA VERİLECEK YANITLAR;

D= YAPMIYOR,

C= HAZIRLIK AŞAMASINDA,

B= YAPIYOR,

A= İLERİ DÜZEYDE YAPIYOR,

ŞEKLİNDE OLUP, SEÇENEKLERDEN BİRİNİ AŞAĞIDA GÖSTERİLDİĞİ ŞEKİLDE İŞARETLEYİNİZ.

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider	X			
2. lider			x	

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

() 20-29

() 30-39

() 40-49

() 50-60

3. Unvanınız:

() Memur

() Şef Yardımcısı

() Şef

() Uzman Yardımcısı

() Uzman

() Kısım Amiri

4. Kaç yıldır bu unvan grubundasınız:

() 1-5 yıl

() 6-10 yıl

() 11-15 yıl

() 16-20 yıl

() 21 yıl ve üzeri

5. Mezun olduğunuz Bölüm:

() Lise ve Dengi

() Üniversitelerin ekonomi, maliye, işletme, finans vb.bölümleri

() Üniversitelerin eğitim, psikoloji, hukuk vb. sosyal bilimler bölümleri

II. BÖLÜM:

LİDER VE BİRİMİN HEDEFİ-GÖREVİ-DEĞERLERİ İLİŞKİSİ

Lideriniz;

1. Biriminizin hedef ve görevleri doğrultusunda gelişen teknoloji ve yenilikleri mevcut sisteme uyarlıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

2. Biriminizin hedef ve görevlerinin herkes tarafından açık bir biçimde anlaşılmasını sağlıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

3. Biriminizin hedef ve görevlerinin yerine getirilip getirilmediğini uygun aralıklarla takip ediyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

4. Biriminizde kurum kültürünün yaratılmasına yardımcı olacak ahlak kurallarının ve değerlerinin oluşturulmasında çalışanlara örnek oluyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

5. Biriminizde aksayan yönlerin giderilmesine ilişkin öncelikleri saptıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

6. Yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanları özendiriyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

7. Astlardan aldığı geri bildirimlerin sonucunda liderliğinin etkinliğini gözden geçiriyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

8. Biriminizin gelecekteki yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaları yapıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

III. BÖLÜM

LİDER-BİRİMİN YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ

Lideriniz,

1. Birimin hedef ve görevlerine ilişkin bir süreci tasarlıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

2. Birimin hedef ve görevleriyle ilgili herhangi bir sürece ilişkin uygulamaya tüm çalışanların katılımını sağlıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

3. Birimin hedef ve görevlerinin belirlenmesinde astların fikirlerini alıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

4. Astlarının takım çalışmaları yapmalarını destekliyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

5. Biriminizin işlerinin öncelik sırasına göre dağıtımını sağlıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

6. Verimliliği artırmak amacıyla biriminiz faaliyetlerinin ölçülmesine ilişkin bir süreci tasarlıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

7. Biriminizde aksayan uygulamaların giderilmesi amacıyla iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

IV. BÖLÜM

LİDER-DİĞER BİRİM VE KURULUŞLAR İLİŞKİSİ

Lideriniz,

1. İşbirliği halinde olduğunuz diğer birimlerin beklentilerini saptıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

2. Bu beklentilere cevap veriyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

3. Diğer birimlerin memnuniyetine ve beklentilerinin karşılanmasına ilişkin hedefleri var mı?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

2. Diğer birimler ile işbirliği yapıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

3. Banka dışı kuruluşlarla işbirliği yapıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

4. Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

5. Hizmet sektöründe kalite anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında rol alıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

V. BÖLÜM

LİDER-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

Lideriniz,

1. Sizinle üstleriniz arasında yazılı ve sözlü iletişimi sağlayabiliyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

2. Biriminizin plan ve amaçlarını astlara kişisel olarak iletebiliyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

3. Çalışanları tanıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

4. Astları ile arasındaki iletişim kanallarını açık tutuyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

5. Astları ile birlikte iyileştirme ve gözden geçirme çalışmalarında bulunuyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

6. Astların kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destek sağlıyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

7. Biriminiz içerisinde birey ve grupların çabalarını takdir ediyor mu?

	D	C	B	A
	Yapmıyor	Hazırlık Aşamasında	Yapıyor	İleri Düzeyde Yapıyor
1. Lider				
2. lider				

Teşekkür ederiz.

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİNDEN LİDERLİK
SÜRECİNİN ANALİZİNE İLİŞKİN ANKET ÇALIŞMASI**

YÖNETİCİLER İÇİN

(Form 2: Müdür Yardımcısı ve Müdürler)

Bu anket çalışmasının amacı, EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik sürecine ilişkin esaslarına dayanarak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nde görev yapmakta olan orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerini belirlemektir.

Ankette yer alan soruları, yaptığınız işleri de dikkate alarak yanıtlamanız beklenmektedir. Soruları içtenlikle cevaplandırmanız, çalışmanın sonuçlarının güvenilir olmasına ve verilerin daha sonraki çalışmalarda kaynak oluşturmasına katkıda bulunacaktır.

Kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur.

SORULARA VERİLECEK YANITLAR;

D= YAPMIYORUM,

C= HAZIRLIK AŞAMASINDA,

B= YAPIYORUM,

A= İLERİ DÜZEYDE YAPIYORUM,

ŞEKLİNDE OLUP, SEÇENEKLERDEN BİRİNİ AŞAĞIDA GÖSTERİLDİĞİ ŞEKİLDE İŞARETLEYİNİZ.

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız

() 20-29

() 30-39

() 40-49

() 50-60

3. Unvanınız:

() Müdür

() Müdür Yardımcısı

4. Kaç yıldır bu unvan grubundasınız:

() 1-5 yıl

() 6-10 yıl

() 11-15 yıl

() 16-20 yıl

() 21 yıl ve üzeri

5. Mezun olduğunuz Bölüm:

() Lise ve Dengi

() Üniversitelerin ekonomi, maliye, işletme, finans vb. bölümü

() Üniversitelerin eğitim, psikoloji, hukuk vb. sosyal bilimler bölümü

II. BÖLÜM:

LİDER VE BİRİMİN HEDEFİ-GÖREVİ-DEĞERLERİ İLİŞKİSİ

Lider olarak siz,

1. Biriminizin hedef ve görevleri doğrultusunda gelişen teknoloji ve yenilikleri mevcut sisteme uyarlıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

2. Biriminizin hedef ve görevlerinin herkes tarafından açık bir biçimde anlaşılmasını sağlıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

3. Biriminizin hedef ve görevlerinin yerine getirilip getirilmediğini uygun aralıklarla takip ediyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

4. Biriminizde kurum kültürünün yaratılmasına yardımcı olacak ahlak kurallarının ve değerlerinin oluşturulmasında çalışanlara örnek oluyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

5. Biriminizde aksayan yönlerin giderilmesine ilişkin öncelikleri saptıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

6. Yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanları özendiriyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

7. Astandan aldığınız geri bildirimlerin sonucunda liderliğinizin etkinliğini gözden geçiriyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

8. Biriminizin gelecekteki yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaları yapıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

III. BÖLÜM

LİDER-BİRİMİN YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ

Lider olarak siz,

1. Birimin hedef ve görevlerine ilişkin bir süreci tasarlıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

2. Birimin hedef ve görevleriyle ilgili herhangi bir sürece ilişkin uygulamaya tüm çalışanların katılımını sağlıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

3. Birimin hedef ve görevlerinin belirlenmesinde astların fikirlerini alıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

4. Astlarınızın takım çalışmaları yapmalarını destekliyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

5. Biriminizin işlerinin öncelik sırasına göre dağıtımını sağlıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

6. Verimliliği artırmak amacıyla biriminiz faaliyetlerinin ölçülmesine ilişkin bir süreci tasarlıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

7. Biriminizde aksayan uygulamaların giderilmesi amacıyla iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

IV. BÖLÜM

LİDER-DİĞER BİRİM VE KURULUŞLAR İLİŞKİSİ

Lider olarak siz,

1. İşbirliği halinde olduğunuz diğer birimlerin beklentilerini saptıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

2. Bu beklentilere cevap veriyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

3. Diğer birimlerin memnuniyetine ve beklentilerinin karşılanmasına ilişkin hedefleriniz var mı?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

4. Diğer birimler ile işbirliği yapıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

5. Banka dışı kuruluşlarla işbirliği yapıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

6. Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

7. Hizmet sektöründe kalite anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında rol alıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

V. BÖLÜM

LİDER-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

Lider olarak siz,

1. Astlarınız ile üstleriniz arasında yazılı ve sözlü iletişimi sağlayabiliyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

2. Biriminizin plan ve amaçlarını astlara kişisel olarak iletebiliyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

3. Çalışanları tanıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

4. Astlarınız ile aranızdaki iletişim kanallarını açık tutuyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

5. Astlarınız ile birlikte iyileştirme ve gözden geçirme çalışmalarında bulunuyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

6. Astlarınızın kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destek sağlıyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

7. Biriminiz içerisinde birey ve grupların çabalarını takdir ediyor musunuz?

D	C	B	A
Yapmıyorum	Hazırlık aşamasında	Yapıyorum	İleri Düzeyde Yapıyorum

Teşekkür ederiz.

ANKET ÇALIŞMASININ RADAR TEKNİĞİ İLE PUANLANMASI

II.Bölüm İçin

	D	C	B	A
Yanıt sayısı (a)				
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)				
Toplam: 8=		Başarı Yüzdesi		

III., IV., V. Bölümler İçin

	D	C	B	A
Yanıt sayısı (a)				
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)				
Toplam: 7=		Başarı Yüzdesi		

Yukarda yer alan hesaplama ile ilgili formüle göre, A,B,C,D seçenekleri şu anlamlara karşılık gelmektedir.

D: Bir takım iyi fikirler üretilmiş ancak bunlar henüz iyi niyetin ötesine geçememiş durumda, herhangi bir uygulama söz konusu değil.

C: Faydalı bir takım faaliyetler olduğuna ilişkin bazı kanıtlar var. Rastgele ve çok az sıklıkla yapılan gözden geçirmeler iyileşme ve gelişmelerin olduğunu gösteriyor.

B: Konunun gerektiğince ele alındığına ilişkin açık kanıtlar var. Ancak konunun tüm yönleriyle gözden geçirilmediğine ilişkin bazı kaygılar bulunmaktadır.

A: Konu tüm yönleriyle ele alınmakta ve örnek bir model oluşturur.