

148218

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE LİDER
YÖNETİCİNİN ROLÜ
(C.P. STANDART GIDA SAN A.Ş. ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk NAM

148218

**Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Adem UĞUR

HAZİRAN 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİK
VE EFQM MODELİ
(C.P. STANDART GIDA SAN A.Ş. UYGULAMASI)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk NAM


**Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ**

Bu tez .../2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem UĞUR
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN
Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Semra BORAN
Jüri Üyesi



ÖNSÖZ

Yönetimin sadece çalışanları sevk etmek olarak algılanmasının doğurduğu olumsuz durumların enaza indirilmesinin, çalışanları isteyerek iş yapmalarında onları idare edecek yöneticinin lider vasıflarıyla donanmasından geçtiğini ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmamda, liderle nereye kadar gidildiği ya da lidersiz nereye varılmadığı üzerinde durulmuştur. İşletmede görev yapmakta olan orta kademe yöneticilerin liderlik vasıflarını ortaya çıkarmak için, EFQM Mükemmellik modeli çerçevesinde, modelin liderlik kriteri baz alınarak, tespit yapılmaya çalışılmıştır.

Lisans eğitimi dönemimden beri benden yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Adem Uğur'a, işletme ve yönetim boyutuyla sınırlanamayacak kadar önemli olan Toplam Kalite Yönetimi sürecinde, desteği azımsanmayacak kadar kritik olan liderlik faktörünün, hemen hemen her alanda başvurulabilecek bir kaynak olarak görülmesi gerektiği üzerinde sıklıkla vurgu yapan C.P Standart Gıda San A.Ş. Hendek Fabrikası müdürü Metin Ertürk' e ve araştırmam boyunca tarafsız tutumlarıyla bana yardımcı olan C.P Standart Gıda San A.Ş. Hendek fabrikası çalışanlarına ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE LİDERLİK.....	3
1.1. Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve Gelişim Süreci.....	3
1.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları	5
1.2. Liderlik Kavramı.....	31
1.3. Liderliğin Özellikleri.....	36
1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	39
1.5. Liderlik Fonksiyonları	41
1.6. Liderlik Kuramları	42
1.6.1. Özellikler Teorisi	42
1.6.2. Davranış Teorileri	44
1.6.3. Davranışsal Liderlik Tarzları İle İlgili Diğer Sınıflamalar	53
1.6.4. Durumsallık Teorileri.....	53
1.7. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik.....	57
1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Liderlik Adımları	62
1.8. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ve Liderlik Arasındaki İlişki.....	70
1.8.1. Liderlik ve Müşteri Odaklılık	70
1.8.2. Liderlik ve Takım Çalışması.....	73
1.8.3. Liderlik ve Sürekli Geliştirme	75
1.9. Toplam Kalite Yönetimi 4 Liderlik Stili.....	77
1.9.1. Yönlendirici Liderlik Stili.....	78
1.9.2. Koçluk.....	79
1.9.3. Katılımcı Liderlik.....	81
1.9.4. Yetki Devredici Liderlik	82

1.10. EFQM Mükemmellik Modeli	84
1.10.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri.....	86
1.10.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Çıktı Kriterler	87
1.10.3. Radar Mantığı	89
2. C.P STANDART GIDA SAN A.Ş. UYGULAMA ÖRNEĞİ	91
2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	91
2.1.1. Amaç	91
2.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerinin Toplanması	91
2.2. İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	94
2.3. Araştırmanın Analizi.....	95
2.3.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları İle Astların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	95
2.3.2. Orta Kademe Yöneticilerin, EFQM Mükemmellik Modelinin Liderlik Kriteri Esasına Göre Özellikleri ve Yorumlar	101
2.3.3. Anket Cevaplarının Değerlendirilmesi	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
KAYNAKÇA	128
EKLER.....	138
ÖZGEÇMİŞ.....	154

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
Bkz	: Bakınız
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
K.Ç.	: Kalite Çemberi
K.K.	: Kalite Kontrol
K.K.Ç.	: Kalite Kontrol Çemberi
T.K.K.	: Toplam Kalite Kontrol
T.K.Y.	: Toplam Kalite Yönetimi
T.K.	: Toplam Kalite



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Müşteri Gereksinimlerini Karşılama İçin Gerekli Bilgiler ve Elde Edileceği Kaynaklar	16
Tablo 2: Kaizen ve Yenilik	30
Tablo 3: Lider ve Yönetici Karşılaştırılması.....	40
Tablo 4: Mc Gregor'un X ve Y Teorisinin Varsayımları	51
Tablo 5: Likert'in Sistem Modeli.....	52
Tablo 6: Etkili Liderlik Yaklaşımında Kategoriler ve Sonuçları.....	55
Tablo 7: T.K.Y'nin Kültürel Değerleri ve T.K.Y.'yi Destekleyici Faaliyetler.....	73
Tablo 8: C.P Standart Gıda San A.Ş.'nin Hendek Fabrikasının Orta Kademe Yönetici ve Astlarının Sayısal Dağılımı	93
Tablo 9: Orta Kademe Yöneticiler İle Astların Değerlendirmeleri	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: Yetki ve Sorumluluklar	10
ŞEKİL 2: Organizasyonlarda Müşteri Odaklı Yapının Aşamaları	13
ŞEKİL 3: Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları	14
ŞEKİL 4: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	46
ŞEKİL 5: Yönetsel Diyagram	49
ŞEKİL 6: Liderlik Davranışı.....	54
ŞEKİL 7: Klasik ve Toplam Kalite Yaklaşımında Organizasyon Yapısındaki Farklılığı.....	60
ŞEKİL 8: Liderlik Geliştirme Değerlendirme Çarkı	72
ŞEKİL 9: Liderlik ve Sürekli İyileştirme	76
ŞEKİL 10: EFQM Mükemmellik Modeli.....	85
ŞEKİL 11: Orta Kademe Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	95
ŞEKİL 12: Astların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	96
ŞEKİL 13: Orta Kademe Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	96
ŞEKİL 14: Astların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	97
ŞEKİL 15: Orta Kademe Yöneticilerin Unvan Bazında Gruplanması	97
ŞEKİL 16: Astların Unvan Bazında Gruplandırılması	98
ŞEKİL 17: Orta Kademe Yöneticilerin Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemleri..	98
ŞEKİL 18: Astların Şimdiki Unvanlarındaki Kıdemleri	99
ŞEKİL 19: Orta Kademe Yöneticilerin Öğrenim Durumları.....	100
ŞEKİL 20: Astların Bitirdikleri Son Öğrenim Kurumu İle İlgili Bilgiler	101
ŞEKİL 21: Orta Kademe Yöneticiler ve Astların Değerlendirmeleri.....	103
ŞEKİL 22: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II. Bölüm-1.Soru)	105
ŞEKİL 23: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II Bölüm-2.Soru)	105
ŞEKİL 24: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II Bölüm-3.Soru)	106
ŞEKİL 25: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II Bölüm-4.Soru)	107
ŞEKİL 26: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II Bölüm-5.Soru)	107
ŞEKİL 27: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II Bölüm-6.Soru)	108
ŞEKİL 28: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II Bölüm-7.Soru)	109

ŞEKİL 29: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II Bölüm-8.Soru)	109
ŞEKİL 30: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm – 1. Soru).....	110
ŞEKİL 31: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm – 2. Soru).....	111
ŞEKİL 32: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm – 3. Soru).....	111
ŞEKİL 33: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm – 4. Soru).....	112
ŞEKİL 34: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm – 5. Soru).....	112
ŞEKİL 35: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm – 6. Soru).....	113
ŞEKİL 36: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III. Bölüm – 7. Soru).....	114
ŞEKİL 37: Lider – Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV Bölüm – 1. Soru).....	114
ŞEKİL 38: Lider – Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV Bölüm – 2. Soru).....	115
ŞEKİL 39: Lider – Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV Bölüm – 3. Soru).....	116
ŞEKİL 40: Lider – Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV Bölüm – 4. Soru).....	116
ŞEKİL 41: Lider – Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV Bölüm – 5. Soru).....	117
ŞEKİL 42: Lider – Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV Bölüm – 6. Soru).....	117
ŞEKİL 43: Lider – Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV Bölüm – 7. Soru).....	118
ŞEKİL 44: Lider – Çalışan İlişkisi (V. Bölüm – 1. Soru)	119
ŞEKİL 45: Lider – Çalışan İlişkisi (V. Bölüm – 2. Soru)	119
ŞEKİL 46: Lider – Çalışan İlişkisi (V. Bölüm – 3. Soru)	120
ŞEKİL 47: Lider – Çalışan İlişkisi (V. Bölüm – 4. Soru)	120
ŞEKİL 48: Lider – Çalışan İlişkisi (V. Bölüm – 5. Soru)	121
ŞEKİL 49: Lider – Çalışan İlişkisi (V. Bölüm – 6. Soru)	121
ŞEKİL 50: Lider – Çalışan İlişkisi (V. Bölüm – 7. Soru)	122

ÖZET

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Sürekli Geliştirme, Liderlik, EFQM Mükemmellik Modeli

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, C.P Standart Gıda San A.Ş. Hendek/Sakarya fabrikasında 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.

SUMMARY

THE ROLE OF LEADER MANAGER IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (AN APPLICATION ON C.P. STANDART CO.)

Keywords: Total Quality Management, Kaizen, Leadership, EFQM Excellence Model.

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 factory of C.P Standart Co. which is located in Hendek/Sakarya.

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte, üretim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme sonucunda tüketicilerin geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinden yararlanabilme olanakları da 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.

1930'larda başlayan 1970'lerde Japonya'da ve daha sonra A.B.D. ve Avrupa ülkelerinde, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi hedefleyen sistem olarak yaygın olarak kullanılan kavram T.K.Y.'dir. Rekabetin yoğunlaşması, tüketici istek, gereksinim ve beklentilerinin daha üst seviyelere çıkması ve teknolojiadaki gelişmeler neticesindeki baskılar ile, Japon ve Batılı kuruluşlar 1980'li yıllardan itibaren T.K.Y. modelini kuruluşun yaşamasının temel koşulu olarak görmeye başlamışlardır. Bu haliyle kuruluşların verimli olmasının gerisinde yatan Japon yönetsel tekniklerinin önemi gözardı edilememektedir.

Klasik yönetim anlayışında, örgütlerdeki gelişme, yaratıcılık ve teknolojik sıçrama yapmak suretiyle sağlanmaktadır. Yeni teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleştirilebilmektedir. Rekabet gücünü artırmanın temelinde, sürekli gelişme yatmaktadır. Bunu sağlamak için de belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını, aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra T.K.Y ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya, ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen, sürekli gelişme sayesinde, bugün A.B.D dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler kaydetmişlerdir.

TKY sürecinde liderlik, sistemin örgüt içine yerleştirilme ve yayılma hızını belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü T.K.Y, en tepedeki yöneticiden kuruluşun en

sonundaki çalışana kadar tüm çalışanların memnuniyetini gerektirmektedir. Bu kapsamda kaliteyi yaratan insan kaynağının değeri, artık kanıtlanmıştır. Artık kuruluşlar mali ve finansal değerlere kıyasla 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.

T.K.Y. içinde barındırdığı yönetim kavramıyla, üst yönetimin bu süreçte kendini ne oranda hissettirdiği ile yakından ilişkili olmaktadır. Kaliteyi uygulayacak olan çalışanlarda, kalitenin bilincinin oluşturulmasında, şüphesiz üst yönetimin yüksek seviyede desteğine ve katılımına ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni olanın kavranması ve kabullenilmesi sürecinde çalışana önder olan yönetim profili, değişimin kendini daha fazla hissettirmesiyle birlikte, her geçen gün biraz daha ön plana çıkmaktadır. Bu süreçte seçilecek olan liderlik tarzı, çalışanların amaçları ile işletme amaçları arasında eşgüdüm sağlanmasını direkt olarak etkilemektedir.

Lider konumunda bulunan yöneticinin, lider sıfatını kazanmasında etkin faktör, çalışanın, yöneticinin sergilemiş olduğu liderlik eylemini ne şekilde algıladığıdır. Bu nedenle lideri lider yapan eylemi ile birlikte, çalışanın bu eylemi ne şekilde değerlendirdiğidir. Özetle lider ve eylem tarzı, çalışanın algıladığı ile tutarlılık sergilemelidir.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE LİDERLİK

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve Gelişim Süreci

Tüketici ihtiyacının karşılanması için mal ve hizmet üretiminin yeterli olduğu günlerin çok uzakta kaldığı, müşteri beklentilerini en üst düzeyde tatmin etme özelliği taşıyan ürünlerin daha fazla öne çıktığı bir dönemde yaşamaktayız. Günümüzde kalite, tatminin sağlanmasında bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Kalitenin, dünya pazarlarında rekabet edebilme ve başarılı olabilmeye temel koşul olarak benimsenmesi ile, bu kavram üzerinde daha fazla durulmuş, bütün bu gelişmelerin sonucunda da kalite, günümüzün en fazla konuşulan konularının başında yerini almıştır.

Günümüzde kalite literatüründe, bambaşka bir kalite tanımı ve içeriği ile karşılaşılmaktadır. Kalite artık sadece üretim ve yönetim sınırları arasında kalmayıp, günlük hayatta; eğitim, sağlık, güvenlik gibi insan yaşamının tüm yönleriyle yakından ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkar olmuştur.

T.K.Y, günümüzün değişen dünya şartları karşısında organizasyonların başarılarını temin eden bir süreç olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün organizasyonları, artık her açıdan, uzun vadeli programların önemini kavramış durumdadırlar. Kalite konusu ise geleceğe yönelik planlarda en önemli unsurlardan biridir. Bu şartlar altında T.K.Y, toplam müşteri memnuniyetini sağlamakla, organizasyonun gelecek başarılarını garanti altına almaktadır. Kısacası T.K.Y' nin ortaya çıkış nedeni değişimdir [Kermanı, 1998: 31].

1960' lı yıllarda kalite düşüncesindeki gelişmeler neticesinde, kalite kontrolden kalite güvencesine geçişle birlikte üretimde ve hizmet sektöründe kalite devrimi yaşanmaya başlamıştır. T.K.Y, kalite düşüncesine yönetim kavramını ekleyerek, kalite problemlerinden ve hatalarından kimin sorumlu olduğunu bulmaya çalışmıştır. Kalitenin sağlanması ve sürdürülebilmesinin, üst yönetimin sorumluluğuna girmesi, çalışanlara bunun empoze edilmesine yöneticiler tarafından çalışılması gibi yaklaşımlar

neticesinde, kalitenin bir sistem dahilinde, yönetilmesi gereken bir kavram olarak idrak edilmesi sağlanmıştır.

1990'lı yıllarla birlikte, bir takım biçimsel normlara dayanan geleneksel kalite anlayışı yerine, bir yaşam tarzı, bir çalışma biçimi olarak kaliteyi ifade eden T.K.Y anlayışı hakim olmaya başlamıştır. İşletmeler için rekabette üstün olabilmede TKY, temel bir stratejik silah olarak kabul edilmektedir.

Kalitenin gelişim yolculuğunda, bir dönüm noktası olarak kabul edebileceğimiz T.K.Y anlayışının etkili bir biçimde uygulanabilmesi, her şeyden önce T.K.Y. kavramının anlaşılabilmesine bağlıdır. Aksi taktirde, bir çok örnekte olduğu gibi, T.K.Y.' den söz edilirken, gerçekte büyük ölçüde kalite kontrolünün uygulandığı ve hayal kırıklıkları ile dolu sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Kalitenin gelişim sürecinde, bir yüzyıla yakın bir süreç içinde, kontrol kavramından kalite kontrole ve bunun tüm organizasyona yansımaları olarak kalite yönetimi kavramına gelinebilmiştir., Feigenbaum, Ishikawa, Deming, Juran, Crosby ve daha bir çok bilim adamı tarafından T.K.Y' ye temel olabilecek, fakat daha dar kapsamda tanımlar yapılmıştır. Şirket ölçeğinde kalite kontrol ya da toplam kalite kontrol terimleriyle açıklanan kavram, daha sonra bir yönetim paketi olarak, organizasyonların yönetiminde yeni bir düşünce tarzı ve organizasyonda fertlerin davranış ve tutumlarından stratejilere kadar bir çok konuda değişimi gerekli kılan bir sistematik yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim felsefesi olarak ifade edilen kavram, müşteri beklentilerinin belirlenmesi, tam ve ekonomik bir biçimde gerçekleşmesini amaçlayan, sürekli iyileştirmeyi öngören bir iş anlayışıdır.

T.K.Y' nin klasik yönetimden bir farkı, müşteri tatminine göre kalitenin oluşturulmasına yönelik bir yaklaşım olmasıdır. Bunun sağlanabilmesi ise sağlıklı altyapı gerektirir. Fakat bir vücudun ayrı ayrı değil bütünsel olarak sağlıklı olması ve kendinden beklenen görevleri yerine getirirken, eşgüdüm içinde çalışması gereklidir. Çünkü Toplam Kalite kavramında, kalite sadece belli bir kişinin veya bir departmanın değil, herkesin işidir. Herkes kendinden sonra gelen çalışanı, müşterisi olarak

algılayarak, onların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır ve işin kalitesinden sorumlu olmak suretiyle kendi kendini kontrol ederler. Buna göre kalite sadece belli bir personeli değil, bir organizasyonu kapsar ve toplam olarak ele alınır [Yenersoy, 1997: 38-39].

T.K.Y tüm yönleriyle incelendiğinde; sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, önlemeye yönelik denetim, takım çalışması, ölçülebilir hedefler ve değerlendirmeler yerine kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, işte i huzuru sağlamak, korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, st yönetimin katılımı ve nderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturarak, bunu bir yaşam felsefesi ve yaşam biçimi olarak gören ağdaş bir yaklaşımdır [<http://www.akademilenyum.org/librarybank/library/29.pdf>].

1.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

Hemen hemen ilgili her yönetim eserinde, yeni yönetim teknikleri başlığının doğmasına neden olan T.K.Y kavramı, literatürdeki diğer kavramların ortaya çıkmasındaki ortak neden olan değişim kavramıyla ilintilidir. Nihayetinde T.K.Y, Taylorist sistemle kendisini hissettiren yönetim olgusunun zaman içinde, bir çok etkenle değişime uğrayarak, değişime ve sürekli gelişmenin elzemliğine inanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başlangıçta kontrole dayalı kalite hareketinin, zamanla yerini önlemeye dönük yaklaşıma bırakarak bir süreç ęeklini almasıyla ve tek bir departmanın kontrolünden ziyade top yekun bir harekete ihtiyaç duyan kalite atılımının ulaşmış olduğu yeni ęekillenmeyle ortaya çıkan T.K.Y, içinde taşıdığı unsurlarla ve bu unsurların aralarındaki ilişkinin yönüyle başarı sağlamakta ya da başarısızlığa uğramaktadır.

Yazarların genelde uzlaşmaya vardıkları T.K.Y' nin genel özelliklerinin şu şekilde sıralamak mümkündür [Demirkan, 1997: 59].

1. T.K.Y, müşteri yönelimlidir ve temeli müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayalıdır.
2. T.K.Y, bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gösterir.
3. T.K.Y, üst yönetimin liderliği ile sağlanan bir harekettir.
4. T.K.Y, insan üzerine odaklanır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmelidir.
5. T.K.Y, bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir.
6. T.K.Y, grup çalışması odaklıdır.
7. T.K.Y' de müşteri tatmini için sürekli gelişme gereklidir.

Temelinde müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıyla derecelendirilen T.K.Y kavramı, beraberinde değişime uyumunu da gerektirmektedir. Çünkü günümüzde müşteri talepleri teknolojinin de desteği ile farklılaşmakta ve artan eğitim oranı ile müşteriler bilinçlenmekte ve daha seçici bir şekil almaktadır. Müşterisini daha fazla memnun eden firmalar daha da kazançlı çıkmaktadırlar. Aratan rekabet ve sınırları aşan ticaret ile, yoğun özendirme ve reklam harcamalarının artmasıyla birlikte, gereklilik arz etmeyen bir ürün ya da hizmet ihtiyaç şeklini alabilmektedir.

Örneğin Ford' un model T' yi tüm bir nesil için üretmesine karşılık, günümüzde piyasaya çıkan bir bilgisayarın ömrü en çok iki yıldır [Bozkurt, 1997: 53]. Günümüzün talep açısından doymuş pazarlarında tüketicileri kazanmak, hiç de kolay değildir. Bunun başlıca nedenleri talebin azlığı, rekabetin yoğunluğu, tüketicilerin sonsuz istekleridir. Müşterilerin isteklerini dikte ettirdiği ve buna uymayan firmaların pazardan silinip gittiği yeni Pazar koşullarının oluşmuş olması, ileri teknoloji ve ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması, tüketicilerin refah seviyelerinin yükselmesi gibi nedenler tüketiciyi odak noktasına oturtmuştur [Yamak, 1998 :259].

Özetle denilebilir ki, ihtiyaçlar sürekli ve değişebilen bir yapıdadır. Değişime ayak uydurmaktan ziyade değişime yön verebilenlerin ayakta kaldığı bir dünyada, T.K.Y' nin özelliklerinden hareketle, müşteri tatminini hedef alan üst yönetimin çalışanların katılımı ve motivasyonunu sağlayarak, sürekli gelişmelerine yardımcı olacak, insan üzerine odaklanan, uzun dönemli hedefler koyan ve önlemeye dönük yaklaşımı ilke

edinen bir organizasyonun kurulmasını temin eden T.K.Y hareketi, doğru yönetilebildiğinde asla başarısızlıkla sonuçlanmayacaktır.

1.1.1.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu ve Liderlik

Günümüzde müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değişim göstermektedir. Müşterilerin bir sonraki gün neler isteyebileceğini kimse tahmin edememektedir. Buna bağlı olarak işletmeler de ne tür ürünler üretmeleri gerektiğini kolaylıkla tahmin edememektedirler. Bu gibi dengesiz ortamlarda pazarın hangi fırsatları veya tehditleri getireceği de öngörülememektedir. Dolayısıyla işletmeler açısından uzun dönemli stratejiler geliştirmek de zorlaşmaktadır. Kesin olarak bilinen tek şey ise müşterinin herhangi bir şeyi, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde isteyeceğidir [Yenersoy, 1997: 193].

Rekabetle gelen değişim ihtiyacı beraberinde yönetim olgusunun ekonomik hayatta daha da fazla hissedilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Müşteri taleplerinde meydana gelen değişim ve farklılaşmaya, işletmelerin entegre olabilmesi için öncelikle işletmeyi oluşturan bireylerin bu zihniyeti sindirmeleri gerekmektedir. Çalışanların böyle bir harekette başarı sağlamalarının kendilerine bırakılması, hedefe ulaşmanın şansa bırakılmasından başka bir şey değildir.

T.K.Y yolculuğunun mükemmelere ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için üst yöneticinin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir [Yazıcı, 1999: 98]. İyi yönetim, herkesin bilgi, beceri ve olumlu tavrını harekete geçirmek anlamını taşır. Liderler, işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli ortamları oluşturmalı, sözleriyle çalışanları cesaretlendirdiği kadar yaptıklarıyla da çalışanlarına örnek olarak, tüm çalışanların sistemi benimsemesini sağlamalıdır. Liderler, bilgilerini aktarırlarken, çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgilenip, problemlerin çözümünde çalışanlarına yardımcı olmalıdırlar.

Bu nedenle TKY' de liderlerin, geleneksel örgütlerdeki öğrenmeyi engelleyici, denetim ağırlıklı rollerini değiştirerek dizayncı, öğretmen ve kolaylaştırıcı gibi yeni roller üstlenmeleri gerekmektedir. Bu yeni rollerini paylaşılan bir vizyon geliştirme, yaygın - yanlış zihinsel modelleri gün yüzüne çıkararak bunlara meydan okuma ve daha sistematik bir düşünce kalıbını özendirme gibi yeni yetenekleri ile desteklemesi gereken liderler, işletmede öğrenmeden sorumludurlar [Senge, 1990: 9].

Günümüz şartlarında kaliteye yönelme sürecinde klasik yöneticilik usulleri ile başarılı olmanın zorluğu T.K.Y için yeni bir yöneticilik tarzı getirmiştir. Her işletme için zorunlu bir misyon haline gelen müşteri tatmini, mutlu bir çalışma ortamı ve kaliteye dayalı bir işletme kültürü yöneticinin sorumluluk alanının yeni sınırlarını belirlemektedir. Bu yönetim sistemini uygulayacak yöneticiler kalite politikaları belirlemeli ve bu politika çerçevesinde uygulanacak faaliyetlere aktif olarak katılmalıdırlar [Halis, 2000: 109].

Toplam kalite felsefesine önemli katkılarda bulunmuş tüm kalite guruları, üst yönetimin desteği ve katkısı olmadan T.K.Y' nin başarıya ulaşamayacağını ifade etmektedirler. J. M. Juran şöyle demektedir: “Her başarılı kalite devrimi üst yönetimin katkısı ile olmuştur.”T.K.Y' nin babası olarak kabul edilen W.E. Deming ise “Kalite ve verimliliğin geliştirilmesi, üst yönetimin liderliğinde yıldan yıla öğrenilecek bir süreçtir” demektedir. Japon kalite devrimine katkıda bulunan K.Ishikawa ise “Eğer üst yönetimin liderliği yoksa toplam kalite kontrolünü uygulamaktan vazgeçin” hatırlatmasında bulunmaktadır [İslamoğlu, 2001: 76].

Değişimin tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı gerektirir ve buna bağlı olarak bu sistem de liderlik ister. Değişimi yönetim başlattığına göre, değişimin başarılı bir şekilde uygulanması ve uyum sağlanması yöneticilerin sorumluluğundadır. Değişimi kabul etme konusunda ise en son kararı değişime hedef olanlar verirler. Çünkü değişimi gerçekleştirecek olanlar onlardır. Bu durumun sağlanmasında gereksinim duyulan unsur etkili bir önderliktir [Atak, 2001: 60].

Değişim, örgütteki tüm dengeleri tehdit eden ya da bozan, örgütteki çalışanların geleceklere ile ilgili kaygı duymalarına neden olan ve içinde belirsizlik taşıyan bir kavramdır. Bu nedenle değişimin dirençle karşılaşması kaçınılmazdır. Değişime önderlik edecek olan üst yönetim, değişimin teknik ve sosyal yönüne aynı oranda eğilmek zorunda olduğu gibi değişimin her adımıyla özdeşleşmelidir. Üst yönetim T.K.Y uygulamasına geçiş kararı verdikten sonra, çalışanların psikolojik olarak değişikliklere hazır olmalarını sağlayan bir ortam oluşturmalıdır. T.K.Y programının başarıya ulaşmasında, tüm çalışanların bu felsefeye inanmaları ve ona bağlı kalmaları büyük önem taşımaktadır. Organizasyonun bütün üyelerinin, gerek içinde çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine çalışmaları, gerekse öneriler geliştirmeleri ve kararlara katılmaları T.K.Y' nin temel esaslarından biridir [Şimşek ve diğerleri, 2002: 25-26].

Toplam kalite hareketinin başarısı yönetimin katılımına bağlıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda yönetim kademesinin, tepe yönetiminin toplam kalitesi uygulaması kararını anlamış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir [Yıldız, 1994: 21].

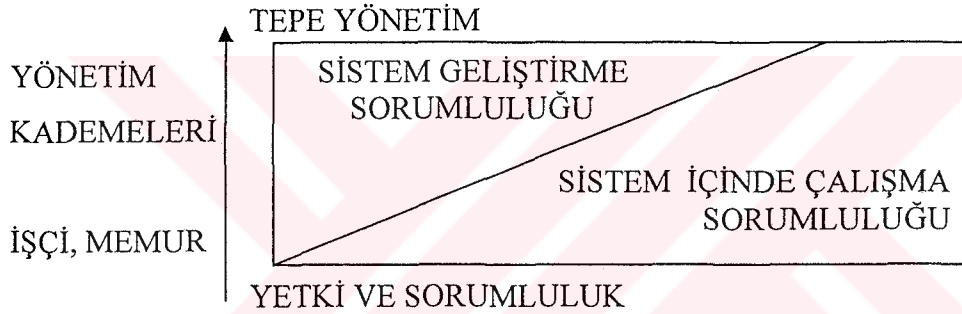
Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bu görevler [Kavrakoğlu, 1996: 21]:

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak
2. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak

T.K.Y' de, sistemin kurulabilmesi ve yürüyebilmesi için üst yönetimin taahhüdüne gerek duyulmaktadır. Yönetimin asli görevi sistem geliştirmek ve sistemi belli hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır. Alt seviyedeki elemanlar kimi zaman sistemi değiştirmeye yönelik öneriler getirirler bile, bu onların asli görevi değildir. Ancak yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışmak durumundadırlar [Döğerlioğlu, 1995: 46].

Geçmiş dönemlerde yönetimin sistem geliştirme sorumluluğu bugünkü kadar ağırlık taşıyamıyordu. Pazarlar paylaşılmıştı, rekabet yoğun değildi ve teknolojik gelişmeler düşük bir hızla seyretmekteydi. Çağımızda ise durum tamamen değişmiştir. Değişime ayak uydurabilme ve globalleşen rekabetle baş edebilmeleri için yönetimin beklentilerine cevap verebilecek bir dinamizm ile geleceğin sistemlerini geliştirmeleri ve çalışma arkadaşlarına liderlik etmeleri kaçınılmaz bir sorumluluk haline gelmiştir. Artık bir yöneticinin yönetim sorumluluğu ile hareket edip etmediğinin çok basit bir kriteri vardır, o da yöneticinin emeğinin ve vaktinin ne kadarını sistem geliştirmeye ne kadarını da (mevcut sistem içinde) çalışmaya harcadığıdır [Kavrakoğlu, 1996: 18-19].

ŞEKİL 1: Yetki ve Sorumluluklar



Kaynak: Kavrakoğlu, İbrahim, (1996), T.K.Y, KALDER Yayını, s. 17

Müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki yoğun farklılaşma, beraberinde sistemlerinde, gelişme ve değişmesini de zorunlu kılmaktadır. Artık işletmeler hiyerarşik bir sistem olmaktan ziyade dinamik süreçler şeklini almaktadır. Örgütsel yapıdan çok süreçler önem kazanmıştır.

Bir şirketteki kalite stratejisi öncelikle sürekliliğe ve kalite sorununa göre üst yönetimin desteğine dayandırılmalıdır. Üst yönetim, belirgin bir biçimde sürece katılmalı, kendini adamalı, süreci mevcut sistem ve politikalarına bütünleştirmeli, işgörenlerin duygularını da ihmal etmeden, kalite tutum ve davranışlarını en alt kademede çalışanlarına ulaştırarak, şirket vizyonunda kalite sorunlarına, moral ve yönetim kaynaklarına ilişkin faaliyetleri desteklemeyi vaat etmelidir. Üst yönetim aktif olarak geliştirme sürecine katılmalıdır [Halis, 2000:109].

Üst yönetimin sorumluluğu sınırları içindeki liderin temel görevlerinden biri de, vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmektir. Yaratmak istediği organizasyon türü hakkında bir vizyon oluşturup, vizyonunu söze dökerek, şirketteki tüm bireylere, bir amaç ile görev duygusu kazandırır. T.K.Y hareketindeki organizasyonun bilinmeyene giden yolculuğunda yola çıkması için gerekli manevi enerjiyi liderin inancı ve gayretlerinden toplayacaktır [Hammer, James Chompy, 1996: 94].

Üst yönetimin toplam kalite hareketinde, bu yolculukta konumunun çalışanlarca özümsemesi ve gerekli vizyonunun oluşturulmasından sonra, çıkılan hareketin belirlenecek strateji ve politikalarla da desteklenmesi gerekmektedir. Üst yönetim tarafından oluşturulan politikalar, bütün organizasyona yayılmalı ve üst yönetimden, doğrudan iş üreten işçilere kadar herkes tarafından uygulanmalıdır. Kalitenin önceliği ve önce kaliteyi temel alan politikalar yerleştirilmeli ve kalite standartları için uzun vadeli hedefler belirlenmelidir.

Üst yönetim, etkinliklerin en ön sırasında yer almalı ve liderlik görevini üstlenmelidir. Çoğunlukla personel, sürekli gelişme stratejileriyle yapılmak istenen değişimin amacını ve işletmeye neleri getirip, işletmeden neleri götüreceğini zamanında kavrayamaz. Bu noktada liderin anahtar rolü oynayarak, kalite yönetim sistemini desteklemesi gerekmektedir. Üst yönetim, kalite stratejisini ve politikalarını belirlerken, bütün alt sistemleri ve bu sistemlerin çevreleriyle olan ilişkilerini de dikkate almak zorundadır. Hazırlanan stratejiler [Türkel, 1998: 94];

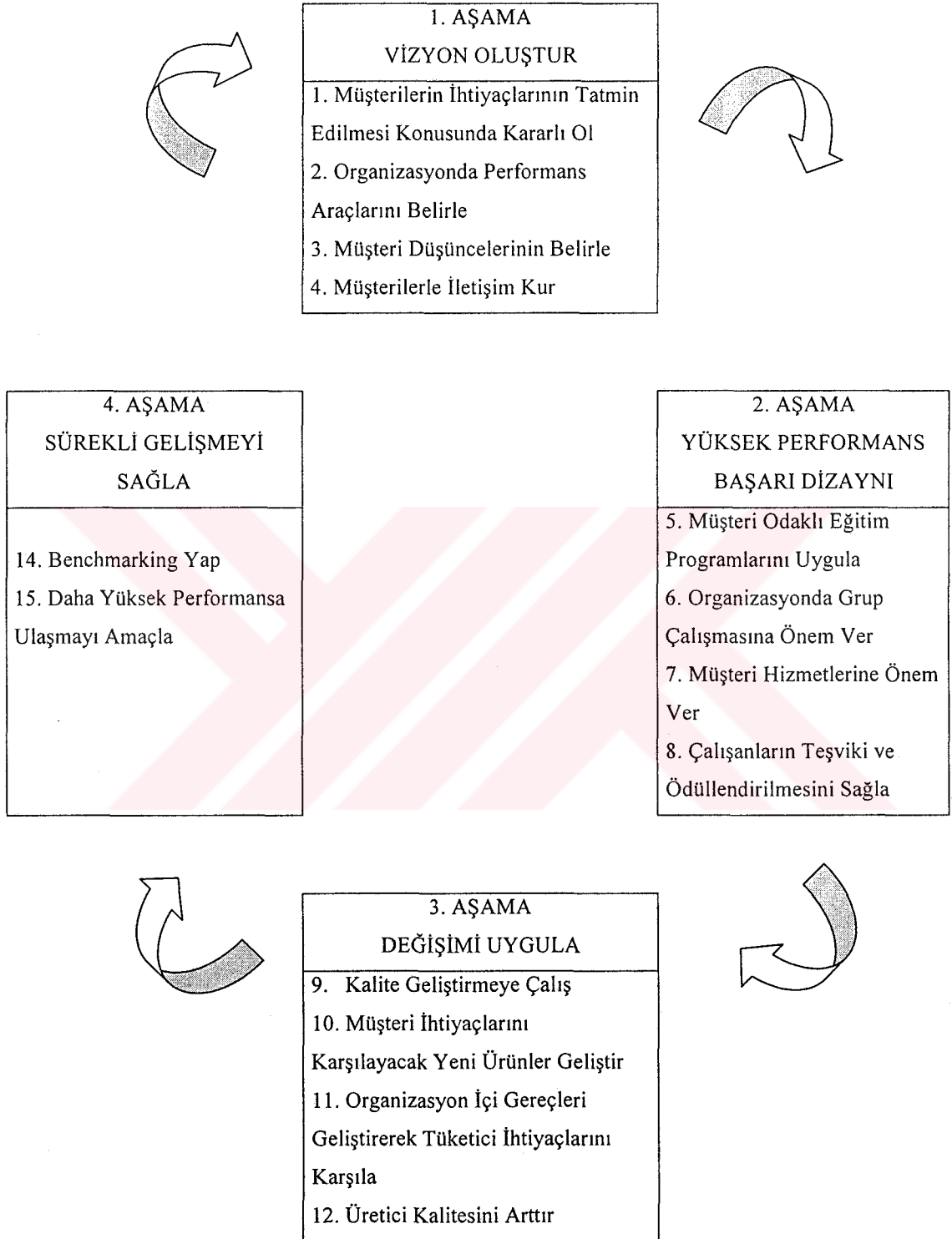
- Kalite iyileştirme kavramının açık ve kolay anlaşılır bir tanımı verilmeli
- Örgütsel gelişmenin neden gerekli olduğu açıklanmalı
- Olması gereken durumla var olan durumun nedenleri değerlendirilmeli
- Mükemmeli sağlayacak modeller geliştirilmeli

Geliştirilen kalite politikalarının taşıdığı esasları şu şekilde özetleyebiliriz [Efil, 1998: 126]:

- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak her şeyden önce üst yönetim konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir.
- Kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile daha başarılı olabilir.
- Üst yönetim, konuya, başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık göstermelidir.
- Karşılaşılan problemlerin çözümünde, üst yönetim, çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır.

Bir işletmede, işin sahipleriyle çalışanların ortakların amaçlarına ulaşması için gerçekleştirmesi gereken çalışma, değişik işlevler, farklı bölümler ve tek tek çalışanlar arasında bölünüp parçalanmıştır. Yönetici başarısının sırrı, işgörenlerin geri beslemeyi, daha hızlı ve kolay tekrarlamasına olanak veren sistemleri belirleyip, uygulamaktan ve bu sistemde gerçekleştirilen günlük işlerde astlarına gerektiği gibi rehberlik ve teşvik sağlamaktan geçmektedir.

ŞEKİL 2: Organizasyonlarda Müşteri Odaklı Yapının Aşamaları



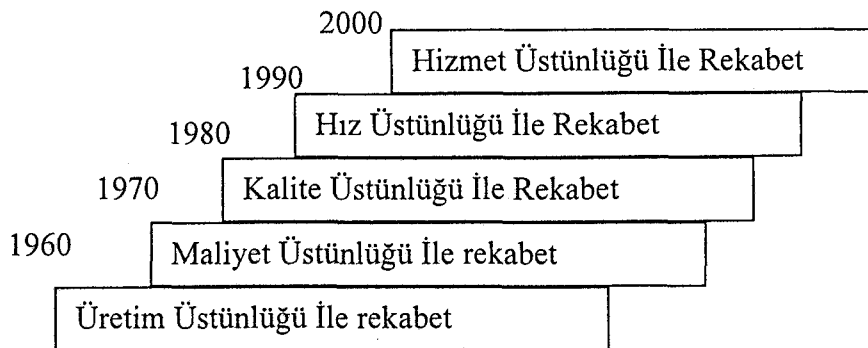
Kaynak: Coşkun Can Aktan, (1997), Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayını, İstanbul, s. 58

Üst yönetimin öncülüğü ve sorumluluğunda çıkılan kalite yolculuğunda, sorumluluk yanında, kaliteyi uygulayacak olan çalışanlara yaklaşımda titiz davranılması gözardı edilmemelidir. Süreci geliştiren yönetim sınıfı olmasına rağmen, onu uygulayacak alt kademe çalışanların insan olma özelliğiyle birlikte gelen bazı ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Gerekli eğitimi alamamış, ben bilinci ile hareket eden, yeteri kadar ödüllendirilmemiş, düşük katılım ile kendilerini gerçekleştirmelerinin önü kapanmış olan çalışanlar ile amaçlanan hedefe ulaşmak ya çok uzun bir zaman alacak ya da hiçbir zaman gerçekleşmeyecektir.

1.1.1.2. Müşteri Odaklılık

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 kadar almakta, artık ne üretilirse satılır düşüncesi sona ermekte, bunun yerine satılabilecek mal ve hizmet üretme felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfa, rengine, cinsiyetine, yaşına ve 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: 83].

ŞEKİL 3: Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları



Kaynak: Kavrakoğlu, İbrahim, (1996), T.K.Y, KALDER Yayını, s. 27 .

Şekil 3' ten de anlaşılacağı üzere 1960' lı yıllardan günümüze dek rekabetteki kriterler de değişim göstermektedir. 1960' lı ve 1970' li yıllarda geniş pazarlara yönelik hareket eden şirketler kaliteyi göz ardı ederek piyasaya ucuz ve bol ürünü sürerken, 1980' li yıllarla birlikte ucuz ve kalitesiz ürüne doyan tüketici için kalite şirketlerin birbirlerine üstünlük sağlamak için önemli bir kriter şeklini almıştır.

1990' lı yıllarda rekabette yeni bir unsur daha eklenmiştir. O da hızdır. Pazarlar kaliteli ürünü ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin diğer boyutu olan tasarım öne çıkmaktadır. Müşterisinin beğenisini kazanan, yeni, çeşitli, farklı fonksiyonlar içeren ürünleri, en çabuk biçimde pazara çıkarabilen kazanmaktadır [Kavrakoğlu, 1996: 26].

Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak T.K.Y' de üretimin gerektiği zaman ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Teknolojik ilerlemenin çok hızlı seyrettiği, ürün yaşam sürelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde, rekabette hız ve hizmet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler; üretim süreç ve yöntemlerinde de farklılaşmaya gitmek zorunda kalmaktadırlar. Üretimde müşteri taleplerinin daha kolay, daha hızlı ve ihtiyaca en uygun oranda karşılayabilecek esnek ve yalın üretim anlayışının doğması ve gelişmesi kaçınılmaz olmuştur. Esnek - yalın üretimin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz [Bozkurt, 1997: 58]:

- Fazla işçilerde dahil, stok fazlalığı kaldırılır, eğitime gerekli şekilde önem verilir
- Kalite ve etkinlik, doğru orantılı kabul edilir ve kaliteden taviz verilmez
- Bir üründen diğerine hızla değişebilme yeteneğine önem verilir
- Ücret sistemi, şirketin, tesisin ve bireyin performansına kısmen bağlıdır
- Statü engelleri azaltılır, Yüksek bağlılığa dayalı iş uygulamaları vardır

Üretim ölçeğinin küçülmesi ile birlikte organizasyon yapılarında duyulan esnekleşme ihtiyacı, müşteriye üretimin merkezine biraz daha yaklaştırmıştır. Kitle üretimi yapılan dönemlerde, müşteri ne üretilirse onu alır zihniyeti T.K.Y uygulamalarıyla birlikte, müşteri, ihtiyacı olan ürünün tasarımı aşamasındayken işletmenin sistemine dahil olmaya başlamıştır.

Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlamaktadır. Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç işlerine dönük olmaktan çıkarmış, dışarıya, müşteriye dönük hale getirmiştir. Dolayısıyla tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için, bir değer yaratıldığı ölçüde anlamlı olacaktır [Koçel, 1998]. T.K.Y' nin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteri tatmini kişinin beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığıdır. Müşteriyi tatmin edebilmek için ne istediğini iyi bilmek gerekmektedir. Her müşterinin beklentisi farklıdır. Bu farklı beklentileri tatmin etme yolları da farklı olacaktır. Bu bakımdan iki konu üzerinde durmak yararlı olacaktır [Özevren, 1997: 42]. Birincisi müşterinin gereksiniminin belirlenmesi, diğeri ise Müşteri gereksinimlerinin en az maliyetle karşılayacak sürecin belirlenmesi

Tablo 1: Müşteri Gereksinimlerini Karşılama İçin Gerekli Bilgiler ve Elde Edileceği Kaynaklar

Amaçlar	Faaliyetler
Müşteri gereksinimlerinin tanımlanması	<p>1. Müşteriye sunulacak ürün ve hizmetin tanımlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hangi ürün veya hizmetlerin üretileceğinin belirlenmesi - Bu ürün veya hizmetlerin hangi standartlarda üretilmesi gerektiğinin bir sözleşmeyle belirlenmesi - Eğer böyle bir sözleşme yoksa, müşterinin beklentilerinin ve standartlarının Pazar araştırmasıyla Belirlenmesi <p>2. Bu ürün veya hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ürünün değerini hangi kriterler belirlemektedir. - Rakip ürünlerle farkını nasıl ortaya koyuyor <p>Bu bilgiler şu kaynaklardan elde edilebilir;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Müşteri - Pazar araştırması - Şikayet analizleri vb. gibi. <p>3. Bu ürün veya hizmeti geliştirmek için Kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Müşteri ve Pazar analizleri - Rakiplerin analizleri - Kıyaslama (Benchmarking)
Müşteri gereksinimlerini Karşılacak iç süreçlerin Geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> - Kalite fonksiyon yayılması (QFD) <p>Bunu geliştirebilmek için:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonksiyonel analiz -Devamlı gelişme – Kalite maliyet analizi

Kaynak: Mina Özevren,(1997),T.K.Y, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Y., İstanbul, s. 42

Kalite teknikleri olarak bilinen ve dünya pazarlarında söz sahibi başarılı firmalar tarafından, ürün ve kalite geliştirme çalışmalarında yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de kalite fonksiyon yayılımıdır. Bu yöntem, müşteri gereksinim ve istekleri doğrultusunda\ firmanın başarısını garanti altına almaya yönelik olarak kullanılan önleyici niteliğe sahip ve doğru sonuçlara ulaşmaya büyük katkı sağlayan bir yöntemdir. Kalite fonksiyon yayılımı, müşteri ile üretici firma arasında, iyi bir iletişimin kurulmasında köprü görev gören bir araçtır. Böylece müşterinin sesi, ürünün tasarlanmasından itibaren, tüm kararlarda yer almaktadır. Müşteri sesini firma politikalarında önemli bir yer tutması o firmanın müşteri odaklı olduğuna bir işarettir [Kağnıcıoğlu, 2002: 179].

Müşteri kazanmaya verilen önem, sonuçta parasal kazançların da artacağına olan inancı göstermektedir. Başka bir deyişle kaliteye öncelik vermek, kar, maliyet, verimlilik vb. diğer işletme amaçlarının gözardı edildiği anlamına gelmemektedir. Çünkü TKY' nde, kalite iyileştirme ve geliştirme çabalarının, dolaylı olarak bu amaçları da gerçekleştireceğine inanılır ve TKY, bu amaçları gerçekleştiren mekanizmalara sahiptir. Ayrıca, her ne pahasına olursa olsun, kâr amacı güden stratejilerin büyük riskler taşıdığını da gözden uzak tutmamak gerekir. Bu tip stratejiler, kısa vadeli düşünen ve geleceği planlamayan bir anlayışın göstergesidir [Yenersoy, 1997: 75].

Günümüzde artık her talep sahibi bir müşteri değil, ihtiyaca karşılananlar müşteri olmuşlardır. İhtiyacı tatmin etmek ise kendini onun yerine koyup, ilgili müşterinin beklentilerine ve zevklerine hitap etmekle mümkün olmaktadır. Tatmin edilmeyen müşteri büyük bir ihtimalle başka bir rakip tarafından tatmin edilecektir [Halis, 2000: 30].

IBM şirketinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, üründen memnun olan bir müşteri mutluluğunu ortalama 3 kişiye aktarmaktadır. Mutlu olmayan müşteri ise şikayetini 7 kişiye aktarmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre, üründen şikayetçi her müşteriye karşılık 6' sı bu şikayetlerini firmaya aktarmamaktadır. Buna karşılık bu ortalama yedi mutsuz müşteriden her biri memnuniyetsizliğini 6 kişiye söylemekte ve onları aynı üründen bir daha satın almamaya ikna etmektedirler. Bu duruma müşteri tarafından

iletilen her sorun aslında potansiyel olarak 42 müşterinin sorunu olmaktadır [Yamak, 1998: 267].

Bu araştırmadan çıkan sonuçla özdeşleşmektedir ki, tatmin edilen müşterinin tatmin seviyesi sürekli yüksek tutulmalıdır. Birçok işletme, müşteriler mal ya da hizmetleri almayı sürdürdüğü sürece müşterilerinin memnuniyetini sağladığından kuşku duymaz. Bir ihtimal müşteri ihtiyacını karşılayacak ürünün alternatifini piyasada bulamadığı için o işletmenin ürünü satın alabilir. İhtimal küçük bir ayrıntı da olsa özünde müşteriyi taşıdığı için göz ardı edilmemelidir. Gereksiniminin sürekli giderilmesi ile müşterinin, sade bir müşteriden, sadık ve kemik müşteri sıfatını kazanması devamlılık arz eden süreç yaklaşımı yani, T.K.Y ile mümkün olabilecektir. Firma içi çalışanların bu olguyu iyi anlamaları ve çalışma felsefesi olarak kabul etmeleri, sadık müşteri oluşumu sürecinde kilit bir faktör olarak yerini almaktadır.

T.K.Y' de müşteri önceliği, diğer yönetim yaklaşımlarından farklı olarak çift kutuplu olarak ele alınmıştır. Bunlardan biri iç müşteri diğeri ise dış müşteri kavramıdır. T.K.Y' de iç müşteri olarak tanımlanan çalışanlarla, aynen işletmenin ürünlerini satın alan nihai tüketiciler olan dış müşteriler arasında aynı ilişkinin kurulması esas alınmıştır. İç müşteri memnuniyeti, çalışanların işletmeden beklenti ve isteklerini karşılamaya yönelik olarak kullanılmaktadır. Tüm çalışanlar, müşterisinin kim olduğunu ve onun ne beklediğini bilmelidirler. Bu bilgi, çalışanların kendisinden ne beklediğini bilmesini ve görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

Dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve böylelikle sıfır hataya doğru gitmek esastır. T.K.Y' de aynı şey iç müşteri içinde geçerlidir. Bir organizasyonda bir arada yaşayan insanların birbirlerini iş arkadaşlarından çok, müşteri ve tedarikçi olarak görmeleri müşteri tatminini en yüksek değer olarak paylaşılmasını sağlayacaktır [Bayrak, 1997: 83].

İç müşterilerin istek ve ihtiyaçları, dış müşterileri istek ve ihtiyaçları gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, diğer süreçlerle olan

ilişkileri belirlenmelidir. Bu işten ise bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi olduğunu tanımlamaktadır.

Mamulün ve hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkisi içinde çalışması gerekir. Üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet ya da ürünü almakta , kendisine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır ve top yekun bir gelişmeye giden yol bir sonraki proses müşterimizdir anlayışıyla çalışıldığı zaman gerçekleşebilir [Efil, 1998: 95].

Bir sonraki proses müşterimizdir anlayışını bir örnekle izah etmek gerekirse:“ İmalat satın alınan malzemenin temin ettiği malzemeyi alıp, işler ve ürün haline getirdikten sonra satışa gönderir. Bu durumda imalat satın alınan müşterisi, satış ise imalatın müşterisidir. İmalatın yaptığı işin kalitesi kullandığı malzemenin kalitesine, satışın performansı ise imalatın müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün yapmasına bağlıdır.dolayısıyla herkesin müşterisinin kim olduğunu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleştirmesi için kendisinden ne beklediğini bilmesi gerekir.” şeklinde özetlenebilir [Yenersoy, 1997: 53].

1.1.1.3. Toplam Katılım ve Takım Çalışması

T.K.Y’ de tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle T.K.Y’ nin özünde insan faktörü yer almaktadır. Çalışanların bu anlamıyla yönetim sürecine katılmaları neticesinde, daha verimli işgörenler, daha etkin ve üretken yöneticiler ve örgütün her kademesinde etkin bir iletişim ağı sağlanmış olacaktır.

İnsan merkezli yapıyla paralellik gösteren T.K.Y’ de, bu doğrultuda kalitenin geliştirilmesinde en önemli faktörlerden biri çalışanlara tanınan inisiyatifdir. Bu inisiyatifler arasında da katılım öncelikli bir yere sahiptir. Katılım bu çerçevede karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredebilme sürecidir [Ersen, 1997: 72].

Çalışanlar üzerine yapılan araştırmalarda, iş görenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde, verimlilik, işe devam ve ürün kalitesinde önemli lde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Bu bakımdan çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayışı, ağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir organizasyonda katılım, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için, sorumluluk paylaşmaya yreklendiren bir grup ortamının içine, zihinsel ve duygusal açıdan ierilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır [Demirkan, 1997: 70].

T.K.Y felsefesinin uygulamaya koyan bir işletmedeki her çalışan bu süreç içindeki yerini merak edecektir. Bazıları kendiliğinden bir şeyler yapmaya çalışırken bazıları da çekimser kalacaktır [Türkel, 1998: 101]. Çalışanların bu süreçte en önemli etkenin kendilerinin olduğunu onlara öğretecek katılımın teşviki ile, işgörenler neyi, ne zaman ve nerede gerçekleştireceklerini öğrenecekler ve oluşan belirsizlik dağılmış olacaktır. Katılma rgt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır [Ersen, 1997: 72].

Örgütte alışan herkesin katılımını sağlamadan T.K.Y' yi dolayısıyla sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Bu bakımdan her bir çalışanın katılımı şarttır. T.K.Y sürecindeki sürekli iyileşme, problemlerin analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme, hedefler göre yönetim ve kalite sağlama vazifesinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı, sadece tüm personelin katılımı ile sağlanabilir. Katılma isteğinin oluşturulması ve kuvvetlendirilmesi her şirkette üst yönetimin vazifesidir. Üst yönetim yetki devretmeye hazır ve istekli olursa, istekli ve yeter sayıda personel de bulacaktır. Üst yönetimin yapması gereken etkili bir haberleşme sistemi kurarak tüm çalışanlara, işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgileri zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlamak, örgütün her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim programları uygulamak, karar alma gücünü geliştirerek ve lme ve sonuçlara göre ödül mekanizmasını geliştirmektir [Halis, 2000: 111].

Çalışanların katılımı, takım çalışması yaratılması konusunda büyük faydalar sağlamaktadır. Takım çalışmaları ile bireyin düşük dikkat yoğunluğu ile gözünden kaçabilecek sistem aksaklıkları gruplar tarafından kolayca bulunabileceğinden, işletme körlüğü için etken bir giderim yolu olarak işlev görmektedir. Takım ruhu ile hareket edilmesi sonucunda, problemlerin oluştuğundan sonra çözülmesi yerine problem ortaya çıkmadan fark edilmekte ve sorun bertaraf edilmektedir.

Katılım sadece sürekli gelişme için değil, motivasyon artırıcı eğitsel katkı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bundan tüm faaliyetleri destekleme şeklini anlamaları ile başlamaktadır [Efil, 1998: 135].

İş ve özel hayattaki başarının sırrını sadece kazanılan paranın miktarında değil, işini en iyi şekilde yapmanın verdiği tatminde diğer insanlarla işbirliği yapıp, başkaları tarafından tanınmış olmaktan doğan mutlulukla ve kişisel büyümenin neşesinde bulunduğunu ileri süren Ishikawa, kişisel gelişmenin şunları içerdiğini belirtmektedir [Bonstigl, 2000: 18].

- Gelişen bir insan olmaktan ve tüm becerilerini sonuna kadar kullanabilmekten doğan uyumu yaşamak
- Özgüveni olmak ve kendine yetebilmek
- Aklını kullanmak, gönüllü çalışmak ve bu yolla topluma katkıda bulunmak

T.K.Y' nin başlıca amaçlarından işletmede çalışanların tamamının gelişim faaliyetlerine tam katılımını sağlamak, takım çalışmasını hayata geçirmektir. Takım ruhu ile hareket eden çalışanlar hem kendilerini tanıyan bir grubun içinde güvende hissedecekler hem de kişisel gelişmelerine katma değer sağlayacaklardır.

Grup çalışmasının işlev ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [Şimşek, 2001: 68]:

1. İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır.
2. Kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işlerini daha iyi anlamalarına ve konuya bütünsel bakmalarına yardımcı olur.

3. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışanlıklarını yerleştirir.
4. Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder
5. Takım oyununun anlayışını, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir
6. Çağdaş yönetim ve katılımcı karar vereme anlayışını geliştirir.
7. Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

T.K.Y' de çalışanların en önemli katılım alanlarından biri stratejik planlama sürecidir. Çalışanların şirketin nereye gideceği, bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşılacağını bilmeleri hayati öneme sahiptir. Böylece kendi çalışmaları ile şirketin stratejik yönü arasında bağlantı kurmaları ve yaptıkları işlerin bir bütünün parçası olduğunu anlamaları mümkün olmaktadır [Tak, 1997: 106]:

T.K.Y' de çalışanları birleştiren ve grup halinde hareket etmelerini sağlayan diğer bir önemli araçta kalite kontrol çemberleridir. Etkili bir kalite çemberinin oluşumu için, çemberi oluşturan üyelerin işletmenin amaçlarını paylaşmaları gerekmektedir. İşletme amaçlarıyla ortak hareket eden çalışanlar problemlerin çözümünde ve yönetimle aralarındaki diyalog ve haberleşmede aynı zemin kullanılmış olacaktır.

İşçilerin işyerlerinin yönetimine farklı bir katılım biçimi olan katılım çemberlerinin başarılarıyla ilgili örnekler bulmak çok daha kolaydır. Katılım çemberleri özerklikleriyle kendilerini yönetme olgusuyla ayırt edilebilir. Kendi faaliyetlerini yönetmek çember üyelerini motive eder ve konuları kendilerinin seçmiş olması da bunlara olan ilgiyi artırır. Bu yüksek motivasyon ve ilgi, çember üyelerinde kendi başlarına ele aldıkları sorunları çözmek için güçlü bir istek uyandırır. Yöneticilerin güçlü ilgisi ve desteği bu tür motivasyonun artırılması ve sindirilmesine yönelik liderlikle katılım çemberi faaliyetlerinin gelişmesi açısından vazgeçilmezdir [Kondo, 1999: 75].

Kalite çemberlerinin yararlarını kuruluşa ve çember üyesi olarak çalışana olmak üzere ikiye ayırmak gerekirse [Düren, 1990: 46]:

Kalite çemberlerinin kuruluşu yararları;

1. Çalışanlar ve departmanlar arası işbirliğinde artış.
2. Çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgi artışı
3. Ürün kalitesindeki ve işlerdeki etkinlikte gelişme
4. Devamsızlıklarda azalma
5. Uzun süredir ihmal edilen sorunların çözümü

Çalışanlara yararları;

1. Düşünülenlerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması
2. Çeşitli konularda fayda sağlayan eğitim
3. Grup içinde işbirliği ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi
4. İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme
5. Liderlikle ilgili yetenekleri geliştirmek ve değerlendirmek

Çalışanların katılımı ilkesini uygulayarak, herkesin katılımını cesaretlendiren değerlerin paylaşılması, güven kültürü ve bilginin paylaşımını üst seviyeye çıkaran bir kuruluş [Yıldırım, 2000: 73]:

- Çalışanlarını sahiplenmeli ve sorunlarının çözmek için sorumluluk verilmeli
- Çalışanlarına aktif bir şekilde iyileştirme yapma fırsatı tanınmalı
- Ekip ve grup çalışanlarında, bilgi ve deneyimlerinin paylaşmaları sağlanmalı
- İş tatmininin artırılması desteklemeli
- Çalışanların bu kuruluşta çalıştıklarından dolayı onur ve şeref duymalarını sağlamalıdır

Özetle yönetim açısından KKÇ, örgütteki tüm çalışanlara fikirlerini ifade edebilme ve kendi işleriyle ilgili sorunları bizzat çözmeye olanağı vererek çalışanların kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. Bu sayede, bir taraftan çalışanların motivasyonları artarken, diğer taraftan kalitesizlik maliyetinin düşmesiyle işletme açısından verimlilik artışı sağlanmaktadır.

Büyük ölçüde dinamizm ve bir o kadar da esnek işletmecilik gerektiren artan rekabet koşullarında, iş dünyasının gündemine gelen matris yapılanma ya da başka bir deyişle yassılaştıran yönetim anlayışı, yatay ilişkileri ve iletişimi gerektirmekte, yatay iletişim ise farklı bilgi, deneyim ve bakış açısına sahip kişilerin karşılıklı bağımlılık duygusunu geliştirmektedir. Ekip çalışmasının benimsenmesini sağlamak çağdaş işletmeler için bugün olmazsa olmaz bir öneme sahip olmaktadır [Baltaş, 2001: 18]:

T.K.Y' nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde tüm çalışanları toplam kalite işlemine gönüllü olarak katılmalarının yanında, ekip ruhu ile hareket edilmesinin sağladığı sinerji de önemli rol oynamaktadır. Gönüllülük ve güven esasına dayalı ekip ruhu ile çalışanların tek başlarına sağlayacakları katkıları, birliktelikle beraber, sisteme daha fazla katkı sağlamaları kuşkusuz çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Grup çalışmasıyla birlikte şirketin çizmiş olduğu hedeflere minimum zayıyla ulaşması da kaçınılmaz olacaktır.

Klasik yönetim anlayışının aksine, çalışanın yönetim sürecine daha fazla katılımıyla birlikte problemler gerçekleşmeden fark edilmekte, sürekli gelişme sağlanabilmekte ve bununla birlikte kişilerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve güven gereksinimleri de karşılanmış olacaktır. Şüphesiz ki bu süreçte katılımın sağlanması ve sürdürülebilmesi, ekiplerin oluşması ve sinerjinin yaratılması, çalışanın gayretiyle ve üst yönetimin önderliğinde gerçekleşecektir. Vizyonu oluşturan, strateji planları geliştiren, başarı için grup çalışmasının gerekliliğini çalışanlara hissettirecek ve tüm bu uygulamalarda dümende olan kişiler yöneticilerdir.

1.1.1.4. Kaizen-Sürekli Gelişme ve Eğitim

Günümüzde işletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişiklikler, üretilen mal ve hizmetlerin yaşam süresini kısaltırken, bu mal ve hizmetlerin üretimin gerçekleştiren insan kaynaklarının bilgi ve becerilerini de yetersiz kılmaktadır. Bu olgu işletmelerin çalışanlarının kalitesini yükseltmek ve güncel tutmak için sürekli eğitim programlarını uygulamaya zorlamaktadır [Aktaş, 2002: 45].

İşletmeler, yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil hayatta kalabilmek, etkinliklerini sürdürebilmek için de dinamiklerini korumak zorundadırlar. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşları, bireylerin ya da onların oluşturduğu firmaların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür [Tınaz, 1999: 41].

Eğitimle başlayıp eğitimle biten kalite kontrol kavramı bu yönüyle eğitimde bir düşünce devrimidir. Her çalışanın kalite sürecinde oluşabilecek problemlerin çözümünde aktif olabilmesi için bilgilendirilmeleri ve konuları anlamaları sağlanmalıdır. Yeteri kadar bilgi donanımı olmayan ya da bilgi setleri farklılık arz eden çalışanların sinerji yaratarak çalışmaları zor hatta imkansızdır. Üst yönetimin önderliğinde yürütülen T.K.Y çalışmalarında süreci uygulayacak ve sonuca götürecektir olan çalışanların öncelikle üst yönetimin hangi dili konuştuğunu bilmeleri gerekecektir. Her bir çalışanın aynı eğitim ve bilgi seviyesinde olduğu farz edilerek hareket edildiğinde kuşkusuz organizasyonda farklı sesler duyulacaktır. Eğitim seviyelerindeki farklılıkların minimuma indirilmesi ve her bir çalışanın mesleki, teknik ve kişisel eğitim düzeyinin maksimuma çıkarılması için, işletmelerin çoğu zaman maliyet unsuru olarak gördükleri eğitim olgusuna gerekli önemi vermeleri gerekmektedir.

Sanayide 1-10-100 diye bilinen pratik kural bu noktayı örnekler. Bu kurala göre, hatanın ne zaman ve nerede farkına varıldığı ve düzeltildiği çok farklılık yaratır. Eğer yanlış, olduğu zaman ve yerde ortaya çıkarılırsa, bunun maliyeti, hatalı ürünün daha sonra piyasadaki uç tüketici yani alıcı tarafından fark edilmesi sonucunda oluşan maliyetin %1' idir. Eğer hata, üretildiği bölümden çıktıktan sonra saptanır ve düzeltilirse, hemen fark edilmesine nazaran 10 kat daha fazla, ama dış müşteri tarafından fark edilmesine nazaran 10 kat daha az maliyet oluşturur. Hatalar ürünün piyasaya çıkıncaya kadar fark edilmez ve düzeltilmezse (para,güven, değer ve diğer kaynaklar bakımından) başta oluşacak maliyetin 100 misli fazlasına kadar maliyet oluşabilir. Burada alınacak ders şudur: sürecin/üretimin hemen başında oluşturulan

kalite, daha sonraki herhangi bir süreçte oluşan yetersizlikleri gidermeye çalışmaktan her zaman daha iyidir. Yani “kaliteye ya baştan yatırım yap, ya da daha sonra çok daha fazlasını öde”[Bonstigl, 2000: 16-17].

T.K.Y’ nin hataya karşı geliştirdiği önlemeye dönük yaklaşım yukarıdaki paragrafın son cümlesiyle birebir bağlantılıdır. Kaliteye gerekli zamanda yapılan yatırım, sorunun katlanarak büyümesinde ve nihayetinde katlanılmaz ve istenmeyen sonuçların karşımıza çıkmasını engellemektedir. Hatayı zamanında fark etmek hatta bunu daha ileri götürerek hata oluşmadan önce, hataya meydan verecek faktörlerin belirlenip giderilmesi, sorunların büyümesini değil sorunların ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Hatanın ortaya çıkmasından önce tespiti de ancak ve ancak toplam kaliteyi, kalitede top yekunluğu benimsemiş, bilinçli ve eğitimli personel tarafından gerçekleştirilebilir. Günümüzde işletmelerin hata yaparak öğrenme gibi lüksleri yoktur. Hata yaparak ve hatalarından ders çıkararak çalışan şirketlere, yönetim ve organizasyon ile ilgili derslerde örnek olay konularında sıklıkla karşılaşılmaktadır.

Eğitimi bir gereklilikten ziyade bir felsefe olarak benimseyen Japonların, elektronik ve otomotivle ilgili faaliyet gösteren şirketlerin isimleri nelerdir diye sorulduğunda yüksek bir çoğunlukla bir çırpıda bir çok firma sayılabilecekken aynı soru Türkiye için sorulduğunda, doğu ve batı kaynaklı teknoloji altyapısı ile işleyen bir elin parmaklarını geçmeyecek firmalar sayılabilecektir. Taklit ederek taklit edilen konuma gelen Japon şirketlerinde, eğitime ve sürekliliğe verilen önem hemen hemen tüm yönetim kitaplarında sıklıkla vurgulanmaktadır.

İşletmelerin rekabette avantaj sağlamak için izledikleri yollardan birisi de müşteri sadakatini arttırmaya ve onlarla birlikte çalışıp tecrübelerinden faydalanmaya yönelik stratejiler geliştirmektir. Müşterilerden öğrenme, işletmelerde yenilik ve yaratıcılığı geliştirir, işletmelerin hızla değişen pazarlarda finansal ve teknolojik yeteneklerini kullanarak rekabet etmeleri tek başlarına yeterli değildir. Mevcut yeteneklerini örgütün, örgütsel öğrenme yetenekleriyle birleştirerek, tüm çalışanların yaratıcılık, problem

çözme süreçlerine aktif katılım sonucu rekabet avantajı örgütsel öğrenmeyi uygulayan işletmelerin lehine dönecektir.

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar üzerindeki araştırmaların geçmişi 1950' lere kadar uzanmakla birlikte, en somut ve çarpıcı yaklaşım Peter Senge tarafından 1990 yılında yayınlanan "Beşinci Disiplin" adlı kitapta yer almıştır. Senge öğrenen organizasyonları şu şekilde tanımlamıştır: "Öğrenen organizasyonlar, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, yeni sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli biçimde beraber öğrendikleri organizasyonlardır". Senge' ye göre, öğrenen organizasyonların beş temel özelliği bulunmaktadır [Yazıcı, 1999: 100].

1. Paylaşılan bir vizyon oluşturmak: Örgüt içinde herkes tarafından paylaşılan ve aynı şekilde anlaşılabilir bir vizyon olması, çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini ve öğrenmelerini sağlar. Birlikte Öğrenmek, paylaşılan bir vizyonun temel niteliğidir. Paylaşılan bir vizyon olmadan, sadece belirli kriz dönemlerinde öğrenme gerçekleşir, kriz sona erdiğinde öğrenme de durur.
2. Kişisel hakimiyet: Paylaşılan vizyonlar, bireysel vizyonlardan meydana gelir. Birlikte öğrenmeye bağlılık ise ancak bireysel düzeyde öğrenmeye verilen önemle gerçekleşir.
3. Zihinsel modeller: Zihinsel modeller, insanların düşünce biçimini, anlayışını ve eylemlerini etkileyen; insan zihninde iyice yer etmiş, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar ve genellemelerdir. İnsanlar ancak bu zihinsel modellerden veya kalıplardan kurtulduklarında, olayları daha farklı bir bakışla değerlendirebileceklerdir.
4. Takım halinde öğrenme: Gerçek anlamda öğrenme, grup halinde çalışanların beraber öğrenmesi ile sağlanabilir. Burada önemli olan, tartışma değil, diyalog yoluyla insanların birbirini anlaması ve bildiklerini paylaşmasıdır.
5. Sistem düşüncesi: Problemleri bir bütün olarak görerek değerlendirmektir. Olayları parçalara ayırarak incelemek yerine, parçalardan oluşan bir bütün oluşan bir bütün olarak değerlendirmek önemlidir.

TKY felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur ve bu temel unsurun sağlanmasında, grup çalışması istatistiksel ölçme metotları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım ve benzeri metotlar kullanılır [Demirkan, 1997: 82].

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayanmaktadır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar, bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belirli bir standardı tutturmak değil seviyeyi, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Sürekli gelişme kalitenin en temel ögesidir. Geline yerle yetinmeyip devamlı gelişmeyi hedeflemek daima daha iyi, üstün hizmeti aramak kaliteyi beraberinde getirir. Bu sonu olmayan bir uğraştır. Çünkü kalitenin sonu yoktur. Bunu başaran işletmelerin başarıya ulaşmamaları hemen hemen imkansızdır [Özer, 1999: 33].

Rekabet ortamını ve müşterilerinin beklentilerini sürekli olarak değişen kalite hedeflerinin belirlenmesinde ve izlenmesinde sürekli gelişmenin önemini daha da arttırmıştır. Bu nedenle firmada ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gereken tüm çalışmalar, sürekli gelişme yaklaşımı içinde gerçekleştirilir [Şirvancı, 1997: 11].

Japon endüstrisinin hayranlıkla bakılan şu andaki durumu, sürekli gelişme stratejisini, hemen hemen 50 yıldan beri uygulamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Japonca kaizen olarak ifade edilen; sürekli gelişme ve iyileştirme faaliyetleri ile küçük işleri daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım vardır. Kademeli ilerleme yaklaşımı (kaizen) ve tek büyük adımda ilerleme (yenilik) yaklaşımı. Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımını tercih etmektedirler. yenilik, teknolojik atılımları yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarının ya da üretim tekerinin uygulanması olarak ortaya

çıkılmaktadır. yenilik etkileyicidir ve gerçek bir ilgi odağıdır. Diğer yandan kaizen ilk bakışta çarpıcı değildir, etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilmeyebilir. kaizen sürekli bir proses iken, yenilik genellikle bir defalık bir olgudur. [Şimşek, Mustafa Nursoy, 2002: 32].

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir. Bunlar [Kavrakoğlu, 1996: 13]:

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır.
2. İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan insandır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışılmış yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
3. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok İleri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Tablo 2: Kaizen ve Yenilik

	KAİZEN	YENİLİK
1.Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
2. İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3. Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4. Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
5. Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda "şampiyon"
6. Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
7. Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hur dalama ve yeniden kurma
8. Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler
9. Uygulama için, gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
10. Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
11. Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
12. Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilerde daha uygun

Kaynak: Masaiki Imai, (1994), Kaizen, , Kalder Yayınları, 4. Baskı, s. 24

Sürekli iyileştirmenin sağlanması "Planla - Uygula - Kontrol Et -Önlem Al" olarak bilinen PUKÖ döngüsüyle sağlanır. PUKÖ döngüsü şöyle tanımlanmaktadır:

- Planla: Müşteri istekleri ve işletmenin politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için, objektif hedefleri ve süreçleri oluşturmak
- Uygula: Hedeflere göre, çatışmaları süreçlere uygulamak,
- Kontrol et: Süreçleri ve ürünü, politika, hedef ve ürün şartlarına göre, izleyerek ölçmek ve sonuçları rapor etmek
- Önlem al: Süreç performansını sürekli iyileştirmek için gerekli tedbirleri almak.

Sürekli gelişimin sağlanmasıyla, işletme içi organizasyonlar, işletmenin hedefi doğrultusunda kendi işlerini daha iyi yapmaya çalışacaklar ve karşılıklı etkileşim

içindeki organizasyonlar, sorunların daha kısa ve pratik yoldan çözümünü sağlayacaklardır.

İşletmede sürekli gelişimin sağlanması için, bireylerin sürekli olarak öneri ve katkılarla ortaya çıkmaları gerekmektedir. Bireylerin sürekli eğitimlerinin sağlanmasıyla, görevlerini iyi yaparlarken, daha fazla öneri ile ortaya çıkmaları da sağlanmış olacaktır. Gelen önerilerin çokluğu, işletmenin sürekli gelişim ivmesi için, iyi bir göstergedir. Bu gelişme ile sağlanan imkanlar da başta o İşletmeyi meydana getiren çalışanlar olmak üzere, pay sahiplerine, hizmet ettiği müşterilerine ve neticede ürettiği katma değer ile yarattığı istihdam hacmi vasıtasıyla tüm topluma fayda sağlar [Kavrakoğlu,1998: 15].

1.2. Liderlik Kavramı

T.K.Y' nin prensip ve uygulamaları firmalar ve sektörler arasında değişiklikler arz etse de T.K.Y' nin yerine getirilmesinde üst yönetim tarafından liderliğin önemi konusunda herkes hemfikirdir.

T.K.Y artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı müşterilerinin beklentileri ve pazar koşullarına bağlı olarak sürekli değişim yeteneği ve hızına bir başka deyişle değişimi etkin olarak yönetebilme özelliğine bağlıdır. Değişim konusunda organizasyonları zorlayan faktör, yaşanan değişimin kendisi değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu kim gerçekleştirecek sorusunun cevabı tektir, lider [Berker ve Ertopuz, 1997: 93].

Müşteri memnuniyeti ve tatminini misyon edinen, önlemeye dönük yaklaşımı sindirmiş ve uygulayan, takım ruhu bilincinde hareket eden, hatalarından ders almış, bir sonraki prosesi müşterisi olarak kabullenmiş, eğitimi ve bilgi setini yükseltmeye açık çalışanların yaratılmasında kuşkusuz üst yönetimin liderliği kaçınılmaz olmaktadır. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının mukayesesine ilerideki konularda değinilecek

olmakla birlikte, her yöneticinin lider olarak vasıflandırılmayacağını vurgulamakta yarar görülmektedir.

Çalışanları toplam kalite hareketine kanalize etmek, geçerli yönetici normları ile hareket edilerek sağlanabilecek bir durum olarak gözükmemektedir. Değişim yolculuğunda, bu yolculuğun gayesi ve sonuçlarını çalışanlara çarpıcı bir şekilde benimsetmek için yöneticinin lider özellikleriyle koşunmasında etkin bir yönetim için yarar görülmektedir. Neyi, nerede, niçin ve nasıl yapılacağını bilen çalışan, değişimin gizemi ve kaygısından bir o kadar uzaklaşabilecektir. Ancak sayılan bu 4N'i kavrayamayan çalışanlarla çıkılan kalite yolcululuğunda, hatalardan ders alma lüksünü yaşamak zorunda kalan firmalarla karşılaşmak kaçınılmaz olarak gözükmemektedir.

T.K.Y ve liderliğin entegrasyonuna geçmeden önce liderlik kavramı ve liderlik teorilerinden bahsetmek gerekecektir. Çoğu kez günlük hayatta yöneticilik ve liderlik aynı muhteviyata sahip kavramlar olarak kullanılsalar bile, yönetim literatüründe kavramlar karıştırılmamakta ve yapılan araştırmalar ile aralarındaki farklar her defasında farklı yönleri ile ele alınmaktadır. Değişim olgusunun kendisini daha fazla hissettirdiği günümüzde, mevcutla hareket etmeye çalışan yöneticilik sıfatından liderlik hareketine doğru bir geçiş izlenmektedir.

Liderlik ve liderin oluşumu ile ilgili çalışmalarını grup yapısını analiz eden çalışmalar kadar eski olarak görmek mümkündür. Ancak, liderliğin tanımını 1900' lü yılların başındaki şekliyle incelersek, bu konu ile ilgili çalışmalar yapan toplum bilimciler arasında, kavramsal tanım yapma veya liderlik sürecinin önemi hakkında bir görüş birliğinin olmadığı görülecektir Davranış bilimlerini oluşturan değişik alt bilimlerle ilgili literatür taramalarında, liderliğin üç temel yönünün üzerinde fazlaca durulduğu ve bu yönlerin birer tanım faktörü olarak kullanılmaya çalışıldığı görülmektedir. Birer tanım faktörü olarak kullanılmak istenen liderlik özellikleri arasında kişiye verilen bir unvan (onun üstlendiği sıfat) kişinin özeliği ve lider olan bireyin liderliğini üstlendiği grup içerisindeki davranış biçimi olarak sıralanabilir [Erdoğan, 1994: 329-330].

Liderlik, örgüt psikolojisinde üzerinde en fazla durulup araştırma yapılan konulardan biridir. 1974 yılında liderlik hakkında yapılan araştırmada 3000 yayımlanmış çalışmaya karşılık, ondan sadece yedi yıl sonra 5000' den fazla çalışmadan söz edilmektedir. Liderlik alanında yapılan çalışmaların bu denli çok sayıda olması, tabii ki beraberinde çok farklı liderlik tanımlarını getirmiştir. Liderlik yaklaşımları ve tanımları bir kaç genel kategoride toplanmıştır. Liderliğe ilişkin temel fikirlerin çoğu, başlıca şu yaklaşımlar altında toplanmaktadır: Kişilik bakımından liderlik; etki şekli bakımından liderlik; davranış bakımından liderlik; güç kullanım bakımından liderlik; amaç gerçekleştirme bakımından liderlik; karşılıklı ilişkiler bakımından liderliktir [Tınaz ve Okakın, 1997: 8].

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir tanımla, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir [Koçel, 1999: 423].

1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir [Zel, 2001: 90-91]:

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayan bir roldür

- Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle, mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir

Yukarıda görüldüğü gibi. önderlik tanımlarının birbirinden ayrılan yönleri hemen hemen yok gibidir. Bütün tanımlarda şu dört öge görülmektedir [Başaran, 1992: 52-54].

1. Amaç: İnsanların bir araya gelip, bir küme oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri gereksinmelerinin olması gerekmektedir. Sorunsallık, kümenin oluşmasının İlk koşuludur.
2. Önder: Her kümenin bir önderi bulunmaktadır. Bu önder, kişilik özellikleriyle, öteki üyeleri etkileyebilmektedir.
3. İzleyenler: Kümenin öteki üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi benimsediklerinde, önderin izinden gitmektedirler.
4. Ortam: Önderlik, ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı, izleyenlerin yeterliği; küme içindeki koşullar; amaçların ulaşılabilirliği; izleyenlerin güdülenmesi, gönüllülüğü gibi değişkenler oluşturmaktadır.

Yapılan tanımlar ışığında liderlik sürecini aşağıdaki fonksiyonla ifade etmek mümkündür [Çelik, 1997: 78].

$$\text{Liderlik} = \{ \text{Lider, İzleyiciler, Koşullar} \}$$

Fonksiyondan da anlaşılacağı üzere liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullarla harmanlanan ve bu faktörlerin aralarındaki ilişkilerle oluşan karmaşık bir süreçtir.

Liderlik etkileyebilme farklılığı olarak da tanımlanabilmektedir. Liderlik bir etkileme süreci olarak ele alındığı takdirde, liderin davranışları belirleme yeteneğine ve gücüne neden sahip olduğu üzerinde de durmak gerekir. Etkileme olanağının dayandığı etmenleri beş grupta toplamak mümkündür [Baysal ve Tekarslan, 1996: 202]:

- a. Meşru güç: Liderin örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç
- b. Ödül ve ceza üzerinde denetim: Liderin izleyicileri ödüllendirme ve cezalandırma olanaklarına sahip olması
- c. Zorlama gücü: İzleyicileri, belirlediklerine uymadıkları takdirde cezalandırabilme olanaklarına sahip olması
- d. Uzmanlık: Bilgi veya beceri nedeniyle etkileyebilme yeteneği. Doğal olarak bu dayanak liderin uzman olduğu alanlar için geçerlidir
- e. Bireysel nitelikler: Liderin özellikleri, izleyicilerinin ona benzemek isteme nedeniyle sahip olduğu etkileme olanağı

Liderliği resmi grup liderliği ve gayr-ı resmi grup liderliği olarak iki farklı şekilde incelemek mümkündür. Resmi grup liderliği, örgütün hiyerarşik kademelerinde yer alan yöneticilerdir. Resmi yapının oluşturulması sırasında liderlerin sayı ve özellikleri belirlenir ve yöneticinin bu pozisyona atanmasıyla resmi grup liderliği oluşur. Sahip olduğu statü nedeniyle elde ettiği güç ve otorite ile diğer grup üyelerini etkileme, yöneltme hakkını elinde bulundurur. Grup üyelerine göre bu resmi liderler, daha üst seviyede bilgiye sahiptir veya tecrübeleri örgütleyicinin belirlediği grup amaçlarını gerçekleştirmede kendilerinden daha fazla özelliğe sahiptirler. Bu liderlerin grup üyelerinin tamamı tarafından benimsenmesi beklenmez, ancak resmi otoritesi nedeniyle üyeler onun liderliğini kabul etmek, ilişkilerini istediği yönde düzenlemek durumundadırlar. Örgüt içinde oluşan gayri resmi grup liderliği, resmi gruptaki gibi yetkinin tayini ile değil, kişilik gücüyle kazanılır veya gayri resmi grup üyelerince kişiye bir özellik verilir. Resmi emir ve kumanda zincirine bağlı olarak gelişmeyen bu liderlere yetki veren grup üyeleridir. Bu lider grubun ortak amaçlarını geliştirir, bireysel ve grup tatminine imkan sağlar. Özetle, resmi grup lideri atama sonucu ortaya çıkar ve daha çok yönetici olarak anılır. Gayri resmi lider ise sahip olduğu bazı özelliklerden dolayı, güç sahibi olan kişidir [Dinçer ve Fidan ,1996: 326].

1.3. Liderliğin Özellikleri

Sürekli değişim günümüzde iş hayatının ayrılmaz bir parçası olarak algılanmaya başlanmıştır. Artık şirketler, büyük kurumlar ve diğer organizasyonlar, rekabet gücünü koruyabilmek için sadece bugünle ilgilenmenin yeterli olmadığını, aynı zamanda geleceği de yönetmek zorunda olduklarını bilmektedirler. İşte bu noktada herkesin ortak fikri; uzun yıllar boyunca uygulanan hiyerarşik ve otorite bazlı yönetim biçiminin tarihe karışmak üzere olduğudur. 21. yüzyıla damgasını vuracak olan şirketler, yönetim sisteminin tıkanmasına yol açan hiyerarşik düzeni, ortadan kaldıran ve onun yerine lider özelliklerine sahip kişi ve ekipleri stratejik bir yapılarına içinde doğru biçimde yerleştiren ve çalışanların etrafındaki duvarları yıkarak onların daha verimli ve yararlı sonuçlar üretmesini sağlayanlar olacaktır [Acar, 1998: 13].

Dönemsel ve sistemsel olarak farklı tanımlar içeren liderlik kavramının, asgari müşterekte bulunduğu bazı özellikleri, liderin ve liderlik hareketinin değişmeyen bazı yapısal tarzdaki niteliklerini sabit kılmaktır. Muhakkak ki değişim kavramı tüm açık sistemleri etkilediği gibi liderliği de etkilemektedir. Değişim olgusuyla birlikte liderlikteki farklılaşma, liderin bulunduğu sistemlere göre de değişmektedir.

Eğitim seviyesi yüksek gruptaki lider yine farklı bir liderlik tarzı geliştirmek zorundadır. Kendisini sürekli geliştiren gruplara liderlik edebilmek için, her zaman grubu oluşturan bireylerden daha üstün bilgi ve yeteneğe sahip olabilmeli ki gruba liderlik edebilsin. Grubun bilgi seviyesinin altında kalan bir lider, tanınmaz, izlenmesi gereken kişi olmaktan uzaklaşarak izleyen pozisyona düşebilecektir.

Eskiden buldukları konumdan dolayı lider olarak tanınan yöneticiler, müdürler ya da amirler, bugün lider olarak kabul edilmemektedir. Yeni yönetim anlayışı, bu konumdaki yöneticilerin yeni otorite ve güven kaynakları geliştirmelerini beklemektedir. Bu değişimi saptamayı amaçlayan Zenger Miller' in 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özelliği şunlar oluşturmaktadır [Çetin ve diğerleri, 1998: 140]:

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek
- Ekipleri ve grupları desteklemek
- Bilgiyi paylaşmak
- Sorun çözmek ve karar vermek
- İşlerin akışını yönetmek
- Projeleri yönetmek
- Teknik beceri sergilemek
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek
- Sorumluluk alabilmek
- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak
- Duygularına hakim olabilmek
- Profesyonel ahlaka sahip olmak
- Merhametli olmak
- Güvenilir olmak

Yarının liderleri, değişimi bir tehdit değil fırsat olarak görüp kucaklayacak bir ortam yaratmayı öğrenmelidirler. Liderlerin bazıları bunu başaracak, bazıları başaramayacaklardır. Değişimi fırsata dönüştüren liderliğin özellikleri ise şöyle özetlenebilir [Depree, 1998: 8]:

- Dürüstlük
- Başkalarına değer verme
- Anlayış
- İnsan ruhunu tanımak
- İlişkilerde cesaret
- Mizah duygusu
- Entelektüel enerji ve merak
- Geleceğe saygı duymak
- Geniş düşünmek ve hazırda bulunmak

Eskiden emreden, hükmeden, paylaşmayan ve katılmayan liderlik anlayışının yerini bugün giderek katılan, paylaşan, dinleyen, ekibine başarılı olabilmek için gerekli olanakları sağlayan ve başarının ekiple sağlanabileceğine inanan bir liderlik anlayışı almaktadır. Bugün lider, ekibine yani insana güvenmelidir, ekibini organizasyonun ihtiyacına göre oluşturmalı, eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek gerekli eğilimlerin alınmasını sağlamalı, ekibini geliştirerek motive etmelidir. Lider, organizasyonun misyon, vizyon, strateji ve politikalarını ekibiyle beraber tespit etmeli, bunları organizasyonun diğer üyeleri ile paylaşmalı ve bu hedeflere doğru hep beraber koşulması için gerekli şartların sağlanmasında gerekli ortamı hazırlamalıdır [Savaş, 1998: 9].

Liderlik doğru unvana sahip olmaktan ibaret değildir. Liderliğin sorumluluklarını üstlenebilmek için bazı kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan ilki tutkudur. Çıkılan yolculuğa ve varılacak yere kendini adamamış bir lideri kimse takip etmez. Tutkunun yanında güven yaratma yeteneği de en az bunun kadar önemlidir. Yaşadığı tüm endişelere ve belirsizliklere rağmen lider, kontrolü elinde tuttuğu izlenimi yaratabilmelidir. Lider ayrıca sabırla sabırsızlığı birleştirerek hareket etmelidir. Bir yandan huzursuz olmalı, statükoyu kabul edemediğini ve işleri bir an önce değiştirmek istediğini göstermeli, aynı zamanda tüm engellere rağmen cesaretini koruyabilmelidir [Hammer, Stanton, 1995: 27-28].

Osmanlı tarihinde, Bursa valiliği yaptığı sırada Ahmet Vefik Paşa' ya hangi özelliklere sahip devlet görevlilerinin devleti tam anlamıyla temsil edebilecekleriyle ilgili bir soru sorulduğunda "M" harfli bir çok özelliği olması gereken kişilerdir cevabı ile literatüre geçmiştir. Belirtilen bu özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır [Akdemir, 1997: 69].

- Mu'tezim (azimli, hırslı)
- Mutlif (bağışlayan, lütfedici)
- Muvakkit (zamanı iyi ayarlayabilen, dakik)
- Muzaffer (üstün gelen, kazanan)
- Müceddid (yenileyici)
- Müdebbir (tedbirli, işin sonunu düşünebilen, ileriye görebilen)

- Müeyyid (kuvvetlendiren, disiplinli, kural ve yönetmelikleri uygulayan)
- Müfekkir (düşünen, fikir üreten)
- Müfenih (düşünen)
- Münevver (aydın, kültürlü)
- Mübeşşir (sevindirici haber veren)
- Mübeccel (yüceltilmiş, büyütülmüş)
- Mücerreb (tecrübeli, deneyimli)
- Müheyya (hazır olan)

Liderlik kuramlarında daha detaylı incelenecek olmakla birlikte, lider vasfı taşıyan kişilerin diğerlerinden ayrılabilmesi için taşıması gereken özellikler önemli bir yer tutmaktadır. Şüphesiz ki liderler de lider olmayanlarla, aynı toplumda, aynı cemiyette ya da örgütte yer alırlar. Ancak yukarıda belirttiğimiz özellikleri taşıdıkları nispette diğerlerinden ayrılırlar ve onların önlerinde hareket ederler.

Örgüt içinde, güven ortamını yaratarak, tutarlı bir eylem dizgisi içinde hareket eden, değişime uyum sağlayabilen, dürüst tutumlar sergileyerek cesaretini ön planda tutan, grup ya da toplum içinde empatiyi dengeleyebilen liderler her durumda, başarılı bir şekilde etkilemek istedikleri zümreyi, aralarındaki çatlak sesleri en aza indirerek yönlendirebilirler.

1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramlarını birbirleri yerine kullanmak doğru değildir. Çünkü, liderlik yöneticiliğin bir bölümü olup, tamamı değildir. Liderlik belirli amaçları gerçekleştirebilmek için, başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Yönetici ise, planlama, örgütlenme, motive etme ve koordine etme gibi bir takım temel yönetsel fonksiyonları yerine getirir.

Bütün bu fonksiyonlar arasında yol gösterme ve önderlik etme gibi işlevlerde vardır. Bu nedenle bir yöneticinin etkili bir şekilde yön verme konusunda ki yeteneği, onun

yönetme konusunda ki yeteneğini etkileyebilir; halbuki lider, yalnızca başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir.

Ayrıca yönetici bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir yetki ve sorumluluğa sahipken, liderlikte böyle bir durum söz konusu değildir. Liderlik kişinin doğuştan sahip olduğu bazı nitelikleri kullanabilme yeteneğidir [Akat ve diğerleri, 1987: 221].

Kısaca diyebiliriz ki; yöneticilerden, planlanan örgütlenme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi beklenirken, liderlerden, sadece kendilerini izlemesi için kişileri etkilemesi beklenir. [Birdal, 1992: 81].

Tablo 3: Lider ve Yönetici Karşılaştırılması

LİDERLER	YÖNETİCİLER
<ul style="list-style-type: none">• Başarı için insanlara inanırlar	<ul style="list-style-type: none">• Başarı için sisteme inanırlar
<ul style="list-style-type: none">• Kuralları ve prosedürleri bürokratik kırmızı bir şerit olarak görmekte ve işle ilgili bir anlam duygusu yaratmaya çalışırlar	<ul style="list-style-type: none">• Kuralları ve prosedürü düzeni sağlamak için kontroller gibi önemli görmekte ve bunların yürürlükte kalmasını sağlarlar
<ul style="list-style-type: none">• Doğru işi yaparlar	<ul style="list-style-type: none">• İşleri doğru yaparlar
<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlar için çalışır ve yenilik getiriler	<ul style="list-style-type: none">• Kuralları izler ve uygularlar
<ul style="list-style-type: none">• Kendi tasarlamış oldukları hedeflere organizasyonu daha duruma götürürler.	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyon tarafından saptanmış olan hedeflere ulaşmak için gayret ederler
<ul style="list-style-type: none">• İnsanlar arasında çalışırlar.	<ul style="list-style-type: none">• Tablolar ve bilgisayar çıktıları ile çalışırlar
<ul style="list-style-type: none">• Organizasyonu götürebilecekleri en iye toplu ihtiyaçlar için değiştirmeye ulaşırlar ve organizasyonu geliştirirler	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyonun şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar
<ul style="list-style-type: none">• Değerler, taahhütler gibi diğer konular arası ilişkileri vurgulamaya meyillidirler.	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyon, koordinasyon ve fabrika, malzeme, insan gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya meyillidirler.

Kaynak: İlker BİRDAL, Nilgün Aydemir, (1992), Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.83.

1.5. Liderlik Fonksiyonları

İşletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı ne olursa olsun liderlerin üstlendiği fonksiyonlar vardır ve bunlara bağlı olarak doğal liderlik fonksiyonları da denebilir [Nalbant ve Diğerleri, 1997: 19]:

- Uygulayıcı Olarak Lider: Uygulayıcı olarak bir liderin işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür.
- Planlayıcı Olarak Lider: Zaman zaman planın tamamını bilen, gerekli kısımlarını astlarına işbölümü şeklinde aktaran kişidir.
- Uzman Olarak Lider: Grubun saptanan amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı olan kişi doğal lider adaydır.
- Sözcü Olarak Lider: Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumda grup üyelerinin başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir.
- Kontrolör Olarak Lider: Grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi, grup üyelerinin amaçlarına uyumluluğunu kontrol yetkisine de sahiptir.
- Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Grubu oluşturan üyelerin, grup amaçlarına uyma derecelerine ve belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içinde üyelere ödül ve ceza uygulaması liderin üstlendiği görevlerdendir.
- Hakem ve Aracı Olarak Lider: Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulmanın olması durumunda aracı rolü üstlenir
- Örnek Olarak Lider: Liderin genel davranışı, grup üyelerinin neyi, nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır.
- Grup Sembolü Olarak Lider: Grupların kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir grubun sürekliliğini sağlayan kişi aynı zamanda o grubun sembolü olmaya başlamaktadır
- Sorun Çözen veya Danışman Olarak Lider: Lider bazen grup içinde belirli kişilerle duygu ağırlıklı ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider içinde geçerli

olmaya başlayınca, grup üyelerinin sorunları çözmede liderin babalık rolü yoğunlaşır [Dinçer ve Fidan, 1996: 338].

- Eğiten ve Öğreten Olarak Lider: Lider kendisini takip edenleri eğitir, eksikliklerini telafi eder, geleceğin liderliğine onları hazırlar [a.g.e., 338].

1.6. Liderlik Kuramları

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik şekli veya yöntemi, o kimsenin lider olarak etkinliğini geniş ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun dışsal motivasyon hem bireysel hem de organizasyonel amaçların başarılmasına yol açar. Uygun olmayan liderlik şekli veya motivasyon teknikleri kullanıldığı takdirde organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve de çalışanlar kırgın, üzgün, saldırgan, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler [Baysal, 1996: 202].

Liderin özellikleri ve fonksiyonları dikkate alınarak, seçmiş olduğu liderlik tarzı kendisini örnek alan diğer grup üyelerinin davranış tarzı ve birlikteliğin tam oluşumu için önemli bir nitelik taşımaktadır. Amaçların uyumluluğu, birliktelikten sapmaların minimum bir seyir izlemesi için zamanla çapı ve bakış açısı farklılaşan bir çok araştırma yapılmıştır.

Araştırmalar ve sonucundaki bulgular neticesinde liderlik teorileri üç ayrı kategoride toplanmıştır. Bu teoriler [Zel, 2001: 94];

1. Özellik ve Nitelik Teorileri Dönemi (M.Ö. 450- 1940' lı yıllar)
2. Davranış Teorileri Dönemi (1940-1960 yılları arası)
3. Durumsallık Teorileri Dönemi (1960' lı yıllardan günümüze kadar olan dönem)

1.6.1. Özellikler Teorisi

1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta "kim lider olur?" veya "hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?" sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma

yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Liderlik araştırmaları, içerisinde "geleneksel yaklaşım" veya "zellikler yaklaşımı" olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özelliklere değinmişlerdir. Bu nedenle, liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir [a.g.e., 94].

Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, yapısal özellikleri üç temel grupta toplamıştır: Kişilik, yetenek/beceri ve fiziksel. Lideri tanımladığı varsayılan ve en sıklıkla araştırılan kişilik özellikleri şunlardır [zer, 1997: 11]:

- Ortama uyum sağlayabilme
- Ortamın şartlarına duyarlı olabilme
- Hırslı ve başarıya gdl
- Fikrini savunan
- İşbirliğine yatkın
- Kararlı
- Güvenilir
- Baskın (başkalarını etkileme)
- Israrlı
- Kendine güvenen
- Zorlamalara dirençli
- Sorumluluk almaya istekli

Liderlik zellikleri arasında yetenek-beceri grubunda yer alan özelliklerde şunlar olmuştur [a.g.e., 12]:

- Zeki
- Politik ve diplomatik
- Yaratıcı
- İkna edici

- Konusunda bilgili
- Planlı

Liderin özelliklerinin vurgulandığı üçüncü grupta ise, liderin boy, görünüş, kilo ve cinsiyet gibi fiziksel özelliklere yer verilmiştir.

Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zekâ, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur. Ancak, bu gibi niteliklerin bulunması arzu edilir olmakla birlikte zorunlu değildir. Bu tür niteliklere sahip olmayan birçok lider örnek gösterilebilir [Baysal, 1996: 203].

Liderlik sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori, pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece "lider" değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır [Koçel, 1999: 427].

1.6.2. Davranış Teorileri

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori önderin kendisi kadar, liderlik fonksiyonundaki ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir [a.g.e., 428].

Davranış teorilerinin, özellik teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar [Zel, 2001: 101];

1. Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır
2. Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimi ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir
3. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli enstitü ve kuramcıların nezaretinde yapılan araştırmalar, önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bu tarzların etkinlikleri araştırılmıştır.

1.6.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi'ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar sürmüş ve liderlik rolleriyle ilgili olarak 1800 kadar çeşitli boyut geliştirmişlerdir. Bu sayıdaki boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiştir [Baysal, 1996 : 206].

Araştırmanın sonucunda alınan yanıtlar çözümlendiğinde liderlik davranış etmenlerinin iki kümede toplandığı görülmüştür [Başaran, 1992: 51].

1. İnsana önem vermek: İşgörenlerin duygularını anlamaya çalışmak; dostluğunu kazanmak; gereksinimleriyle ilgilenmek; onlara güven vermek; işgörenleri dinlemek, isteklerini yerine getirmek.
2. Yapıyı işletmek: Çalışma sürecini örgütlemek; görev tanımını yapmak; görev dağıtmak; işin yapılması için kural koymak; işgörelere ne beklendiğini anımsatmak.

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında, aşağıdaki şekilde gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Şekilde 4' te, dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bireye ve yapıya verdiği önem derecesine göre farklılaşan hareket tarzları üzerinde durulan modelde, birinci bölmedeki lider çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarına yoğun ilgi gösterirken, süreci tasarlamak ve uygulamak gibi konularda zayıf bir eylem tarzı sergilemektedir. İkinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; üçüncü bölmedeki lider, birinci bölmedeki lider tarzının aksi yönünde hareket edip, çalışanların duygularını ve güvenini ikinci planda tutarak, daha ziyade süreci örgütlemek ve kural koymak üzerine yoğunlaşmaktadır. Dördüncü bölmedeki lider ise, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir [Zel, 2001: 103].

ŞEKİL 4: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Bireye İlgi	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme (1)	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme (2)
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme (3)	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme (4)
Yapıyı Harekete Geçirme		

Kaynak: Uğur Zel, (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayını, , Ankara, s. 103.

Liderin etkililiğini bir takım durumsal değişkenler belirlemektedir. Bu değişkenler; izleyenlerin beklentileri, teknolojinin gerektirdiği yapısallığın derecesi, zaman ve

çizelgelerin baskıları, lider ile izleyenler arasındaki kişiler arası ilişkilerin derecesi ve liderin grup dışındakileri etkileyebilme derecesi gibi etmenlerdir. Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir [Can, 1992: 211].

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun tip o olacaktır
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, önderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir
- İş, teknoloji gereği çok yapısallaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır
- İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteyse, bu yoldan güdülemenin yararı olmayacaktır
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır
- Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır [Zel, 2001: 104].

1. Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
3. Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
4. İş kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Çalışmanın sonucunda liderlik davranışlarının "kişiyeye yönelik davranış" ve "işe yönelik davranış" olmak üzere iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. İşe yönelik liderlerin genellikle çalışanlarını yakından denetlediği, motive aracı olarak ceza ve ödülü kullandıkları görülmüştür. Buna karşılık kişiyeye yönelik liderlerin, yetki devrini kullandıkları, çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri ve çalışma koşullarını daha iyiye getirmeye çalıştıkları gözlenmiştir [Gürsel ve diğerleri, 2003: 65-66].

Michigan araştırmalarının Ohio State araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarında bulgular, insan ilişkilerine ve göreve dönüklük öğeler, tanım bakımından Michigan araştırmalarındaki bu iki uçla aynı doğrultudaysa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği merkezindeydi. Buna karşıt olarak Michigan araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacağını ileri sürmektedir [Baysal, Tekarslan, 1996: 207].

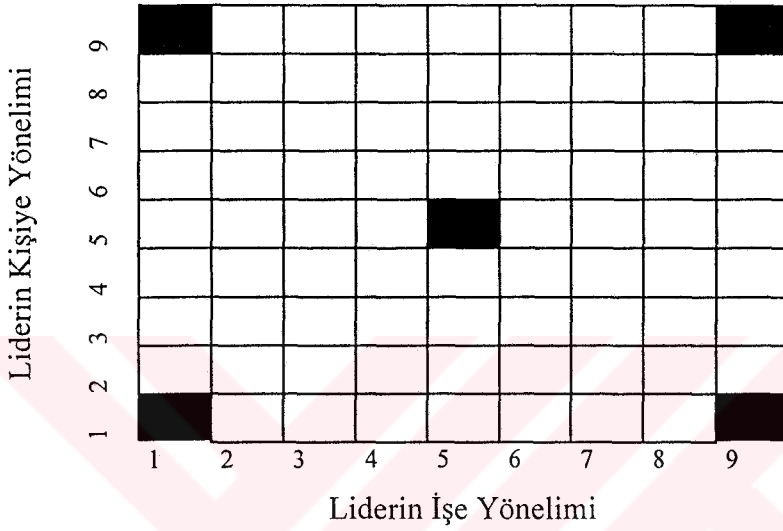
Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır [Zel, 2001: 105].

1.6.2.3. Robert Blake ve Jeanne Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli

Liderlik olgusunu davranışsal açıdan ele alan her iki çalışmanın sonuçları Blake ve Mouton Yönetim Kafesi yaklaşımı ile yeniden şekillendirmişler; işe dönük ve kişiyeye dönük lider değişkenlerini esas alarak, yeni lider tipleri oluşturmuşlardır.

Bu yaklaşıma göre her lider tipinin etkili olacağı organizasyon biçimi veya gerçekleştirilen iş türü de farklı olacaktır. Blako ve Mouton' un geliştirmiş olduğu yönetim kafesi sistemi ve sistemi oluşturan lider tipleri Şekil 5' te görülmektedir.

ŞEKİL 5: Yönetmel Diagram



Kaynak: İlhan Erdoğan, s. 339.

Bu yaklaşıma göre 5 temel tip lider türü ortaya çıkmaktadır. Birinci tip işe ve kişiye en az yönelim davranışını ortaya koyan (1.1), iş başarımı ve üyelerin organizasyon içi tatmini için en az gayret gösteren liderdir. İkinci tip lider davranışı (1.9) işe en az kişiye en çok yönelim şeklindedir tipidir. Bu tür lider iş ortamında organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeyi ön planda tutar, yapının bir arkadaşlık ortamı içerisinde yürütmesini ister. İşe en çok, kişiye en az eğilim sergileyen lider (9.1) üçüncü tiptir. Bu lider iş başarısını ön plana çıkarır iş ortamı ve işyerinin sosyal yönü ile fazla ilgilenmez. İşe ve kişiye en üst düzeyde yönelime bağlı olan dördüncü tip lider (9.9) ortak organizasyon amacı etrafında sosyal ilişkileri en yüksek düzeyde tutarken, iş başarımının da yüksek olmasını ister. Ara liderlik biçimi denebilecek beşinci tip ise (5.5), işin yapısına göre çalışanların tatmin ve psikolojik huzurunu iş başarımı ile dengeleyen lider türüdür [Erdoğan, 1994: 339].

Bu yaklaşımda modelde yer alan beş liderlik tipinden "Ekip Liderliği" nin en etkili liderlik olduğunu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır, işin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır [Zel, 2001: 107].

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip, işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar.

Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır.

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlamasına imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Blake ve Mouton ölçepteki en etkili lider tipinin (9.9) tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır [Zel, 2001: 107].

1.6.2.4. Mc Gregor' un X ve Y Teorisi

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir [Koçel, 1999: 431].

X teorisine inanan liderler daha çok otoriter davranış gösterirken, Y teorisine inanan liderler daha demokratik bir davranış göstermektedir. Mc Gregor' un eleştirdiği X

teorisi ve ve önerdiği Y teorisini tablo halinde göstermek mümkündür [Dinçer ve Fidan, 1996: 34].

Tablo 4: Mc Gregor' un X ve Y Teorisinin Varsayımları

X Teorisi	Y Teorisi
<ul style="list-style-type: none">• Normal olarak insanoğlu işini sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçar• İnsanın işini sevmeme özeliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanalı, ceza ile korkutulmalıdır• Normal insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır• Sorumluluk üstlenmek istemez• Değişikliklere karşıdır	<ul style="list-style-type: none">• İşte fiziki ya da zihni çabanın harcanması oyun kadar doğaldır• Ceza ve korkutma çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir• Amaçlara bağlılık, elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır• Uygun şartlar altında çalışan sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil aramayı da öğrenir• Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde ustalık, bilgi ve araştırma yeteneği insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.

Kaynak: Ömer Dinçer, Yahya Fidan, s. 345

1.6.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert' in Sistem 1-Sistem 4 modelidir. Likert' in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört ana grup altında toplanabilir. Her grup belli varsayımları ve belirli

davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir [Koçel, 1999:432].

Tablo 5: Likert' in Sistem Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöer Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara Olan Güven	Astlara Güvenmez	Hizmetçi- Efendisi Arasındaki Gibi Bir Güven Anlayışına Sahiptir	Kısmen Güvenir Fakat Kararlarla İlgili Kontrole Sahip Olmak İster	Bütün Konularda Tam Olarak Güvenmek İster
2. Astların Algıladığı Serbesti	Astlar İşle İlgili Konuları Tartışmak Konusunda Kendilerini Hiç Serbest Hissetmezler	Astlar Kendilerini Fazla Serbest Hissetmezler	Astlar Kendilerini Oldukça Serbest Hissederler	Astlar Kendilerini Tamamı İle Serbest Hissederler
3. Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İşle İlgili Sorunların Çözümünde Astların Fikrini Nadiren Alır	Bazan Astların Fikrini Sorar	Genel Olarak Astların Fikrini Alır ve Onları Kullanmaya Çalışır	Daima Astların Fikrini Alır, Onları Kullanır

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul-1999, 432.

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettikleri tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder. Ancak ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yeni gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1' den kalan durum yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yolundadır. Bu

arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu şekilde döngü devam eder. Burada görülen "sarkma etkisi" pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır [Zel, 2001: 111].

1.6.3. Davranışsal Liderlik Tarzları İle İlgili Diğer Sınıflamalar

Liderlerin gösterdikleri davranışların sınıflaması ile ilgili olarak yukarıda sözü edilenlerden başka pek çok sınıflama geliştirilmiştir. Bunlardan en çok bilineni liderleri Otokratik, Katılımcı ve Tam Serbesti Veren önderler olarak sınıflayan ayırımdır. Bir diğeri ise Otokratik Lider, Bürokratik Lider, Diplomatik Lider, Katılımcı Lider şeklindeki sınıflamadır. Bir diğer sınıflama da Tannenbaum - Schmidt tarafından geliştirilen Liderlik Tarzları Seçimi Ölçeğidir [Ayrıntılı bilgi için bkz. İlhan Erdoğan, 1994: 336-339, Uğur Zel, 2001: 111-113, Ömer Dinçer, 1996: 340-345].

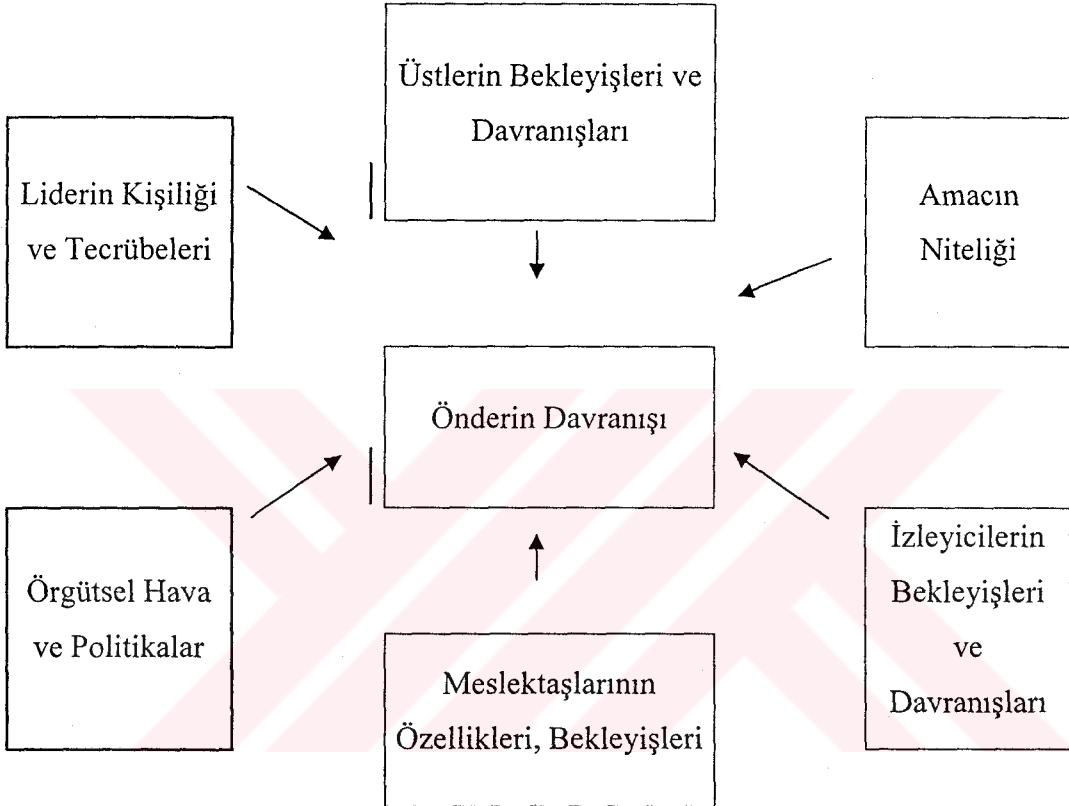
1.6.4. Durumsallık Teorileri

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal teoriler önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin de zayıf tarafı olmuştur. Davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren önderlik davranışları da, en azından kişilere ağırlık veren önderlik davranışı kadar etkin olabilir. Önderlik sürecinin anlaşılması konusundaki üçüncü grup teori Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi adı verilen teoridir [Koçel, 1999: 433].

Durumsallık kuramı liderliği süreç içindeki koşul değişkeni açısından ele almaktadır. Bu kuramın genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzı gerektirdiğidir. Bu kurama göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen

amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin oluşturduğu örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleridir [Gürsel ve Diğerleri, 2003 :67].

ŞEKİL 6: Liderlik Davranışı



Kaynak: Tamer Koçel, (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, s. 434

1.6.4.1. Fiedler' in Durumsallık Modeli

Fiedler, davranışçı kuramların bazı isabetli boyutlarını yakalamış olmakla birlikte, liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunu yanıtızsız bıraktığı tezinden hareket etmiştir [Özer, 1997: 12].

Fiedler'e göre her durum için geçerli bir önderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli önderlik tarzları söz konusudur. En az birlikte çalışmayı istedikleri iş arkadaşı (LPC - Least Preferred Covvorker) anketi geliştiren Fiedler,

bununla kişinin işe ya da iş arkadaşlarıyla ilişkiye ağırlık verip vermediğini bulmaya çalışır. Diğer yandan içinde bulunulan durumu belirleyecek etmenler şunlardır [Can, 1992: 214]:

- Önder-ast İlişkileri: Önderin astlarca benimsenme derecesi demektir. Bu ilişkiler arkadaşça - düşmanca, yumuşak-gerilimli ve destekleyici – tehdit edici biçimlerde olabilir.
- Görevin Yapısı: Amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediği
- Önderin Makamının Verdiği Yetki: Önderin elindeki yetki, ödül ve cezalar üzerindeki etkisi.

Bu üç etmenin birleşmesi sonucunda önderin karşısına çıkabilecek sekiz durum söz konusudur. Bu durumlar önderin lehine olup olmama derecesi bakımından farklılık gösterirler.

Fiedler yaptığı araştırmalarda bir liderin en üstün grup etkinliğini sağlaması için bu üç değişkenin karmaşık birleşiminde hangi tutumu kullanması gerektiğini incelemiştir. Buna göre lider-üye ilişkileri ne kadar iyi, iş ne kadar planlanmış ve mevki gücü ne kadar kuvvetli ise liderin daha çok kontrolü ya da etkisi olacağını öne sürmektedir. Bu tarz bir lidere, astları tarafından güven duyulan, yapılacak işlerin maaş hesaplama, çek yazma gibi spesifik ve açık olduğu ve işin astlarını ödüllendirmek ve cezalandırmak için özgürlük tanıdığı bir kadro yöneticisi örnek gösterilebilir [Dinçer, 1996: 346].

Tablo 6: Etkili Liderlik Yaklaşımında Kategoriler ve Sonuçları

Kategori	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider-Üye İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Grup Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Mevki Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Kaynak: Ömer Dinçer, Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul-1996, s. 347.

Fiedler tabloda görüldüğü gibi kategori 1, 2, 3, 7 veya 8 ile karşı karşıya kalan liderlerin işe yönelik davranışlar göstererek ulaşacaklarını diğer üç durumda ise (4, 5, 6) kişiler arası ilişkilerle önem veren liderlik tarzının etkili olacağını ifade etmiştir [a.g.e., 346].

1.6.4.2. Yol- Amaç Yaklaşımı

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar arasında oldukça yeni sayılabilen teorilerden biri de Hause ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol-amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşım çaba- başarı ve başarı- amaç tatmin bağlarını, işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik boyutlarını göz önüne almaktadır. Modele göre lider; amaçlara giden yolları netleştirerek, engel ve güçlükleri azaltarak aynı zamanda bu yoldaki kişisel tatmin fırsatlarını arttırarak astların işle ilgili amaçlara ulaşmalarına yardım etmekten sorumludur. Modelin iki önermesi vardır [Dinçer ve Fidan, 1996:347]:

- Astlar liderin davranışının hemen bir tatmin kaynağı olacağını ya da gelecekteki tatminin sağlanmasında araç olacağını gördükleri müddetçe bu davranış astlar tarafından kabul edilir ve tatmin edicidir.
- Lider davranışı, astların ihtiyaçlarının tatmin edilmesini etkin performansa bağlı kılar ve bu davranış etkin performans için gerekli olan rehberliği, desteği ve ödülleri sağlayarak, astların çevresini tamamlıyorsa ve davranışı göstermediğinde bunlar astlarda ya da çevresinde bulunmayacaksa liderlerin davranışı güdüleyicidir.

1.6.4.3. Açık Sistem Yaklaşımı

Bu liderlik teorisi esas itibariyle Katz ve Kahn'ın geliştirdiği “liderlikte açık sistem” yaklaşımıdır.

Liderlik organizasyonu ilgilendiren herhangi bir konuda belirli, alışılmış ve rutin güç kaynaklarını aşan herhangi bir etkileme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu

faaliyetlerin her biri değişik organizasyon kademeleri ve durumları için farklıdır ve yine her biri başarılı olabilmek için farklı bir anlayış, farklı bilgi çeşitleri ve özellikler gerektirir. Bu yaklaşımın vardığı sonuçlardan birisi insanlar arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçiminin alt kademelerden çok orta ve üst kademelerde daha etkili ve başarılıacağı yönündedir [Kon,1996:37].

1.7. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik

Liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını artırmak, kaliteyi artırmak, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda İnsanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır. Olumsuz şekilde söylenirse, liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak ve kaydetmek değil, hataların nedenlerini ortadan kaldırmaktır; insanların daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmasını sağlamaktır. Lider, ayrıca sistemin iyileştirilmesinden, yani, herkesin işleri daha iyi ve daha fazla tatmin alarak yapabilmesini, sürekli bir şekilde mümkün kılmaktan sorumludur. Sistem dahilinde gittikçe artan performans tutarlılığı sağlanmalıdır ki insanlar arasında görülen farklılıklar sürekli azalsın [Deming, 1996: 206].

Günümüzün dünyasında güven yerini yaygın bir şüpheciliğe bırakmıştır. Zorlu rekabet gerektiren pazarların artan talepleri, yöneticileri bir takım kestirme yollar aramaya itmektedir [Pennigton, 1997: 12]. Çalışanların sorun çözme ya da süreç geliştirme alanında katkı sağlamak üzere grup dinamiği içinde çalışmaya motive olmaması yönetimin onlara olan güven ve denetim anlayışının değişimini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerde yönetimin astlara olan güvensizliği yaygındır. Yine yaygın olan bir başka unsur da, sorunların kaynağına değil suçluyu tespit etmeye yönelik tutumlardır.

Güvenin organizasyona sağladığı olumlu katkılar yanında çalışanların iş tatminleri üzerinde de önemli etkisi olduğu görülebilmektedir. Çalışan ihtiyaçlarının kendisini tatmin edeceği bir oranda karşılanmasını beklemektedir. İş ile ilgili ihtiyaçları beklentileri ile orantılı olarak giderilirse bireyin işinden aldığı tatmin düzeyi de yüksek olmaktadır. Bu noktada güven duygusu da önemli bir unsur olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Güven, karşı tarafın iyi niyetini temel almakta, bu bağlamda ise, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınacağına güvenmesi, moralini yükseltmekte, işinden tatmin sağlamasına ve daha verimli olmasına neden olmaktadır [Börü ve Güneşer, 2002: 34].

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. 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 [Ersen, 1997: s.41].

Kalite süreci ile ilgili teoriler sunan hemen hemen tüm kuramcılar, toplam kalite hareketinin işlerlik kazanması için üst yönetimin liderliğine ihtiyaç olduğu konusunda hem fikirdirler. Toplam kalite hareketinin sadece bir yönetim sistemi olmadığı özelliği ile hareket edildiğinde, bu felsefenin insanlara benimsetilmesi ve onlar tarafından özümsemesinde, liderin diğer tüm faktörlerden daha baskın rol oynaması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bir şirkette işin sahipleriyle çalışanların ortak amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilmesi gereken çalışma; değişik işlevler, farklı bölümler ve tek tek çalışanlar arasında bölünüp parçalanmıştır. Özerk yönetimin özü her işgörenin ya da her küçük işgören grubunun sorumlu olduğu özgül görevlerle ilgili PUKO çevrimini tekrarlamayı sürdürmesidir. Buradaki yönetici başarısının sırrı, işgörenlerin PUKÖ çevrimini daha hızlı ve kolay tekrarlamasına olanak veren sistemleri belirleyip uygulamaktan ve bu sistemde gerçekleştirilen günlük işlerde astlarına gerektiği gibi rehberlik ve teşvik sağlamaktan geçer [Kondo, 1999: 77].

TKY'nin vurgulanması için, sürekli iyileştirme çabaları ve tüm çalışanların katkısı ile müşteri odaklı mal/hizmet üretilmelidir. Bu mal/hizmetin üretilmesinde yöneticiyi lider yapan özellikler ise aşağıdaki gibidir. Lider [Yalçın, 1997: 33];

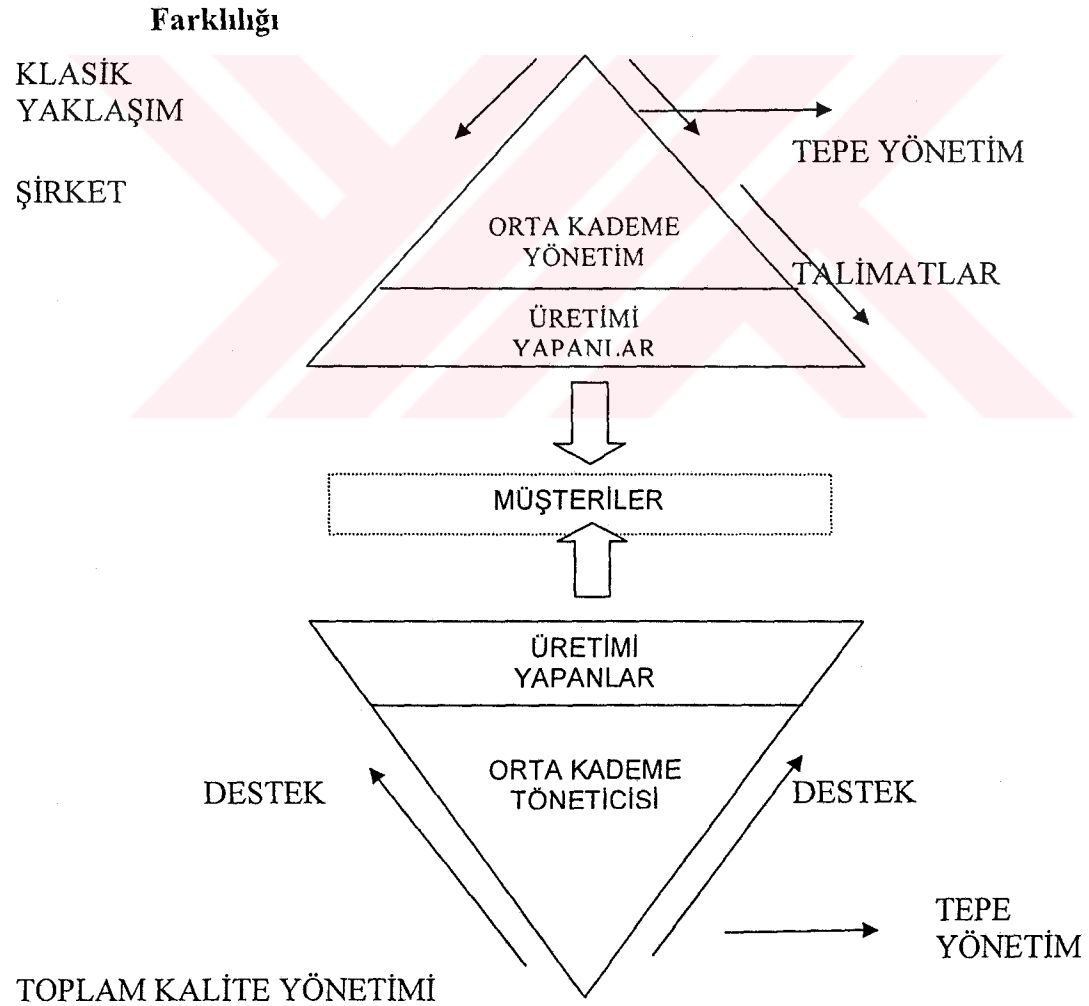
- İşini Her Yönü İle İyi Bilmelidir: Ancak günümüzde her şey giderek daha fazla uzmanlık istemektedir. Önemli olan farklı ilişkili anlamak için ekipler kurmak, ilişkiler sistemini anlayarak harekete sağlamaktır.
- Belirgin Hedeflere Sahip Olmalı ve Bunlara Ulaşmak İçin Planlar Yapmalıdır: Başarılı bir stratejide, müşterinin ilk seçeneği olabilmek için kurumun neleri herkesten daha iyi yapabileceği belirtilmelidir.
- Açık Düşüncelidir: Yenilikçi ruha sahiptir, yenilikleri denemeye hazırdır.
- Tam Sorumluluk Taşır: Lider asla sorumluluktan kaçmamalıdır. Bir ekip oluşturulduğunda zor kararlar ekiple birlikte vermek daha kolay olacaktır. Ancak bir lider olarak kararların sorumluluğu üstlenilmelidir.
- Tutarlı ve Hakkaniyetli Davranmalıdır: Çalışanlar liderlerinden haklarına saygılı davranılmasını beklerler, adam kayırma büyük bir hatadır. Sürekli davranış değiştiren, çevresinde karışık yaratır.
- Başkalarının Görüşlerine Değer Vermelidir: Başkalarını anlayabilmek ve olayları onların bakış açılarından değerlendirebilmek büyük bir liderlik vasfıdır.
- Kendi Kendisini Motive Edebilmelidir: Etkili bir liderin mutlaka sevilen yada takdir edilen biri olması gerekmez Popülarite değil, sonuçlar liderliktir. İzleyicileri doğru şeyler yapan kişiler gerçek liderlerdir.
- Önce Kendisi İyi Bir Örnektir: Sistemi oturtmak ve prensipler koymak kadar bunlara önce uymak ya da bunları uygulamakta çok büyük önem taşımaktadır.
- Kararlıdır: Lider, toplam kalite için kararlı bir davranış biçimi göstermelidir, sürekli karar değiştiren ya da kararsız kalan liderlere, çalışanların güveni kalmaz.
- Olumlu zihinsel bir tutuma sahip olmalıdır Son yıllarda dünyada kazanılan başarıların altında yatan en başlıca etkenin düşünme tarzı olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetiminde, klasik yönetimin aksine müşteriye gidilen süreçte, astlarla kurulan ilişki sadece yukarıdan verilen talimatların uyulması değil, aksi gibi yönetim hiyerarşisinde alt basamaklara doğru gidilen destek eğilimi gözlenmelidir. Sadece talimatlarla yönetilen ve yönlendirilen astlar, talimatların sınırları dışına çıkamamaktadırlar. Talimat sınırları içerisinde hareket edilmesi ile birlikte de çalışanların yaratıcılıklarından faydalanılamayacağı gibi, çalışanların maximum

motivasyonu sağlamalarına etki eden kendilerini gerçekleştirme olanakları da sınırlanmış olacaktır. Ancak destek mahiyeti, lider ile çalışanların aktif katılımı sağlayacak ve müşteri memnuniyetini amaçlayan süreçte, geliştirilen öneriler ile problemler ortaya çıkmadan önce fark edilecek böylelikle maliyet düşüşü sağlanmış olacaktır.

Sistem tarafından geliştirilen talimatların esnek olmayan yapısı, çalışanın inisiyatif kullanabilmesini de engellemiş olacaktır. Bu nedenle günümüz işletmelerinde geliştirilen sistemler, esnek yapılarıyla müşterileri (iç veya dış) daha fazla sürece dahil etmekte ve onları destekleyici nitelikte hareket etmektedir.

ŞEKİL 7: Klasik ve Toplam Kalite Yaklaşımında Organizasyon Yapısındaki



Kaynak: İsmail Efil, (1995), T.K.Y ve T.K' ye Ulaşmada Önemli Bir Araç K.K.Ç, s. 69.

TKY artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin getirdiği değişim ihtiyacından doğmuştur. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşterilerin beklentileri ve pazar koşullarına bağlı olarak sürekli değişim yeteneği ve hızına, diğer bir deyişle değişimi etkin olarak yönelebilmek özelliğine bağlıdır. Değişim konusunda organizasyonları zorlayan faktör yaşanan değişimin kendisi değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu kim gerçekleştirecek sorusunun cevabı tekdir; lider. O halde TKY de liderlik, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan değişimin yönetimidir [Telek ve Ertopuz 1997: 93].

Liderlik, planlama ve uygulama işlevlerinin, liderlerin plan yapması ve bunu uygulamak üzere astlarına vermeleri şeklinde ayrılması da değildir. Liderlik, astları grubun ortak amaçlarını kabul etmeye ve hep birlikte bunları uygulamaya koymaya ikna etmektir. Bu nedenle astların hedefleri ve bunları değerli olduğunu kabul etmesini sağlamak; amaçlara ulaşılırken azim ve sabır göstermek; astları yönlendirmek, geliştirmek ve teşvik etmek liderliğin özgül işlevleri arasındadır). Bir liderin ihtiyaç duyduğu en önemli nitelik insanları özel bir rüyayı gerçekleştirmenin önemini görmeye ve kabul etmeye ikna etmektir [Kondo, 1999: 78-79].

Çalışanları ya da topyekun örgütü gerçekleşmesi istenen rüyaya yönlendirmek için onlardan birtakım fedakarlıklarda bulunmalarını istemek gerekmektedir. Çıkkılan kalite yolculuğunda firma amaçlarıyla ile çalışanların amaçlarını aynı noktada birleştirmek, çalışanların değişime olan dirençlerini kırarak, firma amaçlarıyla uyumlu hale getirmek liderin değişim karşısındaki özelliklerini kullanması ile mümkün olmaktadır.

Değişim liderinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir [Kardan, 2001: 88-89].

- Değişim lideri, güçlü vizyonu ve iletişim gücü ile ekibini ve ekibi dışındaki kişileri kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Kendisinin zayıf ve güçlü olduğu noktaları doğru tespit ederek, gerçekleştireceği faaliyetlerde güçlü olan noktalarını daha aktif kullanmalı, zayıf olduğu noktalarda ise, kendisini geliştirme yolunda çaba harcamalıdır.

- Stratejik yani uzun vadeli düşünmeli, almış olduğu kararlar belirli birtakım riskleri de beraberinde getiriyorsa, bu riskleri göğüsleyebilecek cesarete sahip olabilmelidir.
- Organizasyonların belli değerleri ve normatif kuralları vardır. Değişimin liderleri bu değerlere ve kurallara inanmalı ve buna göre hareket etmelidir.
- Ekibi içerisindeki çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu bilmeli, çalışanlarına özelliklerine göre görevler vermeli ve buna göre bir motivasyon ölçütü geliştirmelidir.
- Gerek kendi açısından her türlü bilgiye açık ve gerekse ekibi açısından öğrenen bir ortam yaratma çabası içerisinde olmalıdır.
- Organizasyonunu sürekli geliştirme konusunda kararlı ve istekli olmalı, bununla birlikte sürekli gelişme açısından teşvik ve motive edici bir rol üstlenmelidir.
- Karşısındakini yorumlama ve çözümleyebilme noktasında aktif düşünmeli, etkili bir dinleme tekniğine ve yeteneğine sahip olabilmelidir.
- Problem çözme tekniği açısından; problemin belirtilerini analiz edebilme, problemin çıkış nedenini doğru tespit edebilme ve bu problemlere alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Organizasyonun şu anda ki mevcut durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

1.7.1. Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Liderlik Adımları

İşletmede tesis edilecek T.K. anlayışının tam ve etkin bir şekilde yerleştirilmesi ve istenen sonuçların kayıpsız yakalanması için liderin önemli birtakım adımları atması gerekmektedir. Bu adımları aşağıda belirtilecek şekilde özetleyebiliriz.

1.7.1.1. Liderin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışını Kabul Etmesi

Klasik düşüncede üst düzey yöneticilerin ilgileri, büyüme, kar, yeni ürün geliştirme, pazar payı ve düşük maliyet gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Tüm bu konular işletme

için hayati öneme sahiptir. Ancak bu konuların istenen ölçüde gerçekleşebilmesi için bu yoğunlaşan konulardan daha önce sistemi bir bütün olarak düşünerek, mamulün tedarikten, mal ya da hizmetin sunumuna kadar geçen tüm sürece bakmak gerekmektedir [Bülbüloğlu, 2001: 25].

Bir yönetimin başarısı, kalite bilgi ve becerisini yayma, kaliteyi artırıcı her anlaşmanın iyiye götüreceği duygusunu aşılama ve TKY anlayışını kabul eden bir yönetimin kişisel bir liderlik göstermesine bağlıdır [a.g.e., 25].

T.K.Y süreci içinde, sistemin gerekleri dahilinde hareket etmeleri beklenen çalışanlar, bu süreçte yönlendirici ve bilgilendirici olan liderin öncelikle bu şekilde hareket etmesini beklemektedirler. Örneğin “bir sonraki proses sizin müşterinizdir” bilinciyle hareket etmesi beklenen astın bunu en verimli şekilde uygulayabilmesi için öncelikle liderin bu unsuru kabul etmesi ve daha sonra uygulaması, çalışanları en doğal beklentisi olacaktır.

Özetle, T.K.Y, yönetim tarafından talep edildiğinde işgörenler üst düzey yönetimin ve liderlerin bu felsefeye inanmalarını ve uygulamalarını beklerler. İşgörenlerin bu felsefeye sahip çıkması ve bu felsefenin başarı ile uygulanması üst düzey yönetimin davranışlarına aksettirebildikleri ölçüde olacaktır [Ardıç ve Yenigün, 1997: 550].

1.7.1.2. Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Kararını Vermek

T.K.Y anlayışını kabul eden lider, bunu diğer çalışanlarla paylaşmak ve örgütü toplam kalite bilinciyle tanıştırmak için, toplam kaliteyi uygulama kararı vermeli ve bu şekilde işgörenleri çeşitli faaliyetler ile uygulama içine dahil etmelidir. İşgörenler T.K.Y’ ne liderin sistemi sahiplenmeleri nispetinde uyum sağlamaktadırlar.

T.K.Y’ yi uygulama kararı veren liderler, öncelikle bu yönetim felsefesini anlamaları gerekmektedir. Lider işgören için öncü ve izlenecek bir kişidir. Liderin inanmadığı,

anlayamadığı, anlatamadığı ve sahiplenemediği bir şeyin uygulama safhasında başarısız olması kaçınılmazdır [a.g.e., 551].

Bu yöntemin uygulanmasına karar veren lider, uygulamanın bizzat içinde bulunabileceği gibi, işletmenin kültürünü değiştirmek için çaba sarf edecek, bu yeni felsefeyi işletme kültürü haline dönüştürmesi gerekecektir. Değişimi gerçekleştirmek için yola çıkan liderler kendilerinin de değişebileceklerinin, güçlerini yitirmek pahasına olsa da değişmelerinin gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar [Ağarlı, 2000: 109].

1.7.1.3. T.K.Y İçin Amaç Belirlemek

Geliştirilmesi amaçlanan husus ya da özellik ne ise bir hedef şeklinde ortaya koyulur [Kavrakoğlu, 2000: 61]. Hedefleri olmadan bir işletmenin kaliteli ve verimli olmayacağı gibi nereye gideceği veya nereye varacağını da bilmeleri mümkün değildir. TKY uygulamasına karar verilen işletmelerin ilerlemesi ve gelişmesini sağlamak için problemlerin çözülmesi ve hatta önlenmesi gerektiğini bilen liderler, işletmenin problem alanlarının tanımlanması ve bu alanların sorunsuz hale getirilmesi için amaçların belirlenmesi ile işe başlarlar. Amaç belirlendikten sonra, lider çalışanların ortak çabalarını aynı hedef ve amaçlarda birleştirerek bir sinerji yaratabilir [Bülbüloğlu, 2001: 26].

Farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip ya da farklı amaçların etkisiyle motive olan çalışanların sinerji yaratabilmeleri için örgütün amaç ve hedefleri ile bütünleştirilmesi elzemdir. Bu nedenle belirlenen amaç ve hedeflerin ölçülebilir, anlaşılır ve gerçekleştirilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Örneğin mükemmellik seviyesinde belirlenen kusurlu ürün sayısının, belirlenen hedefe ulaşması için öncelikle bunu gerçekleştirecek olan astların bu hedefe inanmaları ve bu hedefi gerçekleştirebilecek ortam ve eğitimin kendilerine sağlanması gerekmektedir. Nitekim yönetimin ya da liderin görevi hedef ve amaçları belikledikten sonra bitmemekte, bu hedefleri gerçekleştirecek çalışanların yetkinliği sağlanmalı, bilinçlendirmeli ve motive edilmelidirler. Çünkü neyi, nerede, nasıl ve neden gerçekleştireceğini bilmeyen ve lider

tarafından bu yönü geliştirilmeyen çalışan potansiyel bir kalitesizlik faktörü olarak karşımıza çıkacaktır.

1.7.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Vizyonu Oluşturmak

Vizyon, bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir [Özevren, 1997: 57].

Bennis, liderleri, zorlayıcı bir vizyon yaratma kapasitesine sahip, insanları yeni yerlere götürebilen ve vizyonu gerçeğe dönüştürebilen kişi olarak tanımlar. Günümüzdeki liderlik literatürü sıklıkla lideri, vizyona taşıyan, rüyaya devam ettiren ya da organizasyonun vizyonuna sahip kişi olarak tanımlar. De Pree'nin 'Liderlik Bir Sanattır' adlı eserinde, liderin ilk sorumluluğunun gerçeği tanımlamak olduğu ileri sürülmektedir. Manessa ise vizyonu organizasyondakiler için anlama biçim veren güç olarak tanımlar. Manessa'ya göre, liderlik 4 farklı vizyon tipini içerir [Demiroğlu, 2002 : 16].

1. Organizasyonel vizyon
2. Gelecek vizyonu
3. Kişisel (bireysel) vizyon
4. Stratejik vizyon..

Organizasyonel vizyon, sistemin parçalarının bütün bir resmine sahip olmak kadar onların birbirleriyle olan ilişkisini de anlamayı içerir. Gelecek vizyonu, organizasyonun gelecekte bir noktada nasıl görüldüğünün geniş bir resmidir ve kendi çerçevesinde nasıl pozisyon alacağıyla, iç fonksiyonlarının nasıl çalışacağını içerir. Kişisel vizyon liderin organizasyon için olan kişisel özlemlerini ve organizasyonel ile gelecek vizyonuyla bağlantılı olan liderin hareketlerini hızlandıran fiilleri içerir. Stratejik vizyon, organizasyon ve onun lideri için uygun bir yolla (kişisel vizyon) şimdinin gerçeğiyle (organizasyonel vizyon) geleceğin olasılıklarını (gelecek vizyonu) birbirine bağlamayı

içerir. Bir liderin vizyonu, vizyonun gerçekleştirilmesine katılacak olan kişiler tarafından paylaşılmasına ihtiyaç duyar [a.g.e., 16].

T.K.Y. uygulamaya karar verip, amaç belirledikten sonra lider, işletmenin nerede olduğunu ve gelecekte nerede olacağını görmek için bir vizyon oluşturmalı. Oluşturulan vizyon, işletmenin nasıl çalışacağını ve işlerin nasıl yapılacağını açıkladığı gibi, rolleri ve sorumlulukları da özetlemelidir. Dahası liderin etkisiyle de işletmenin gelişimini harekete geçirecek inanç ve değerleri tanımlamalı ve çalışanları kuvvetli bir şekilde motive etmelidir. Değişim stratejisi ve planlar dahil olmak üzere bütün faaliyetlerin yönlendirilmesini sağlamalıdır [Kon, 1996: 130].

Liderlerin belirleyeceği güçlü ve gelişmeci vizyonun özellikleri şunlardır. Vizyon [Cafoğlu, 1997: 138];

- Doğaldır.
- Açık, mücadelecı ve mükemmelliği kapsar,
- Uygulama ile ayakta durur,
- Sürekli değişim içerisinde istikrarlıdır.
- Gelecekteki gelişmeler için kontrol ve ikaz işaretidir.
- Önce örgütteki insanı güçlendirir.
- Gelecek için insanları hazırlar

Tespit edilen vizyon başarılmaya çalışılırken personel sürekli olarak motive edilmeli, örgüt vizyonunu başarmada üyelerin kararlarına başvurulmalıdır. Vizyonu gerçekleştirmek için üyelerin çabaları desteklenerek, onlara, sürekli geri besleme verilmelidir. Üyelere rehberlik edilip, değişik rol modelleri oluşturulmalıdır. Vizyon örgüt değişimi için önemli bir araçtır. Vizyonu değişim aracı olarak kullanabilmek için [Cafoğlu, 1997: 139];

- Değişimi canlı tutacak fırsatlar araştırılmalı.
- Bu konuda risk alınmalı.
- İdeallerle gelen süreç kurumsallaştırılmalıdır.

Vizyonu iyi bir şekilde anlatmak insanlarda ortak bir amaç duygusu uyandırabilir. Vizyonu gerçekleştirecek görevleri tanımlamaya ve hedefleri koymaya personeli katmak onların bağlılıklarını kazanmaya yardım edecektir. Bu süreç sayesinde insanlar yaptıklarının önemli olduğunu ve çabalarının değerli bir şeye katkısı olduğunu düşünür, olayların akışını etkileyebileceklerini hissederler. Kendilerini önemli ve ilgili hisseden insanlar kendilerini güçlü de hissederler. Vizyon sahibi bir lideri, bu kadar, değerli yapan da budur [Clayton, 2000: 115].

Belirlenen ilgili vizyon bildirgesinin içeriği, aşağıdan yukarıya mı oluşmalı, yoksa yukarıdan aşağıya inmeli mi sorunu vardır. Bu konuda iki ekol söz konusudur. Birinci ekole göre; bir toplumu harekete geçirebilmek için liderin, ulaşılması mümkün; ama kolay olmayan bir hedefi koyması gerekli. Ulaşılmaz hedefler, insanların motivasyonunu kırar. Hedefin; ulaşılması beklenen bir hedef, kolay olmayan, ulaşmak için çok alışılması gereken bir hedef olması gereklidir.

İkinci ekole göre de, bir kuruluşa resmi bir açıklama yaparak bir vizyonu ilan etmektir. Bununla birlikte, bu tür açıklamalar sonunda ya bir tepki görür ya da ortaya konulan vizyon sahipsiz kalır. Dolaylı yoldan, insanlara söz konusu fikri benimsetmek gerekmektedir.

1.7.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Politikası Belirlemek

Üst yönetim, şirketin toplam kalite kontrol konusunda alacağı tavrı belirlemelidir. Üst yönetim kalite kontrolün başlatılması ve geliştirilmesi ile onu çevreleyen genel durum hakkında politikalar oluşturulmalıdır. Bu şekilde oluşturulan politikalar, bütün organizasyona yayılmalı ve üst yönetimden doğrudan iş üreten işçilere kadar herkes tarafından uygulanmalıdır. Her durumda, bu politikalar yönetimin rasyonalizasyonunu, şirketin güçlendirilmesini ve dünyadaki en yüksek kaliteye sahip ürünleri imal etme isteğini ele almalıdır [Ishikawa, 1997: 127].

Kalite ve kalite kontrolle ilgili bilgileri toplayın ve kalite konusunda öncelik politikalarını somut olarak belirlenmesi ve aynı zamanda kalitenin önceliği ve önce kaliteyi temel politika olarak yerleştirerek kalite standartları için uzun vadeli hedeflerin üst yönetimce tanımlanması gerekmektedir. Yönetimin temel işlevlerinden biri yeni ürün geliştirmek için uzun vadeli planlar belirlemektir. Bu görevi gerektiği gibi yerine getirirken, hedeflenmiş kalite standartları ve tasarım kalitesi standartları önem kazanmaktadır. Aksi takdirde lider kalite politikalarının belirlenmesi konusunda az ilgilenir ya da ihmal ederse, işçilerinin bu konuya ilgi göstermelerini kendilerinden bekleyemezler [a.g.e., 127].

Liderin T.K.'nin gerekliliğine inanmış, sağlıklı bir işletme ve müşteri yönetimi için, çalışanların gerçekleştirilebileceği ve rasyonel hedefler doğrultusunda, gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktaya doğru harekete geçirecek politikalar oluşturması gerekmektedir.

T.K.Y. uygulaması herkesin hakkında bilgi sahibi olduğu ve amaçlarına ulaşmak için çalıştığı iyi düzenlenmiş bir işletme politikası oluşturmayı içerir. Bu nedenden dolayı, T.K.Y.'nin başarıya ulaşabilmesi için politika tanımı büyük yer tutar. Lider, bu konuyu özellikle ele alıp, temel politikaları bizzat belirlemelidir ve bu belirlemeyi teknik elemanlara veya pazarlamacılara bırakmayıp, bizzat kendileri yapmalıdır. Politikayı belirleyerek, işletmeye bir amaç ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları da verilmiş olur. Lider, izleyenleri ile neyin önemli, neyin önemsiz olduğuna karar vererek, politikanın iskeletini oluşturacaklardır. Oluşturulan bu iskelet sonucunda genellikle, ürün kalitesine ulaşmayı, bu kaliteyi elde etmenin maliyetini düşürmeyi, üretim ve dağıtım programını gerçekleştirmeyi içeren bir işletme politikası ortaya çıkar [Kon, 1996: 30].

Etkin politika yönetimi, araştırmayı, bu araştırma sonuçlarını her seviyedeki çalışan arasında tartışmayı ve sonunda da gerçekçi hedeflere ulaşmak için ortak bir görüş oluşturmayı kapsamaktadır. Sonuç olarak bir politika şu ihtiyaçlara cevap vermelidir [Ardıç ve Yenigün, 1997: 551]:

- Beklenen gerçek durumlar ve hedefler hakkında tam analiz üzerine kurulmalıdır.
- Basit ve net bir dil ile sunulmalıdır
- Önceliği ürün ya da hizmet kalitesine vermelidir
- Somut amaçlar belirlemeli ve hedefi açıkça tanımlamalıdır
- Uygulanacak metodolojileri tanımlamalıdır
- Öncelikli problemleri ve konular belirtmelidir.
- Hiyerarşik kademenin alt basamaklarına inildikçe, daima somut ve özel olmalıdır
- Belirli zaman limitlerini ve amaçları içermelidir.
- Belirli amaca ulaşılması sürecinde, gerekli olan yeni bilgilerin işletme içinde yayılması ve sonuçların kontrol edilmesi için ihtiyaç duyulan metodların belirtilmesi gerekmektedir.
- Sürekli gelişim, müşteri tatmini gibi kalite güvencesi esaslarını kapsamalıdır.

1.7.1.6. Toplam Kalite Yönetimi İçin Slogan Belirlemek

Lider, liderlik özelliklerini kullanmaktan başka, her kademedeki çalışanı harekete geçirecek ve müşteriyi ürünü ya da hizmeti satın almasını teşvik edecek, uzun dönemli hedefleri uygun bir slogan halinde belirlemelidir. İşletmeler yoğun rekabet ortamında ürünlerin ya da hizmetlerin kaliteli olduğunu ifade etmenin yanında, kalitenin doğrudan işletme politikası içinde yer aldığını da açıklama isteği içinde bulunurlar. Bu amaçla slogan adı verilen, kısa, etkili ve özlü ifadeler kullanılmaktadır [Bülbüloğlu, 2001: 27]. Seçilen slogan çalışanları T.K. etrafında birleştireceği için seçilen slogan tüm çalışanlar tarafından benimsenecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanlar için basit kalabilecek ya da kaliteyi ve kaliteli çalışmayı tam olarak kapsamayacak slogan seçimi ve bunun etrafında şekillenmesi, pasif katılıma ve zayıf benimsenmeye neden olabilecektir.

1.8. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ve Liderlik Arasındaki İlişki

T.K.Y, birinci bölümde üzerinde sıklıkla durulduğu gibi çeşitli unsurlarla bütünleşmektedir. Müşteri odaklı olma, takım çalışması ile hareket etme, önlemeye dönük yaklaşım ilkesi ve sürekli öğrenmeye dayalı olma gibi faktörlerle şekillenen T.K. hareketine, etkin liderliğin de eklenmesiyle, süreç tamamlanmış olacaktır. Bu nedenle her bir unsurun içinde lider faktörü önemli bir yer tutmaktadır.

T.K.Y teknik değil, yönetsel bazlı bir konudur ve üst yönetimin liderliği zorunludur. Üst yönetici bu konudaki görev ve sorumlulukları devredemez Üst yönetici hem birim yöneticilerine, hem de yönetsel davranışları ile tüm örgüt çalışanlarına, TKY konusunda liderlik yapmak durumundadır. Onun bu tutum ve kararlılığı başarıda önemli bir etkidir [Türkmen, 1996: 152].

1.8.1. Liderlik ve Müşteri Odaklılık

T.K.Y, müşteri tatmininin ana hedef olarak alındığı bir yönetim felsefesidir. Bu ana hedefe, müşteri odaklılık, sürekli gelişim ve iyileştirme, tüm çalışanların iş birliği ve yenilikçi liderlik ile ulaşılması söz konusudur. Kuruluşlarda T.K.Y. üst yönetim liderliği olmaksızın başarılamaz. Lider, grubu harekete geçiren ve yönlendirendir. Liderlik, çalışanlar, lider ve liderin hedefleri arasında gerçekleşen duygusal ve bazen tutkulu sadakattir. Liderler, çalışanlarda umut ve inanç yaratırlar. Bilgi çağını yakalayan geleceğin lideri, problemler çıkınca çözüm getirmeye çalışan kişi yerine, problemleri daha evvelden tahmin ederek, zamanında önlem alabilen, güven yaratıp, yardım eden ama yargılamayan, herkesi gelişime teşvik ederek, zamanında önlem alabilen, güven yaratıp, yardım eden ama yargılamayan, herkesi gelişime teşvik ederek "Daha iyi bir yaşam için kalite" sloganı ile yeni bir sistem kurabilen liderdir [Yalçın, 1997: 29].

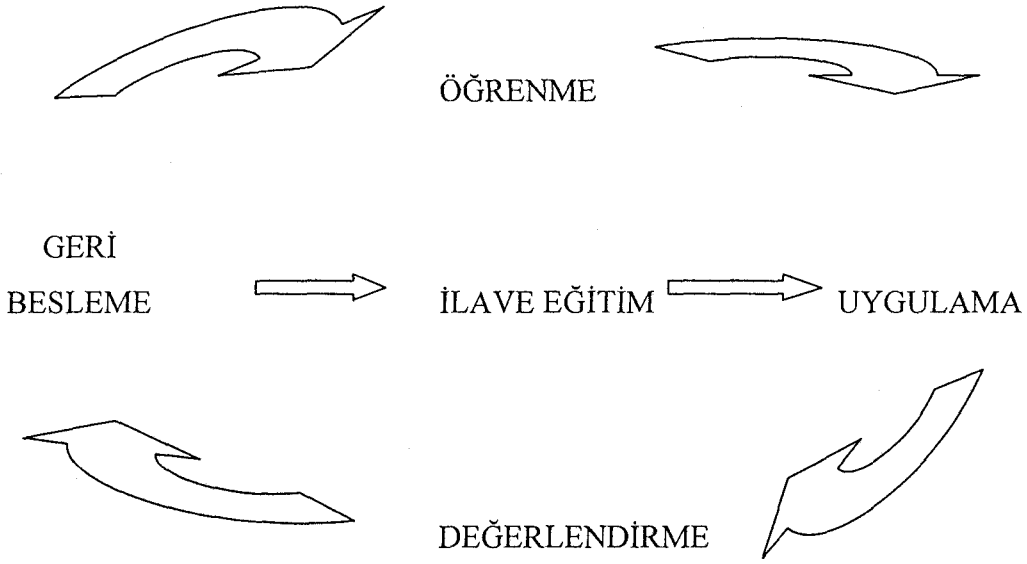
Lider bulunduğu sistemde doğal olarak müşteri-tedarikçi zincirinin halkalarından biridir. Genel olarak yönetici profiline baktığımızda, yönetimin müşteri rolünü kolaylıkla oynadığı, ancak tedarikçi rolünün sadece hissedarlara karşı kar sağlamakla

sınırlı kaldığını görmekteyiz. Müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olan T.K.Y.' de, liderliğin tedarikçi rolünün geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle lider, problemlerin sorumlularının değil, sebeplerinin araştırılmasına önem vermelidir. Ayrıca liderin, önleyici yaklaşım kültürünü oluşturmak için problemlere geçici çözümlerle yaklaşarak problemin neden olduğu yangını söndürmek yerine, kalıcı çözümlerle yangının tekrarını önlemeye çalışması gerekmektedir.

Liderin, çalışanlarını müşteri olarak göyerek beklentilerini karşılama yönündeki çabaları, çalışanlara müşteri odaklılık konusunda örnek oluşturacaktır. Ayrıca lider, iç müşteri kavramı konusunda çalışanlarını bilinçlendirmelidir. Çalışanların yaptıkları her işten etkilenenleri, müşterileri olarak görmelerini ve çalışmalarını müşteri beklentilerini karşılama yönünde gerçekleştirmelerini sağlamalıdır. Çalışanlarda müşteri odaklılık, sürekli gelişme yaklaşımı, önleyici yaklaşım ve takım çalışması kültürünün oluşturulmasında liderin kuruluş içerisindeki örnekleri sergilemesi ve bunları tanıma/takdir yöntemleri ile destekleyerek diğer çalışanlarla paylaşması kültür değişiminin sağlanmasında etkin bir rol oynayacaktır [Telek ve Berker, 1997 : 96].

Müşteri merkezli liderler, çalışanlarını geliştirir ve gözetir. İhtiyaçları olduğu zaman onları destekler. Çalışanlara karşı sorumludur ve iş başarısı kadar önemli olduğunu bilir. İş başarısının anahtarlarından birinin, liderlerine karşı sorumluluk sahibi ve güvenen, iyi eğitilmiş ve motivasyonu yüksek çalışanlar olduğunun farkındadırlar. Liderin bu gelişimdeki yeri aşağıdaki çarka tabi olduklarında artacağı görülmüştür [Ağarlı, 2000: 139].

ŞEKİL 8: Liderlik Geliştirme Değerlendirme Çarkı



Kaynak: Ahmet Muharrem Ağarlı, (2000) Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Konu İle İlgili Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 139.

Geleneksel yönetimden farklı olarak T.K.Y' de müşteri tanımı yapılırken, işletmeyi oluşturan çalışanlarda bu tanımın içine dahil edilmişlerdir. Dış müşteri tatminine yönelik olarak yapılan araştırma ve incelemeler bir işletme için ne kadar gerekliyse, iç müşteri olan çalışanların da ihtiyaçlarının giderilmesi ve tatmini de o kadar gerek arz etmektedir. Etkin lider, dış müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesinin iç müşterinin memnun edilmesinden geçtiğini bilen ve bu yönde politikalar geliştiren lider tipidir. Çünkü çalışma ortamında, motivasyonunda, ücretinde ve kariyer kaygısı nedeniyle memnun olmayan çalışandan, dış müşteriyi memnun etmesinin beklenmesi hatalı olacaktır. Bu nedenle lider öncelikli olarak çalışan memnuniyeti saptayıcı araştırmalar yapmalı, yapılan araştırma ve anketler neticesinde ortaya çıkan eksiklikler giderilmeye çalışılmalıdır.

Çalışanlar tarafından T.K. için gerekli zeminin oluşturulmasından sonra gelen nokta dış müşteri memnuniyetinin teminine yönelik çalışmalardır. Öncelikli basamak neyin, kim için ve nasıl üretileceğidir. Bu soruların cevabı ise bu kez dış müşteri kavramı içinde yer almaktadır. Yani öncelikli olarak müşteriyi ve ihtiyaçlarını tanımak

gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti ve isteklerine yönelik anket ve saha çalışmaları ile mevcut talep ve beklentiler tespit edilmeli ve müşterinin sesi üretim sürecine dahil edilmelidir. Müşteri sesine gerekli önemi vermeyen ve müşteri beklentilerini dikkate almayan liderin başarılı olması söz konusu olamamaktadır. Bu nedenle liderin değişime açık, geleceği gören ve buna göre sistem ve süreçler geliştiren kişiler olması gerekmektedir.

1.8.2. Liderlik ve Takım Çalışması

T.K. adından da anlaşılacağı üzere, top yekun hareketle sağlanabilecek ve sürdürülebilecek bir eylem tarzıdır. Bu nedenle her bir çalışanın toplam kaliteyi özümsemesi ve uygulaması gerekmektedir. Ancak bireysellikten kurtulmak ve toplu hareket etmek liderin sihirli bir değneği kullanarak yapabileceği bir eylem değildir.

Üst yönetimin açık ve pekiştirici bir kalite kültürü yaratması önemlidir. Yöneticiler her bölümü ve çalışanı, T.K.Y kültürüne kendi kendilerine başvuruyormuşçasına cesaretlendirmelidir. Organizasyonlarda kaliteyi bir yaşam tarzı haline getirebilmenin anahtarı, kalite kavramının gönüllü olarak kendi işlerinde yer almalarının sağlanabilmesidir [Kovancı, 2001: 148].

Tablo 7: T.K.Y' nin Kültürel Değerleri ve T.K.Y' yi Destekleyici Faaliyetler

T.K.Y Kültürel değerleri ve destekleyici faaliyetler	
T.K.Y Kültürel değerleri	T.K.Y Kültürel değerleri ve destekleyici faaliyetler
Grup Çalışması ve İşbirliği	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite İyileştirme Gruplarının Yoğun Olarak Uygulanması • Belirli Olayların Sonunda Grup Üyelerinin Ödüllendirilmesi
Uzun Dönemli İyileştirmeler	<ul style="list-style-type: none"> • Grupların Gerçeklere Dayalı Problem Çözümü İçin Eğitilmesi
Davet Beklemeden Gönüllü Katılım Esastır	<ul style="list-style-type: none"> • T.K.Y Faaliyetlerine Katılanların Yakından İzlenmesi • T.K.Y Faaliyetlerine Katılmanın Kolaylaştırılması • Gönüllü Katılımın Ödüllendirilmesi
Gönüllü Katılım Ruhunun Desteklenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynakların Yeterliliğinin Sağlanması • Tepe Yönetimin Gönüllü Katılımının Sağlanması

Kaynak: Ahmet Kovancı, T.K.Y Fakat Nasıl, Sistem Yayıncılık, İst-2001, s. 149

Toplam Kalite Yönelimi, liderlik tarafından ortaya çıkarılan vizyon doğrultusunda, şirket misyonunu çerçevesinde, tüm çalışanların karar ve uygulamalarda ortaklaşa katılım ile gerçekleştirdikleri aktivitelerin toplamıdır. Bir yaşam tarzı olarak T.K' nın özüne layık olan da zaten, etkin bir liderlik öncülüğünde, çalışanların ortak amaca doğru topyekün ve ortaklaşa yönelimidir.

Yönetimin özellikleri ise dinamik olması, yetki ve sorumluluk alabilmesi, gelişmelere ve değişimlere karşı reaktif değil proaktif olması. Önceden görebilme yeteneğinin olması, yalın ve yaratıcı olması, yeniliklere açık olması, kendi kendini ve alışlagelmiş mevcut normları demokratik bir ortamda sorgulayabilir olması, neticede sürekli yenilenmeyi ve geliştirmeyi başarabilmesi, hedeflere ulaşmayı bütünsel olarak görmesi ve esas olanları detaylardan ayırt edebilmesi olarak gösterilebilir. Bu anlayış ile sorumluluk, yetki, problem çözme, karar alma tabanda çalışanlara aktarılır. Dolayısıyla bilgi akışlarında, geliştirme önerilerinde, sorunlara sahip çıkmada, tüm kararların ortak alınmasında ve ortak uygulanmasında olumlu gelişmeler sağlanır. Çalışanlar arası mevki ve kademelerden doğan uzaklıklar kaldırılır, insanlar arası yakınlaşma ile, karşılıklı saygı ve sevgi ile dolu bir güven ortamında, ortak bir amaca yönelik dayanışma hedeflenir [Esendal, 1997: 130].

Bu sürecin sonucu olarak işgörenlerin yetenekleri geliştiğinde kendilerine çok daha geniş kapsamlı görevler verilmeli ve bunları gerçekleştirmede güçlü bir sorumluluk hissetmeleri sağlanmalıdır. Aynı zamanda yaptıkları işin önemini de farkına varmalıdırlar. Sadece kendi işini değil, aynı zamanda meslektaşlarının ve üstlerinin de işini anlamak ve buna ilgi duymak, etkin ekip çalışması açısından zorunlu bir önkoşuldur [Kondo, 1999: 78].

Liderler T.K. anlayışının takım çalışması şekliyle işletmede tam olarak yerleşebilmesi için "bir sonraki proses müşterimizdir" bilincini oluşturmalarıdır. Bunun için öncelikle kendilerinin böyle bir düşünceye sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde lider ve hareketi arasında bir çelişki ortaya çıkacak, bunun neticesinde oluşan tutarsızlık ile lider güven ve prestij kaybına uğrayabilecektir.

1.8.3. Liderlik ve Sürekli Geliştirme

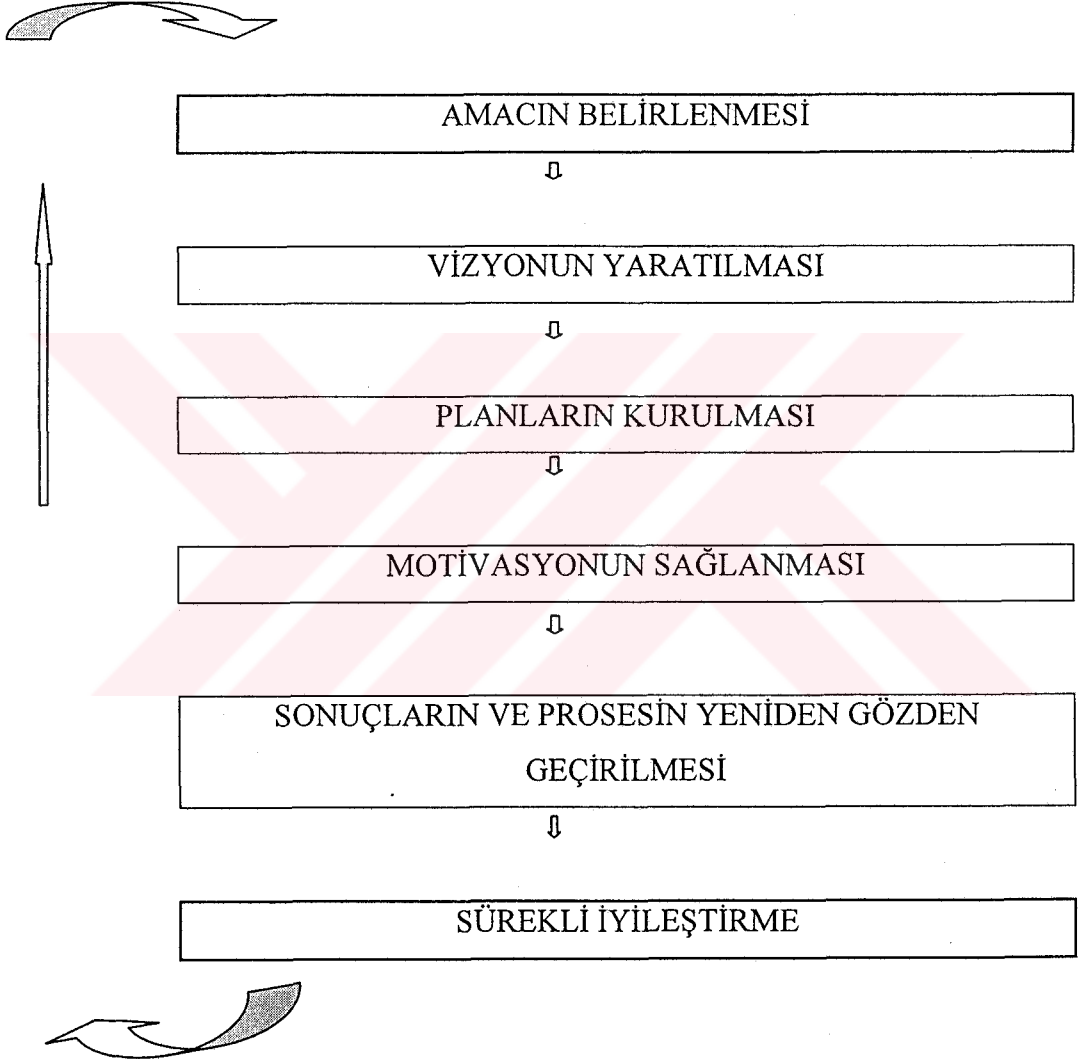
Çalışanların T.K.Y anlayışını sahiplenmeleri ve bu harekette aktif olarak rol almaları yönünde çalışanları geliştirmek, liderin gerçekleştirmesi gereken diğer önemli bir aşamadır. Bu gelişimi sağlama yönünde liderin kullanacağı temel araçlar; eğitim, yetkelendirme ve delegasyondur. Liderin sürekli gelişme bilinci, değişime duyarlılığın ne nispette olduğuyla yakından ilgilidir. Statükocu yapıdaki bir liderden sürekli gelişme bilinciyle hareket etmesini beklemek yanlış olacaktır. Değişim karşısında geliştirdiği politikalarla kendini ve astlarını yenileyemeyen bir lider bu süreçte yalnız kalabilecektir.

Çalışanlarda T.K.Y bilincinin oluşması ve başarılı bir T.K.Y uygulaması için gerekli olan kültür değişiminin ancak etkin ve sürekli olan bir eğitim uygulaması ile sağlanabilir. Etkin liderlik iyi bir eğitmen ve eğitim planlamacısı olmayı gerektirir. Çünkü kalite yolculuğunda, çalışanın kendisine örnek alacağı kişi nihayetinde yönlendirici pozisyondaki lider olmaktadır.

Çalışanlar lidere, yaptığı işe ve liderin bilgi-becerisine güven duyma ihtiyacındadır. Ayrıca çalışanlar liderden kendilerine yön vermesini, bilgisini paylaşmasını beklerler. Eğitim vermek, liderin bu ihtiyaçları karşılama yönünde kullanabileceği en etkin araçtır ve lidere TKY konusundaki inancını sergileyebileceği, bunu çalışanlara aşılayabileceği bir ortam sağlar. Araştırmalar süreçle direkt ilgili yönetici tarafından verilen eğitimlerin çalışanlar üzerinde daha fazla etkili olduğunu ve lidere duyulan güveni artırdığını göstermektedir. Çalışanlar, bireysel tatminleri açısından sürekli gelişme ihtiyacı içerisindedirler. Bu ihtiyaçları doğrultusunda lider çalışanların kişisel gelişim fırsatlarını gözlemlemeli. Bunları çalışanları ile paylaşmalı ve eğitimlerini onlarla birlikte planlamalıdır. Çalışanların eğitim konusunda diğer bir beklentileri de eğitimde elde ettikleri bilgileri kullanacakları ortamın yaratılmasıdır. Liderler bu noktayı göz önünde bulundurarak eğitimlerin zamanlamasını iyi ayarlamalı ve elde edilen bilgilerin kullanılması için uygun ortamı sağlamalıdır. Bu, çalışanların eğitimde aldıkları bilgileri kalıcı becerilere dönüştürmelerini sağlayacaktır. Yetkelendirme, sürekli iyileştirmeyi sağlamak için çalışanların ihtiyaç duydukları yetkinin, o yetkiyi kullanabilmek için

gerekli olan bilgi, beceri ve kaynakların da sağlanarak verilmesidir. Yerinde ve etkin kullanılan yetkelendirme, her kademedede inisiyatif kullanılarak çabuk karar alınması sayesinde değişim ve gelişim sürecini hızlandıracaktır.

ŞEKİL 9: Liderlik ve Sürekli İyileştirme



Kaynak: Özalp Vayvay ve Nazmi Erken, T.K.Y' de Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü, 21 YY.'da Liderlik Semp., Bildiriler Kitabı, Cilt 2 (5-6 Haziran 1997), s. 274

Liderlik ve sürekli iyileştirme sürecinde yer alan amaç, vizyon ve planlar ile ilgili basamaklar kadar önemli bir diğer adım direkt çalışanla ilgili olan motivasyon aşaması, bu sürecin başarısı ve sürekliliği için vazgeçilmez bir faktördür.

Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Lider motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkları göz önünde tutmalıdır. Psikologlar çalışan insanları 6 ana psikolojik gruba ayırmaktadırlar (Pehlivanlı, 2002: 88):

- Emniyet arayan personel
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Maddi yön

Bu sebeple liderler, her şeyden önce çalışanlarının ihtiyaçlarının neler olduğunu tam olarak öğrenmelidirler. Ancak o zaman kurumun bazı hizmetlerini yerine getirme karşılığında onların bu ihtiyaçlarını karşılamak için ne yapacaklarına karar verebilirler [Dindar, 2001: 109].

1.9. Toplam Kalite Yönetimi ve 4 Liderlik Stili

Geçmişte, otokratik ve demokratik liderlik stilleri olmak üzere temelde iki liderlik stili olduğu öne sürülmekteydi. İddia edilen görüşe göre tüm liderlik stilleri bu iki teorinin bulunduğu çizgi üzerinde doğmuştu. 1970lerin başında iki boyutlu liderlik modeli ortaya atılmıştır. Bu modelde her katılımcının söz konusu çizgi üzerinde nerede olduğunu ve nasıl bir lider olduğunu belirlemek için noktalar konulmuştu. Yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen iki boyutlu liderlik teorisi TKY' ni en iyi destekleyen dört liderlik stiline varlığını ileri sürmektedir. Bunlar, yönlendirici, koçluk, katılımcı ve yetki devredici liderlik adları altında incelenmekle birlikte, işe yeni başlayanlar için

geçerli olan çalışanı kontrole dayalı yönlendirici liderlik stilinden, yöneticinin astına kendi görevlerini devretmesine dayalı yetki devredici liderlik stiline kadar geçiş aşamalarını içermektedirler [Gülerer, 1997: 9].

1.9.1. Yönlendirici Liderlik Stili

Bu tarz önderlikte örgütün geleceğine ilişkin kararların alınması değişim konusunda yönetsel otorite ve yetki kullanılır. Çalışanların görüşüne hiç danışılmaz. Bütün projeler liderin sorumluluğundadır ve dolayısı ile son kararı da lider alır. Çalışanların katılımını kısıtlayıcı yönü ile yönlendirici liderlik, TKY'de geçerli bir liderlik stili değildir. Yeni bir göreve ya da ilk defa işe başlayan kişilere destek olma amacı ile ideal olan bu liderlik stili, bir süre sonra etkisini kaybedecektir. İş öğrendikten sonra çalışanlar sorumluluk alma arzusunda olacaklardır. Oysa pek çok yönetici, otoritelerinin sarsılabileceği endişesi başta olmak üzere, pek çok nedenden ötürü yönlendirici liderlik pozisyonunda kalmayı tercih etmektedirler.

Yönlendirici liderlik stilinde görevin nasıl, ne şekilde yapılacağı, hangi yolun tercih edileceği ve işte her türlü sorumluluk liderin kontrolü altındadır. Denetleme genelde çok yakından yapılır. Yönetimde ödül-ceza sistemi hakimdir. Bireyin yetişmesini sağlamak açısından önemli olan bu liderlik stiline kısa süreli olması gerekmektedir. Yönetici zamanı geldiğinde diğer liderlik stillerine geçebilmelidir.

Yönlendirici liderlikte kendi gücünü sağlamak için personeli zorlama söz konusudur. Aslında çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylemek başarmak demek değildir. Fakat pek çok yönetici önemli planların altına kendileri imza attığı ve ipler elinde olduğu sürece başarılı olacağı inancını taşır. Bu görüş, yönlendirici liderlik stiline özünü oluşturur. Uzun dönem içerisinde yönlendirici liderlik stiline anlayışla karşılanması mümkün değildir. Kişiler kendilerini göstermek için atağa kalkmak istediklerinde yapmak istediklerine sınır konulmasını ve liderin kontrolü altında olmayı istemeyeceklerdir. Her çalışan yeteneklerini göstermek ve atılım yapmak arzusundadır.

Bu açıdan yönlendirici liderlik stilini TKY' nin gelişebileceği bir liderlik stili olarak saymak doğru değildir.

Belirtildiği gibi yönlendirici liderlik stiline göre değişimin gerçekleşeceği ilk basamaklarda kullanmak, akıllıca olacaktır. Aksi takdirde çalışanların takım bilincine ulaşmalarından sonra, lider hale hazırda yönlendirici şekilde hareket ederse çalışanların katılımı düşük olacak ve bu nedenle çalışanlardan beklenen verim alınamayacaktır.

Bütün liderlik tarzları içinde niçin zorlayıcı olanın çoğu durumda en az etkili tarz olduğunu anlamak kolaydır. Bu tarzın bir organizasyonun ortamını nasıl etkilediğini bir düşünün. Esneklik en şiddetli darbeyi alır. Liderin aşırı yukarıdan aşağı karar alma yapısı yukarı tırmanan yeni fikirleri öldürür. İnsanlar o kadar saygınlık kaybına uğradıklarını hisseder ki "fikirlerimi ortaya koymayacağım bile, çünkü heba olacak" diye düşünür. Benzer şekilde, insanların sorumluluk duygusu buharlaşır, kendi inisiyatifleri ile hareket edemedikleri için sahiplik duygusu kaybederler ve performanslarından kendilerini daha az sorumlu tutarlar [Golemann, 2002: 51].

1.9.2. Koçluk

Koçluk stilinde yönlendirici liderlik stilinde olduğu gibi çalışanların eğitimi uzun bulmaz, önemli kavramlar ele alınır ve pratik yaptırılarak bilgiler pekiştirilir. Çalışanların aldıkları eğitim sonucunda pratik yapmalarına olanak sağlanması da koçluk stilinin bir parçasıdır. Koçun birinci rolü çalışanlara öğrenme egzersizi yaptırmak ve onları harekete geçirmek için cesaretlendirmektir. Bunun için öncelikle iyi bir iletişime ihtiyaç vardır. Koçluk rolünde öncelikle çalışanlara eğitim verilir ve operasyonun nasıl yapılacağı gösterilir. Daha sonra liderin gözetimi altında operasyon yapılır.

Koçluk yeni bir kavram değildir. Durumsal liderlik kişilerin; bilgi, beceri, güven ve istek düzeylerini gözlemleyip, inceleyip, bu bulgulara göre farklı liderlik tarzın, uygulayabilmek olarak tanımlandığında kendiliğinden koçluk tanımı ortaya

çıkılmaktadır. Türkçe karşılığı yönlendirme olarak kabul görmesine rağmen salt yönlendirme koçluğu tanımlamak için yeterli değildir. Koçluk [Dayıoğlu, 2002: 56]:

- Bireylerin veya ekiplerin, yaptıkları /yapacakları işlerin de daha etkin ve verimli olmaları için bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek,
- Sürekli gelişim programları ile kişisel sorumluluklarını artırmak ve otokontrol mekanizmalarını çalıştırmalarını sağlamak,
- Yöneticinin makamsal gücünü kullanmaksızın çalışanlarını belirli bir konuda geliştirmesi ve, Bireyleri bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirmek olarak tanımlanabilir.

Aşama aşama tanımlanacak olursa;

- Bireylerin bilgi, beceri düzeylerinin saptanması
- Bireylerin öğrenme tarzlarının bilinmesi
- Eğitim İhtiyacının belirlenmesi
- Başlama noktasının kararlaştırılması
- Uygun öğrenme tarzını oluşturmak
- Sürekli iletişim
- Sürekli motivasyon
- Gelişimin değerlendirilmesi ve yönlendirme

Koçluk kavramında liderlik kavramındaki kadar kişisellik veya yalnız olma yoktur, koçluk kavramı ekip kavramını daha fazla davet eder niteliktedir. Koçtan istenen, ekibi başarıya götürmesidir. Burada kilit sözcükler başarı ve ekiptir. Lider sözcüğünün kökeninde götürme, sürüklenme vardır, yani amaç başarının kendisinden çok götürmede, sürüklenmede yoğunlaşmıştır. Koçlukta ise amaç, sürüklenme götürme değil, başarıdır. Koç olarak yoğunlaşılacak husus ekibi nasıl götüreceğim, sürükleyeceğim sorusu değil, amacın ekibe başarıyı göstermek, ona inandırmak, onun için motive etmek, onların başarıya ulaşmak için varolan özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmak, gerekirse bu konuda onlara yardımcı olacak şeyleri öğretmektir; başarıya ulaşacak olan ekiptir, onu hedef alırlarsa onlar da bir çok şey yaratacaklardır [Keskin, 2000: 125].

1.9.3. Katılımcı Liderlik

Emir verici ve koçluk aşamalarından geçmiş işgörenlere katılımcı liderlik uygulayabilir. Katılımcı tip liderlikte, düşük bir yönlendirme, yüksek bir destek vardır. Katılımcı biçim, doğru kararlar vermek için bilgi, yetenek ve arzuya sahip kişilerin bulunduğu ve bu nitelikli insanları etkileyebilecek özelliğe sahip bir lider olduğu ortamlarda başarılı olur [Bülbüloğlu, 2000: 33].

Katılımcı stilde önemli olan kişilerin görevleri takım halinde gerçekleştirmesidir. Bunun için çalışanların eğitimine ve bilgilendirilmesine önem verilir. Katılımcı liderlikte lider son karardan sorumludur. Fakat kararlar takımın tamamının onayı ile çıkar. Katılımcı liderliğin başarısı; lidere bağlı olan takıma, alınan görev hakkında yeterli derecede bilgiye ve altyapıya bağlıdır. Takımdaki herkes organizasyonun görüşünü, hedefini, kalite politikasını desteklemelidir. Ayrıca takımdaki yerini, çözüme yapacağı katkıyı ve önemli olduğunu bilmelidir. Takım bir projeye yönlendirildiğinde, takım üyelerinin yetenekleri desteklenmelidir, Çalışanların liderin planından önceden haberdar olmaları gerekmektedir. Eğer değilse takımın problemleri çözüp kararlar alması ve başarılı olması mümkün değildir. Üyeler sorumluluğu, başarıyı ve başarısızlığı ortak olarak paylaşırlar [Gülerer, 1997: 15].

T.K.Y. süreci esnasında tabii problemlerden biri, katılımcı liderlik altında kalite misyonunu paylaşmada yönetimin tereddütte olmasıdır. Genellikle bu tereddüdün yöneticileri endişelendirmesinin nedeni, planları yapma ve kararları verme konusunda astların katıldığında, onların astlarını yönetici ve lider gibi motive edebilecek taktir, tanıma gibi yeteneklerinin azaltılarak önüne geçildiğini, kontrolü kaybettiğini düşünmesi ve kısaca yöneticilik yeteneklerinin azaltıldığı gibi yanlış düşüncelere sahip olunmasıdır. Katılımcı liderlik büyük ölçüde yanlış anlaşılmaktadır. Bu liderlik biçimini bazı yöneticiler her şeyi kaybetmekle eş tutarken, bazıları lideri sınırlandırdığına inanırlar ve hala bunu güçsüzlüğün bir işareti olarak görenler vardır, fakat bunların hiçbiri geçerli değildir [Kon, 1996: 152].

Etkin liderler, özellikle oybirliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış alarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir. Bu yetenekler liderlere amaçlarına ulaşmakta katkı sağlayacak pozitif ilişkiler geliştirebilme imkanı sağlar. Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirirler. Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden bir lider yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni firsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir [www.sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_12/sayi_12_04_f_acar_53_68.pdf].

1.9.4. Yetki Devredici Liderlik

Yetki devri, st kademede bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için aşlarına vermesidir. Bir rgt etkili kılmanın en iyi yolu örgüt içinde yetkilerin çoğaltılması yani etkilerin devredilmesidir [Lee, 1996: 103]. Yetki devredici liderlik modelinde, düşük yönlendirme, düşük destek biçimiyle takım üyelerinin projeye girebilmeleri için kendilerine minimum rehberlik yapılması lazımdır. Bu liderlik biçiminde takım üyelerinin kabiliyetli, istekli ve kendine güvenen bireylerden oluşması gereklidir. Bu takımlar; işletmenin başarisına taahhtlenir, sahiplenmeyi üstüne alırlar. Yetki verme, takım üyelerinin yükselmek için insanların eğitildiği veya seçildiği zaman ve bir liderin, kişinin yeni alanlarda gelişmişini istendiğinde kullanılan bir modeldir [Ardıç ve Yenigün, 1997: 555].

Lider olmak, bir anlamda yöneticinin, yöneticilik sıfatını yetki devri yoluyla bırakması demektir. Literatürde ve uygulamada "yetkilerin devredilebileceği ve fakat sorumluluğun devredilemeyeceği" şeklinde yaygın bir kanaat vardır. Ancak sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi, yetki devrinde ekimsizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle, yetki devrinin mutlaka sorumluluk devriyle bütünleştirilmesi gereklidir. Yetki devri yoluyla, tüm çalışanların güçlendirilmesi sağlanırken, sorumluluk devri ile

de yetkiyi devredenlerin daha yaygın yetki devretmesi sağlanabilecektir [Akdemir, 1998: 33].

Karar verebilme ve verilen kararın uygulama serbestliği yetkelendirmenin temel gereklerinden biridir. Yetkelendirme konusunda çalışanların beklentisi kendi işleri ile ilgili kararlar verebilmek ve bu kararların uygulanmasını sağlamaktır. Liderler yetkelendirmeyi bu beklentileri karşılayacak şekilde kullanmalı, çalışanlara kendi işleri ile ilgili kararları herhangi bir sınırlama olmaksızın alabilecekleri ortamı sağlamalıdır. İki farklı yaklaşımı bir örnekle açıklamak gerekirse [Telek, Ertopuz,, 1997: 97].

- Müşteri satış fişini getirdiyse iade ürün için geri ödeme yapmaya yetkilisin
- Müşteri ve kuruluş için doğru olduğuna inanıyorsan iade ürün için geri ödeme yapmaya yetkilisin

Birinci örnek yetkelendirme gibi gözükmese de rağmen sınırlar ve koşullar belirlenmiştir, karar serbestliği yoktur. İkincisinde ise inisiyatif çalışana bırakılmıştır. Lider çalışanların verilen yetkiyi en etkin şekilde kullanabilmelerini sağlamak için çalışanların bu konudaki bilgi, beceri, kaynak gibi ihtiyaçlarını önceden tanımlamalı ve sağlamalı, ortaya çıkabilecek engelleri öngörmeli ve çalışanları bunları aşmak için ihtiyaç duyacağı araç ve kaynaklarla donatmalıdır.

Yetki devreden lider profilinin çalışana bir diğer faydası da yetki devredilen çalışanın içindeki liderlik vasfını ortaya çıkarmasıdır. Yetki ile bütünleşen çalışan, bir ast olarak sahip olduğu özelliklerin içinden yönetici olmaya dair olanları ortaya çıkarabilir. Bu da gelecekteki yönetici ve liderin o günden belirlenebilmesine olanak sağlamaktadır.

Yetkinin devredilmesi ile çalışanlar arasında inisiyatif kullanılmasının artması ile, yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve tartışılması sağlanarak, sürekli gelişmenin önemli bir basamağı geçilmiş olacaktır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en kısa yollardan biri olan yetki devri, çalışanın üzerinde hissettiği sorumluluğun gereklerini yerine getirmesi ile sistem tamamlanmış olacaktır.

Ele alınan bu dört liderlik stilinden ulaşılması, hedeflenen; yöneticilerin ,işe yeni başlayanlar üzerinde kontrolü elinde tutan yönlendirici liderlik tarzından çalışanların işlerinde kaydettikleri ilerlemelere göre yetki devredici liderlik tarzına kadar geçiş aşamalarını kaydedebilmek olmalıdır. Her liderlik tarzı bir geçişi ifade etmektedir. Önemli olan çalışanların ihtiyaçlarına göre yöneticilerin bu liderlik tarzlarını uygulayabilmektir.

1.10. 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 tanınmış 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.

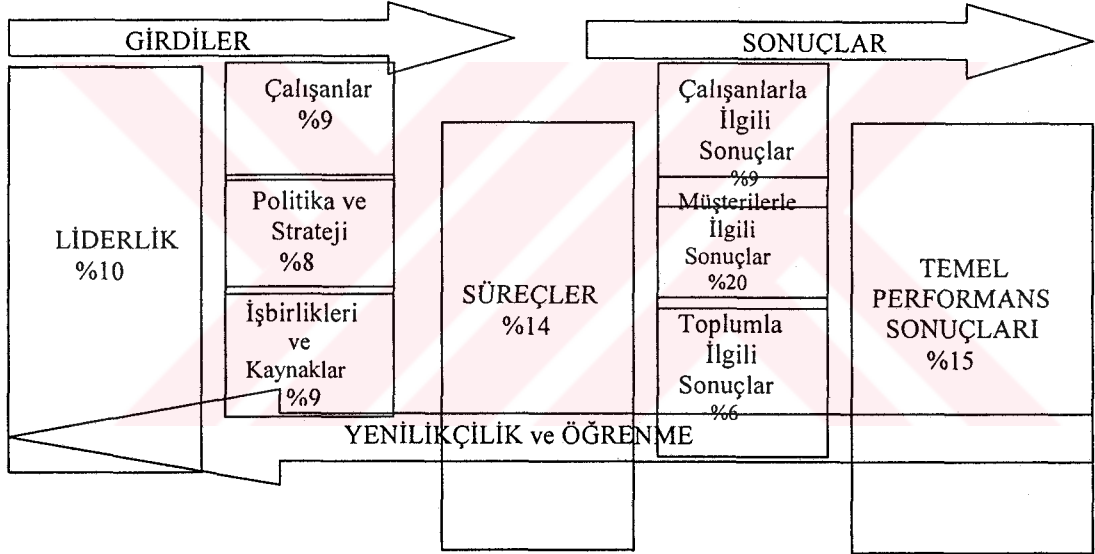
Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Kuruluşunun ve Avrupa Komisyonunun desteği ile 1991’de başlatıldı. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının(EFQM) her yıl düzenlediği Avrupa Kalite Yönetimi Forum’unda verilmektedir [Yalavaç, 1999: 91]. EFQM 1988’de önde gelen 14 Avrupa ülkesinin yürütme kurulu başkanları tarafından çeşitli kalite yaklaşımlarını somutlaştırmak ve böylece hızla küreselleşen pazarlarındaki kurumsal konumlarını koruma güçlerini daha da geliştirmek amacıyla kurulmuştur.Buradan da anlaşılacağı gibi EFQM’in misyonu “Avrupa’da sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma”, vizyonu ise “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” dır. Ekim 1999 itibariyle kuruluşun üye sayısı pek çok Avrupa

ülkesinde ve pek çok sektörde faaliyet gösteren kuruluşların katılımıyla 800'ü aşmış durumdadır [KalDer,2001: 23].

Örgütün 2 temel hedefi bulunmaktadır.

1. Batı Avrupa Yönetim ekiplerinin küresel rekabet üstünlüğüne erişmeye yönelik kalite girişimlerinin gelişmesini desteklemek.
2. Avrupa'daki kalite kültürünü bir bütün olarak geliştirmek

ŞEKİL 10: EFQM Mükemmellik Modeli



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

Yukarıdaki şekilde 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: 14-15].

EFQM Mükemmellik Modeli'nin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi ancak Toplam Kalite temel kavramlarının iyi bir şekilde anlaşılmasıyla mümkündür.

1.10.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Girdi Kriterleri

1.10.1.1. Liderlik

Vizyon geliştirmek; liderlik kriteri incelenirken en çok dikkat edilmesi gereken noktadır [EFQM, 2000: 17]. Bunun yanısıra iletişim kurmak, dinlemek, ulaşılabilmek, 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.

1.10.1.2. Politika ve Strateji

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

1.10.1.3. 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: 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.

1.10.1.4. 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: 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.

1.10.1.5. Süreçler

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

1.10.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Çıktı Kriterler

1.10.2.1. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Müşterilerle ilgili sonuç kriteri, yapılan çalışmaların ne derecede etkili olduğunu ortaya koymakta olup, yöntemleri gözden geçirerek daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. 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.

1.10.2.2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanların verimliliğini gerçekçi bir yaklaşımla ölçmek isteyen bu kriter, bunu yaparken çalışanların memnuniyetini de ölçmektedir. 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.

1.10.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurumun sadece çalışanlar ve müşterilerden ibaret olmadığını benimseyen model için toplum da en az müşteri kadar önemlidir [EFQM, 2000: 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.

1.10.2.4. Temel Performans Sonuçları

Temel performans sonuçlarında kurumun modele uygunluğu finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir [EFQM, 2000, 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.

1.10.3. Radar Mantığı

Modelin değerlendirme boyutu incelendiğinde, değerlendirme araçlarında da önemli iyileştirmelerin yapıldığı görülmektedir. Modelde kullanılmakta olan puanlama matrisi RADAR olarak adlandırılmış ve içeriğine yeni boyutlar eklenmiştir. RADAR, Results (Sonuçlar), Approach (Yaklaşım), Deployment (Yayımlım), Assessment (Değerlendirme) ve Review (Gözden Geçirme) sözcüklerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kelimedir.

RADAR mantığı temel olarak dört boyuttan oluşmaktadır [Yazıcı, 2000: 33-34]:

- Sonuçlar: Kuruluşun hedeflediği sonuçları, politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak.
- Yaklaşımlar: Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara ulaşabilmesi için birbirleriyle bütünleşmiş yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
- Yayımlım: Yaklaşımların tam olarak uygulanabilmesi için, sistematik bir biçimde yayılımını sağlamak.
- Değerlendirme ve Gözden Geçirme: Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetleriyle uygulanan yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek. Böylece gerekli yerlerde iyileştirme çalışmalarını ve önceliklerini belirlemek, planlamak ve uygulamak.

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir.(www.kalder.org.tr)

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak.bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme.



2. C.P STANDART GIDA SAN A.Ş. UYGULAMA ÖRNEĞİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

2.1.1. Amaç

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 C.P Standart Gıda San A.Ş. Hendek Biriminde görev yapmakta olan orta kademe yönetici grubunu oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının liderlik yönündeki davranışlarını, EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik kriterini baz alarak belirlemek ve çalışanların algılamış oldukları liderlik ile lider konumunda bulunan orta düzey yöneticilerin sergilemiş oldukları lider davranışı arasındaki farkları tespit etmek ve oluşan farklılıkların çalışan üzerindeki etkilerini tespit etmeye yöneliktir.

2.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerinin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket ve mülakat kullanılmıştır. Anket çalışmasının soruları EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik kriterinin özüne bağlı olarak, C.P Standart Gıda San A.Ş. Hendek Fabrikası 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.

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 sonucunun soru sayısına bölünmesiyle hesaplanmıştır.

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

D: Bir takım iyi fikirler üretilmiş ancak bunlar üzerinde henüz 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 gerektiğinde 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 oluşturmaktadır.

Araştırma aracı olan ankete 02.04.2004-18.04.2004 tarihleri itibariyle C.P. Standart Gıda San A.Ş. Hendek/Sakarya fabrikasında görev yapmakta olan; müdür, müdür yardımcısı, muhasebe, satış, üretim, bakım ve laboratuvar şefleri, şef yardımcısı, idari

personel formen ve işçiler olarak toplam 64 çalışan katılmış, anket soruları 59 kişi tarafından yanıtlanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen sonuçlar, Ek 3'te RADAR Puanlama Tekniği ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini oluşturan orta kademe yöneticileri olan müdür ve müdür yardımcıları ile astlarına uygulanan ve yanıtlanan anketle ilgili sayısal dağılımı yüzdelerle dilimlere kullanılarak Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: C.P. Standart Gıda San A.Ş.'nin Hendek Fabrikasının Orta Kademe Yönetici ve Astlarının Sayısal Dağılımı

Unvan	Anket Verilen Çalışan Sayısı	Cevaplandırılan Anket Sayısı	Anketi Cevaplandırma Yüzdesi (%)
Fabrika Müdürü	1	1	2
Müdür Yardımcısı	3	3	5
Satış Müdürü	1	1	2
Satış Şefi	2	2	3
Üretim Müdürü	1	1	2
Üretim Şefi	2	2	3
Bakım Şefi	1	1	2
Muhasebe Şefi	1	1	2
Laboratuvar Müdürü	1	1	2
Laboratuvar Şefi	1	1	2
Şef Yardımcısı	3	3	5
İdari Personel	7	7	12
Formen	8	7	12
İşçi	32	28	47
Toplam	64	59	100

2.2. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

C.P. Grup, %100 yabancı sermayeli bir firma olarak; Türkiye'deki faaliyetlerine 1987 yılında yem üretimi ile başlamıştır. Başlangıçta Bursa'nın İnegöl ilçesinde 30 kişilik bir ekiple başlayan yem üretimi,zaman içinde 5 adet yem fabrikasına ulaşmıştır. Yem üretiminde yeterli hacim ve personele ulaşan C.P Grup 1992 yılında etlik piliç üretimine başlamaya karar vermiştir.Yine Bursa İnegöl'deki kesimhanelerinde günlük 2000 adet ile başlayan etlik piliç üretimi, zaman içinde doğru strateji, pazarlama ve profesyonel ekip anlayışı ile günlük ortalama 225.000 adet piliç ile Türkiye'nin en fazla üretim ve pazarlama yapan 2 şirketten birisi olmuştur.

Hem üretim hem de pazarlama konusunda istenilen yere gelince,müşterilerine en sağlıklı ve hijyenik ürünü sağlamak için, tavuk ilaç ve aşılarında profesyonel olan Advance Pharma adlı lojistik sağlık departmanını bünyesine katmıştır. Advance Pharma'nın misyonu,hem C.P Grup bünyesindeki hem de Türkiye'deki kanatlı hayvanlara kaliteli, doğru ilaç, aşı temini şeklindedir.

C.P. Grup 2003 yılına kadar edindiği tecrübe ve müşterilerinden aldığı güven ile yemeklik yumurta üretimine başlamış, 2003 yılındaki üretim ve planlama aşamasından sonra 2004 yılında kaliteli ve sağlıklı yumurta ile sektöre adım atmıştır. Türkiye'de tam entegrasyon sistemi ile çalışan C.P. Grup,1 ana damızlık,12 damızlık, 600 den fazla üretici, 6 kuluçka, 5 kesimhane ve 6 adet yem fabrikası ve bu ünitelerde çalışan 70 profesyonel Veteriner Hekim ve Ziraat Mühendisi,1900 personeli ile,tüketime sunulan piliç ve yumurtalar ile sektöründe ilk sırada yer almaktadır. 8 den fazla ülkede profesyonelce faaliyet gösteren C.P. Grup,kazandıklarını yine Türkiye'de yatırıma çevirmektedir. C.P Grup İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'de ciro ve satışları dikkate alarak her yıl yapmış olduğu ilk 500 firma sıralamasında Türkiye'de 2004 yılında pazara girdiği 17 yıllık bir süreçte 84. firma olma başarısını göstermiştir.

2.3. Araştırmanın Analizi

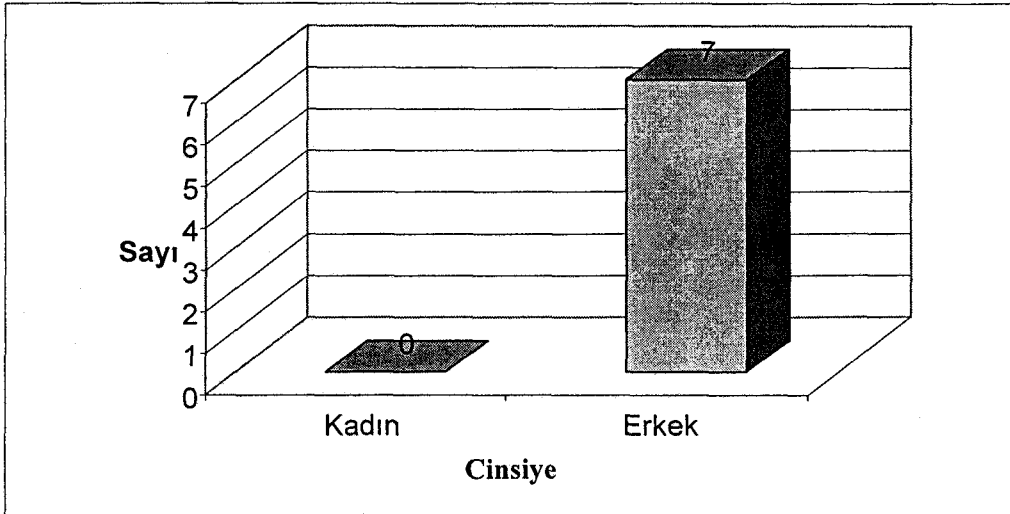
Bu araştırmada önce orta kademe yöneticiler ile onları değerlendiren astlarına ilişkin bilgiler, ardından yöneticilerin liderlik özelliklerine ilişkin özellikler incelenerek yorumlamaya geçilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

2.3.1. Müdür ve Müdür Yardımcıları İle 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.

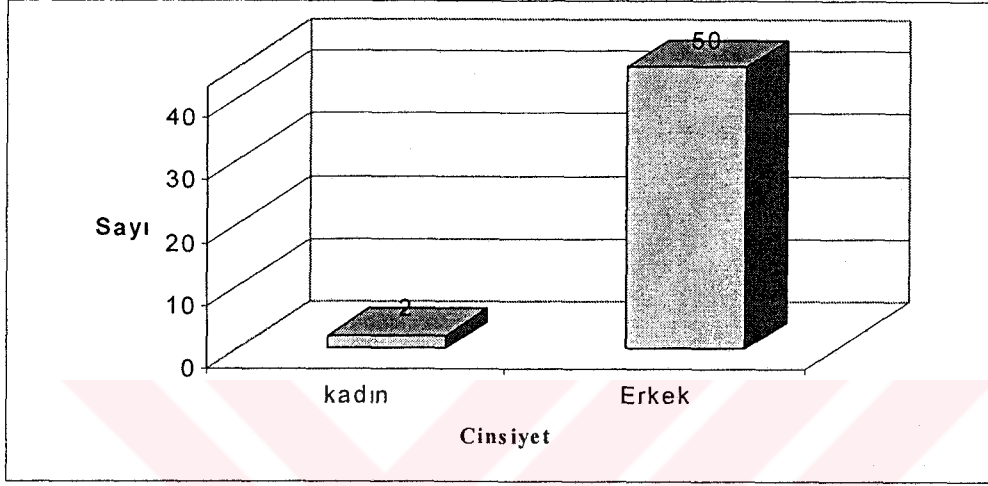
Yönetici ve astlarına uygulanan anketin kişisel bilgiler bölümünde; cinsiyet, yaş, unvan, kaç yıldır bu unvanda bulunduğu ve mezun olduğu öğrenim durumuna yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan orta kademe yöneticiler ile astların cinsiyete göre dağılımı Şekil 11 ve 12' de sunulmuştur.

ŞEKİL 11: Orta Kademe Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı



Şekil 11'in incelenmesinden anlaşıldığı gibi, orta kademe yöneticilerinin tamamının erkek olduğu ve orta ve üst yönetimde her hangi bir bayan personelin istihdam edilmediği görülmektedir.

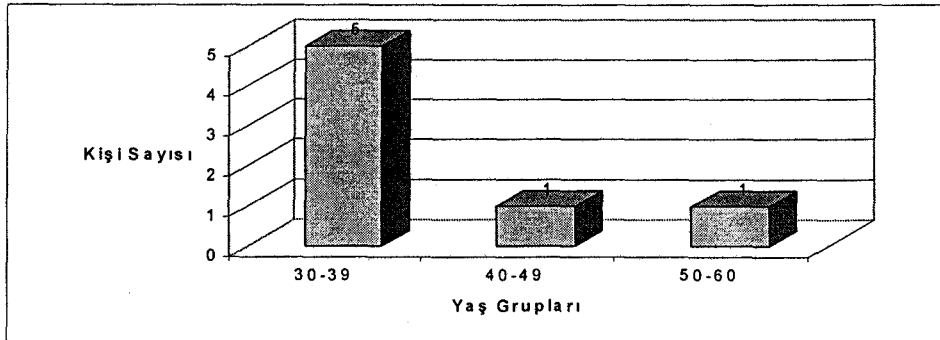
Şekil 12: Astların Cinsiyete Göre Dağılımı



Şekil.12'de ise astların yaklaşık % 4' ünün kadın, % 96'sının erkek olduğu görülmektedir. Üst yönetimde gözlenen bayan personel eksikliği kendini astların cinsiyet dağılımında da göstermektedir.

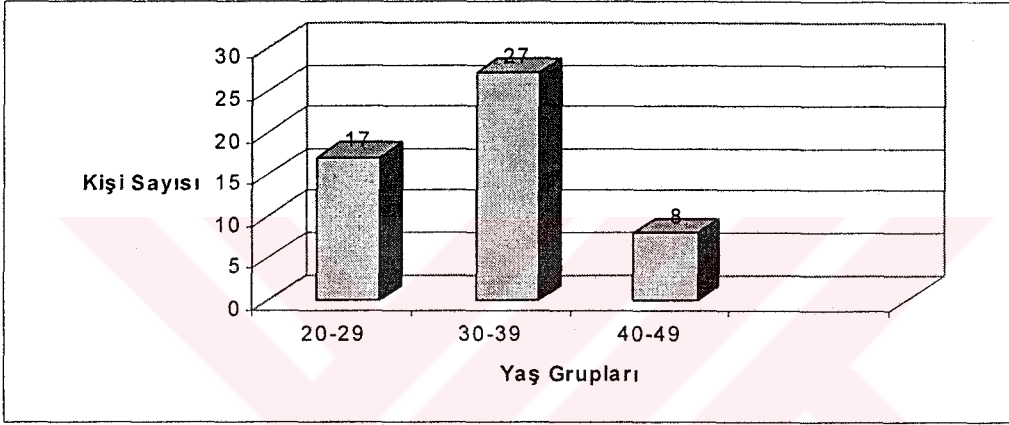
Orta kademe yöneticileri ile astlarının yaş bazında dağılımları Şekil 13 ve 14' te sunulmuştur.

ŞEKİL 13: Orta Kademe Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



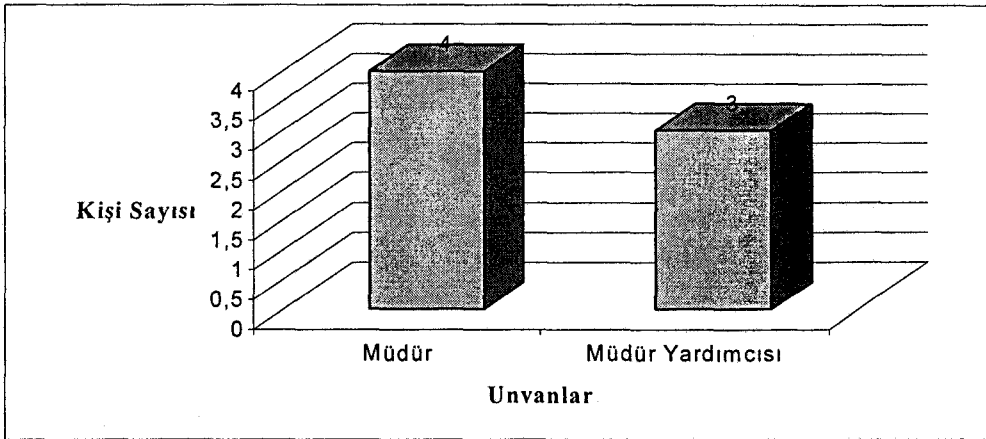
Şekil 13' te orta kademe yöneticilerin daha çok % 71 gibi bir oran ile 30-39 yaş grubunda olduğu görülmektedir., Şekil 21'de ise astların da % 32 gibi bir oran ile 20-29, % 52 oranı ile 30-39 yaş gruplarında yığıldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre astların yaş ortalamasının 32 olduğu görülmektedir. 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.

ŞEKİL 14: Astların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



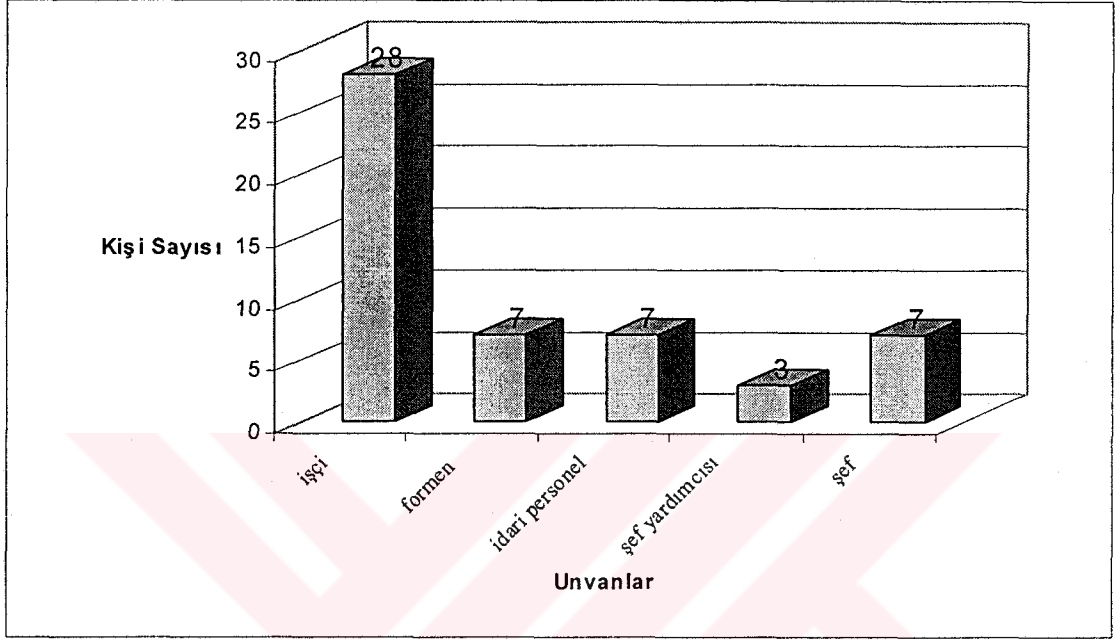
Anketi cevaplayan orta kademe yöneticilerin ve astların unvan bazında gruplanmaları Şekil 15 ve 16' da sunulmuştur.

ŞEKİL 15: Orta Kademe Yöneticilerin Unvan Bazında Gruplanması



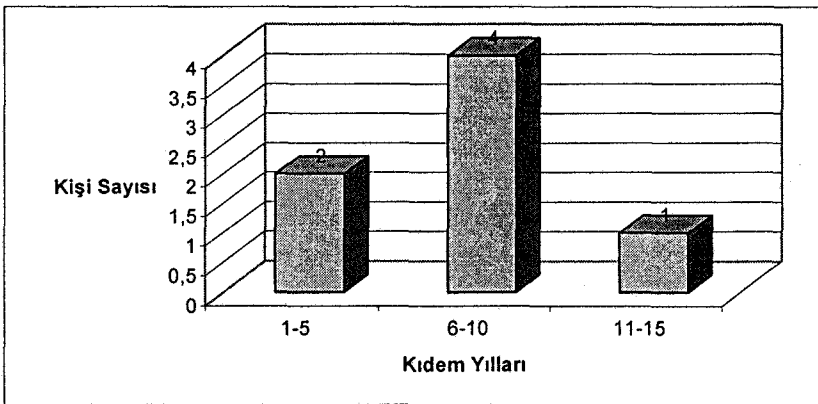
Şekil 15'nin incelenmesinden anlaşılacağı gibi yöneticilerin % 57'si müdür, % 42'si müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

ŞEKİL 16: Astların Unvan Bazında Gruplandırılması



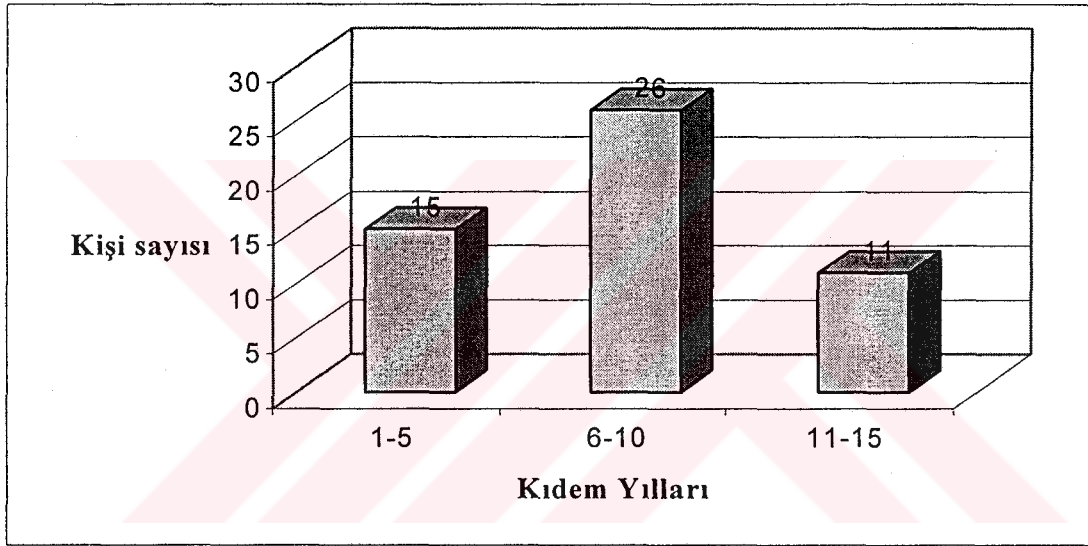
Şekil 16' da ise astların aldığı pay sırasıyla % 54 işçi, % 14 formen, % 13 idari personel, % 6 şef yardımcısı, % 13 şef şeklinde sıralanmaktadır. Astların değişik unvan gruplarındaki dağılımında oransal uygunluk dikkat çekicidir. Yöneticiler ile Astların şimdiki unvandaki kıdemleri Şekil 17 ve 18' de sunulmuştur.

ŞEKİL 17:Orta Kademe Yöneticilerin Şimdiki Yönetim Kademesindeki Kıdemleri



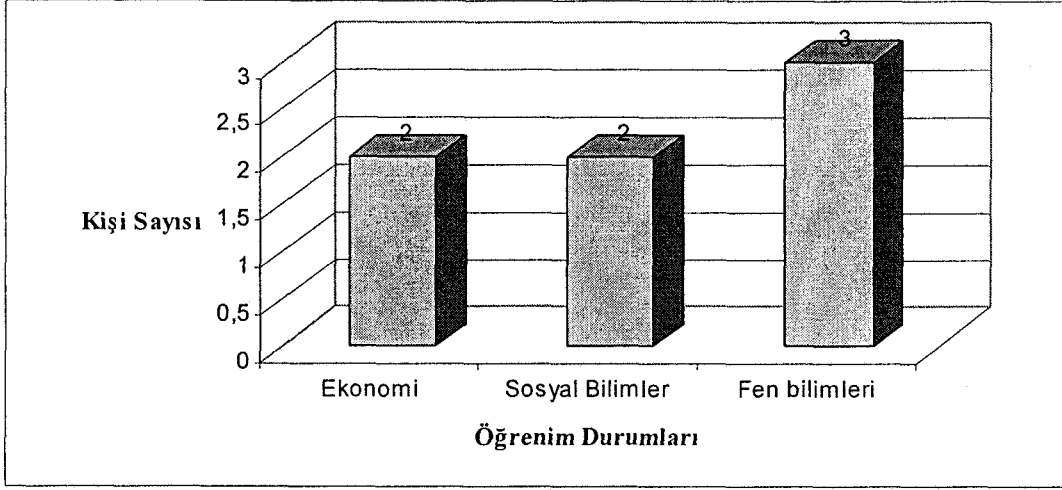
Şekil 17’ de görüldüğü gibi, yönetici grubun kıdemi % 57’lik bir pay ile 6-10 yıl arasında ilk sırada yer almaktadır. Bu oranı % 28’ lik bir oran ile 1-5 yıl arasındaki kıdem yılları izlemektedir. Yönetim kademesinde kıdem konusunda dikkati çeken en önemli özellik orta kademe yöneticilerin bu pay ile 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.

ŞEKİL 18: Astarların Şimdiki Unvanlarındaki Kıdemleri



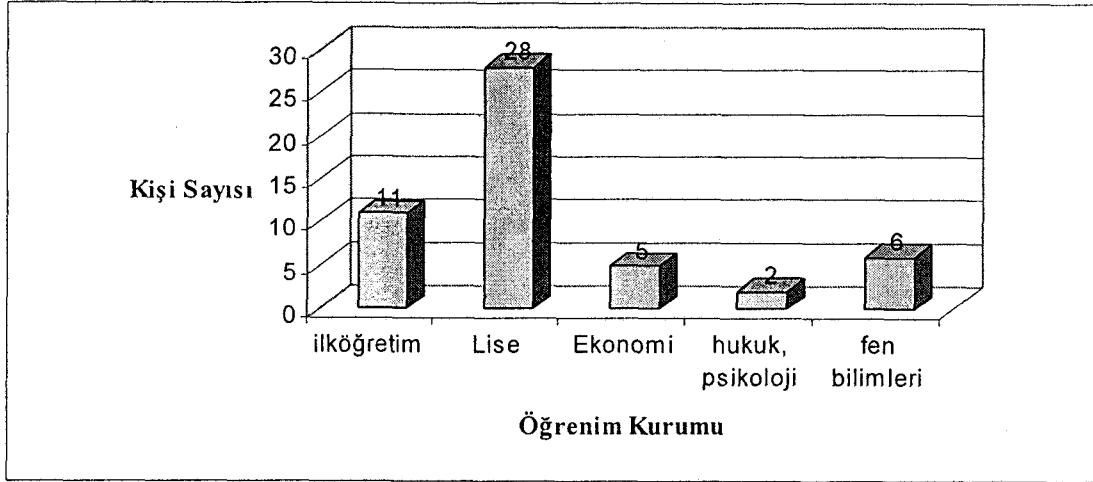
Şekil 18’ de ise, astların da daha çok % 29’luk bir pay ile 1-5, % 50’lik bir pay ile 6-10 yılları arasında yığıldıkları gözlenmektedir. Yöneticiler için söylenen durum aynen astlar için de geçerlidir. Bunu % 21 ile 11-15 yıl arasındaki kıdemdeki çalışanlar izlemektedir. Orta kademe yöneticilerindeki terfi durumu, alt kademe çalışanların terfi durumunu doğrudan etkilemiştir. Araştırma evrenini oluşturan orta kademe yöneticilerin ve astların bitirdikleri son öğretim kurumları ile ilgili bilgiler Şekil 19 ve 20’de sunulmuştur.

ŞEKİL 19: Orta Kademe Yöneticilerin Öğrenim Durumları



Şekil 20' nin incelenmesi sonucu, astların daha çok lise mezunu oldukları ancak üniversite mezunu astların sayısının giderek arttığı görülmektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olmasının TKY felsefesinin benimsenmesindeki olumlu fonksiyonu işletmeler için önemli bir faktördür. Türkiye okumaşluk yıl ortalamasının 5 yıl olduğu bir ortalamada, şirketin eğitim yıl ortalamasının 11 yıl olması T.K.Y' nin işletme içinde yerleşmesi ve süreklilik kazanmasında olumlu bir yön olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak diğer bir nokta ise orta kademe yöneticilerin % 42' lik bir oran ile üniversitelerin fen bilimleri bölümlerinden mezun olmaları ve bunu % 29' luk bir oran ile sosyal eğitim almış alt düzey yöneticilerin mevcudiyetidir. Yönetim kademesinde görev alan kişilerin büyük bir bölümünün mühendislik eğitimi almaları çalışanlara yaklaşımında idari eğitim almış kişilere kıyasla teknik konulara yoğunlaşmaları motivasyon ve performans uygulamalarında bazı olumsuzlukların yaşanmasına neden olabileceği sonucunu karşımıza çıkarmaktadır.

ŞEKİL 20: Astarların Bitirdikleri Son Öğrenim Kurumu İle İlgili Bilgiler



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

C.P STANDART GIDA SAN A.Ş. Hendek Fabrikasında 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 7 kişi orta kademe yöneticisi, 52 kişi ise ast çalışan olmak üzere toplam 59 kişi yanıtlamıştır. Orta kademe yöneticileri "Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi" başlığı altındaki II. Bölüme ait sorulara yönelik faaliyet alanında kendilerini % 75' lik bir ortalama ile başarılı buluyorlar iken, aynı bölüme ilişkin değerlendirmede astlar, müdür yardımcılarına % 52'lik, müdürlere ise % 50'lik bir ortalama ile puan

vermişlerdir. Astların vermiş olduğu puan, yöneticilerinin bu bölüme ilişkin liderlik özelliklerini daha da geliştirebileceği şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Orta kademe yöneticileri “Lider-Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi” başlığı altındaki III. Bölüme ait sorulara yönelik faaliyet alanında kendilerini % 73'lük bir ortalama ile başarılı buluyorlar iken, aynı bölüme ilişkin değerlendirmede astlar, müdürlere % 47 ve müdür yardımcılara % 46'lık ortalama ile puan vermişlerdir. Yöneticilerin 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 % 56 'lık 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 yardımcısı için birbirine yakın değerler olup, yöneticilerinin bu bölüme ilişkin liderlik özelliklerini iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Orta kademe yöneticileri “Lider-Çalışan İlişkisi” başlığı altındaki V. Bölüme ait sorulara yönelik faaliyet alanında kendilerini % 83'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

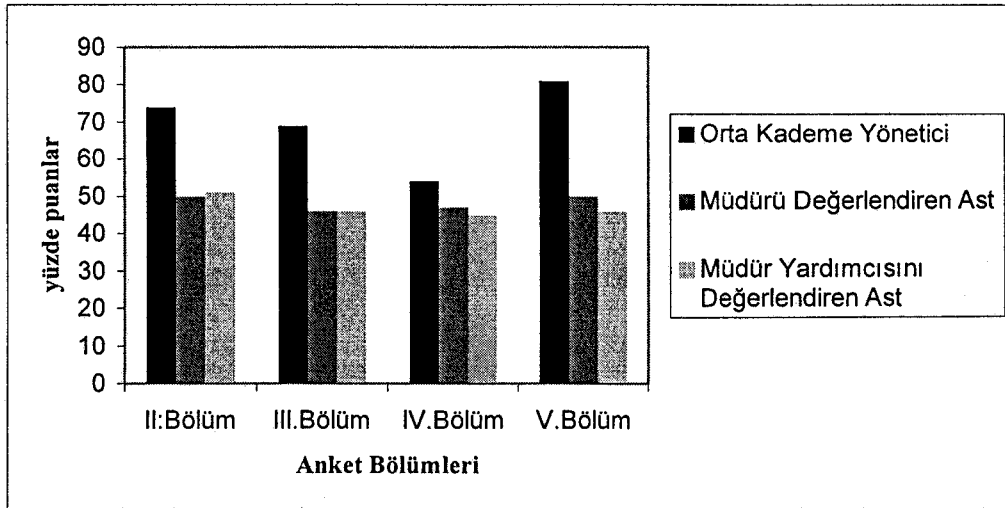
kendilerini sürekli yenilemek durumundadırlar. Tablo 9’ da orta kademe yöneticiler ile astların tüm bölümlere ilişkin puanlama yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 9: Orta Kademe Yöneticiler İle Astların Değerlendirmeleri

Bölümler	Liderler %	Astlar	
		Müdür %	Müdür Yardımcısı %
II. Bölüm: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi	75	50	52
III. Bölüm: Lider-Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi	73	47	46
IV. Bölüm: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi	56	47	45
V. Bölüm: Lider-Çalışan İlişkisi	83	50	56

Tablo 9’ da sunulan verilerin grafiksel sunumu ise Şekil 21’de yer almaktadır.

ŞEKİL 21: Orta Kademe Yöneticiler ve Astların Değerlendirmeleri



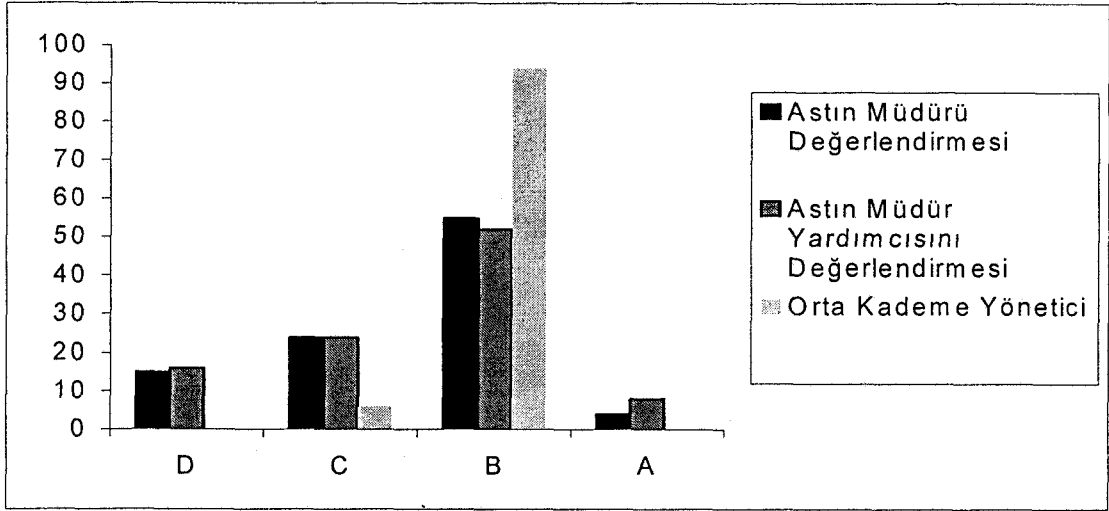
Anket sonuçları yönetim açısından oldukça iyimser olarak algılanabilir. Ancak EFQM Mükemmellik Modelinin etkinliği gündeme geldiğinde D ve C seçeneklerinin aldığı payın hiç de azımsanamayacak bir düzeyde olduğu görülmektedir. Çünkü TKY tüm çalışanların azami paydalarda buluşmalarını hedefler. Çalışanların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

2.3.3. Anket Cevaplarının Değerlendirilmesi

Aşağıdaki grafiklerde grupların verdiği yanıtlar her bir soru için değerlendirilmiştir. Grafikler genel itibariyle incelendiğinde astların Müdür ve Müdür Yardımcısı 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.

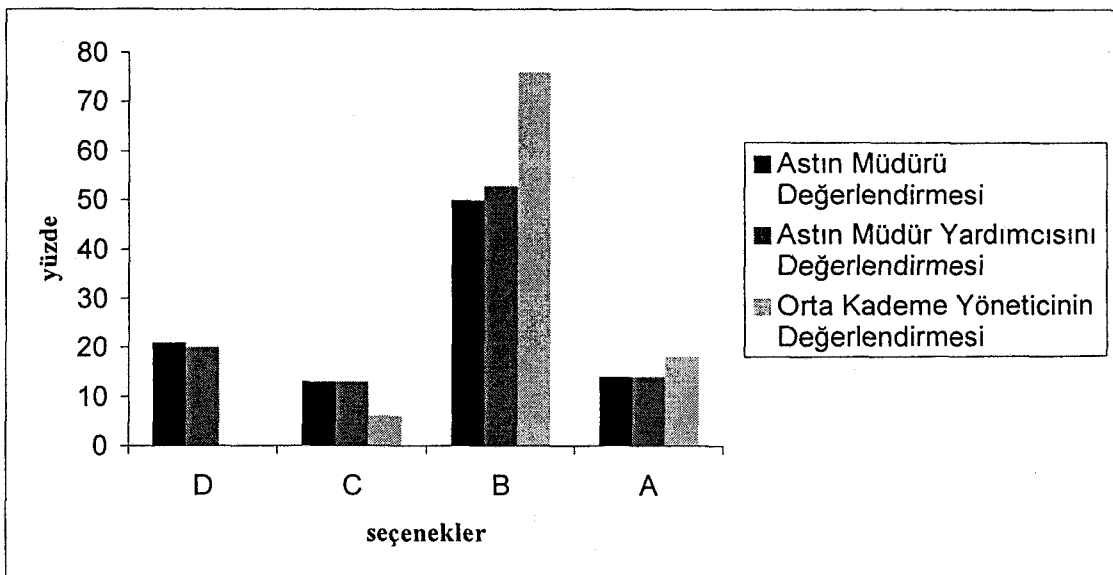
Buna göre, birimin hedef ve görevleri doğrultusunda gelişen teknoloji ve yenilikleri mevcut sisteme uyarlaması sorusunu yanıtlayan grupların cevapları, Şekil 22' de görüldüğü gibi B seçeneğinde toplanmış olup, yöneticilerin bu seçeneğe ilişkin yanıtları % 95 gibi bir oranla tepe noktasına ulaşmıştır. 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.

ŞEKİL 22: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm - 1.Soru)



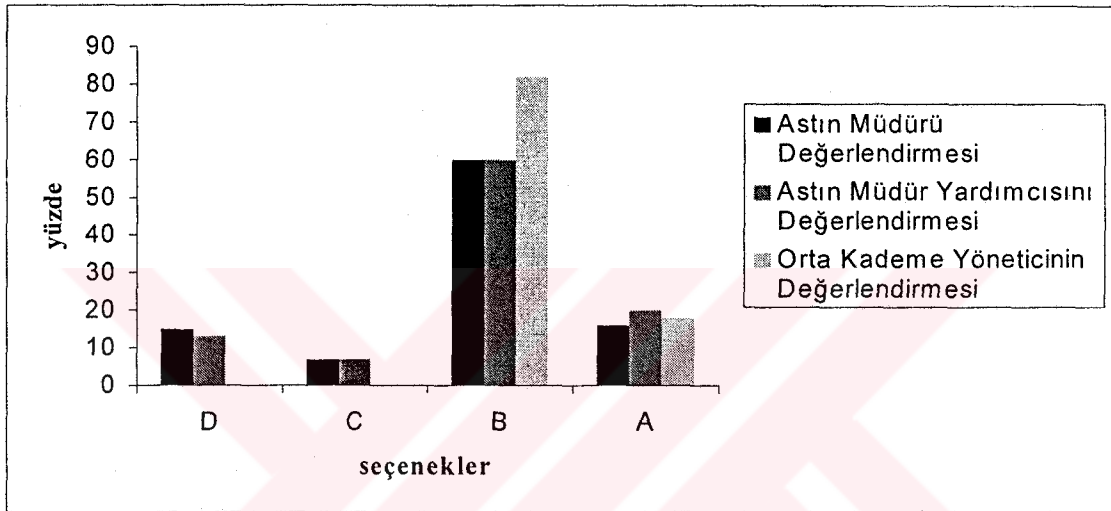
Birimin hedef ve görevlerinin herkes tarafından açık bir biçimde anlaşılmasını sağlama sorusuna verilen cevaplar Şekil 23 'te de görüldüğü üzere ilk sorudaki gibi B seçeneğinde toplanmıştır. Grafikte dikkat çeken diğer nokta, çalışanların D seçeneğine % 20'lik bir pay vermeleridir. Bu oran çok gibi görünmese de çalışanlar yöneticilerinin kendilerini daha da geliştirebileceklerine vurgu yapmaktadırlar.

ŞEKİL 23: Lider ve Birimin Hedefi-Görev-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm - 2.Soru)



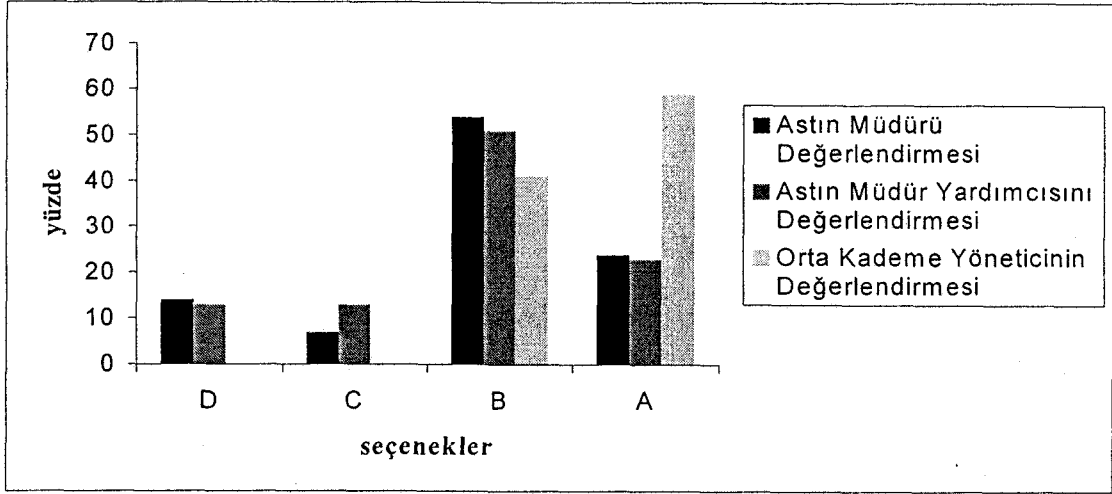
Birimin hedef ve görevlerinin yerine getirilip getirilmediğini uygun aralıklarla takip etme sorusuna verilen yanıtlar, Şekil 24’ de görüldüğü gibi B seçeneğinde toplanmıştır. B seçeneğine astların verdiği pay % 60 iken, orta kademe yöneticilerin payı % 80’dir. Bu sonuç, yönetici ve çalışanların cevapları arasında bir uyumun olduğunu göstermektedir.

ŞEKİL 24: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm - 3.Soru)



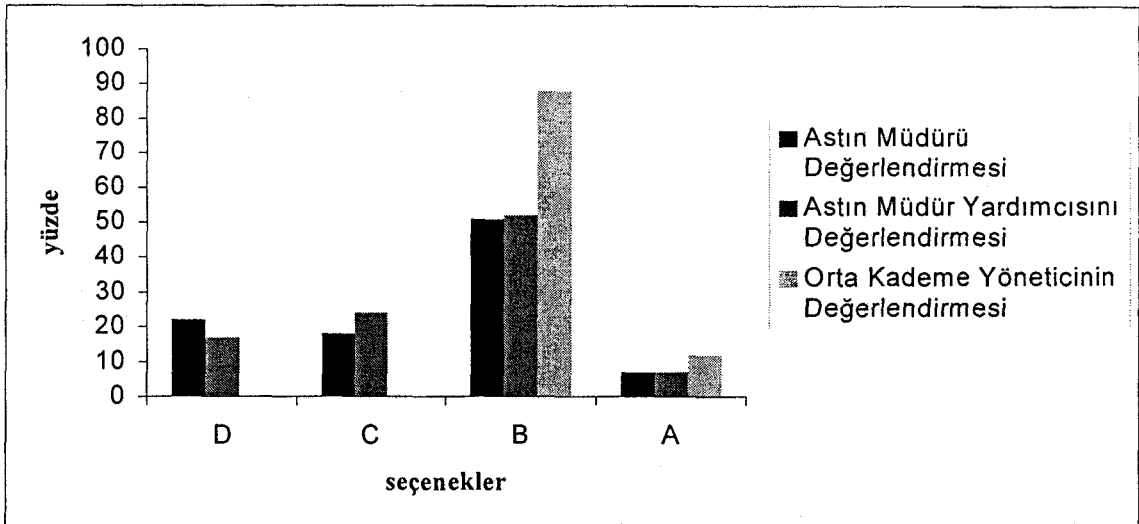
Birimin kurum kültürünün yaratılmasına yardımcı olacak ahlak kurallarının ve değerlerinin oluşturulmasında çalışanlara örnek olma sorusuna astların verdiği yanıtlar, Şekil 25’ te görüldüğü üzere % 53 gibi bir oranla B seçeneğinde, orta kademe yöneticilerin yanıtları ise % 41 B ve % 59 gibi bir oran ile 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 göze çarpmaktadır.

ŞEKİL 25: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm - 4.Soru)



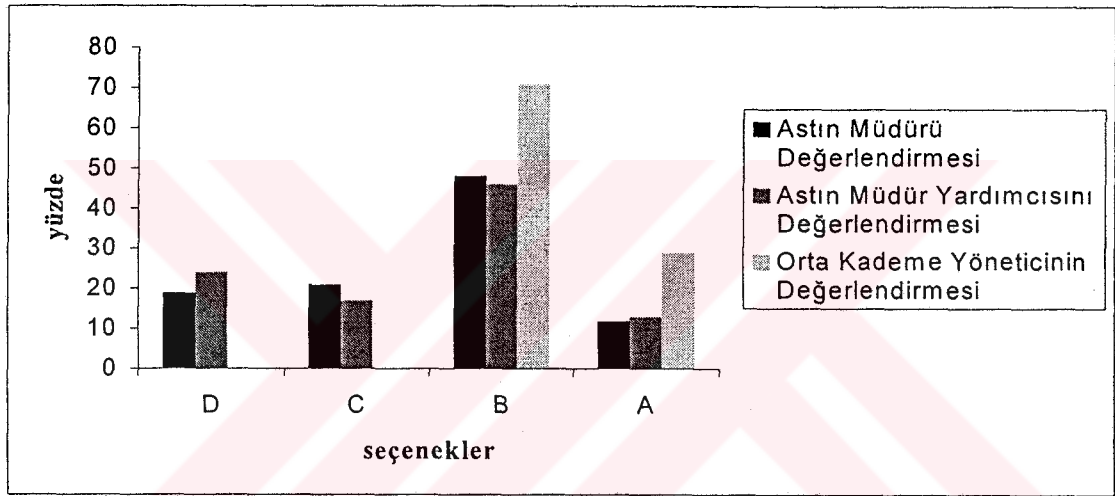
Birimde aksayan yönlerin giderilmesine ilişkin önceliklerin saptanması sorusuna astların verdiği yanıtlar, Şekil 26' da görüldüğü üzere % 51'lik bir oranla B seçeneğinde toplanmıştır. Astların bu soruya ilişkin diğer yanıtları D ve C seçenekleri arasında dağılmıştır. Yöneticilerin yanıtları arasında B seçeneğinin aldığı pay ise % 88'lik bir oranla tepe noktasına ulaşmıştır. Buradan, çalışanlar ile yöneticilerin yanıtlarının örtüşmediği sonucunu çıkarabiliriz.

ŞEKİL 26: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm - 5.Soru)



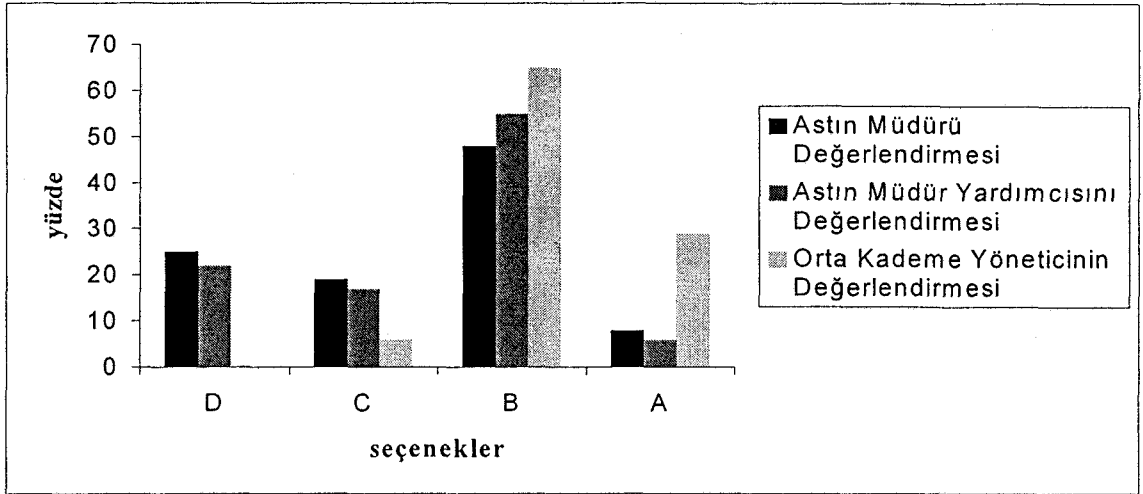
Yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanları özendirme sorusuna astların verdiği yanıtlar örtüşmekte olup, Grafik Şekil 27' de görüldüğü üzere yanıtların oransal dağılımı D ve C seçenekleri için % 20, B seçeneği için % 47'dir. Astlar bu konuda yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin görüşleri ise, bu alanda kendilerinin yeterli olduğu yönündedir. Buradan yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanlar ile yöneticilerin cevaplarının örtüşmediği sonucunu çıkarabiliriz.

ŞEKİL 27: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm - 6.Soru)



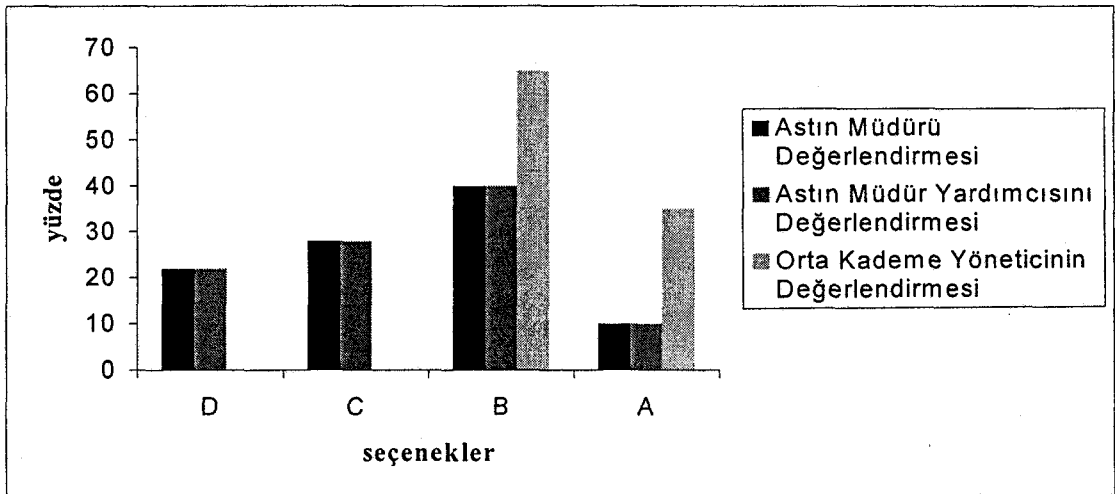
Astlardan alınan geri bildirimler sonucunda liderliğin etkinliğinin gözden geçirilmesi sorusuna astların verdiği yanıtlar, Şekil 28' de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, yanıtların dağılımında D seçeneği % 23, C seçeneği % 18, B seçeneği yaklaşık % 50 ve A seçeneği % 7 pay almıştır. Yöneticilerin yanıtlarının dağılımında ise B seçeneği % 65, A seçeneği % 29 olmuştur. Grafikten de görüldüğü üzere çalışanlar ile yöneticilerin yanıtları arasında büyük bir uyum vardır.

ŞEKİL 28: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm -7.Soru)



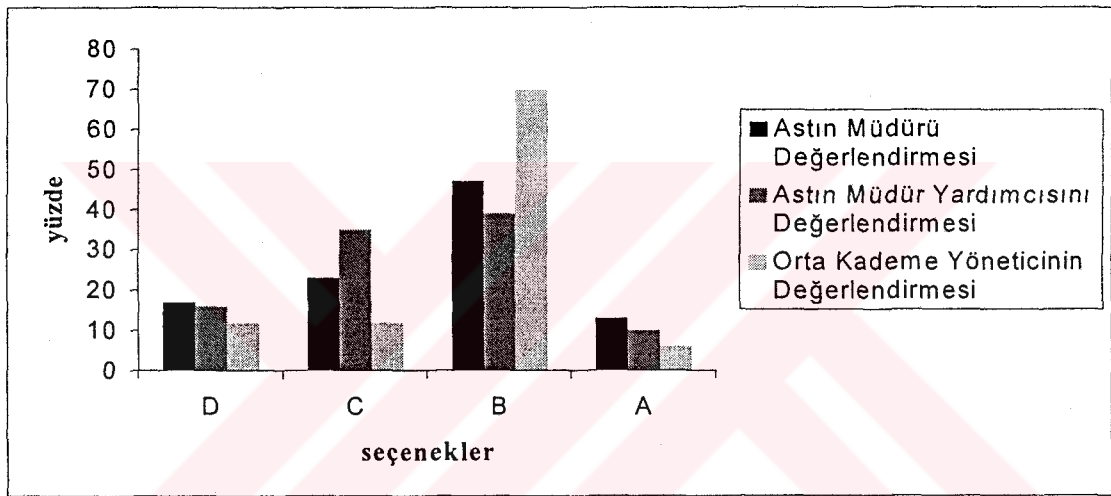
Birimin, gelecekteki yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli çalışmalarını yapması sorusunu yanıtlayan astların seçenekleri Müdür ve Müdür Yardımcısını değerlendirme eğrisi Şekil 29' da görüldüğü gibi bütünüyle çakışmış ve bu nedenle astların grafik çizgisi tek grafik çizgisi haline dönüşmüştür. 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.

ŞEKİL 29: Lider ve Birimin Hedefi-Görevi-Değerleri İlişkisi (II.Bölüm - 8.Soru)



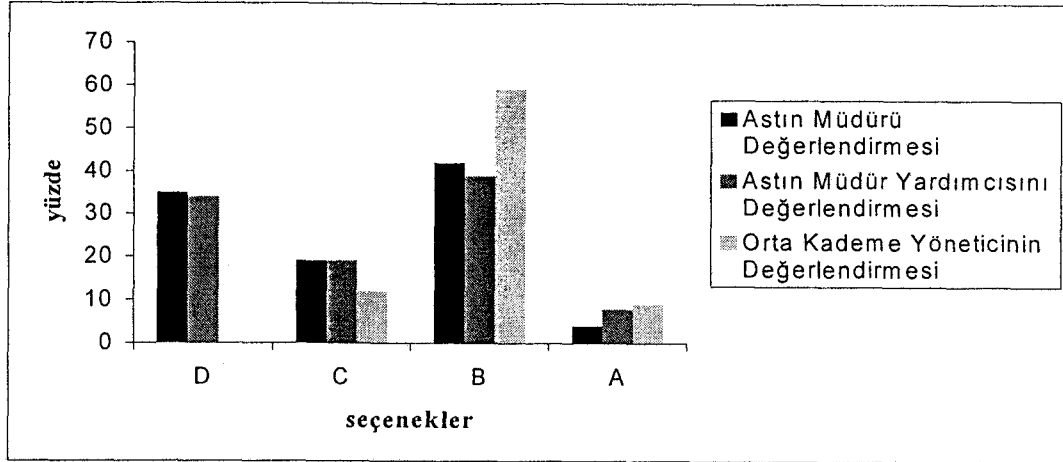
Birimin hedef ve görevlerine ilişkin bir süreci tasarlaması sorusuna astların verdiği yanıtlar, Şekil 30' da görüldüğü üzere C ve B seçeneklerinde oransal bazda ayrılmaktadır. Buna karşın astlar yöneticilerini bu alanda zayıf bulmaktadırlar. Yöneticilerin yanıtlarında B seçeneği % 70, A seçeneği ise % 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.

ŞEKİL 30: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm - 1.Soru)



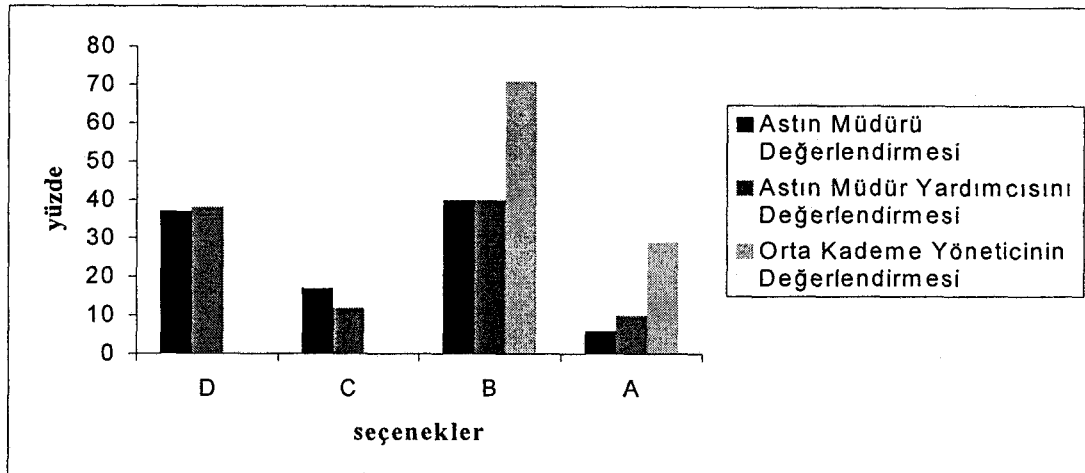
Birimin hedef ve görevleriyle ilgili herhangi bir sürece ilişkin uygulamaya tüm çalışanların katılımını sağlama sorusuna astların verdiği yanıtlar, Şekil 31' de görüldüğü üzere Müdür ve Müdür Yardımcıları için örtüşmekte olup, yanıtlar D % 35, C % 19, B % 40 ve A % 6 şeklinde sıralanmaktadır. Astların bu konuda verdiği yanıtlar bu konunun iyileştirmeye açık alan olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Yöneticiler ise bu konuda kendilerini yeterli görmektedirler.

ŞEKİL 31: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm - 2.Soru)



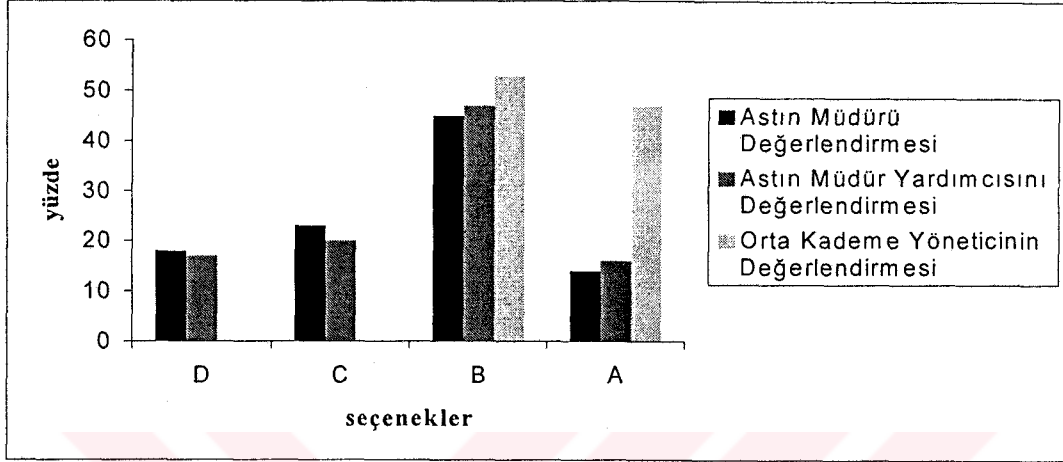
Birimin hedef ve görevlerinin belirlenmesinde astların fikirlerini alma sorusuna astların verdiği yanıtlar, Şekil 32' de görüldüğü üzere her iki unvan için örtüşmekte olup, D % 37, C % 15, B % 40 ve A seçeneği % 8 pay almıştır. Bu alanda astlar yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşüncesindedirler. Özellikle D seçeneğinde oluşan % 35'lik oran dikkat çekicidir. Çalışanlar ile yöneticilerin cevaplarının, oransal dağılımına bakarak bir çelişki olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

ŞEKİL 32: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm - 3.Soru)



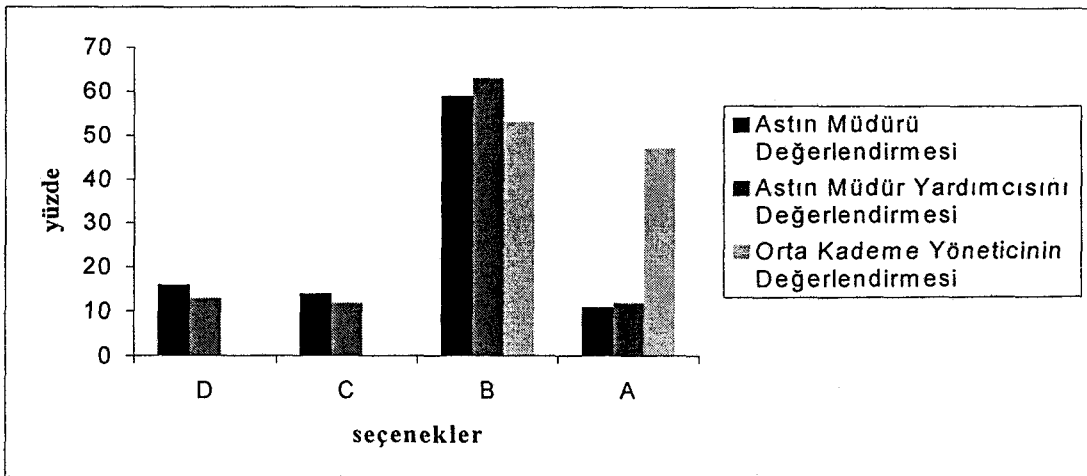
Astların takım çalışmaları yapmalarını desteklemesi sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 33' te görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D % 18, C % 21, B % 46 ve A seçeneği % 15 pay almıştır. Çalışanlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler.

ŞEKİL 33: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm - 4.Soru)



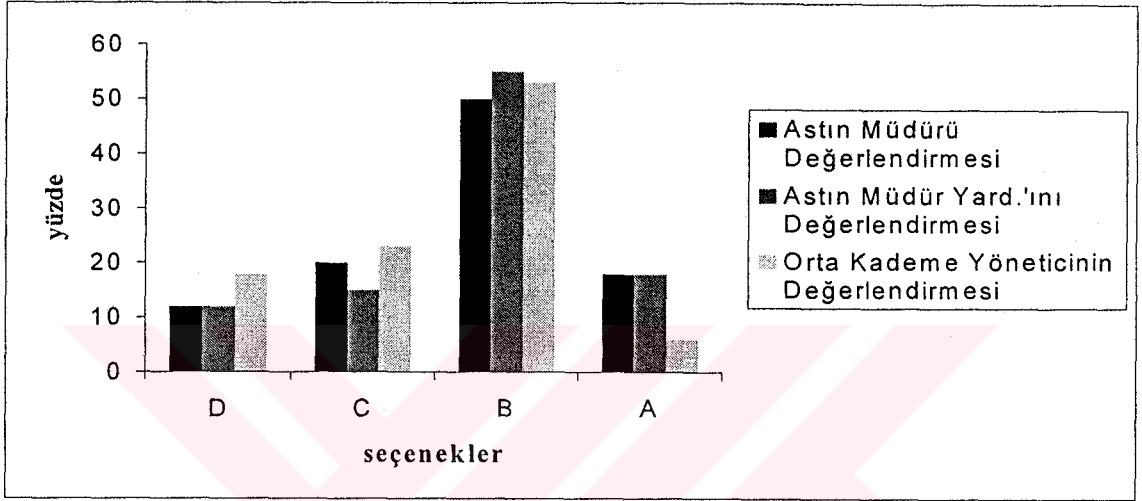
Birimin işlerinin öncelik sırasına göre dağılımının sağlanması sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 34' te görüldüğü üzere Müdür ve Müdür Yardımcıları için örtüşmekte olup, B seçeneği % 60 ve A seçeneği ise % 12 pay almıştır. Yöneticilerin yanıtları ise B seçeneği için % 53, A seçeneği için % 47 şeklindedir. Çalışanlar ile yöneticilerin cevaplarında, A seçeneği için söz konusu büyük farkı bir çelişki olarak yorumlayabiliriz.

ŞEKİL 34: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm - 5.Soru)



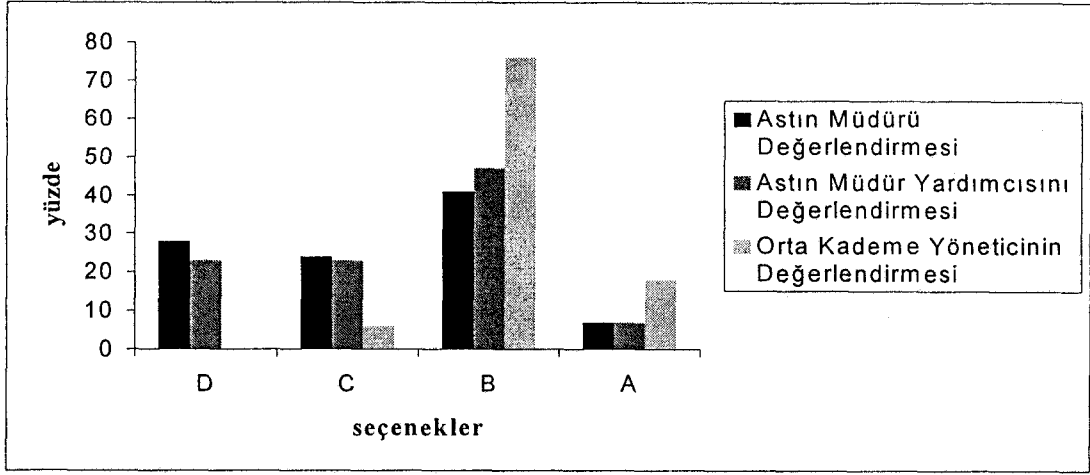
Verimliliği artırmak amacıyla birim faaliyetlerinin ölçülmesine ilişkin bir süreci tasarlama sorusuna astlar ile yöneticilerin verdiği yanıtlar Şekil 35' te görüldüğü üzere B seçeneğinde toplanmıştır. Astlar ve yöneticilerin bu konudaki görüşleri büyük bir uyum içerisindedir.

ŞEKİL 35: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm - 6.Soru)



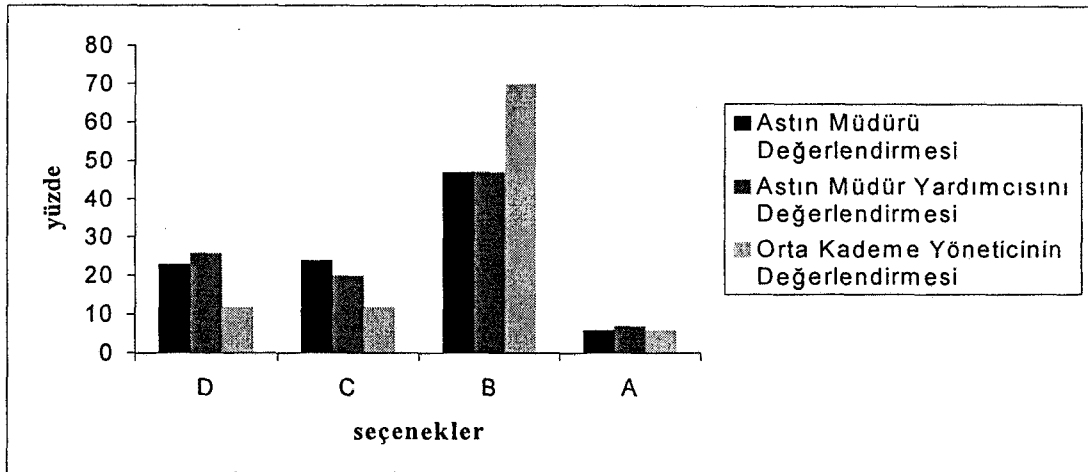
Birimde aksayan uygulamaların giderilmesi amacıyla iyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 36' da görüldüğü üzere iki unvan grubu için örtüşmekte olup, sırasıyla D % 25, C % 23, B % 45 ve A seçeneği % 7 oranında pay almıştır. Astlar bu alanda yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticiler ise bu konuda kendilerini başarılı görmektedirler. Çalışanlar ile yöneticilerin bu konudaki farklı düşüncelerini bir çelişki olarak değerlendirebiliriz.

ŞEKİL 36: Lider Birimin Yönetim Sistemi İlişkisi (III.Bölüm - 7.Soru)



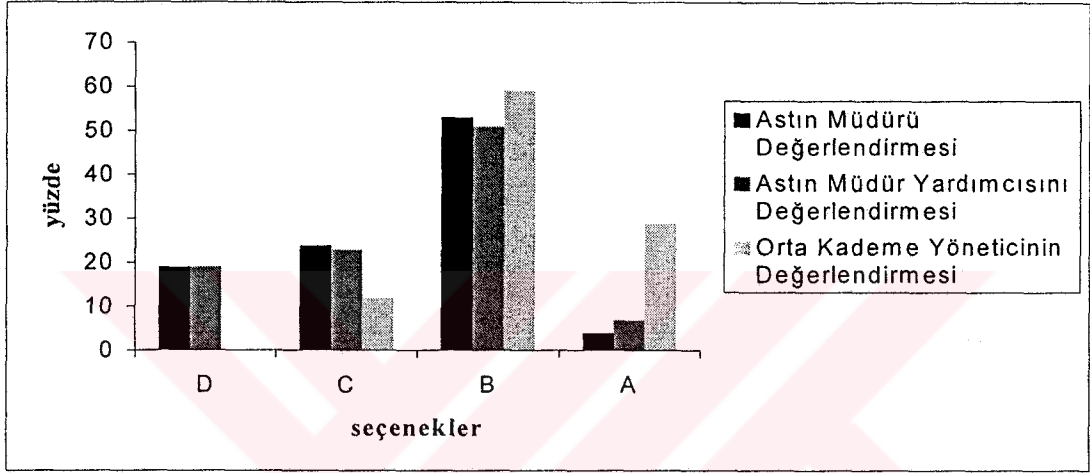
İşbirliği halinde olunan diğer birimlerin beklentilerini saptama sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 37' de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, verilen yanıtlarda D % 24, C % 22, B % 47 ve A seçeneği % 6 oranında bir pay almıştır. Astlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Yöneticilerinin değerlendirmesinde ise B seçeneği % 70 oranında paya sahiptir. Bu sonucu çalışanlar ile yöneticilerin yanıtları arasındaki uyumsuzluk olarak değerlendirebiliriz.

ŞEKİL 37: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm - 1.Soru)



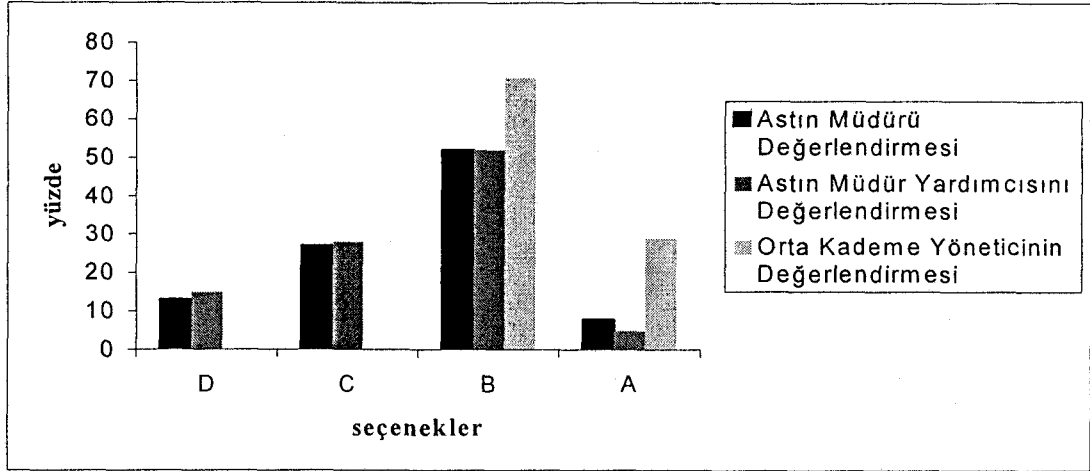
Beklentilere cevap verme sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 38’ de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D % 19, C % 23, B % 52 ve A seçeneği % 6 gibi bir orana sahiptir. Yöneticilerin yanıtları ise B ve A seçeneklerinde toplanmıştır. Bu sonucu, çalışanlar ile yöneticilerin yanıtları arasında büyük bir uyumun varlığı olarak değerlendirebiliriz.

ŞEKİL 38: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm - 2.Soru)



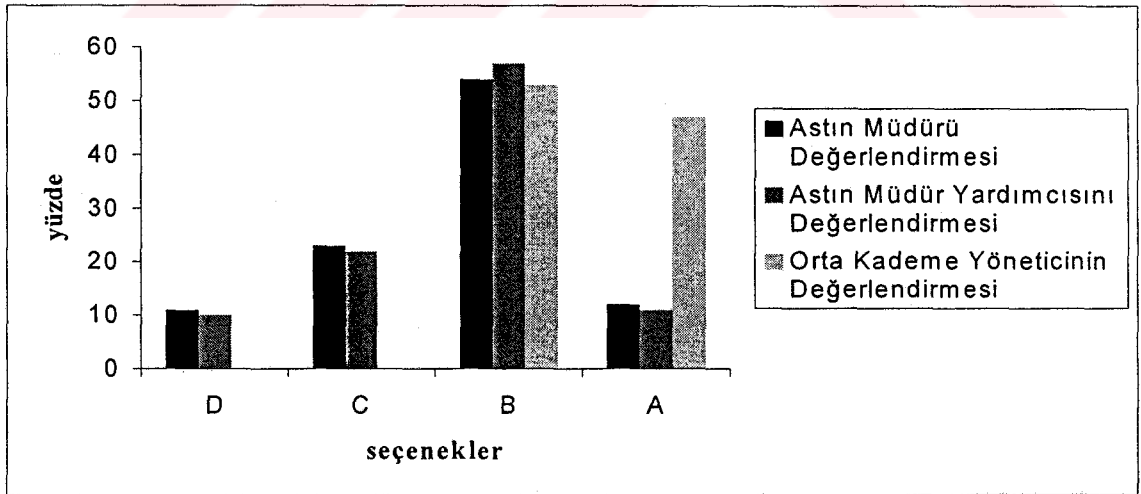
Diğer birimlerin memnuniyetine ve beklentilerinin karşılanmasına ilişkin hedeflerin varlığı sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 39’ da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, yanıtların oransal payı D % 14, C % 27, B % 52 ve A seçeneği % 6 şeklindedir. Yöneticilerin bu konuda yanıtları B seçeneği için % 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.

ŞEKİL 39: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm - 3.Soru)



Diğer birimler ile işbirliği yapma sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 40' da 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.

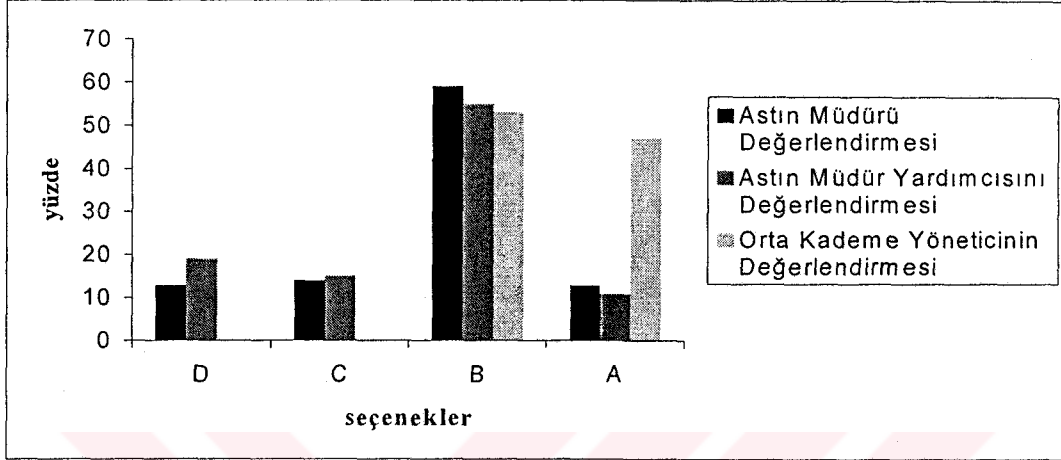
ŞEKİL 40: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm - 4.Soru)



İşletme dışı kuruluşlarla işbirliği yapma sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 41' de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, anketi cevaplayan grupların değerlendirmeleri B

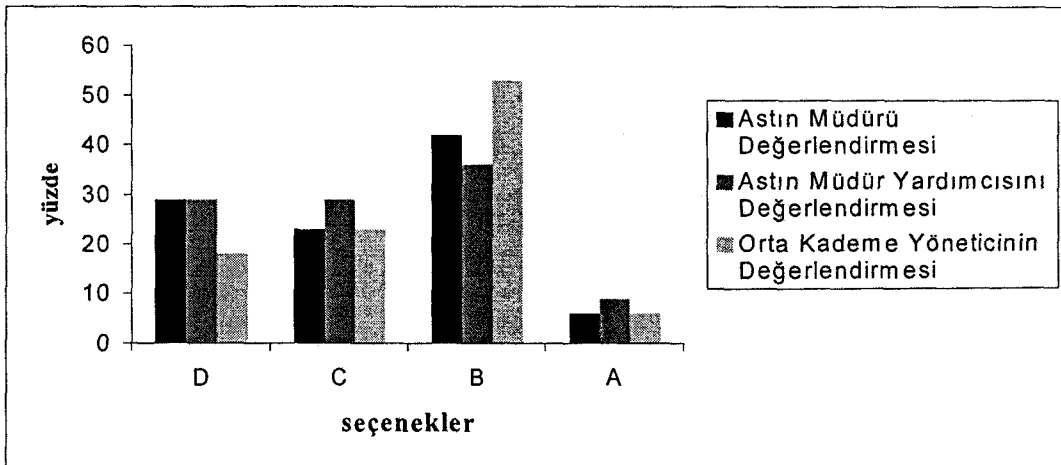
seçeneğinde kesişmektedir. Yöneticilerin yanıtları B seçeneği için % 53, A seçeneği için % 47 gibi bir oransal paya sahiptir. Bu alanda anketi cevaplayan grupların düşünceleri arasında A seçeneği hariç, bir uyumun olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

ŞEKİL 41: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm - 5.Soru)



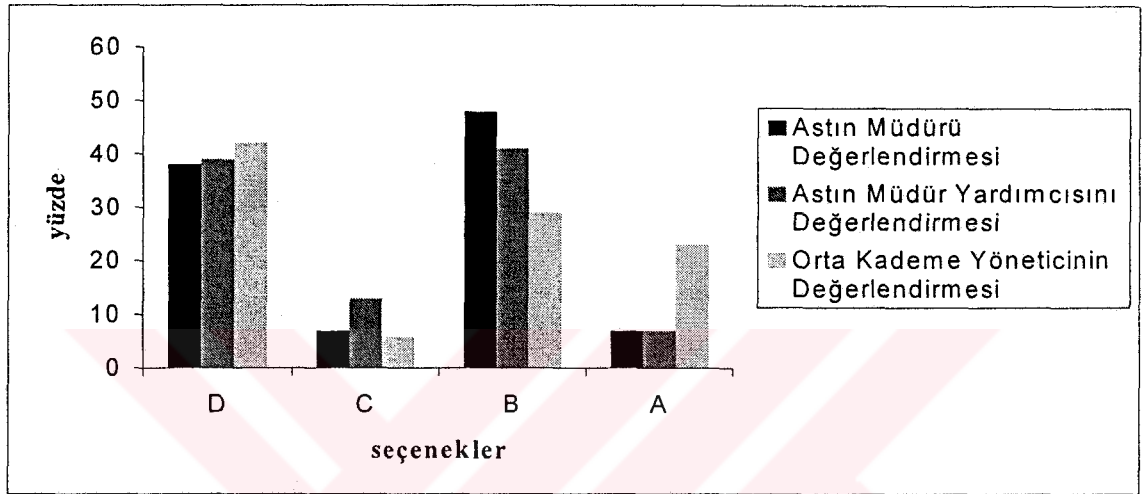
Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatma sorusuna astların verdiği yanıtlar kısmen ayrışmakta olup, yanıtlar Şekil 42' de görüldüğü üzere seçenek D % 29, C % 23, B % 42 ve A % 6 şeklinde oransal dağılım sergilemektedirler. Astlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler.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

ŞEKİL 42: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm - 6.Soru)



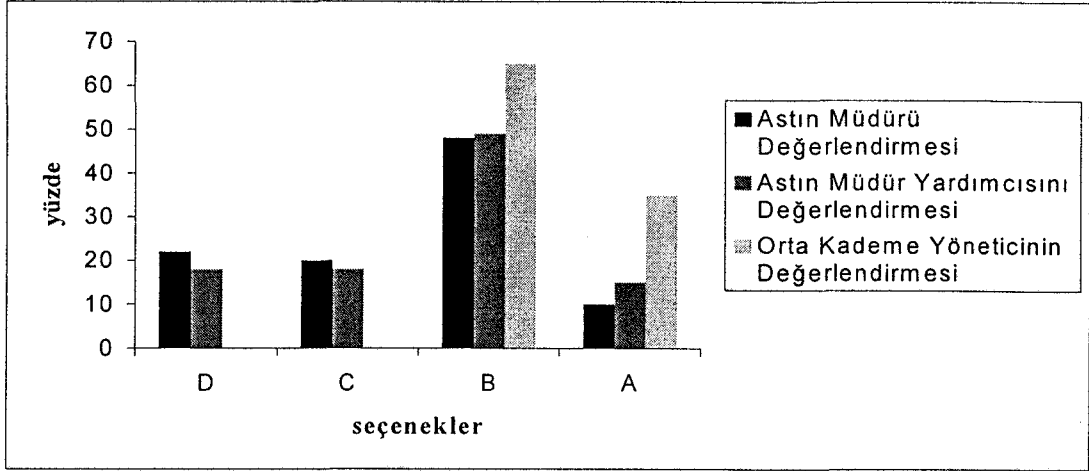
Gıda sektöründe kalite anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında rol alma sorusuna astlar ve yöneticilerin verdiği yanıtlar Şekil 43' te görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D seçeneğinin % 40 civarında bir orana sahip olması, bu konunun iyileştirmeye açık alan olduğunu göstermektedir.

ŞEKİL 43: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi (IV.Bölüm - 7.Soru)



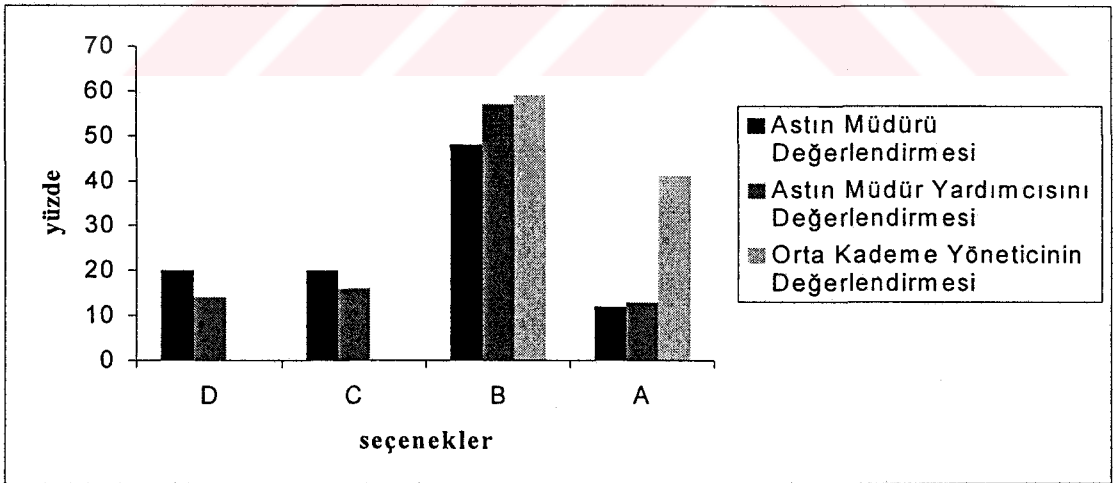
Ast ve üstler arasında yazılı ve sözlü iletişimi sağlama sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 44' te görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D ve C seçeneklerinin ortalama % 20 civarında, B seçeneğinin ise % 49 oranında pay alması, bu konuda astların düşünceleri, yöneticilerin kendilerini daha da geliştirebileceği yönündedir. Yöneticiler bu alanda kendilerini seçenek B'ye % 65 ve A'ya % 35 oranında bir pay vererek çok başarılı görmektedirler.

ŞEKİL 44: Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm - 1.Soru)



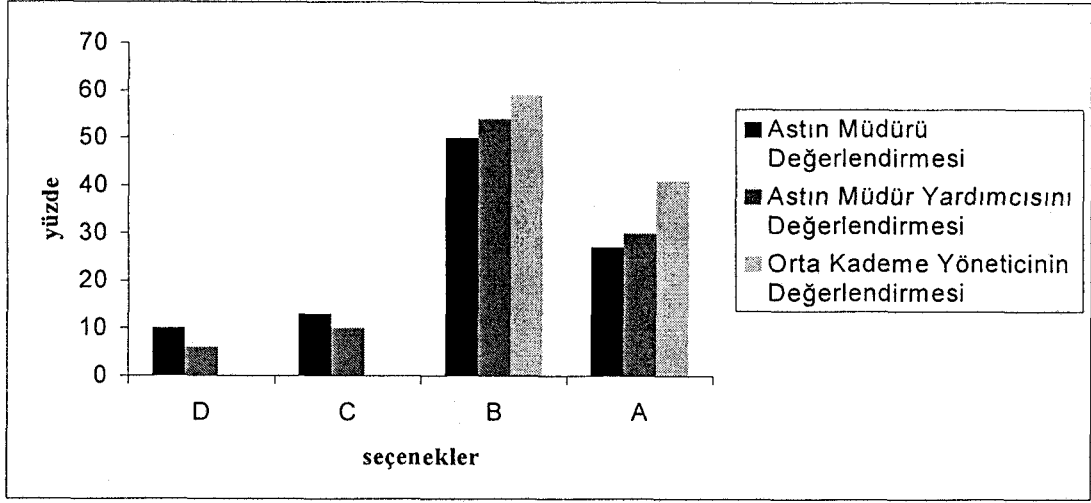
Birimin plan ve amaçlarını astlara kişisel olarak iletme sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 45’ te görüldüğü üzere örtüşmekte olup, D ve C seçenekleri % 20, B seçeneği % 50 ve A seçeneği % 12 oranında bir pay almıştır. Yöneticiler grafikten de görüldüğü gibi D ve C seçeneklerine hiç puan vermemişler, cevaplar % 65 ile B ve % 35 ile A seçeneklerinde toplanmıştır.

ŞEKİL 45: Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm - 2.Soru)



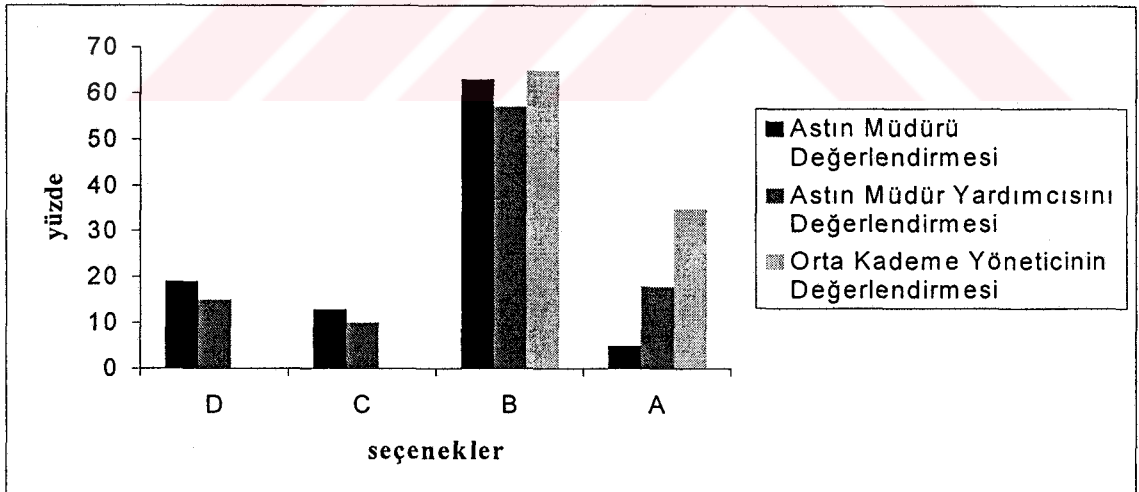
Çalışanları tanıma sorusuna astların ve yöneticilerin verdiği yanıtlar Şekil 46’ da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, yanıt veren astların B ve A seçenekleri toplamı % 80 iken, yöneticiler için B ve A seçeneklerinin toplamı % 100’dür. Bu alan yöneticilerin çok kuvvetli yönlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

ŞEKİL 46: Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm - 3.Soru)



Astlar ile ilgili iletişim kanallarını açık tutma sorusuna astların ve yöneticilerin verdiği yanıtlar Şekil 47’ de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, B seçeneğinde tepe noktasına ulaşmıştır. Yöneticiler ile çalışanların bu konudaki düşünceleri büyük bir uyum sergilemektedir.

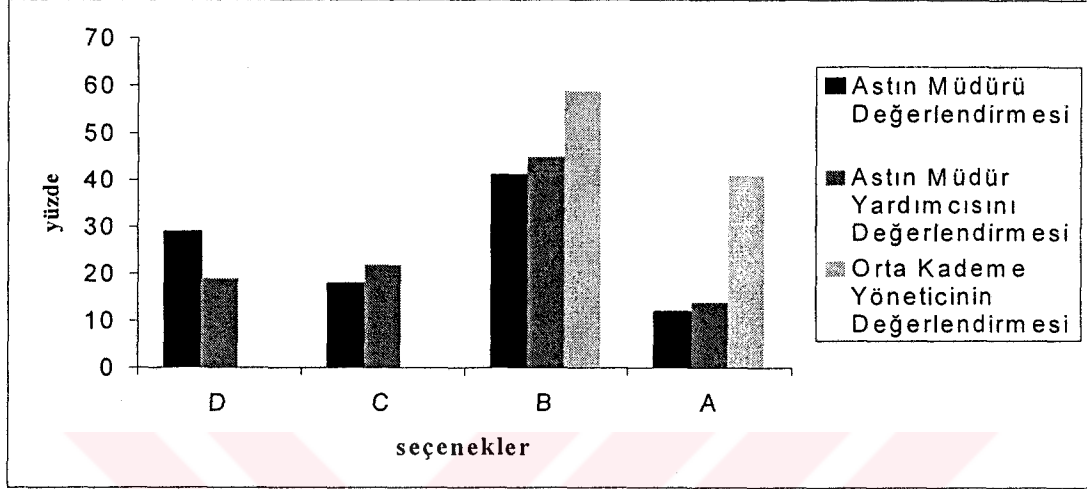
ŞEKİL 47: Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm - 4.Soru)



Astları ile birlikte iyileştirme ve gözden geçirme çalışmalarında bulunma sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 48’ de görüldüğü üzere örtüşmekte olup, çalışanlar bu konuyu iyileştirmeye açık alan olarak görmektedirler. Yöneticilerin yanıtları B seçeneği

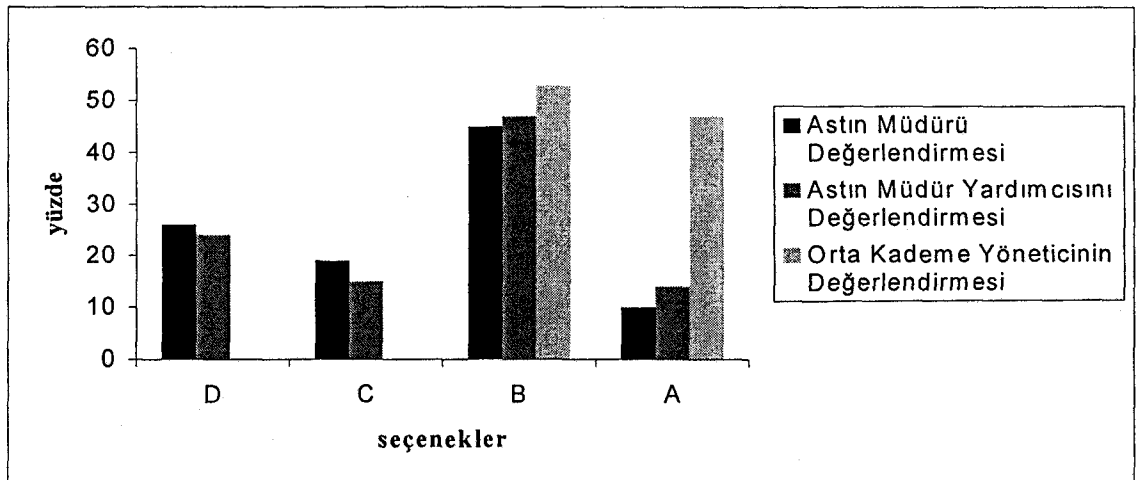
için % 59 ve A seçeneği için % 41'dir. Yöneticiler D ve C seçeneklerine hiç puan vermemişlerdir. Yöneticiler kendilerini bu konuda yeterli görmektedirler. Bu farklı düşünceleri büyük bir çelişki olarak yorumlayabiliriz.

ŞEKİL 48: Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm - 5.Soru)



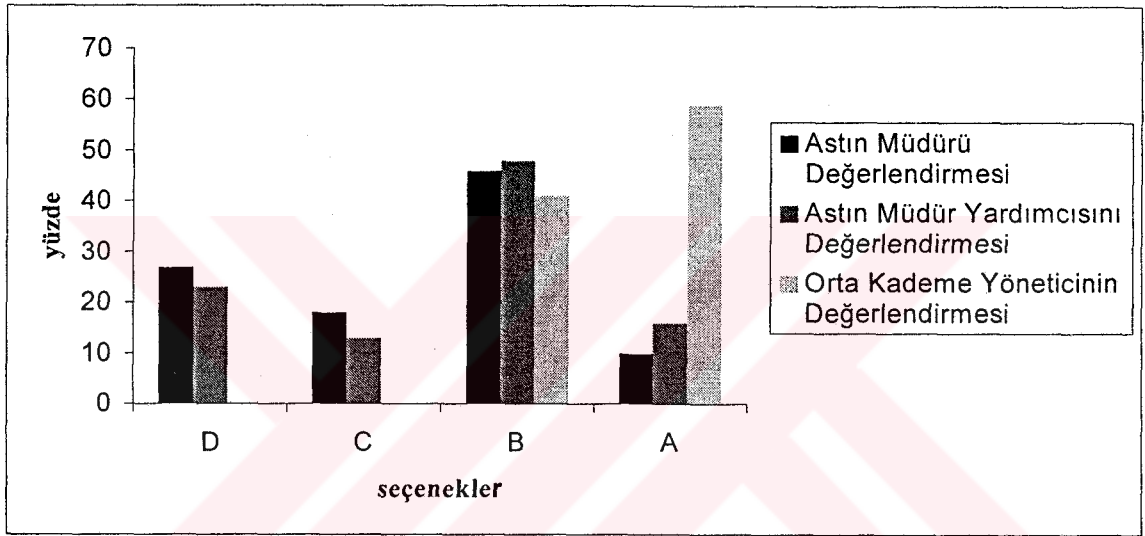
Astların kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda destek sağlama sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 49' da görüldüğü üzere örtüşmekte olup, soruyu yanıtlayan grupların cevabı B seçeneğinde tepe noktasına çıkmıştır. Ancak bu konuda çalışanlar yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi gerektiğini düşünüyorken, yöneticiler kendilerini bu konuda yeterli görmektedirler.

ŞEKİL 49: Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm - 6.Soru)



Birim içerisinde birey ve grupların çabalarını takdir etme sorusuna astların verdiği yanıtlar Şekil 50' 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.

ŞEKİL 50: Lider-Çalışan İlişkisi (V.Bölüm - 7.Soru)



SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY felsefesini kuruluşuna yerleştirmek isteyen yönetim, öncelikle bu isteğin kaynağını ve nedenini çok iyi belirlemelidir. Mevcut yönetim sisteminden, TKY' ye geçilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağılı olarak değişecektir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağılılığı 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 eğitim programları ile geliştirilmesi ve kuruluşla bütünleştirilmesi çalışanın işe ve kuruluşa bağılılığını 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 özeleştirisini 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.

Başarılı bir organizasyon yaratmak ve bunu sürdürebilmek, bu organizasyonu oluşturan bireylerin sinerji yaratarak çalışmalarından geçmektedir. Ancak üst yöneticisini lider olarak görmeyen ve onunla hareket etmeyen çalışanlardan oluşan bir organizasyondan başarı ve uyum beklemek imkansız gözükmektedir. Bu uyumu sağlayacak yöneticinin, ne kadar lider olduğu organizasyonun başarısı için vazgeçilmez bir faktördür. Liderlik özellikleri konusunda sıklıkla vurgulandığı gibi liderlik davranışı tutarlı, adil, güvenilir ve kararlı olmalı, aynı zamanda ortama uyum sağlayabilmelidir. Tüm bu faktörler, lider davranışının etkili olmasında, birbirlerine zincirleme bağlıdır. Önemli olan liderin kendini nasıl gördüğü değil, çalışanın lideri nasıl değerlendirdiğidir. Çünkü tutarsız ve adil olmayan bir hareket güveni zedeler, güvenin olmadığı bir ortamda uyum ve birliktelik olmaz. Bunun gibi etkin liderlik için gerekli olan tüm faktörler, kısır bir döngü şeklinde birbirlerini izlemektedirler.

Anket cevaplarının geneli değerlendirildiğinde orta kademe yöneticiler, kendilerini ortalama % 72 oranında başarılı buluyor iken, astlar müdürleri % 49, müdür yardımcılarını ise % 50 gibi bir seviyede başarılı görmektedirler. Astların değerlendirmeleri müdür ve müdür yardımcılarını için yakın değerler taşımalarına ve tutarsızlık sergilememesine rağmen, liderin kendi davranışını değerlendirme sonuçlarıyla tutarsız bir tablo olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarıya giden yolda yöneticinin bir vizyon geliştirmesinin gerekliliği göz ardı edilemez. Bu nedenle, C.P STANDART GIDA SAN A.Ş.'e Toplam Kalite anlayışı yerleştirilmek isteniyorsa bu süreç, örnek alınan liderlerden başlayarak geliştirilebilir.

- 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.
- Çalışanlarla ortak bir amaç yaratmaları,
- Sonuca yönelik düşünceleri,
- Değişimin önünü açmaları,

- Yüksek bir verimlilik kültürü
- Güven ve katılım ortamının yaratılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Yukarda anlatılanların ışığı altında işletmede 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

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

IV. Bölüm: Lider-Diğer Birim ve Kuruluşlar İlişkisi

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

Bu kapsamda, iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesiyle birlikte çıkılacak kalite yolculuğunda çalışanların bu bilince tam olarak varmaları için gerekli platformun kurulmasında çeşitli adımların atılması gereklidir. Öncelikle iyileştirilmeye açık yönlerin üzerine gidilerek eksiklikler giderilmelidir. Çalışanların yöneticilerinde iyileştirmeye açık alan olarak gördükleri konulara ilişkin önerileri şöyle sıralayabiliriz:

1. İşletmedeki tüm birimlerin, hedef ve görevlerine ilişkin süreçlerin ilgili yönetici tarafından tasarlanması ve sahiplenilmesi gerekir. Bu amaçla toplantılar 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. İşletmede 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. İşletme içinde görev ve sorumluluklarla birlikte yetkilerin de dağıtılması, çalışanların kararlara ve sorun çözme sürecine katılmaları sağlanmalıdır.
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 üst yönetim birimlerin 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 üst yönetim diğer birimlerin beklentileri doğrultusunda strateji ve politikalara da öncelik vermeleri gerekmektedir. Çünkü beklentileri göz önünde bulundurmadan oluşturulacak politikalar, yanlış hedeflere yönelme gibi olumsuzluklara yol açabilir.
6. Yöneticilerin bulunduğu sektörde kalite anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında rol alması gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar eğitim programlarına düzenli aralıklarla katılmalıdırlar. Bu eğitim programlarında Toplam Kaliteye ilişkin 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.

7. Üst yönetimin TKY uygulamalarına destek vermesinin yanısıra, bu uygulamaların içinde yer alarak öncü 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

KİTAPLAR

AKDEMİR, Ali (1998), Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayını, İstanbul.

BALTAŞ, Acar (2001), Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara.

BAYSAL Can ve Erdal Tekarslan (1996), İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Avcıol Yayınları, İstanbul.

BİRDAL, İlker ve Nilgün Aydemir (1992), Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

BONSTIGL, Jhon Jay (2000), Kalite Okulları-Eğitimde T.K.Y' ye Giriş, Çev. Hayal Köksal, Dünya Yayıncılık, İstanbul.

BOZKURT, Veysel (1997), Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

CAN, Halil (1992), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi Yayını, 6. Baskı, Ankara.

CLAYTON, Susan (2000), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.

DEMİRKAN, Mahmut (1997), TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya.

DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1996), İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

DÜREN, Zeynep (1990), İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayım, İstanbul.

EFİL, İsmail (1998), T.K.Y ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.

EFİL, İsmail (1998), T.K.Y ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa

EFQM (2000), KALDER Yayınları, İstanbul.

EFQM (2001), KALDER Yayınları, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.

ERSEN, Haldun (1997), Toplam Kalite ve İ.K.Y İlişkisi, Sim Yayınları, İstanbul.

GÜRSEL, Musa ve Diğerleri (2003), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

HALİS, Muhsin (2000), Paradigmadan Uygulamaya T.K.Y ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

HAMMER, Michael ve Steven A. Stanton (1995), Değişim Mühendisliği Devrimi, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.

HAMMER Michael ve James Chompy (1996), Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Manifesto, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.

- IMAI Masaiki, Kaizen (1994)**, Toplam Kalite, KALDER Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- ISHIKAWA Kaoru (1997)**, Toplam Kalite Kontrol, Çev. Semih Ordaş, Nedret Yayla, KALDER Yayını,2. Baskı, İstanbul.
- KALDER (1999)**, Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı, Büyük Ölçekli Kuruluşlar , KALDER Yayını, İstanbul.
- KARDAN, Abdül, (2001)**, Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU İbrahim (1996)**, Toplam Kalite Yönetimi, KALDER Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:3, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1998)**, Kalite,Kalite Güvencesi ve ISO 9000, KALDER Yayınları, 3. Basım, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (2000)**, Sinerjik Yönetim, Kampus Yayınları, İstanbul.
- KESKİR, Tayfur (2000)**, Yeni Liderlik Kavramları, Kişisel Gelişim ve Değişim, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (1998)**, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık,6. Baskı, 1998.
- KONDO, Yoshio; İşletmede Bütünsel Kalite- Arka Planı ve Gelişimi**, Çev., Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayını, İstanbul-1999.
- KOVANCI, Ahmet (2001)**, Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZER, Kadir (1997)**, Gerçekçi Yönetişim, Varlık Yayınları, İstanbul.

ÖZEVREN Mina (1997), T.K.Y Temel Kavramaları ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

ŞİMŞEK Muhittin ve Mustafa Nursoy (2002), T.K.Y' de Performans Ölçme, Hayat Yayınları, İstanbul.

ŞİMŞEK Muhittin (2001), T.K.Y, Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

ŞİRVANCI Mete (1997), Taguchi Yaklaşımı, Kalite İçin Deney Tasarımı, Literatür Yayınları, İstanbul.

TINAZ, Pınar (1999), Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri, MESS Yayınları, İstanbul.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar (1998), İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

YAMAK, Oygur (1998), Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul.

YENERSOY, Gönül (1997), T.K.Y, Mükemmeli Arayış Yolculuğunda İlk Adım, Rota Yayınları, İstanbul.

YILDIZ Güntekin (1994), T.K.Y' ye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sakarya.

ZEL, Uğur (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayınları, Ankara.

MAKALELER

ACAR, Aclan, (1998), “Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 3, Nisan, s. 13-14.

AKTAŞ, Rabia, (2002), “T.K.Y İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri”, Verimlilik Dergisi, M.P.M Yayınları, Yıl 12, Sayı 1, s. 40-57.

ARDIÇ Kadir, M. Cüneyt Yenigün, (1997), “T.K.Y’ de Liderlik Anlayışı”, Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı, 21 YY.’da Liderlik Sempozyumu, , Cilt 2, Haziran, s. 545-556.

BAYRAK, Sabahat, (1997) “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak T.K.Y”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları, Sayı 4, s. 77-96.

BÖRÜ, Deniz, Begüm Güneşer (2002), “Liderlik ve Değişim”, Human Resources, Yıl 6, Sayı 10, Ekim, s.34-35.

CAFOĞLU, Zuhale, (1997), “Liderlik: Bilgi, Karizma, Değişim”, Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı, 21 YY.’da Liderlik Sempozyumu, Cilt 1, Haziran, s. 133-141.

ÇELİK, Adnan, (1997), “Kriz Ortamında Liderlik”, 21 YY.’da, Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı Liderlik Sempozyumu, Cilt 1, Haziran, s. 77-81.

DAYIOĞLU, Işıl, (2002), “Lider mi? Koç mu?”, Human Resources, Yıl 6, Sayı 3, Mart, s. 56-58
DEPREE, Max, (1998) “Liderlerin Özellikleri”, Executive Excellence, Yıl 2, Sayı 13, Nisan, s. 8-9.

DÖĞERLİOĞLU, Özgür, (1995), “T.K.Y”, İşletme-Finans Derg., Sayı 112, s.44-53.

ESENDAL Selçuk, (1998), “Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü: Katılımcı Liderlik”,
3. T.K.Y Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler, TUSİAD Yayını ,
Yayın no: 99/1-249, Ocak, s. 123-134.

GOLEMANN, Daniel, (2002), “Sonuç Alan Liderlik”, Çev. Şeref Efe Human
Resources, Yıl 6, Sayı 2, s. 49-58.

KAĞNICIOĞLU Hakan, (2002), “Ürün Tasarımda Kalite Fonksiyon Yayılımı”,
Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, s.177-188 .

LEE, Thomas H., (1996), “T.K.Y ve Liderlik”, Çev. Orhan Pazarcık, Verimlilik
Dergisi, M.P.M Yayını, Toplam Kalite Özel Sayısı, s. 125-136.

NALBANT, Eser ve diğerleri (1997), Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı
Üzerine Etkileri, Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı,21 YY.’da Liderlik
Sempozyumu, , Cilt 1, Haziran 1997)İstanbul-, (18-23).

ÖZTÜRK, Nursel (1993), T.K.Y’ de Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi,
Verimlilik İçin Tüketimde Kalite, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, s. 61-66.

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

PENNIGTON Rody G, (1997), “Ahlaki Değerlerden Dürüstlüğe”, Executive
Excellence, Yıl 1, Sayı 6, Eylül, s. 12-14.

SAVAŞ, Bülent, (1998), “Değişen Liderlik”, Exetutive Excellence, Yıl 2 Sayı 13,
Nisan, s. 9-10.

TAK Bilgin, (1998), “T.K.Y’ De Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel
Düzenleme Önerileri”, 3. T.K.Y Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler,
TUSİAD Yayını, Yayın no: 99/1-249, Ocak, s. 105-123.

TELEK, Berker, Ayşem Ertopuz, (1998), “T.K.Y’ ye Doğru Değişim ve Liderlik”, 3. T.K.Y Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler, TUSİAD Yayını Yayın no: 99/1-249, Ocak, s. 92-102.

TINAZ Pınar, Neslihan Okakın, (1997) “Liderin Astları İlgilendiren On Özelliği”, Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı, 21. Y.Y’ da Liderlik Sempozyumu, Cilt I, s. 8-17.

TÜRKMEN, İsmail; (1996), “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleleyen Faktörler”, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, M.P.M Yayını, s. 143-154 .

VAYVAY, Özalp ve Nazmi Erken, (1997), “T.K.Y’ de Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü”, Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı, 21 YY.’da Liderlik Sempozyumu, Cilt 2, Haziran, s. 272-277.

YALÇIN, F.Asuman, (1997) “T.K.Y ‘ de Liderliğin Rolü”, 21 YY.’da, Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı, Liderlik Sempozyumu Cilt 1, Haziran, s. 39-35 .

YAZICI, Selim, (2000), “Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme”, Önce Kalite Dergisi, KALDER Yayını, Yıl 7, Sayı:39, Ekim, s. 32-38.

YAZICI, Selim, (1999) “Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar”, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 20, Mart, s. 98-102 .

TEZLER

AĞARLI, Ahmet Muharrem, (2000), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Konu İle İlgili Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz.

ATAK, Metin, (2001), “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç”, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül.

BÜLBÜLOĞLU, Aylın, (2001), Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkisi ve Bir Saha Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz.

DEMİROĞLU, Gülşah, (2002), “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül.

DİNDAR, Ahmet Mustafa, (2001), “Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi İ.T.Ü, Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran .

GÜLERER, Hande, (1997), “T.K.Y’ de Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Davranışlarına Etkisi ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül.

İSLAMOĞLU, Meral, (2001), “T.K.Y’ de İnsan Faktörü”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ekim.

KERMANI, Ali Arjomanda, (1998), “T.K.Y’ de Organizasyon Yapısı ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz.

KON, Barboros, (1996), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak.

ÖZÜT, Naciye, (1999), “Kontrol Çemberleri Açısından İnsangücü Kaynağının Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak.



DİĞER KAYNAKLAR

<http://www.akademilenyum.org/librarybank/library/29.pdf>

www.efqm.org/new-website/model-awards/model/excellence

www.kalder.org.tr

www.Sbe.Erciyes.Edu.Tr/Dergi/Sayi_12/Sayi_12_04_F_Acar_53_68.Pdf



EKLER

Ek:1

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİNDEN LİDERLİK SÜRECİNİN ANALİZİNE İLİŞKİN ANKET ÇALIŞMASI (ÇALIŞANLAR İÇİN)

(Form 1: İşçi, Formen, İdari Personel, Şef Yardımcısı, Şef)

Bu anket çalışmasının amacı, EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik sürecine ilişkin esaslarına dayanarak, C.P. STANDART GIDA SAN A.Ş. HENDEK/SAKARYA fabrikasında 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= Katılmıyorum

C= Kararsızım

B= Katılıyorum

A= Tamamen Katılıyorum

Şeklinde Olup, Seçeneklerden Birini Aşağıda Gösterildiği Şekilde İşaretleyiniz.

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider	X			
2. Lider				

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

() 20-29

() 30-39

() 40-49

() 50-60

3. Unvanınız:

() İşçi

() Formen

() İdari Personel

() Şef Yardımcısı

() Şef

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

() Üniversitelerin elektrik, elektronik, kimya ve makine gibi fen bilimleri 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 Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

5. Biriminizde aksayan yönlerin giderilmesine ilişkin öncelikleri saptıyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

6. Yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanları özendiriyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

III. BÖLÜM

LİDER-BİRİMİN YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ

Lideriniz,

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

4. Astlarının takım çalışmaları yapmalarını destekliyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

5. Biriminizin işlerinin öncelik sırasına göre dağıtımını sağlıyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

IV. BÖLÜM

LİDER-DİĞER BİRİM VE KURULUŞLAR İLİŞKİSİ

Lideriniz,

1. İşbirliği halinde olduğunuz diğer birimlerin beklentilerini saptıyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

2. Bu beklentilere cevap veriyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

4. Diğer birimler ile işbirliği yapıyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

5. İşletme dışı kuruluşlarla işbirliği yapıyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

6. Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatıyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

V. BÖLÜM

LİDER-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

Lideriniz,

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

3. Çalışanları tanıyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

4. Astları ile arasındaki iletişim kanallarını açık tutuyor mu?

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

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

	D Katılmıyorum	C Kararsızım	B Katılıyorum	A Tamamen Katılıyorum
1. Lider				
2. Lider				

EK-2

**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, C.P STANDART GIDA SAN A.Ş Hendek/Sakarya fabrikasında 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= Katılmıyorum

C= Kararsızım

B= Katılıyorum

A= Tamamen Katılıyorum

Şeklinde Olup, Seçeneklerden Birini Aşağıda Gösterildiği Şekilde İşaretleyiniz.

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	X		

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

() Üniversitelerin elektrik, elektronik, kimya ve makine gibi fen bilimleri bölümleri

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
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

5. Biriminizde aksayan yönlerin giderilmesine ilişkin öncelikleri saptıyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

6. Yaratıcılık ve yenilik konularında çalışanları özendiriyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

7. Astlardan aldığımız geri bildirimlerin sonucunda liderliğinizin etkinliğini gözden geçiriyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

III. BÖLÜM

LİDER-BİRİMİN YÖNETİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ

Lider olarak siz,

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

4. Astlarınızın takım çalışmalarını destekliyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

5. Biriminizin işlerinin öncelik sırasına göre dağıtımını sağlıyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A

Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

IV. BÖLÜM

LİDER-DİĞER BİRİM VE KURULUŞLAR İLİŞKİSİ

Lider olarak siz,

1. İşbirliği halinde olduğunuz diğer birimlerin beklentilerini saptıyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

2. Bu beklentilere cevap veriyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

4. Diğer birimler ile işbirliği yapıyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

5. İşletme dışı kuruluşlarla işbirliği yapıyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

6. Diğer birimlerle ortak iyileştirme çalışmalarını başlatıyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

V. BÖLÜM

LİDER-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

Lider olarak siz,

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

3. Çalışanları tanıyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

4. Astlarınız ile aranızdaki iletişim kanallarını açık tutuyor musunuz?

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

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

D	C	B	A
Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

EK-3

ANKET ÇALIŞMASININ RADAR TEKNİĞİ İLE PUANLANMASI

II.Bölüm İçin

	D	C	B	A
Yanıt Sayısı (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Faktör (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>
Değer (axb)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toplam : 8 =	<input type="text"/>	Başarı Yüzdesi		

III., IV., V. Bölümler İçin

	D	C	B	A
Yanıt Sayısı (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Faktör (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>
Değer (axb)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toplam : 7 =	<input type="text"/>	Başarı Yüzdesi		

Yukarda yer alan hesaplamaya ilişkin 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

Ek-4



ÖZGEÇMİŞ

Selçuk Nam 1975 yılında Çanakkale’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sakarya’ da tamamladı. 1999 yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü’nü bitirdi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri yüksek lisans programına devam etmektedir. 2000 yılında çalışma hayatına başladı ve halen C.P Standart Gıda San. A.Ş.’de görev yapmaktadır.

