

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN MÜKEMMELLİK MODELİNDEKİ ROLÜ

Değer YILMAZ

Danışman
Prof. Dr. Gönül BUDAK

2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Değer YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Değer YILMAZ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez/Proje Konusu : İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***

Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir. O
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu

Tez Yazarının
Soyadı: YILMAZ

Adı: Değer

Tezin Türkçe Adı: İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü

Tezin Yabancı Dildeki Adı: The Role of Human Resources Management in the Excellence Model

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler

Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans :

Dili: Türkçe

Tezsiz Yüksek Lisans :

Sayfa Sayısı: 122+xiii

Doktora :

Referans Sayısı: 70

Tez Danışmanının

Ünvanı: Prof. Dr.

Adı: Gönül

Soyadı: BUDAK

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- İnsan Kaynakları Yönetimi
- 2- EFQM Mükemmellik Modeli
- 3- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
- 4- Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi
- 5- Özdeğerlendirme

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Human Resources Management
- 2- EFQM Excellence Model
- 3- Strategic Human Resources Management
- 4- Competency Based Human Resources Management
- 5- Self Assessment

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

ÖNSÖZ

Başarıyı sürdürebilmek “daha iyi” kavramını hayata geçirmekle mümkündür. Günümüzün rekabet piyasasında işletmeler, sektör farkı gözetmeksizin hedefledikleri başarıya ulaşmak ve elde ettikleri başarıyı devam ettirebilmek için çeşitli yönetim teknikleri ve modelleri uygulamaktadırlar.

Mükemmellik Modeli, işletmelerin mükemmelliği yakalamasına ve özdeğerlendirme yapmasına yardımcı bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Avrupa Kalite Ödülü'nün verilmesinde esas alınan model, uygulayıcılara Toplam Kalite bilincini aşılacaktır.

Rekabet piyasasında fark yaratan unsurlardan bir tanesi de insana odaklı yönetim anlayışıdır. Günümüzde, işletmeler başarıya ulaşabilmek için, sahip oldukları insan kaynaklarını etkin olarak kullanma eğilimindedirler. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi ile Mükemmellik Modelinin gelişim süreçleri ve uygulama koşulları ele alınmış; Mükemmellik Modelinde İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğinin hangi yönlerde olduğu açıklanmıştır. Çalışmanın amacı, Mükemmellik Modelinin uygulama aşamasında, İnsan Kaynakları Yönetiminin ne derece etkin olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışma sırasında yönlendirme ve motivasyon konusunda bana yardımcı olan danışmanım Prof.Dr. Gönül BUDAK'a teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen annem ve babama, kendisi İstanbul'da olsa da yüreğini daima yakınımda hissettiğim sevgili ağabeyim Devrim YILMAZ'a, çalışma dönemindeki anlayışından dolayı patronum Suat ÇAĞINER'e, evimdeki huzurun ve sıcaklığın yaratıcısı sevgili eşim Canan YILMAZ'a, klavyenin tuşlarından üzülerken uzak tuttuğum bir yaşındaki ikiz oğullarımız ve umut kaynaklarım Deren ile Saygın'a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü
Değer YILMAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Programı

Bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili literatür araştırmasından oluşmaktadır. Çalışmada ayrıca, Mükemmellik Modeli'nin kavram ve kriterleri ile İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonlarının ortak noktaları analiz ve sentez edilerek, İKY'nin modele etkisi tartışılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çıkış noktası ve günümüzde bulunduğu durum açıklanmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi'nin aşama ve süreçleri, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi'nin yapısı açıklanmaktadır. Ayrıca ülkemizde, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili gelişmeler ve ülkemizdeki işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bakış açısı ele alınmaktadır.

İkinci bölümde ise, insana odaklı bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi'nin işletme içinde uygulanmasına aracılık eden ve mükemmelliğe ulaşma yolundaki işletmelerin özdeğerlendirme yapmasını sağlayan Mükemmellik Modeli tanıtılmakta ve bu modelin İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisi açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler :

- 1) İnsan Kaynakları Yönetimi,
- 2) EFQM Mükemmellik Modeli,
- 3) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,
- 4) Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi,
- 5) Özdeğerlendirme

ABSTRACT

Master Thesis

The Role of Human Resources Management in the Excellence Model

Değer YILMAZ

Dokuz Eylül University

Social Sciences Institute

Business Administration

Management and Organization Program

This study consists of a literature research about Human Resources Management and EFQM Excellence Model. Also in this study; the common points of Human Resources Management functions and Excellence Model concepts and criteria are analyzed and synthesized. According to the results, the effect of HRM to the Excellence Model is discussed.

In the first part, the emerging point of HRM and its situation at the present time are explained. Steps and processes in the Strategic Human Resources Management and Competency Based Human Resources Management and the structure of HRM Knowledge Systems are cleared. Additional to this, the development of HRM in Turkey and the viewpoints of the companies in Turkey about HRM are explained.

In the second part, the Excellence Model that helps executing Total Quality Management which is a management philosophy that focuses on the human in a company and providing self assessment to the companies which aim excellence is introduced and the connection between Human Resources Management and Excellence Model is defined.

Key Words :

1) Human Resources Management, 2) EFQM Excellence Model, 3) Strategic Human Resources Management, 4) Competency Based Human Resources Management, 5) Self Assessment

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN MÜKEMMELLİK MODELİNDEKİ ROLÜ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	x
EKLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	xii

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

I.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	1
I.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	3
I.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	5
I.2.2. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi	12
I.2.3. İKY'de Önem Kazanan Konular	27
I.2.3.1. İKY'nin İşletmenin Stratejik İş Ortağı Olması	28
I.2.3.2. Yetenekli Çalışanları İşe Alma ve İşte Tutma	29
I.2.3.3. Küresel Liderlik Gelişimi	31
I.2.3.4. Bilgi Yönetimi	31
I.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	34
I.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	34
I.3.2. İşe Alma ve Yerleştirme	37
I.3.3. Performans Yönetimi	40
I.3.4. Kariyer Yönetimi	42

I.3.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirme	45
I.3.6. Eğitim ve Personeli Güçlendirme	47
I.3.7. Endüstriyel İlişkiler	52
I.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye’de Gelişimi	54

II. BÖLÜM

MÜKEMMELLİK MODELİ

II.1. Mükemmellik Kavramı	58
II.2. Kalite Ödülleri	59
II.3. Mükemmellik Modeli	61
II.3.1. Mükemmellik Modelinin Tanımı ve Yapısı	62
II.3.2. Modeldeki Temel Kavramlar	63
II.3.3. Model Kriterleri	67
II.3.4. Mükemmellik Modelinde Özdeğerlendirme	72
II.3.5. RADAR Mantığı	78
II.3.6. Mükemmellik Aşamaları	80
II.4. İKY’nin Mükemmellik Modelindeki Rolü	82
II.4.1. MM’de İKY’nin Etkin Olduğu Temel Kavramlar	83
II.4.2. MM’de İKY’nin Etkin Olduğu Kriterler	87
SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKLAR	103
EKLER	107

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Stratejik Planlama ve İKY Arasındaki Bağ	8
Şekil 1.2 : Stratejik Yönetim Sürecinde İKY	11
Şekil 1.3 : Etkili İş Performansı Modeli	13
Şekil 1.4 : Buzdağı Modeli	14
Şekil 1.5 : Yetkinlik Modeli Geliştirilmesi Süreci	23
Şekil 1.6 : İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri ve Etkileşimleri	33
Şekil 1.7 : 360 Derece Değerlendirme Şeması	41
Şekil 2.1 : EFQM Mükemmellik Modeli	63
Şekil 2.2 : Mükemmelliğin Temel Kavramları	64
Şekil 2.3 : Özdeğerlendirme Süreci	73
Şekil 2.4 : Mükemmellik Modeli'ndeki Kriterler ve Ağırlıkları	80

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre İKY'nin Türkiye'de Gelişimi	56
Tablo 2.1 : "Çalışanlar" Kriterinin Matris Şeması	76
Tablo 2.2 : Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslaması	77

EKLER LİSTESİ

Ek 1 : Oracle Yazılımında İKY Süreci ve Yetkinlik Yönetimi	108
Ek 2 : Oracle Yazılımında İKY'de Sistematik Yetkinlik Yönetimi	109
Ek 3 : 1992-2005 Yılları Arasında Avrupa Kalite Ödülü'nü Çeşitli Kategorilerde Kazanan Kuruluşlar	110
Ek 4 : RADAR Puanlama Matrisi	121

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
BSC	: Balanced Scorecard
CAVE	: Content Analyses of Verbal Expression
EFQM	: European Foundation for Quality Management
ERP	: Enterprise Resource Management
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKYBS	: İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi
MM	: Mükemmellik Modeli
v.d.	: ve diğerleri
v.b.	: ve benzeri

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler rekabete ve çevresel koşullara ayak uydurabilmek için sahip oldukları kaynakları optimum biçimde kullanma çabası içerisindeyler. İşletmenin sahip oldukları kaynaklar içerisinde kontrolü en güç olan kaynak ise, insandır. Çünkü insan, yapısı gereği değişken bir varlık olmasından dolayı, insanın davranışı ve yönetimi üzerine birçok kuramlar, varsayımlar ve sistematik düşünceler ortaya konmuş ve yeterli başarı elde edilemediğinden sonuç sağlayıcı araştırmalar halen sürdürülmektedir. Üretim teknolojisinin gelişmesi ile birlikte, insan kaynaklarının kullanım alanı da genişlemiş ve çeşitlenmiştir. İşletmelerde, önceleri sadece çalışanlara ait kayıt işleri ile ilgili olan personel birimi, şimdilerde işletme stratejisinin geliştirilmesinde yer alan, çalışanların verimliliğinden ve memnuniyetinden sorumlu olan, sürekli gelişmeyi sağlayan dinamik bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, son on yılda büyük gelişmeler göstermiştir. Başarılı olmak ve elde ettikleri başarıyı kalıcı olarak sürdürmek isteyen işletmeler, İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonlarının önemle üzerinde durmakta ve gelişmesi için çaba harcamaktadırlar. Çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çıkış noktası ve günümüzdeki durumu açıklanmaktadır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi'nin aşama ve süreçleri, işletme yönetimi içindeki yerleri, uygulama yöntemleri belirtilmektedir. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemi'nin yapısı, ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili gelişmeler ve ülkemizdeki işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bakış açısı da bu bölümde ele alınmaktadır.

İkinci bölümde ise, insana odaklı bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi'nin, işletme içinde uygulanmasına aracılık eden ve mükemmelliğe ulaşma yolundaki işletmelerin özdeğerlendirme yapmasını sağlayan Mükemmellik Modeli tanıtılmakta ve bu modelin İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisi açıklanmaktadır. Sektör farkı veya organizasyon yapısı gözetmeksizin uygulanabilen Mükemmellik Modeli'nin gelişimi, temel kavramları, kriterleri ve değerlendirme aşamaları ile birlikte sunulmaktadır. Son olarak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Mükemmellik Modeli'nde ilgili olduğu temel kavramlar ve kriterler belirtilmekte, bu kavram ve kriterlerin İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkisi açıklanmaktadır.

“Sonuç ve Öneriler” bölümünde ise çalışmamızla vardığımız nokta ile, Mükemmellik Modeli ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin verimli olarak uygulanabilmesi için neler yapılabileceğine ilişkin önerilerimiz tartışılmaktadır.

Çalışma; İnsan Kaynakları Yönetimi ve Mükemmellik Modeli ile ilgili literatür araştırmasından oluşmaktadır. Çalışmanın son bölümünde modelin kavram ve kriterleri ile İnsan Kaynakları Yönetim fonksiyonlarının ortak noktalarının analiz ve sentezi gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmanın, özellikle ülkemizdeki işletme sahipleri, yöneticiler veya yönetici adayları için, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Mükemmellik Modeli'nin tanıtım ve uygulaması ile ilgili bir kaynak niteliği taşıması, amaç olarak belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzün rekabete dayanan koşullarında, işletmeler varlıklarını sürdürürebilmek için insan kaynaklarına birinci sırada önem vermek zorunda olduklarının bilincine varmışlardır. Kurumsal performansı arttırmak, organizasyonu çağa ayak uyacak biçimde yeniden düzenleyebilmek, hedeflere en etkili biçimde ulaşmayı sağlayacak politikalar uygulayabilmek ve değişimi yönetebilmek için, işletmeler hedeflerini ve stratejilerini insana yönelik olarak geliştirmelidir.

Başarılı bir yönetim, temel olarak insan faktörünü hedefler doğrultusunda harekete geçiren ve bütünleştiren yönetimdir. Çünkü işletmeler, belirledikleri hedeflere insan faktörünün yardımıyla ulaşır. Bu nedenle, yöneticilerin emrindeki insanları veya işbirliği yaptığı kişileri motive etmesi, onların davranışını işletmenin yararına göre değiştirmesi, çaba ve faaliyetlerini işe ve amaca doğru yöneltmesi gerekmektedir.

İşletmelerin, rakiplerinden ayrıcalıklı olmasını sağlayacak en önemli özellik; verdikleri hizmetlerin niteliği ve niceliğinin yanı sıra, yüksek performanslı çalışanlar ile karşılıklı güvene ve güçlü bir iletişim ağına dayalı bir ilişki kurabilmeleridir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde geliştirip, bütünleştirilmesini temel almaktadır. Bu özelliği İnsan Kaynakları Yönetimi'ni işletmelerin başarısında kritik bir noktaya taşımaktadır.

I.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni tanımlamadan önce kavramı oluşturan öğelerin açıklanmasında yarar vardır. İnsan kaynakları kavramı, organizasyonların mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. Bu kavram, organizasyonun bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, organizasyonun dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü de ifade etmektedir. İnsan kaynakları

kavramı, genel olarak bir organizasyonda çalışanların tümünü simgelemektedir. Konu ile ilgili kaynaklarda insan gücü, işgören, işgücü, insan kaynağı gibi farklı sözcüklerin insan kaynakları anlamında kullanıldığına da rastlanılmaktadır. Organizasyondaki üst, orta ve alt kademedeki yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm çalışanlar organizasyonun insan kaynaklarını oluşturmaktadır (Aktan, 1999, 27). Kısacası bir organizasyonda insan kaynakları denildiğinde, yöneticiler, yönetilenler, yardımcı işgücü, teknik işgücü ve danışmanlar anlaşılmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 20).

İnsan kaynakları, bir organizasyonun işgücünü oluşturan bireylerin bilgi, beceri, yaratıcılık, yetenek, değer, tutum ve davranışlarının tümünü ifade eder. İnsan kaynaklarının nitel ve nicel özellikleri; üretken bireylerin sayısına, yeteneklerine, eğitim ve geliştirme gibi faktörlerle iyileştirilen özelliklerine bağlıdır (Megginson, 1997, 1).

Yönetim ise, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi ve bunları etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gerekli olan faaliyetler bütünüdür. Fonksiyonları açısından yönetim; planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımı ile eldeki kaynakları en etkin ve verimli biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir (Eren, 2003, 4). Yönetim süreci insan kaynakları da dahil olmak üzere organizasyonun tümünü ilgilendirmektedir. Dolayısıyla yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Johnson, 1996, 43).

İnsan Kaynakları Yönetimi; organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için tüm insan kaynaklarının doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir organizasyonel veya çevresel ortamda insan kaynaklarının organizasyona, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Aktan, 1999, 16).

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan ögesini ön plana çıkaran, onu organizasyonun merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır.

İşletme içerisinde insanın stratejik öneminin farkına vararak, onu bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında önemli derecede katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Canman, 1995, 55). Bugünün rekabet ortamında, İnsan Kaynakları Yönetimi, insanı stratejik öneme sahip kılarak onu, düşünen, hayal eden, yorumlayan ve yaratan ayrıcalıklı bir varlık olarak değerlendirmektedir.

I.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Günümüzde uygulanmakta olan yönetim teknikleri işletmelerin süreçlerini iyileştirme, performanslarını artırma, maliyetlerini düşürme, müşteri memnuniyetini artırma çabalarına hizmet etmektedir. Tüm bu çabaların İnsan Kaynakları Yönetimi'ne etkisi ise olumlu yönde olmuştur. İnsan kaynakları ile ilgili bütün faaliyetler daha da önemli hale gelmiştir. Uygulamaların artması ve ortaya çıkan sorunlara İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çözümler üretmeye çalışması, faaliyetlerin içeriklerinin zenginleşmesine neden olmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bugünkü noktaya ulaşmasında birtakım tarihsel olayların etkisi vardır. Bu olaylar sırasıyla şunlardır (Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 21) :

- 1- Endüstri Devrimi : 18. yüzyılın ortalarında İngiltere'de başlayan, daha sonra Avrupa'dan tüm dünyaya yayılan endüstri devrimi, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrikalarda kullanılması ile başlamıştır. Fabrikalardaki üretim, teknoloji sayesinde hem daha kaliteli, hem daha çok sayıda, hem de daha ucuz olduğundan, bu yeni gelişmeler atölye düzeyindeki üreticilerin yaşama şansını ortadan kaldırmıştır. Atölyelerdeki nitelikli işgücü yerini, kitle üretimi yapan fabrikalardaki niteliksiz işgücüne bırakmıştır.
- 2- Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler : İşçi ile işveren karşı karşıya gelerek hizmet akdini imzalarken, daha sonra işçiler sendika kurarak, işverenden birtakım haklar talep etmişlerdir. İşçi sayısının fazlalığı ve üretimin bizzat işgücüne dayalı olması, işçiye büyük bir güç sağlıyordu. İşçiler, toplu sözleşmelerine maddi çıkarlarının yanında sosyal haklarla ilgili maddeler de eklettirmişlerdir.

- 3- Birinci ve İkinci Dünya Savaşları : Savaş yıllarında birçok kişinin orduya alınması, işgücü istihdamı sorununu gündeme getirmiştir. Birinci dünya savaşından itibaren kadın işgücünün önemi artmıştır. Ayrıca savaş yıllarında çok sayıda insanın silah altına alınması, insan kaynakları yönetiminde kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasına neden olmuştur.
- 4- Devlet Korumacılığının Gelişmesi : Devlet müdahalesinin olmadığı yıllarda, endüstrileşen hemen tüm ülkelerde emeğin sömürsü toplumsal açıdan olduğu kadar uzun dönemde ekonomik açıdan da devlete zarar vermiştir. Devlet, bir yandan halkın öte yandan da koşulların zorlaması ile endüstri ilişkileri sistemine müdahale etmeye başlamıştır.
- 5- Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet : Olağanüstü sermaye birikiminin yanında rekabetin artması, şirketlerin dünya pazarlarında yeni paylar kapma çabasına yol açmıştır. İşletmeler her türlü faaliyet ve yatırımlarını dünya rekabeti açısından düşünüp değerlendirmek durumunda kalmışlardır. Özellikle çok uluslu işletmelerin farklı işgücü yapısına sahip olmaları ve her ülkenin çalışma yaşamı ile ilgili kendisine özel kanunlarının olması, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde uluslar arası bir yaklaşım gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

1960'larda ve 1970'lerin başında personel yöneticisinin rolü değişikliğe uğramış, çıkarılan yasalar personel bölümlerinin önemini daha da arttırmıştır. Personel fonksiyonlarındaki değişimler, 1970'li yıllardan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) altında gelişmeye başladı. İKY, bütünüyle geleneksel personel yönetiminin metodik, endüstriyel, örgütsel psikoloji ve davranışının çerçevesini geliştirmeye dönük bir yöntemdir ve personel yönetimine göre daha geniş bir içeriğe sahiptir. Personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur (Tutar, 1998, 74).

1980'li yılların başından itibaren İKY ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve "stratejik insan kaynakları" kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Üretim ve dolayısıyla yönetim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayanması; nitelikli işgücüne olan gereksinmeyi artırmış ve pazara dönük güçlü bir personel bileşimine sahip olmak üzere, işletme genelini kapsayan uzun dönemli

karar ve stratejilerin oluşturulması sorumluluğuna katılan bir İnsan Kaynakları Yönetimi'nin organizasyon üzerindeki fonksiyonel etkileri artmıştır.

İKY'ye verilen önemin artması ile insan kaynaklarının planlanması, organizasyondaki bilgi ve becerinin geliştirilmesi ve performansın yönetilmesi İnsan Kaynakları Yönetimi'nde öncelik verilen konular haline geldi. İŖe alımdan performans değerlemesine, kariyer yönetiminden eğitim gereksinimlerinin saptanmasına kadar birçok süreçte bireysel yetkinlikler, İKY'de giderek artan bir kullanım alanı buldu.

Ayrıca insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımında yaygınlaşma ile kayıt işlemlerinin yürütülmesi ve takibinde zaman tasarrufu sağlandı. İşletmelerin birleşmeleri, işletme faaliyetlerinin uluslar arası boyuta taşınarak uluslar arası bir rekabet ortamına dahil olunması, hızlı teknolojik değişimlerin yaşanmaya devam etmesi ve çalışanların değişen beklentileri İnsan Kaynakları Yönetimi'nde aranan özelliklerin değişimini de beraberinde getirdi.

I.2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1980'lerin başında A.B.D.'de Michigan Üniversitesi'nde bir araştırma grubunun geliştirdiği Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ile organizasyon stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'ni açıklamadan önce "strateji" ve "stratejik yönetim" kavramlarını tanımlamak gerekir.

"Strateji" kelimesi Yunanca "Strategeus" sözcüğünden türetilmiş olup "Başkomutan" manasına gelmektedir. Kelime kullanım olarak, stratos (ordu) ve agein (göndermek) kelimelerinden türetilmiş olup, askeri terminolojide, "geniş çerçevede-planda hareket yapma" manasına gelmektedir (Aktouf, 1996, 93). Yönetim çerçevesi içinde strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde dağıtılmasıdır. Strateji; organizasyonun ürün ve hizmet piyasalarında rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlayan piyasa eğilimli bir kavramdır (Yüksel, 1998, 7).

Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Dinçer, 1998, 35).

Stratejilerin uygulanması sırasında birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller aşağıdaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Wessel, 1993, 37) :

- Çok fazla ve birbiriyle çatışan önceliklerin olması
- Üst yönetimin faaliyetlerindeki yetersizlik
- Fonksiyonlar arası çatışmalar
- Zayıf dikey iletişim
- Yönetimin gelişme yetersizliği

Stratejik yönetim kavramından yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerine dayandırmakta ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998, 90).

Stratejik yönetimin amacı rekabetçi avantaj sağlayabilmek için organizasyon içindeki kaynakların en uygun yolla paylaşılması ve yayılmasıdır. İşletmeler, diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri için birden fazla kaynağa sahiptir. Bunlar fiziksel olabileceği gibi (fabrika kuruluş yeri, coğrafik konum, teknoloji, teçhizat vb.) organizasyonel (yapı, grup ilişkileri, sistemlerin planlanması, kontrolü ve koordinasyonu) veya insana dayalı (çalışanların yetenek, tecrübe ve zekaları) kaynaklar olabilir. Bu kaynaklar işletmenin rekabet avantajı yaratmak için kontrol edebildiği kaynaklardır (Barney, 1991, 99).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için üzerinde karar verilen, planlanmış insan kaynakları faaliyetleri ve düzenlemelerini içeren bir modeldir (Wright, McMahan, 1992, 295). Ulrich ve Lake (1991), bir süreç olarak Stratejik İKY'yi; "İnsan kaynakları uygulamalarının işletme sürecine bağlanma süreci" olarak tanımlamaktadırlar. Wright ve Snell'e (1991) göre Stratejik İKY, "İnsanlar aracılığı ile sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için

dizayn edilmiş organizasyon sistemleri”dir. Stratejik İKY'nin amacı, uzun vadeli insan kaynakları yönetimi planlamasını organizasyonun genel stratejik planıyla uyumlaştırarak, çalışanları yönetebilmek ve bu doğrultuda geleceğe bir yön çizebilmektir. (Aktaran : Budak ve Sürgevil, 2006, 461).

İnsan kaynakları stratejisi işletme stratejisi içerisinde önemli bir yere sahiptir. İK stratejisi geliştirmenin amacı insan kaynakları konularının daha iyi yönetilerek işletmeye rekabetçi avantaj kazandırmasıdır. İK stratejisinin işletmeye sağladığı faydalar şunlardır (Walker, 1992 11) :

- İşletmenin hedeflerine ulaşması için fırsat ve engelleri tanımlar.
- Çalışanlara daha geniş bir perspektif sağlar ve çeşitli konular hakkında yeni düşünce sistemleri geliştirmesine neden olur.
- Yönetimin yürütülen faaliyetlere olan bağlılığını kontrol eder.
- Çalışanlarda yürütülen faaliyetlerde bağlılık ve aciliyet hassasiyeti geliştirir.
- İşletmenin yönetimi ve yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi için stratejik odaklanma sağlar.

Böylelikle günümüz koşullarında insan kaynakları etkinlikleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, çağdaş insan kaynakları departmanları işletmenin toplumsal, örgütsel, fonksiyonel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar.

İşletmeler İK stratejisine sahip olurlarsa insan kaynakları konularını, faaliyetlerini daha iyi yönetirler. Ayrıca İK stratejisi sayesinde, işletme stratejisi ile uyguladıkları insan kaynakları faaliyetlerini birbiri ile uyumlaştırabilirler. Birbirinden bağımsız geliştirilmiş olan strateji ve insan kaynakları uygulamaları işletmeye hiçbir avantaj sağlamayacaktır.

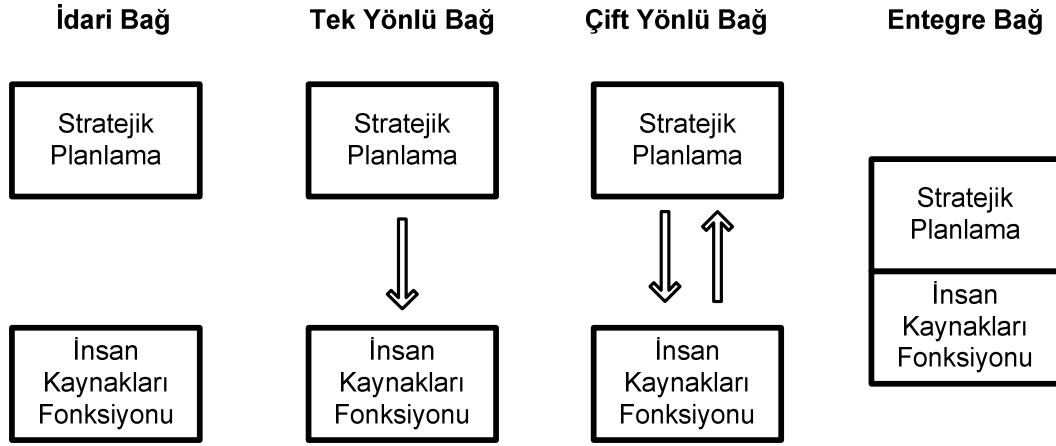
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi; işletme stratejileri ile çalışanların uyumu ve bütünlüğü ile yakından ilgilidir. Stratejik İKY;

- İKY'nin işletmenin stratejisi ve stratejik ihtiyaçlarıyla bütünleşmesini;
- İK politikalarının karşı politika alanlarını ve karşı hiyerarşileri birleştirmesini;

- İK faaliyetlerinin üst kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personel tarafından kabul edilmesini, sisteme uyarlanmasını ve uygulanmasını

sağlamaktadır (Noe v.d., 1994, 58). Yukarıdaki noktalar, Stratejik İKY'nin politikalar, kültür, değerler, yargılar ve uygulamalar gibi pek çok farklı konuyu içerdiğini göstermektedir. Bununla birlikte Stratejik İKY'nin organizasyonlarda farklı seviyeler arasında bağlantı sağladığı ve bütünleştirdiği ifade edilmektedir.

Şekil 1.1 : Stratejik Planlama ve İKY Arasındaki Bağ



Kaynak : (Golden, Ramanujam, 1985, 431)

Şekil 1.1'de görüleceği üzere bir işletmede strateji şekillendirmesi aşamasında insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun durumu 4 şekilde olabilir (Golden, Ramanujam, 1985, 429) :

- İdari bağ :** Stratejik planlama ile insan kaynakları fonksiyonu arasında en düşük düzeydeki entegrasyonu ifade eder. Bu durumda İK yöneticisi günlük operasyonel işlemlerle öylesine meşguldür ki, İK konularına stratejik olarak yaklaşamaz. İşletmenin stratejileri de İK'dan bağımsız olarak hazırlanır.
- Tek yönlü bağ :** Stratejik planlama sürecine İK katılmaz; fakat stratejik plan konusunda bilgilendirilir. Bu anlamda yönetimin insan kaynaklarına verdiği önem düşünülebilir fakat İK ne strateji şekillendirmesinde ne de uygulamasında gerekli şekilde yer almaz.

- c) **Çift yönlü bağ** : İK fonksiyonu strateji formülasyonunun içerisinde yer alır. Şekilden de görüleceği üzere stratejik planlama birimiyle sürekli bilgi alışverişi vardır. Stratejik planlama takımı, İK fonksiyonunu işletmenin üzerinde çalıştığı veya düşündüğü değişik stratejiler konusunda bilgilendirir. İK yöneticileri bu değişik stratejiler karşısında İK uygulamalarının neler olacağını analiz eder ve stratejik planlama grubuna bildirir. Stratejik karar verildikten sonra stratejik plan İK'ya bildirilir. İK'nın stratejik kararda bir etkisi yoktur. Dolayısıyla stratejik planlama ve İK fonksiyonu entegre olmamıştır.
- d) **Entegre bağ** : İK fonksiyonu ve stratejik planlamanın birbirine entegre olduğu işletmelerde İK, strateji geliştirme sürecinin her aşamasında vardır. Çünkü işletmeyi belirlenen misyona ve hedeflere ulaştıracak olanlar insanlardır.

Bazı işletmeler için çok iyi ürünleri olduğu, pazara çok iyi nüfuz ettiği, müşterilerini çok iyi tatmin ettiği söylenir. Oysa ki bunları yapan işletmeler değil, orada çalışan insanlardır. Bu nedenle stratejik kararlar verilirken İKY, bunlardan haberdar edilen fonksiyon değil, bizzat karar mekanizmasında önemli rol oynayan ve stratejik kararların daha bilinçli alınmasını sağlayan fonksiyon olmalıdır.

Şekil 1.2'de stratejik yönetim sürecinde İKY ile ilgili bir model görülmektedir. Modelde, İKY, stratejik yönetim sürecine tam olarak entegre olmuştur. Modele göre; bir stratejinin şekillendirilmesi vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmesi ile başlar. İşletme oluşturduğu vizyon sayesinde geleceği görerek bir misyon elde eder. Hedefler ise misyonun gerçekleştirilmesi için, işletmenin orta ve uzun vadede elde etmeyi umduğu başarılarıdır.

Çevre analizi ile işletmeler gelecekte kendilerini etkileyebilecek olan demografik, ekonomik, politik, teknolojik, ve sosyal değişimleri göz önüne alarak oluşabilecek fırsat ve tehditleri belirlerler ve bu değişimler karşısında kendi güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerini ortaya koyarlar. Birçok işletme iç ve dış çevre analizini SWOT analizi altında birleştirmektedir. İşletmeler faaliyetleri ile ilgili olarak güçlü yanlarını (strength), zayıf yanlarını (weakness), fırsatları (opportunities) ve tehditleri (threat) analiz etmektedir. SWOT analizinin yapılabilmesi özellikle işletmenin her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine

bağlıdır. Daha sonra ise; kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekir (Dinçer, 1998, 204).

Çevre analizi sonucunda alınacak kararlar, o işletmede çalışanları doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla İK yöneticisinin iç ve dış çevre analizi doğrultusunda, hangi gelişmelerin İK açısından ne derece önem taşıdığını saptaması ve gelişmeler karşısında ne tür İK uygulamalarına başvuracağı önemlidir.

Dış ve iç çevre analizi yapıldıktan sonra işletmenin stratejik planlama grubu tarafından stratejik alternatifler ortaya konur. Stratejik yöneticiler tarafından işletmeyi vizyon, misyon ve hedeflerine en iyi ulaştıracak olan alternatif seçilir. İşletmenin İK stratejisine de bu doğrultuda karar verilir.

Belirlenen stratejilere göre işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ve onlardan beklediği beceriler, rol ve davranışlar farklılık gösterecektir. Her işletme kendi kültürüne ve sahip olduğu insan kaynağının beceri ve davranışlarına göre İKY fonksiyonlarının uygulamaları ile ilgili farklı yöntemler belirleyebilir. İşletmenin karlılığı, kalite ve verimliliği ile işletmedeki insan kaynağının bilgisinin yeteneği ve yeterliliği ile İK faaliyetleri arasında çok yakın bir ilişki vardır.

Faaliyetlerin sonunda elde edilen sonuçlar değerlendirmeye tabi tutulur. Yapılan değerlendirmeler stratejik yönetimde karar ve uygulama sürecinde etkin olan kişilere geri bildirim yolu ile aktarılır. Bunun nedeni bir sonraki karar alma sürecinde, olası hataları en aza indirmeyi sağlamaktır. Geri bildirim, planlanan faaliyetler ile gerçekleşen faaliyetler karşılaştırılarak yapılır. Geri bildirim etkili bir şekilde uygulanabilmesi için haberleşme kanallarının sağlıklı olması ve değerlendirmede doğru kriterlerin kullanılması çok önemlidir.

Günümüzde İKY ile işletmenin stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. İKY'nin, strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunduğu görülmektedir. Etkin bir Stratejik İKY için gerekli olan strateji-insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması söz konusu olmaktadır. Stratejik İKY, işletmenin beklenmedik organizasyonel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Organizasyonel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, İKY fonksiyonları da aktif olarak katkıda bulunmaktadır.

I.2.2. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi

Yetkinlik kavramı İKY ile bağlantılı olarak yönetim psikolojisindeki yerini, McClelland'ın 1973'te American Psychologist dergisinde yayımladığı "Zeka Yerine Yetkinliklerin Ölçülmesi" adlı makalesinden^(*) sonra almıştır. McClelland, personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdikleri başarı dereceleri ile belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır (Akt. Bayraktar, 2002, 2) :

1. Bu çalışmalarda kullanılan araçlar gerçek hayattaki başarıyı öngörmemektedir.
2. Mevcut değerlendirme sistemi, genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyoekonomik katmanları koruma eğilimindedir.

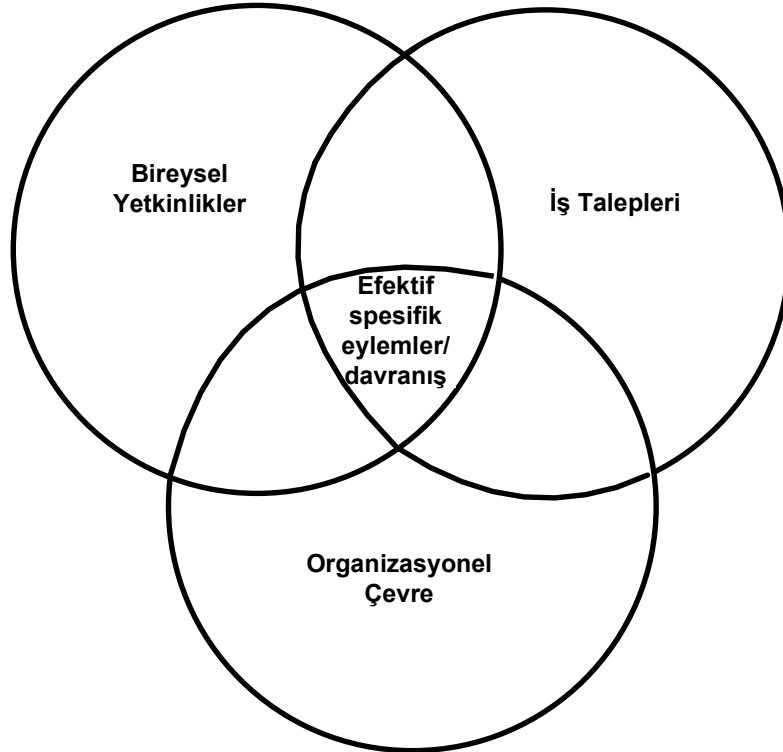
Bu bulgular üzerine McClelland, çabalarını iş başarısını öngörebilecek, ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik katmanları gözetme eğilimi olmayan yeni bir araştırma yöntemi bulmaya yoğunlaştırdı. McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında; işi iyi yapmak için hangi niteliklere ihtiyaç duyulacağı konusunda herhangi bir önyargıya sahip olmadan, analizlerin doğrudan işi yapan kimseden başladığını ve açık uçlu davranışsal olay çalışmalarından hareketle iş başarısını ortaya çıkaran niteliklerin tanımlandığını belirtmiştir.

(*) McClelland, David C., "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", American Psychologist, 28, 1973, 1-14.

McClelland ile aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis 1982 yılında “Competent Manager” (Yetkin Yönetici) ve Spencer&Spencer ikilisi 1993 yılında “Competence at Work” (İş Ortamındaki Yetkinlik) adlı eserlerinde geliştirdikleri yöntemler ile yetkinlik çalışmalarını, daha kolay anlaşılabilir ve uygulama kabiliyeti yüksek modeller haline getirmişlerdir.

Boyatzis yetkinlikleri “kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler” olarak tanımlamıştır (Boyatzis, 1982, 12). Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, bireyin iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği organizasyonel çevre ile de bağlantılıdır. Boyatzis’in “Etkili İş Performansı” olarak isimlendirdiği bu yaklaşım Şekil 1.3’de gösterilmektedir.

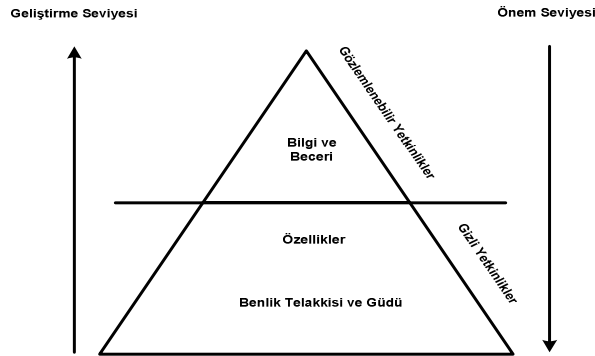
Şekil 1.3 : Etkili İş Performansı Modeli



Kaynak : (Boyatzis, 1982, 13)

Spencer'lar Boyatzis'in görüldüğü gibi yetkinlik kavramında yer alan unsurları daha ayrıntılı hale getirdiler. Yazarlara göre yetkinlik; "bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özellik" olarak tanımlanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993, 9). Temel özellik; kişiliğin oldukça derin bir parçasıdır, değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkan sağlayacak bir göstergedir. Yetkinlikler kişilerin temel özellikleridir ve kişilerin, değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder. Beş tip yetkinlik özelliği vardır. Bunlar; güdüler, özellikler, benlik telakkisi, bilgi ve beceridir. Bir yetkinliğin türü ve seviyesi insan kaynakları uygulamaları için pratik değeri olan konulardır. Şekil 1.4'de görüldüğü gibi bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi kolaydır. Buna karşılık, benlik telakkisi, özellik ve güdü yetkinlikleri daha gizli ve daha derinlerde olup kişiliğin merkezini oluştururlar. Bu yetkinlikleri değerlendirmek ve geliştirmek oldukça güçtür.

Şekil 1.4 : Buzdağı Modeli



Kaynak : (Spencer ve Spencer, 1993, 11)

Yetkinlik konusunda farklı bir yaklaşım da organizasyonel strateji alanından gelmiştir. 1990 yılında Prahalad ve Hamel, Harvard Business Review dergisinde yayımladıkları "The Core Competence of the Corporation" (Kuruluşun Temel Yetkinliği) adlı makale ile "temel yetkinlik" kavramını öne sürmüşlerdir. Prahalad ve Hamel söz konusu makalede, temel yetkinlikleri "farklı üretim becerilerini koordine etme ve değişik teknolojik güçleri bütünleştirme konularındaki kolektif öğrenme" olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre temel yetkinliğin belirleyici özellikleri şunlardır (Prahalad ve Hamel, 1990, 82) :

- İşletmenin geniş pazarlara ulaşmasını sağlayacak bir potansiyele sahip olması,
- Son ürünlerdeki müşteri yararının algılanmasına önemli bir katkı sağlaması,
- Rakipler tarafından kopyalanmasının güç olması.

Bu tanımlamaya göre temel yetkinlik, tüketici yararına olan sonuçları açıkça tanımlanabilen, diğer firmaların kopya etmesi çok zor, hatta imkansız bir bilgi tabanı ve beceri setidir. Temel yetkinlikler tekrar kullanılmakla eskimez; zaman geçtikçe yıpranan fiziki varlıkların aksine kullanıldıkça ve paylaşıldıkça gelişir ve büyümeye devam eder.

Yetkinlikler ile ilgili daha sonraki yıllarda yapılan bu ve benzeri çalışmalar, yetkinlik yaklaşımının geliştirilen yeni uygulamaları ile dünyada yaygın olarak kullanılmasına olanak sağlamıştır. 2000 yılında Web üzerinde yapılan bir araştırma, işletmelerin üçte ikisinin yetkinlik bazlı insan kaynaklı uygulamalarını tüm gereklilikleriyle veya etkin olarak kullandığını ortaya koymaktadır (Bkz. www.businesswire.com). Ek 1 ve Ek 2'de bir veri tabanı yazılımı olan Oracle'a ait İKY programında, yetkinlik yönetiminin yeri ve işleyişi şematik olarak sunulmuştur.

Yetkinlik, işletmelerin çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanmak koşulu ile "kişisel gelişim"lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile işletmeyi daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir. Bu ortak noktalardan hareketle, yetkinlikler, "beklenen performansla ulaşmak için kritik olan bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlemlenebilir davranışlardır" şeklinde tanımlanabilir. Bu

tanımlama “mükemmel bir çalışan iş ortamında nasıl davranır?” sorusuna yanıt niteliğindedir (Akgeyik, 2002, 70).

Yetkinlikler, üstün ve vasat performansı birbirinden farklılaştıran, gözlemlenebilir ve ölçülebilir tüm bireysel nitelikler – güdüler, kişilik özellikleri, tavır veya değerler, bilgi ve beceriler – olabilir. Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarına sağlıklı bir altyapı oluşturması ancak, her yetkinlik için gerçekleştirilme düzeylerinin belirlenmesi ile mümkün olabilir. Bunun için, tanımlanan bir yetkinliğin davranışsal göstergeler ile ölçeklendirilmesi gerekir. Aşağıda Hay / McBer şirketinin “başarı motivasyonu” yetkinliğine yönelik olarak belirlediği ve aşamalı olarak vasattan üstün davranışa doğru sıraladığı davranışsal göstergeler yer almaktadır (Akt. Berktaş, 2001, 45) :

1. İşi iyi yapmaya çalışır. Yapamadığı durumlarda memnuniyetsizliğini belirtse de bu, bu daha iyi yapma çabasına neden olmaz.
2. Yönetim tarafından belirlenen standartları sağlamaya çalışır.
3. Yönetim tarafından standartları belirlenmiş konularda kendi standartlarını yaratır.
4. Belirli bir hedef olmaksızın, iş yapma şekillerinde ve sistemde performans iyileştirmesine yönelik değişiklikler yapar.
5. Başarma olasılığının %50 düzeyinde olduğu hedefleri vardır. Performansını referans bir performans düzeyi ile kıyaslar.
6. Maliyet – fayda analizleri yapar, karar alır, öncelikler ortaya koyar, geleceğe yönelik kar – maliyet analizleri kullanır.
7. Kabul edilebilir, hesaplanmış, girişim riskleri alır. Zorlayıcı bir hedefe ulaşırken riskleri en aza indirmek için çalışır. Çalışanlarını girişim riskleri üstlenmeleri amacıyla yüreklendirir, destekler.
8. Girişimci hedeflerine ulaşmak için engellere rağmen ısrarcı olur veya bu çabalarını başarı ile sonuçlandırır.

Bu ölçekte bir basamaktan diğerine geçiş gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışları ifade etmektedir. Günümüzde yetkinliklere yönelik detaylı tanımları ve davranışsal göstergeleri barındıran çeşitli meslek kuruluşları ve danışmanlık şirketlerine ait veri tabanları vardır. Ayrıca yetkinliklerin belirlenmesinde önemli

tekniklerden biri olan “Davranışsal Olay Görüşmesi” bir yetkinlik için davranış göstergelerinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır.

Yetkinlikler üzerine 25 yılı aşkın süredir kamu ve özel sektörde, çok farklı faaliyet alanlarında ve organizasyonel büyüklüklerde, farklı kültürlere sahip organizasyonlarda, birbirine yakın veya tamamen organizasyona özel pozisyonlar için çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yetkinlikler; farklı yazar ve uzmanlarca, çeşitli kategorilerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada, yetkinliği bir kavram olarak ortaya koyan ve geliştiren McClelland'ın yaptığı yetkinlik sınıflaması esas alınmıştır. Yazar, bu sınıflamayı 20 yıldan fazla bir sürede yaptığı çalışmalardan sonra ortaya koymuştur. Buna göre yetkinlik grupları şöyledir (Berктаş, 2001, 60-72) :

1. Başarı Yetkinlikleri

Başarı yetkinlikleri başarı motivasyonu, geliştirme çabası ve kalite / düzen kaygısı yetkinliğinden oluşmaktadır.

- a) **Başarı motivasyonu** : Performansı geliştirmeye, bir işi daha iyi (daha hızlı, daha etkin, daha ucuza vb.) yapmaya yönelik bir güdüdür. Kişiyi başarı için mücadele etmeye, hedefler koymaya, başkalarının performansına ve kendi koyduğu mükemmellik standartlarına ulaşmaya yönlendirir.
- b) **Geliştirme çabası** : Bir işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmak veya sorulmadan, bir olay tarafından zorlanmadan önce iş sonuçlarını geliştirmeye, problemleri önlemeye, yeni fırsatlar yaratmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktır.
- c) **Kalite ve düzen kaygısı** : Hataların en aza indirgenmesi, işin ve verinin kontrol edilmesi ile yüksek kalite standartlarının sağlanması, işin ve bilginin organize edilmesi amacıyla sistemler geliştirilmesi bu yetkinlik kapsamındadır.

2. Yardım / Hizmet Yetkinlikleri

Yardım / hizmet yetkinlikleri insana yönelik hizmetlerde – öğretmenler, danışmanlar, terapistler, müşteri temsilcileri vb. – üstün başarıyı tahmin etmekte etkilidir. Empati ve müşteri odaklılık yetkinliklerini içerir.

- a) **Empati** : Başkalarını anlama isteğini ifade eder. Tam olarak, doğru bir şekilde konuşulmayan veya açıkça ifade edilmeyen düşünceleri, duyguları anlama ve başkaları ile ilgili olma yeteneğidir. Günümüzde gittikçe önem kazanan kültürler arası farklılıklara duyarlılık gösterme yeteneği de bu yetkinlik içerisinde yer alır.
- b) **Müşteri odaklılık** : Başkalarına yardım etme ve hizmet verme isteğine karşılık gelen yetkinliktir. Kişinin tüm çabasını, müşterinin ihtiyaçlarını tahmin etmek ve karşılamak için odaklamasıdır. “Müşteri” kelimesi, kelimenin tam anlamıyla müşteri olabileceği gibi kişinin çalışma arkadaşları, çalışanları veya yardım etmek istediği kişiler de olabilir.

3. Etki Yetkinlikleri

Etki yetkinlikleri, bireyin başkaları üzerinde etki kurmaya yönelik altta yatan isteğini yansıtmakta ve güç isteği olarak adlandırılmaktadır. Etki yetkinlikleri birebir ikna ve organizasyonel düzeyde etki kurma becerilerini bir araya getirir. Bunlar etki ve tesir, organizasyonel duyarlılık ve ilişki kurma yetkinlikleridir.

- a) **Etki ve tesir yetkinliği** : Başkalarını kendi yanına çekmek ve belirli bir konuda kendisine destek sağlamak üzere ikna etme, inandırma, etkileme yeteneğidir. Bu yetkinlik için kritik konu kişinin belirli bir konuda, kendi istediği şekilde davranması için başkası üzerinde etki ve tesir yaratmak istemesidir.
- b) **Organizasyonel duyarlılık** : Kendi organizasyonu veya diğer organizasyonlarda güç ilişkilerini anlama ve öğrenme yeteneğine karşılık gelir. Bu yetkinliğe sahip kişi organizasyonlardaki kararların şekillenmesinde kimlerin etkili olduğunu, bu kişileri kimlerin etkileyebileceğini, yeni olay ve durumların organizasyondaki kişileri ve grupları nasıl etkileyeceğini bilir.
- c) **İlişki kurma yetkinliği** : İş hedeflerine ulaşmak için hemen veya ileride yararlı olabilecek insanlar veya gruplar ile arkadaşça, sıcak ilişkiler kurma ve devamını sağlama becerisidir. Bu ilişkiler organizasyon içerisindeki veya dışarındaki kişilere yönelik olabilir.

4. Yönetmel Yetkinlikler

Yönetmel yetkinlikler etki yetkinliklerinin, yöneticiler için daha belirginleştirilmiş alt yetkinliklerinden meydana gelmektedir. Yöneticilerin birçoğu için geçerli olan bu yetkinlikler başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği yetkinlikleridir.

- a) **Başkalarını geliştirme** : Birinin veya birilerinin gelişimine katkıda bulunma isteğinden kaynaklanır. Bu yetkinliğe sahip kişi gereksinim analizleri ve benzeri yöntemlerle kişilerin gelişim ihtiyaçlarını belirler ve bunları karşılamak için samimi olarak çaba gösterir.
- b) **Direktif verme** : Başkalarını kendi arzu ve isteklerine uydurma isteğine karşılık gelir. Etki ve tesir yetkinliğinin ikna etme, nedensel olarak anlatma ve benzeri davranış göstergelerinin aksine bu yetkinlik sadece “ne yapılacağıının söylenmesi” gibi bir boyuta sahiptir.
- c) **Takım çalışması ve işbirliği** : Yalnız veya rekabet ederek çalışmak yerine başkaları ile yardımlaşma, birlikte çalışma, bir takımın üyesi olma isteğine karşılık gelir. Yetkinlik kişinin bir takım üyesi olarak çalıştığı durumlarda değerlendirilmeye alınabilir.
- d) **Takım liderliği** : Takım içerisindeki liderlik rolünü yerine getirme eğiliminde kendini gösterir. Diğerlerini yönlendirme arzusunu ifade eder ve genelde biçimsel otoriteyi beraberinde getirir. En başarılı çalışmalar takım çalışması ve işbirliği yetkinliği ile birlikte sürdürülür.

5. Bilişsel Düşünme / Problem Çözme Yetkinlikleri

Analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinlikleri bu gruba girer. Hepsi teknik / profesyonel pozisyonlar ve alt düzey yönetim pozisyonları için önemlidir.

- a) **Analitik düşünme** : Bir durumu parçalarına bölerek anlama ve durumun sonuçlarını adım adım inceleyerek değerlendirmeye karşılık gelen yetkinliktir.
- b) **Kavramsal düşünme** : Kısaca, resmin bütününe görebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Aralarında belirgin ilişkiler olmayan durumlar arasında

bağlantılara kurabilmeyi ve karmaşık durumlarda kilit konuları belirleyebilmeyi gerektirir.

- c) **Teknik uzmanlık** : İş ile ilgili bilgiyi (teknik, profesyonel veya yönetsel) kullanıp genişletirken aynı zamanda başkalarına yaymak için çaba sarf etme isteğini içerir.
- d) **Bilgilenme çabası** : Olaylar, insanlar, değişik konular hakkında daha fazla bilgi sahibi olma merakı ve isteğidir. İş hayatında rutin olan ve talep edilen şeylerin de ötesinde sorgulamayı ifade eder. Soru sorma kritik davranış göstergesidir. Yetkinliğe sahip kişi gelecekte yararlı olabilecek bilgiyi araştırır.

6. Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri

Kişisel etkinlik yetkinlikleri kişisel niteliklere karşılık gelmektedir. Kontrollülük, öz güven, organizasyona bağlılık ve esneklik yetkinliklerinden oluşur. Kişisel etkinlik yetkinlikleri bireyin kişiler ve olaylar karşısındaki olgunluğunu ifade eder ve performansına etki eder.

- a) **Kontrollülük** : Duygularını kontrol edebilme ve stres altında dahi olumsuz hareketlerden kaçınma yeteneğine karşılık gelir. Genellikle alt düzey yönetsel pozisyonlar ve stres altında tek başına çalışılan pozisyonlar için kritik önem taşır.
- b) **Öz güven** : Kişinin işini başarı ile gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olduğuna inanmasıdır. Öz güven sahibi kişi zorlayıcı durumlarda kendi yeteneğine, verdiği karar veya görüşlerine güven duyar. Anlaşmazlıklar yerine kararlar için hareket eder. Kendini güçlü ve etkileyici bir şekilde ifade eder. Üstleri ile anlaşmazlık durumlarında dahi – aşağıdaki örnekte olduğu gibi – kendini açık ve güvenli bir şekilde konumlandırır.
“Elimde veriler vardı ve doğru olduğunu biliyordum. Yöneticime ölümcül bir hata yaptığımı söylerken kendimi iyi hissettim.” (Spencer ve Spencer, 1993, 83).
- c) **Organizasyona bağlılık** : Kişinin davranışlarını, organizasyonun gereksinimlerine, önceliklerine ve hedeflerine dönük ayarlama yeteneğine karşılık gelir. Kişi organizasyondaki görevleri, kişisel tercihlerinden daha üstün tutar.

- d) Esneklik :** Birçok olay, birey ve grup ile çalışabilme yeteneğine karşılık gelir. Bu yetkinliğe sahip kişi karşıt görüşleri anlar ve takdir eder, durumlar farklılaştıkça kendi organizasyonu ve iş gereksinimlerindeki değişiklikleri kolayca sahiplenir.

İşletmede ilgili pozisyonlar için üstün performansa neden olan yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanan yetkinliklerin davranışsal göstergeler ile ölçeklendirilmesi sonrası İK uygulamaları bu altyapı üzerine kurulur. Bir başka deyişle, yetkinlik modelinin geliştirilmesi ile tüm fonksiyonlar yetkinliklerin ortak dilini kullanmaya başlar. Yetkinlik modelinin geliştirilmesi çalışmaları, işletme stratejilerinin İKY uygulamaları ile ilişkilendirildiği bir sürecin ürünüdür. Organizasyonlar, misyonlarını gerçekleştirecek stratejik planları doğrultusunda hedeflerini ve kritik başarı faktörlerini tanımlar. Genelde yetkinlik çalışması da bu hedefler ve faktörler ile ilgili pozisyonlara odaklanarak maliyet avantajı sağlar. Bir yetkinlik modeli oluşturulurken aşağıdaki seçenekler mevcuttur (Benligiray, 2003, 85) :

- Yetkinliklerin kapsamı dar ya da geniş olabilir.
- Sistem var olan yetkinliklere ya da yeni yetkinliklere göre tasarlanabilir.
- Yetkinlikler aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya yaklaşımlarla belirlenebilir.
- Yetkinlikler kolayca gözlemlenebilir / ölçülebilir ya da yüksek düzeyde soyut / kavramsal olabilir.
- Yetkinlikler sürekli ya da geçici öneme sahip olabilirler.

Şekil 1.5'de yetkinlik modeli geliştirilmesine yönelik süreç şematize edilmiştir. Yetkinlik modelinin ilk aşaması performans kriterlerinin belirlenmesidir. İş sonuçları ile ilgili sayısal veriler en önemli kriterleri oluşturur. Diğer kriterler astlar, üstler ve çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri; uzman panelleri ve anketler aracılığı ile belirlenir.

İkinci aşamada, belirlenen performans kriterlerine göre üstün performans sahipleri ve vasat performans sahiplerinden iki örneklem grubu oluşturulur. Üstün performansı vasat performanstan farklılaştıran yetkinliklerin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla veri toplanması yetkinlik modeli oluşturulmasının üçüncü aşamasında ve gerçekleştirilir. Davranışsal olay görüşmeleri, uzman panelleri,

yetkinlik değerlendirme anketleri, geçmiş araştırmalar, iş analizlerinden yararlanma ve doğrudan gözlem metotları yetkinliklerin belirlenmesinde ilgili davranışsal verilere ulaşılmasını sağlar.

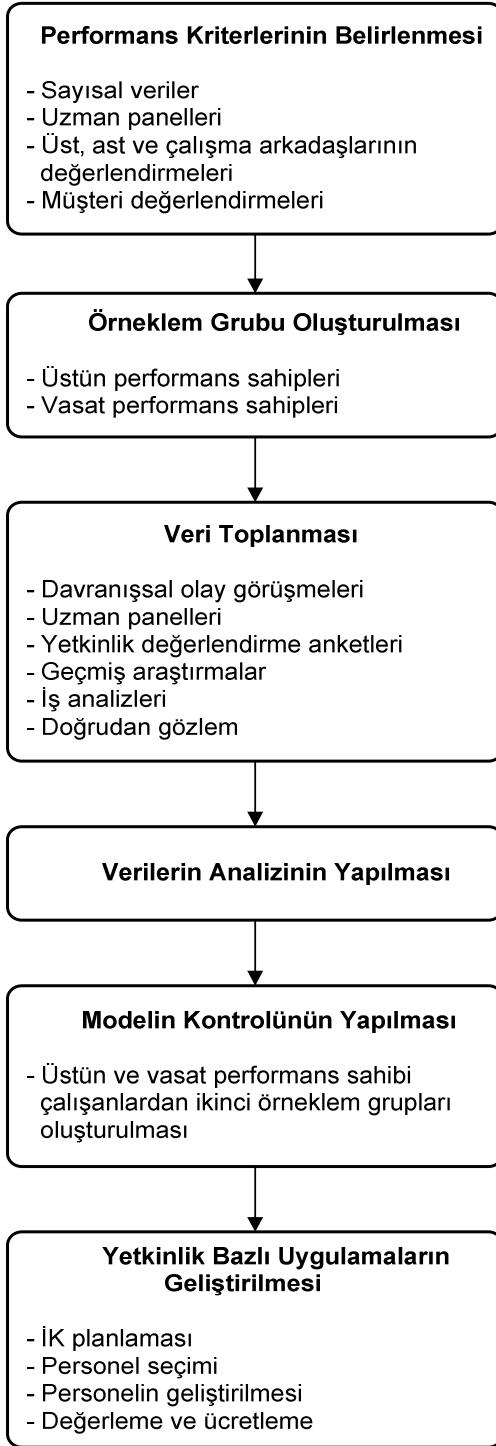
Davranışsal olay görüşmeleri istatistiksel ve davranışsal olarak en değerli veri kaynağıdır. Görüşmeyi yapan kişi örneklem grubunda olan kişinin başarılı veya başarısız olduğu önemli iş deneyimlerini aktarmasını sağlar. Görüşme notlarını "Sözlü İfadelerin İçerik Analizi" (Content Analyses of Verbal Expression, CAVE) metodunu kullanarak istatistiksel açıdan analiz eder ve anlamlandırır. Klasik bir iş analizinin yanıtladığı iş ile ilgili "ne" yapıldığı sorusuna karşılık bu metot, anlatılan kısa hikayelerde o işi iyi yapmak için yanıtlanması gereken "nasıl" sorusuna ilgili yetkinlikler ile yanıt verir.

Uzman panelleri yetkinliklerin belirleneceği pozisyonların yöneticileri, pozisyon için belirlenen üstün performans sahipleri, danışmanlar ve insan kaynakları sorumlularını bir araya getiren toplantılardır. Bu metot hızlı ve etkin bir şekilde değerli bilgiye ulaşılmasını sağlarken panel katılımcılarının yetkinlik yaklaşımını yakından tanınmasına ve benimsemesine olanak sağlar.

Yetkinlikleri ve yetkinlik göstergelerini derecelendirmek üzere özel olarak geliştirilmiş anketlerin doldurulması ile de veri toplanabilir. Çok sayıda pozisyon için hızlı, ucuz ve istatistiksel olarak anlamlı; ancak anketin sınırları dahilinde veri sağlanır. Bilgisayar destekli geçmiş araştırmalar, zaman ve maliyet avantajı ile geniş kapsamlı bir yetkinlik modeli için uzman panelleri gibi önemli bir alternatiftir.

İş analizlerinden yararlanma ve doğrudan gözlem teknikleri ise; diğer kaynaklar kullanılarak ulaşılan sonuçların desteklenmesinde kullanılabilir. Anketler gibi bu iki teknik de tek başlarına etkin bir model oluşturulmasına olanak vermeyen metotlar olarak kabul edilmektedir.

Şekil 1.5 : Yetkinlik Modeli Geliştirilmesi Süreci



Kaynak : (Berktaş, 2001, 49)

Çeşitli metotlar ile toplanan veriler, uzman analistlerin çalışmaları ile üstün performans sahiplerini vasat performans sahiplerinden ayıran yetkinliklere dönüştürülür. Yetkinlik modelinde odaklanılan pozisyonlar için ilgili yetkinlik listeleri; detaylı tanımları, yetkinliğin sergilenme düzeyine karşılık gelen davranışsal göstergeler ile birlikte ve örnekler verilerek ayrıntılı olarak tanımlanır. Oluşturulan modelin kontrolünün yapılması, İK uygulamalarında yetkinlik yaklaşımının etkin ve verimli sonuçlar vermesi açısından çok önemlidir.

Yetkinlikler, İK uygulamalarının ölçülebilir, objektif ve azınlıklara karşı olumsuz sonuçlanma eğiliminde olmayan kriterler ile oluşmuş bir veri tabanında geliştirilmesine olanak verir. Yetkinliğe dayalı İKY Modeli geliştirildikten ve kontrol edildikten sonra, uygulamaya konmaktadır. Modelin uygulama aşaması aşağıdaki insan kaynakları fonksiyonlarında gerçekleşir :

İnsan Kaynakları Planlaması : Yetkinlik bazlı İK fonksiyonlarını bir arada ele alan planlama süreci, yetkinlik bazlı İK planlamasının konusunu oluşturur. İK planlamasında yetkinlikler, mevcut insan kaynaklarının ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiğinin bir envanterini oluşturmak için veri tabanı olarak kullanılır. Yetkinlik bazlı İK planlamasına yönelik uygulama aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Özellikle çok sayıda çalışanı olan işletmeler için, yetkinlik bazlı planlamanın değer yaratan kilit pozisyonlara odaklanması maliyet avantajı sağlar.
- Pozisyonların yetkinlik gereksinimleri belirlenir ve pozisyonu dolduran çalışanların yetkinlik değerlendirmesi yapılır.
- Tahminleme süreci ile geleceğe yönelik insan kaynakları gereksinimleri projeksiyonu yapılır.
- Bu projeksiyona yönelik pozisyon ve insanlara, gelecek koşullarını değerlendiren yetkinlikler atanır.
- Mevcut durum ve gelecek projeksiyonu karşılaştırarak arasındaki farklar belirlenir.
- Farkı kapamaya yönelik hareket planları oluşturulur.
- Belirli dönemler itibarı ile sistemin kontrolü, İK planlamasının son aşamasıdır.

Personel Seçimi : Yetkinliğe dayalı İKY’de oluşan yetkinlik modeli kapsamında, doğru işe doğru eleman yerleştirmeyi sağlayan işe alma yerleştirme sistemleri ve oryantasyon planlarının gerçekleştirilmesi gerekir. Yetkinlik bazlı personel seçme fonksiyonu aşağıdaki uygulama aşamaları ile hayata geçirilebilir :

- Hedef pozisyon için yetkinlik modellerinin geliştirilmesi,
- Adayların yetkinliklerinin tam ve doğru olarak değerlendirilmesi ve bu amaçlara uygun metotların seçilmesi,
- Yetkinlikleri değerlendirecek kişilerin eğitilmesi,
- Adayların hedef pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler için belirlenen metotlarla değerlendirilmesi,
- Aday – hedef pozisyon, yetkinlik değerlendirmelerinin karşılaştırılması,
- İşe alma / atama / terfi kararının verilmesi,
- Verilen kararın uygunluğunun kontrol edilmesi.

Personelin Geliştirilmesi : Personelin geliştirilmesi fonksiyonu altında personelin eğitimi, terfi, başarı ve kariyer sistemleri yer almaktadır. Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme çabaları aşağıdaki uygulama aşamaları ile geliştirilebilir :

- Yetkinlik modelinin geliştirilmesi,
- Geliştirilmesi maliyet açısından avantaj sağlayan yetkinliklerin belirlenmesi,
- Seçenekler arasından fayda maliyet optimizasyonu sağlayan eğitim ve geliştirme araçlarının belirlenmesi,
- Belirlenen eğitim ve geliştirme uygulamalarının geliştirilmesi,
- Eğitimcilerin eğitilmesi,
- Eğitimin gerçekleştirilmesi,
- Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi.

Değerleme ve Ücretleme : Yetkinlikler performans değerlendirmesi fonksiyonu için yeni bir yaklaşım önermektedir. Geleneksel performans değerlendirme çalışmalarında “ne” yapıldığına odaklanılır ve yapılanlar maddi kazançlar ile ilişkilendirilir. Ancak bu yaklaşım organizasyonel stratejiyi desteklemekte yetersiz kaldığı, çalışanların performansı ve kişisel gelişimi ile doğrudan ilişkili olmadığı, yöneticilere çalışanların kişisel gelişimini desteklemek konusunda yardımcı olmadığı

ve değişen koşullar altında performans hedefleri farklılaştığından haksız olarak algılandığı yönünde eleştiriler almaktadır.

Performansın “nasıl” gerçekleştirildiğine odaklanılan yetkinlik yaklaşımında, çalışanların iş sonuçlarına ulaşması için sahip olması gereken yetkinliklerin değerlendirilmesi söz konusudur. Kişinin gelişimine odaklıdır ve geçmişe değil geleceğe yönelik bir perspektif sunar. Aynı zamanda yöneticinin çalışana performans gelişimini sağlaması için neler yapması gerektiği konusunda etkin geri bilgi vermesini sağlar.

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin sadece bireysel yetkinliklere dayalı olarak kurulabileceği yönünde yanlış bir anlayışın geliştiği görülmektedir. Gerçekte uygulamalar incelendiği zaman bireysel yetkinliklerin azınlıkta kaldığı görülebilir (Benligiray, 2003, 87).

Fakat genel anlamda, yetkinliğe dayalı ücret sisteminde çalışanların yapmakta oldukları işe göre değil, yapabilme kapasitesinde oldukları iş sayısına, yani yetkinliklerine göre ücretlendirilmektedir (Cascio, 2003, 428).

Yetkinlik modellerinin İK uygulamalarına sağladığı altyapı, insanları ve işleri uygun bir şekilde eşleştirmeye olanak verir. Bu da çalışanların sürekli iş / pozisyon / kariyer beklentilerini düzenli olarak değerlendirirken organizasyonların günümüz koşullarında karşı karşıya olduğu gerçeklere de yanıt veren uygulamalar sunar. Yetkinliklerin insan kaynakları alanında başarı ile uygulanabilmesi için aşağıda belirtilen konulara dikkat edilmelidir (Bayraktar, 2002, 15) :

- Yetkinliklere dayalı İKY oluşturabilmek için, öncelikle üst yönetimin uygulamayı benimsemesi ve sahiplenmesi gerekir.
- Sistem bilgilerinin bütün çalışanlara açık olması uygulamanın başarısı için bir diğer önemli koşuldur ki, bu da doğrudan işletmenin kültürel yapısıyla bağlantılıdır.
- Yaygın uygulama hatalarının başında basma kalıp, kopya yetkinlik modellerinin kullanılması gelmektedir. Sistemden beklenen verimin elde edilebilmesi için, her işletmenin genel verileri kendi koşullarına göre yorumlayıp davranış göstergelerini yeniden tanımlaması gerekir. Bunun

yapılabilmesi için, işletmenin misyon, vizyon, stratejik hedefler ve değerleri açık biçimde tanımlanmalıdır.

- Boyatzis'in Etkili İş Performansı Modeli'nde belirttiği gibi sadece çalışanın yetkinliklerinin istenilen düzeyde olması, bir işte etkili performansın gerçekleşmesi için yeterli değildir. Bunların diğer iki unsur olan, iş çevresi ve iş talepleri ile de uyumlu olması gerekir. Bu bağlamda misyonu ve vizyonu açıkça tanımlanmamış, çalışanlarından ne istediği açıklıkla belirtilmemiş işletmelerde, sadece çalışanların yetkinliklerine dayalı bir başarı beklentisinin gerçekleşmesi mümkün değildir.
- Yetkinlikler, bütün İKY süreçleri ile bağlantılı, karşılıklı etkileşim içinde çalışması gereken tasarımlardır. Böyle ayrıntılı bir ilişkinin işleyebilmesi ise kapsayıcı bir yazılım programı olmadan mümkün görünmemektedir.

I.2.3. İKY'de Önem Kazanan Konular

Yukarıda açıklanmaya çalışıldığı gibi tarihsel süreç içinde İKY sürekli gelişen bir eğilim göstermiştir. Günümüzde içeriği değişen ve kapsamı genişleyen İKY, bir yönüyle istihdam ilişkisinin yapısını değerlendiren bir uygulama alanı olarak devam ederken, diğer yönüyle günümüzde organizasyon yapısında ve istihdam ilişkisinde, özellikle teknolojiye bağlı olarak yaşanan değişim sonucu, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki farklılaşmayı incelemektedir. Bu vizyondan bakıldığında, İKY'nin iki temel amacı vardır (Palmer ve Williams, 1993, 25) :

- 1- İnsan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmek,
- 2- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır.

Bu durumda İnsan Kaynakları Yönetimi; hem çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak işletmeyi amaçlarına ulaştırma yönünde çalışmalı, hem de çalışanların organizasyondan beklentilerine cevap verebilmek için gerekli yöntemleri kullanmalıdır. Sözü edilen bu çift yönlü görev, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne üst düzeyde bir sorumluluk yüklemektedir. Değişen işletme yapıları içinde İKY bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol üstlenmektedir. Yetenek savaşlarının yaşandığı dünyamızda, insan sermayesinin bir

işletmenin sahip olduğu en önemli değer olduğu dikkate alınır, bu durumda İKY'nin aldığı görev ve sorumlulukların da otomatik olarak artacağını kabul etmek doğru olacaktır.

Çağdaş İKY'de öne çıkan yaklaşımları aşağıdaki gibi dört ana grupta toplayabiliriz (<http://www.insankaynakları.gokceada.com>) :

I.2.3.1. İKY'nin İşletmenin Stratejik İş Ortağı Olması

Günümüzde İKY ile işletmenin stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. İKY'nin , grubun strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunduğu görülmektedir. İKY, işletmenin büyüme stratejisi doğrultusunda, stratejik düşünerek iş ortağı gibi davranmaktadır. Stratejik bir katılımcı olarak İKY, yönetsel fonksiyonlarda mükemmelliği devam ettirme eğilimindedir. Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin toplumsal, organizasyonel, fonksiyonel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamak ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar. Burada etkin bir Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi için gerekli olan strateji - insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması söz konusu olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin beklenmedik olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Organizasyonel ve çevresel değişimler doğrultusunda biçimlenen işletme stratejisinin belirlenme ve uygulanma sürecine, İKY de aktif olarak katkıda bulunmaktadır.

Michigan Üniversitesi'nden David Ulrich'in yaptığı araştırmalarda, İKY'nin işletmelerdeki stratejik önemi ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir (Mathis, Jackson, 2000, 15) :

- **Kurumsal Performansı Arttırmak** : İşletmenin çalışmalarındaki başarı, ürün ve hizmetlerin müşteriye ne kadar iyi bir şekilde sunulmasıyla görülür. Proje, üretim ve bu gibi uygulamaların müşteriye sunulması işletmenin sahip olduğu insan kaynakları tarafından yapılır. Dolayısı ile, insan kaynakları yöneticileri

işletmenin daha iyi bir şekilde stratejik amaçlarına ulaşmasında katkıda bulunurlar.

- **Stratejik Planlamada Yer Almak** : İşletmenin stratejik planlarının yapıldığı toplantılarda diğer bölüm yöneticileriyle beraber insan kaynakları yöneticileri de yer alırlar ve kendilerine özgü karar mekanizması ile alınan organizasyonel kararlara katılırlar.
- **Birleşmelerde, Satın Almalarda ve Küçülmelerde Karar Sürecinde Yer Almak** : Günümüzde işletmeler birleşmekte, küçülmekte (downsizing) ve başka bir işletmeyi satın almaktadır. Bütün bu birleşme ve satın almalarda konuşulması gereken stratejik konular, işletme kültürü ve çalışma biçimleri bulunmaktadır. Bu noktalarda ise; üst yönetim son kararı almadan önce insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapar.
- **Organizasyonu ve Çalışma Biçimlerini Yeniden Düzenlemek** : Rekabet üstünlüğünün stratejik kaynaklarını anlayabilmek için İKY, çalışanların zayıf ve güçlü yanlarını analiz etmelidir. Bu analizler yapıldıktan sonra İnsan Kaynakları Yönetimi üretim sorumlusu ile birlikte çalışarak işletmeyi ve onun parçalarını yeniden düzenlemektedir.
- **İK Sonuçları için Mali Sorumluluk Güvencesi Sağlamak** : Günümüzde, stratejik bir katılımcı olarak insan kaynakları yöneticileri, insan kaynaklarına yapılan yatırımın organizasyona neler getirdiğini ölçmektedirler. Yüksek verimli iş faaliyetlerine odaklanan İnsan Kaynakları Yönetimi ile daha iyi ve güvenli mali sonuçlar elde eden işletmeler arasında sıkı bir bağlantı bulunmaktadır.

İşletmenin etkinliği, insan kaynakları dengesini doğru kurmaya bağlıdır. Bu dengeyi kurmadaki belirleyici faktör ise; stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, İKY'nin sürece katılımı ve uygulamada sergileyeceği performanstır.

I.2.3.2. Yetenekli Çalışanları İşe Alma ve İşte Tutma

Önceleri, işletmeler için, gerçekleştirdikleri üretim sonucunda kar elde etmek en önemli konu iken, günümüzde müşteri ve insan odaklı yaklaşımlar daha çok önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler, artık çalışanlarının bilgi, yetenek ve

yaratıcılıklarını en iyi şekilde kullanarak müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayacakları yaklaşımlar geliştirmelerinin işletmelerinin devamlılığı ve kalıcılığının sağlanması için gerekli koşul olduğunun farkına varmışlardır.

Bu gelişmeler İK yönetimini daha stratejik olmaya, daha küresel bir bakış açısı geliştirmeye ve işletmenin bütünüyle küresel gelişmelere uyum sağlaması için gereken değişimi yönlendirmesi için sorumluluk almaya yöneltmiştir.

Günümüzde İKY, çalışanlara yapılan yatırımın getirisinin maksimum düzeyde nasıl tutulacağını belirleyerek, ülke farkı gözetmeksizin, doğru insanı, doğru yerde, doğru zamanda bulundurma çabası içerisindedir. Ayrıca, yetenekli çalışanları işte tutmak için insana yatırım düşüncesinin yansıtıldığı kurumsal ortam yaratmaktadır.

Dünyaca ünlü bazı işletmeler, yetenekli insan kaynaklarını gözden çıkarmaları sonucunda yok olmuşlardır. İngiliz firması Marconi bünyesinde barındırdığı çalışanlarını gözden çıkararak, bilişim teknolojisi alanında yoğun bir yatırım yapmaya karar vermiş, fakat başarılı olamamış ve bunun sonucunda iflas etmiştir. Amerikan firması Enron, büyük yatırımlara imza atmasına rağmen, kendisine ait küçük parçalar hakkında yeterli bilgiyi elde edememiş ve tek bir hata ile sona ulaşmıştır. İngiltere'nin en büyük bankalarından birisi olan Barrings, tek bir çalışanın Singapur'da yaptığı hatanın tüm bankanın çökmesine neden olduğunu belirtmiştir. Dolayısı ile, günümüzde işletmelerdeki sermaye ve fiziksel kaynakların yerini çalışanların yeteneği ve entelektüel sermaye almıştır. Bilişim devi olarak kabul edilen Microsoft firmasının sahibi Bill Gates'in, değer yaratan varlıklarının %90'ının binalar ya da bilgisayarlar olmadığını, bu değer orada çalışan insanlar ve onların sahip olduğu yeteneklerinde bulunduğunu belirtmesi, bu görüşün doğruluğunu destekler niteliktedir (Handy, 2002, 62).

I.2.3.3. Küresel Liderlik Gelişimi

Ekonomik veya sosyal nedenlerden dolayı çalışma koşullarındaki farklılıklar, insanları farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya itmektedir. Sınırların geçmiş yıllara oranla çok kolay bir şekilde aşıldığı çağdaş dünyamızda insan kaynaklarının hareketliliğinde hızlı bir artış gözlenmektedir. Bu durumda, kendi ülkesinde faaliyet gösteren bir işletme dahi bu yöndeki değişimden etkilenmektedir. İKY, demografik eğilimleri göz önünde bulundurarak, işletmeyi küresel çapta yönetebilecek kadroyu belirler ve yetiştirir.

İşletmelerde küreselleşme ile beraber, organizasyonel yapıda meydana gelen değişimler, mevcut yapı içerisindeki insanların yönetimi için önemli farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Özellikle farklı ülke ve kültürlerden insan kaynakları istihdam eden çok uluslu işletmeler, yönetim politikalarını küresel ölçekte değerlendirmektedirler. Aynı zamanda bu işletmeler, sadece çalıştıkları departmana değil, işletmenin bütününe sadık çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Küreselleşme sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne düşen görev, faaliyet gösterilen diğer ülkelerdeki çalışanların, oluşturulan işletme kültürüne uyum sağlamasında aktif rol oynamaktır. Ayrıca çok uluslu işletmelerde İKY, ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemeleri ve endüstri ilişkilerini ortak bir düzene sokmakta etkili olmaktadır. Aynı şekilde, işletmelerin birleşmelerinde özellikle iki kültürün birleştirilmesi, yeni ve aynı zamanda ortak bir işletme kültürünün oluşturulmasında önemli rol yine İnsan Kaynakları Yönetimi'ne düşmektedir.

I.2.3.4. Bilgi Yönetimi

Yeni ekonomide bilgi miktarının sürekli artmasına karşılık, bilgiyi yönetecek insan sayısının buna paralel bir artış göstermemesi önemli bir sorundur. Özellikle rekabet avantajı arayan işletmeler açısından bilgi edinilen araçların etkin kullanımı ve bilgi paylaşımı büyük önem taşımaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bilgi yönetimi ve İKY arasında giderek genişleyen ortak ilgi alanlarının ve karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi, işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgisini yaratma ve kullanma süreci olarak tanımlanabilir. Araştırmalar, etkili bilgi yönetiminin enformasyon teknolojileri ve teknik çabalardan ziyade insanların işteki tutumlarıyla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bilgi yönetiminde insan kaynaklarına verilmesi gereken önem ihmal edilemez niteliktedir. İnsan kaynakları bilgi yönetimi açısından stratejik bir unsuru, insan kaynaklarının etkin yönetimi ise; bilgi yönetimi sürecini destekleyici bir alt yapıyı ifade etmektedir. Başarılı işletmelerde İKY, organizasyonun bütününün bilgi açığını (organizasyonun bildikleri ile bilmesi gerekenler arasındaki farkı) tanımlamakta, böylece organizasyonun stratejik açığının (organizasyonun yaptıkları ile yapması gerekenler arasındaki farkın) doldurulmasında yardımcı bir görev üstlenmektedir (www.bilgiyönetimi.org).

Bilgiyi, genel anlamda “düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün (Büyük Larousse, 1992, 1637)” olarak tanımlamak mümkündür. Yönetimsel açıdan bilgi, belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için anlamlı olan, yönetimsel kararlarda gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir (Davis, 1974, 7). Üst yönetim düzeyinde geniş, dışsal ve ileriye yönelik bilgilere ihtiyaç duyulurken; alt yönetim düzeyinde ise planlanmış, ayrıntılı ve dar odaklı bilgiler kullanılır.

Bilgiyi üreten ve uygulayan insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini arttırmak amacı ile, insan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri (İKYBS), organizasyonlarda insan kaynaklarına ilişkin bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemdir.

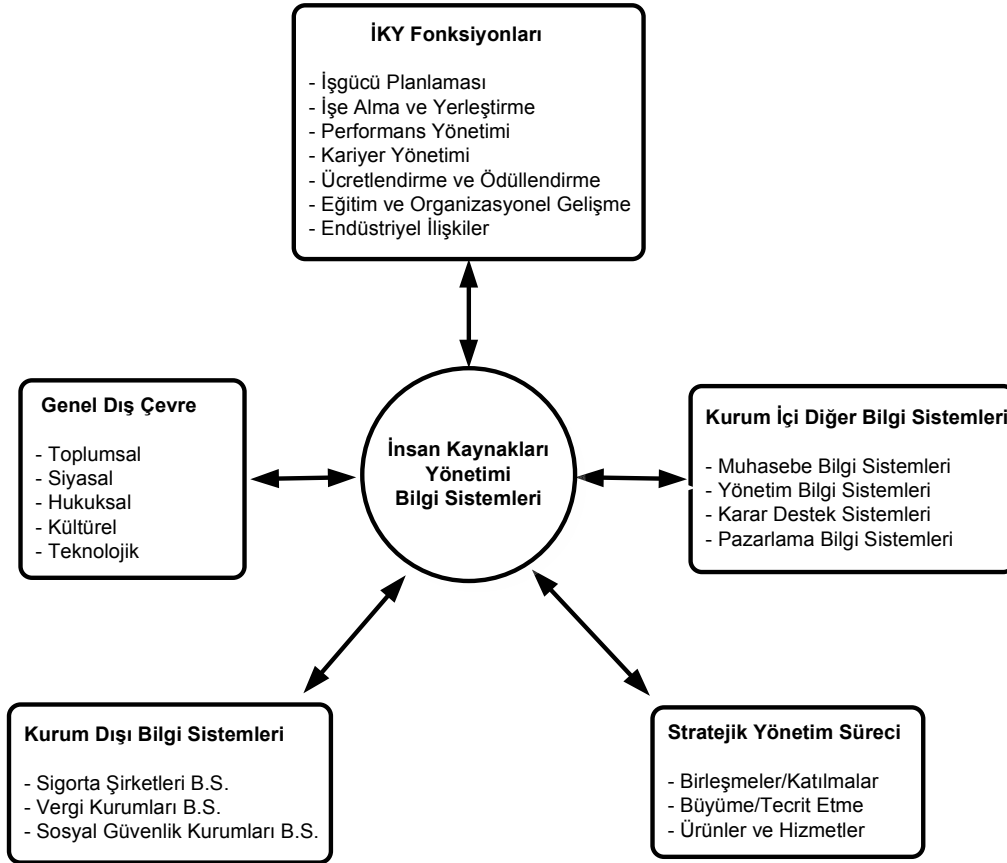
İKYBS'nin, salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi yanlıştır. İKYBS, yazılım araçlarına ilaveten çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İKYBS'nin temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmaktır. İKYBS çalışanların;

- Seçilmesi ve istihdam edilmesi,
- Görevlerinin belirlenmesi,

- Performanslarının değerlendirilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin analizi,
- Yetiştirme ve geliştirmesi,
- Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü

gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır (O'Brien, 1993, 429).

Şekil 1.6 : İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri ve Etkileşimleri



Kaynak : (Kavanagh, Gueutal, Tanenbaum, 1990, 31)

Yukarıdaki şekle göre bir İKYBS'nin etkileşim halinde olması gereken alanlar genel dış çevre, kurum içi ve kurum dışı bilgi sistemleri, stratejik yönetim süreci ve İKY fonksiyonlarıdır. Organizasyonlarda, insan kaynakları bölümlerinin bilgi işlem bölümlerinden bağımsız olarak çalışmalarını sağlamak için, kullanılacak insan kaynakları bilgi sistemlerinin yazılımlarının kolay ve hızlı öğrenilebilir olması

gerekmektedir. Ayrıca İKYBS, 21. yüzyılda önemli bir konumda bulunan çok uluslu işletmeler için, farklı dil seçeneklerine aynı anda cevap verebilmelidir. Bu konuda tüm işletme fonksiyonlarını ilgilendiren ve İKYBS'yi de içeren ERP (Enterprise Resource Planning - Kurumsal Kaynak Planlaması) yazılımları işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Yazılımların katı bir yapıda olmaması, işletmelerin kendine özgü süreçlerine uygun hale getirilebilmesi, özellikle küçük ölçekli işletmeler için esneklik sağlaması açısından avantaj teşkil etmektedir.

I.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İKY fonksiyonları geçmiştekinin tersine günümüzde son derece geniş bir alanı kapsamaktadır. Farklı organizasyonlarda genel uygulama alanı olarak kullanılan İKY fonksiyonları şunlardır :

- 1- İnsan Kaynakları Planlaması
- 2- İşe Alma ve Yerleştirme
- 3- Performans Yönetimi
- 4- Kariyer Yönetimi
- 5- Ücretlendirme ve Ödüllendirme
- 6- Eğitim ve Personeli Güçlendirme
- 7- Endüstriyel İlişkiler

Belirtilen fonksiyonların açıklamasına aşağıda yer verilmektedir.

I.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmeler, gerekli sayı ve nitelikteki çalışanları ihtiyaç duydukları gerekli zamanlarda istihdam edebilmek amacıyla insan kaynakları planlaması yaparlar. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecekte karşılaşacağı koşulların gereklerini yerine getirebilecek insan kaynakları yapısını oluşturmak için harcadığı çabalar olarak tanımlanabilir (Önüt, 1998, 25) . Tanım gereği İK planlaması, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve organizasyonel gelişme kadar, ücretlendirme ve ödüllendirme, kariyer planlama gibi diğer İK fonksiyonlarında da uygulamaların

geliştirilmesini sağlamaktadır. Bir insan kaynakları planı şunları içerir (Cascio, 1995, 119) :

- Mevcut insan kaynaklarının ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiğinin bir envanteri,
- Gelecekteki insan kaynakları gereksinimine yönelik tahminleme süreci,
- Bu gereksinimleri karşılamaya yönelik aksiyon planları,
- Sistemin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi.

İK planlaması pek çok amaca hizmet eder. Bunlardan en önemlisi, organizasyonun insan kaynağını daha etkin kullanmaktır. Diğer belli başlı sebepler de aşağıdaki gibidir (Hollenback, Wright, 1994, 318) :

- İşe alma maliyetlerini düşürür. Planlama ile insan kaynağı açığı veya fazlasını tespit ederek, bu durumun yönetilmez ve pahalı hale gelmeden maliyetin düşmesini sağlar.
- Çalışanların yetenek ve becerilerinin optimal biçimde kullanılmasını sağlar.
- İşletmede mevcut olan ve ihtiyaç duyulan belli yetenekleri ortaya koyar.
- İşletmenin çevresel değişikliklere uyum gösterebilmesini sağlar.

İşletmenin belirlediği strateji ile İK planlaması arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşletme belirlediği stratejiye uygun olarak insan kaynağını belirler. Örneğin buluşçuluk odaklı çalışan işletmelerin çok yetenekli, yaratıcı insanlara ve bu insanların işletmeye uzun süre bağlılığına ihtiyaçları vardır (Hollenback,Wright, a.g.e., 318). İK planlama sürecindeki aşamalar aşağıdaki gibidir (Önüt, a.g.e., 26) :

- İşletme içindeki problem alanların tespiti,
- Problem alanlarına yönelik alternatif politikaların oluşturulması,
- İnsan kaynağına ait gerekli verilerin elde edilmesi ve ilgili veri tabanlarının kurulması,
- İnsan kaynağı talep ve arz tahminlerinin yapılması ve sonuçların analizi.

Bir işletmenin gelecekte içeriden veya dışarıdan ihtiyaç duyacağı insan kaynağı gereksinimini içeren bilginin mevcut olması, hem yönetici pozisyonundaki personelin, hem de diğer çalışanların işletmenin ihtiyaçlarına göre kendilerini

yetiştirmelerine de imkan tanıyacaktır. Özellikle kapsamlı bir insan kaynağı bilgi sisteminin oluşturulması, organizasyonun verimli bir şekilde çalışmasına yardımcı olacaktır.

İK planlaması, sürekli veri toplayan, topladığı veriyi kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli birçok faktörün etkisi altındadır. İK planlamasının uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır. Bu faktörler dışsal ve içsel olmak üzere iki grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 32) :

I - Dışsal Faktörler :

- Çevresel belirsizlik
- Rekabet koşulları
- Teknoloji
- Yasalar

II - İçsel Faktörler :

- Organizasyonel strateji
- Coğrafik farklılaşma
- Mevcut işgücünün özellikleri
- Bilgi sisteminin kalitesi

İK planlaması genellikle beş yıllık projeksiyonları hedefler. Bu süre içinde işletme için gerekli işgücü ihtiyaçları nicelik ve nitelik olarak belirlenir, bu doğrultuda insan kaynaklarının nasıl elde edileceği öngörülür, bölümler arası geçiş veya dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri gözden geçirilir ve insan kaynaklarının sürekli gelişimi ve verimliliğinin sağlanması yönünde çalışmalar yapılır.

İK planlaması işletmenin faaliyetlerine etkin bir biçimde katkıda bulunabilmek için, diğer planlama faaliyetleri ile de bağlantılı kılınmalıdır. Bu nitelikte bir planlama yapılabilmesi için İK planlamacısı, kendisi için gerekli her türlü bilgiyi işletmenin her

kademesinden alabilmelidir. Gerekli bilgiler sağlanmaksızın, yapılan projeksiyonların gerçeklere uyma oranında yetersizlikler olması olağandır. İşletmenin İK planlamasını yapacak kişi, planlama çalışmaları sırasında işletmenin çalışma dalının bulunduğu işkolu içindeki yerin, ülke ekonomisinin gelişme eğrisini, işletmenin organizasyonel yapısında uzun vadede öngörülen değişikliklerin neler olduğunu, işletme faaliyetleriyle ilgili teknolojik gelişmeleri, işletmenin yurtiçi veya yurtdışı mevcut ve muhtemel piyasalarının neler olacağını ve yeni mamuller konularında bilgi sahibi olmak durumundadır. Bu bilgilerin ışığı altında İK planlamasını yapacak ünite, işletmenin gelecek beş yıl içindeki işgücü ihtiyaçlarının neler olacağını ve bu ihtiyaçların işletme içinden ve işletme dışından ne şekilde karşılanacağını saptamaya çalışır.

I.3.2. İşe Alma ve Yerleştirme

Bir organizasyonun başarısı büyük oranda istihdam ettiği çalışanlarının başarısına bağlıdır. Bu nedenle işe alma ve yerleştirme İKY'de kritik bir fonksiyondur. İşletmede insan kaynakları seçim süreci üç aşamadan oluşur (Aldemir, Ataol, Budak, 2001, 98) :

- Aday toplama
- Seçim
- Yerleştirme

Aday toplama iç ve dış kaynaklardan sağlanır. Bu kaynakların sağlanmasından önce birtakım hazırlık çalışmalarının yapılması gerekir. Birinci nokta, ne gibi işlere eleman alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilir. Böylece, boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenir. İkinci nokta ise iş analiz ve tanıtlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.

İşletme içinde yapılması gereken önemli bir hazırlık da, bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi ve yetiştirilmesidir. İşletmeye yeni başvuran kişilerin son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu elemanların

kazanılması ya da kaybedilmesi söz konusudur. Bu durumun daha çok işe alma ile yükümlü yetkililerin davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

İşletme politikası gereği, insan kaynağı ihtiyacı organizasyon içerisindeki transfer ve terfilerle de sağlanabilir. Yönetime yeni personel alınmasını öneren çalışanlar ile işe başvuruların işletmedeki yakınları işletme içi kaynaklardır. Dış kaynaklar arasında İş ve İşçi Bulma Kurumu, meslek kuruluşları, danışman firmalar, işçi sendikaları ve sektörel rakipler yararlanabilecek kaynaklar arasındadır. Ayrıca internet, gazete ve dergi gibi yayın organları da kullanılabilir.

İnsan kaynağı konusundaki gerekli duyurular yapıldıktan sonra, başvuran adaylar arasından seçim yapılması gerekir. Uygun adaylar görüşmeye çağırılır. Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Görüşmenin en önemli avantajlarından birisi de adaylar hakkında, başka herhangi bir yolla edinilemeyen ve insan ilişkilerine yönelik bilgilerin elde edilmesidir. Adayların konuşması, jest ve mimikleri, grup içindeki tavırları ve davranışları, çeşitli konulardaki tutumları görüşme yoluyla belirlenebilir (Fındıkçı, 1999, 197).

Adayın göreve uygun olup olmadığına karar vermek için, aday, yazılı ve sözlü biçimde hakkında bilgi verebilecek kişilerden soruşturulur. Adayın öğrenim gördükleri dönemlere ve karakterlerine ilişkin izlenimler, çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili bilgiler araştırılır. İşe alma ve yerleştirme sürecinde gelişmiş ülkelerde üzerinde hassasiyetle durulan bir konu da “Eşit İstihdam Fırsatı (Equal Employment Opportunities)” ile ilgili yasalardır. Bu yasalar genel anlamda işe alma ve yerleştirmede herkesi eşit tutmakta; cinsiyet, medeni durum, ırk v.b. faktörler konusunda ayrımcılığı yasaklamaktadır.

Seçim sürecinde, seçimle görevlendirilen yetkili kişi başvuran adayların mesleki ve eğitim düzeyiyle yakından ilgilenir, alınan diploma ve sertifika gibi belgelere önem verir ve özellikle adayların teknik yeteneklerini araştırır. İşletmenin büyüklüğü ve izlediği insan kaynakları politikasına göre sırası ve sayısı değişmekle birlikte genel bir değerlendirme içinde seçim sürecindeki aşamalar şunlardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, 82) :

1- İş Profiline Çıkarılması : İş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanılarak, işin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenerek, görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi edinilir.

2- Ön Görüşme ve Başvuru Formu : Ön görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alışverişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inilmeksizin yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. İlk görüşmede eleme dışında kalanlara doldurulmak üzere iş başvuru formu verilir. Bu formda, adayın ismi, adresi, medeni ve eğitim durumu, yaşı, daha önce yaptığı işler, yabancı dil bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular vardır. Bu formda yönetilen soruların açık ve anlaşılır olması gerekir.

3- Psikoteknik İnceleme (Testler) : Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-çalışan uyumunu kolaylaştırmaktır. Günümüzde işletmeler başta personel seçimi olmak üzere, eğitim, yükselme, işe uyarlama, ücretleme ve iş kazalarını önleme amacıyla psikoteknikten çok boyutlu olarak yararlanmaktadırlar.

4- İş Görüşmesi : İlk görüşmenin kısa, öz ve eleştirel niteliğine karşılık, yapılan bu ikinci yada temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. İş görüşmesi olarak tanımlanan bu ikinci görüşmede adayın işe uygunluğunun saptanması dışında, işe başvuran adaylara işletme hakkında bilgi verilmesi bir bakıma işletmenin halka ilişkiler politikasına katkı sağlayacaktır.

5- Referans Araştırması : İşletmede personel seçimiyle yetkili kılınan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapabilir. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Referans verilen kişilerle doğrudan ilişki kurmak, yüz yüze veya telefonla görüşmek, aday hakkında yararlı bilgiler sağlayabilir.

6- İşe Alınma Kararı : Çağdaş seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar adaylar, çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelir. Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır. Şüphesiz bu kararın alınmasında en önemli rol İK bölümü yetkilileri ile adayın gireceği bölüm yetkililerine düşer. Bu nedenle aralarında çok iyi bir iş birliği ve eş güdümün sağlanması gerekir.

7- Sağlık Kontrolü : Genellikle işe başlamadan önce ya da daha sonra deneme süresi içinde adayların sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluk olarak gerçekleştirilir. Ancak bu kontrol bir formalitenin yerine getirilmesi olarak değerlendirilmemelidir, çok yönlü bir inceleme yapılmalıdır. Özellikler fiziksel çalışmayı gerektiren bir işte, adayın aranana sağlık koşullarına sahip olup olmadığı araştırılmalıdır.

8- Teklif Verme : Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya, geciktirilmeden bir teklif iletilmelidir. Gecikme halinde, bu arada adayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucu kaçırılma riski vardır. Bu takdirde adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olur. Ayrıca boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir.

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi son olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir. Bir işletmede ilk defa çalışacak eleman için, işletmenin yapısını, kural ve yasaklarını, avantaj ve sorumluluklarını tanıttak bilgileri verilir.

I.3.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, çalışanların işlerini ne derecede iyi yaptıklarını ortaya koymak amacıyla yapılan faaliyetleri içerir. Performans yönetim sistemi, bireyin geçmiş dönemlere ait performans değerlendirmesi sürecinde yapılan işlemlerin tümüdür. Performans yönetim sisteminin amacı, kişilerin bir araya gelerek karşılıklı beklentilerini dile getirebilecekleri bir ortam yaratılmasını sağlamak, çalışanın performansını ve motivasyonunu artırarak verimliliği yükseltmek ve İKY'nin diğer fonksiyonlarına veri sağlamaktır.

Günümüzde performans yönetiminde gelinen noktada, klasik değerlendirme sürecinden farklı bir durum söz konusudur. Sadece üstlerin astları değil, aynı zamanda astların üstleri değerlendirmesi, takım içerisinde birlikte çalışan kişilerin birbirini değerlendirmesi, müşteri ilişkilerinde olan kişilerin birbirini değerlendirmesi gündeme gelmiştir (Babüroğlu, 1997, 234).

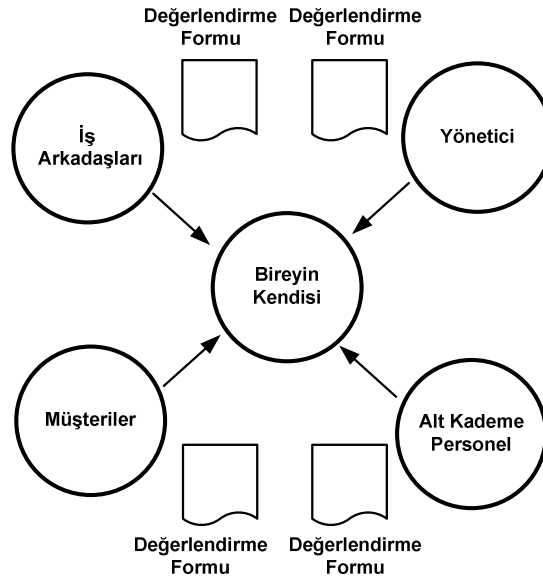
Performans değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan

objektif analizler ve sentezlerden oluşmaktadır. Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik seçenekler mevcuttur. Çalışan; yöneticileri tarafından, takım arkadaşlarıncı, astları tarafından, bilgi sistemi yardımı ile veya müşteriler tarafından değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 2000, 160-162).

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron; aslında bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. Bu sorunla başa çıkabilmek için bazı işletmeler, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmektedirler. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşterileri içerebilir. “360 Derece Değerlendirme” adı verilen bu yöntem, bireyin işindeki ilişkilerde ne kadar başarılı olduğuna ilişkin bilgiler sağlamaktadır. Şekil 1.7’de 360 Derece Değerlendirmenin yapısı gösterilmektedir. 360 Derece Değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden daha çok, organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmaktadır.

Şekil 1.7 : 360 Derece Değerlendirme Şeması



Kaynak : (Noe, 1999, 263)

Performans değerlendirme sonuçları stratejik planlama, ücret yönetimi sistemi, kariyer yönetimi sistemi, eğitim yönetimi sistemi gibi yönetim fonksiyon ve sistemlerine temel oluşturmaktadır. Performans değerlendirme görüşmeleri çalışanlara hangi işi ne kadar iyi yaptıklarına, neyi, ne kadar başardıklarına dair geri bildirim vermesi sebebiyle ayrı bir önem taşır. Gerek çalışan gerekse onun yöneticisi, elde ettikleri bilgilerden yola çıkarak, açıklık ve anlayış içerisinde performans geliştirici kararları alabilir ve uygulamaya geçebilirler.

Çalışanların performans anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanlarında tutulabilir. Performans değerlendirmenin tarafsızlığı, izlenebilirliği ve sürekliliğinin sağlanması bilgi teknolojileri ile daha kolay olmaktadır (Barutçugil, 2002, 110).

I.3.4. Kariyer Yönetimi

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onlar için yaşamsal bir olgudur. Dolayısıyla, çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için mesleğindeki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi anlaması gerekmektedir. Bu, bireyin kim olduğunu ve nerede olduğunu anlamasına yardımcı olur. Ayrıca, kişiye ileriye atılma, olduğu yerde kalma, ya da gerekiyorsa geri çekilme gücü vermektedir (Barutçugil, 2004, 319).

Demokratik yönetim anlayışının en önemli unsuru olan gönüllülük, bireyin iş yaşamında tercihlerini yaparken özgür olmasını ifade eder. Kendi geleceği ve organizasyon içerisindeki konumu hakkındaki kararları kendisi alır ve kariyerinin doğrultusunu kendisi saptar. Ancak hem çalışan hem de organizasyon açısından önem taşıyan bu kararların alınmasında yönetim, çalışana yardımcı olmak, kariyerin gelişimi ve doğrultusu açısından yol gösterici olmak durumundadır.

Kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği iş rollerine ilişkin edindiği deneyim, bilgi, beceri ve davranışlar sürecidir (Harvey, Bowin, 1996, 196). Diğer yandan kariyer, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, faaliyetleri ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşke anlamını da taşımaktadır. Bireyler bir

pozisyonda yararlı tecrübelerini biriktirirler, daha sonra yeteneklerini geliştirip daha üst bir pozisyona geçerler (Certo, 1992, 15). Kariyer gelişiminde bu bilgi, beceri ve davranışların en iyi şekilde kullanılabilmesini sağlamak amacıyla kişinin çalışma hayatına yön verilmesi esastır.

Kariyer kavramı, 1970'li yıllardan başlayarak farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Kariyer sadece dikey bir ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kişi aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini arttırarak da kariyerini geliştirebilir (www.5mworld.com).

Kariyer planlaması; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlama süreci olarak tanımlanabilir (Anafarta, 2001, 3).

Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde İK departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması; organizasyonlarda motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin ortak hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak, verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir fonksiyonu olmuştur.

Kariyer planlamasında en sık başvurulan tekniklerin başında; danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri, kurslar ve eğitim seminerleri bulunmaktadır. Ayrıca organizasyonlar tarafından hazırlanan, organizasyonun kimliğine ve kültürüne özgün okuma ve kişisel gelişim kitapları, beceri, yetenek ve ilgi testleri gösterilebilir. Büyük işletmelerde kariyer planlaması için kariyer danışmanları istihdam edilmektedir. Danışmanın yol göstericiliğinde kariyer planlama grupları oluşturulmaktadır. Bunun yanında çalışanların organizasyon içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamındaki iş rotasyonunun da etkin ve sıkça kullanılan bir yöntem olduğu belirtilebilir.

Kariyer geliştirme danışmanlığı faaliyetleri yüz yüze yapılabileceği gibi İnternet ortamında da yapılabilmektedir. "E-mentoring" adı verilen yöntem, çalışanların organizasyon ile veya kariyer geliştirme ile ilgili sorunlarda anında

yardım alabilmesini sağlayan bir yöntemdir. E-mentoring, danışman ve çalışan arasında Internet kullanılarak yapılan bir etkileşimi içermektedir. Profesyonel danışmanlar, çalışana iş değiştirme gibi değişik tavsiyelerde bulunabilmekte, yeni iş bulmasına yardımcı olmakta ve çeşitli seçenekler sunmaktadırlar. Çalışanlardan başka, işletmeler de e-mentoring programlarına ilgi duymaya başlamışlardır. Türkiye'de de yeni yeni e-mentoring sitelerinin kurulduğu görülmektedir (Bkz. www.kariyer.net).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içermektedir. Kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili farkındalığı arttırarak kariyer amaçları belirlemesini, geri bildirim alınmasını ve kariyerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir. Kariyer yönetiminin stratejik bir anlayışla ele alınması, organizasyonların birikimlerini arttırmasını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kritik çalışanları elde tutmasını, verimliliği arttırmasını ve büyümeyi sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Etkin bir kariyer yönetimi, organizasyonların gelecekte başarılı şekilde faaliyetlerine devam etmelerini sağlayacak strateji ve hedeflerle uyumlu bilgi, beceri ve davranışları ön plana çıkarmaktadır (Barutçugil, a.g.e., 321).

Organizasyon açısından kariyer yönetimi bir model bağlamında incelendiğinde dört boyutlu bir yaklaşım açıklayıcı olmaktadır (Öğüt, 2001, 202) :

- Kariyer planlaması içerisinde yer alacak insan kaynaklarının belirlenmesi,
- Kariyer yolunun çizilmesi,
- Kariyer danışmanlarının atanması,
- Bireysel planların geliştirilmesi.

Organizasyonel amaçlar ve bireysel amaçları birbirine uyumlaştırarak organizasyonel etkinliğe ve bireysel tatmine olanak sağlayan kariyer yönetiminin amacına ulaşabilmesi için, açıklık ilkesine uyulması gerekmektedir. Organizasyon bireye, birey de organizasyona karşı açık olmalıdır. Organizasyonel planların ve bireyi bekleyen olanakların açık bir biçimde ortaya konması bireylerdeki kaygı, endişe ve gerilimi azaltır. Bireylerin organizasyona karşı daha olumlu tutumlar içinde

olmasını sağlar. Bireylerin organizasyona karşı geliştirdikleri bu tutumlar, bireylerin yaptığı işten tatmin olmaları ve giderek çalıştıkları organizasyona daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır.

I.3.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Çalışanlar gerek bedensel gerekse zihinsel olarak katkıda buldukları işletmelerden adil bir karşılık (ücret) beklerler. Çalışanlara ödenen ücretler doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan olan ücret sistemleri çalışanın baz ücreti ve performansından oluşur. Dolaylı ücret sistemi de işletmenin sağladığı sosyal yardımları kapsamaktadır. Bu tür yardımlar çalışanların işletmeyi tercih etmesinde önemli rol oynamakta ve rekabetçi avantaj yaratmaktadır. Yakacak yardımı, giyecek ve erzak yardımı, hayat sigortası, sağlık sigortası, izin olanakları, taşınma masraflarının karşılanması, özel emeklilik fonları, lojman sağlanması, eğitim olanakları, araç, cep telefonu, kira yardımı sağlanması vb. bunlardan bazılarıdır.

Bunların dışında parasal olmayan, fakat çalışanlar açısından büyük önem taşıyan ödüllendirmeler de bulunmaktadır. Bunlar iş güvenliği, hatırlanma, övgüler, sosyal ödüllendirmeler, bireysel sorumluluk olarak sıralanabilir. Ücretlendirmenin sonuçları aşağıdaki alanlara yansır (Schuler, 1995, 385) :

- Potansiyel adayları işletmeye çeker,
- Eleman sirkülasyonunu azaltır,
- Çalışanları motive eder,
- İşletme yasalar karşısındaki sorumluluğunu yerine getirir,
- İK planları ve stratejik iş planlamalarının uygulamasına yardım eder,
- Farklı lokasyonlarda farklı personel ücretleri söz konusu olmasından dolayı, işletmeye rekabetçi güç kazandırır.

İşletmede personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında; iş değerlendirme, performans değerlendirme, toplu sözleşmeler, yasalar ve yapılan ücret araştırmaları sayılabilir.

İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikası ve kendi yapısal özelliklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uyguluyorlar. Bu sistemler şöyle gruplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 208) :

- a) Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi :** Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmaksızın, sadece işletmede çalışanın geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin saptanması işlemidir. Anlaşılması ve uygulanması çok basit olmakla birlikte sistemin çalışanları motive edici etkisi çok azdır.
- b) Performansa Dayalı Ücret Sistemi :** Çalışanın işte gösterdiği performans esas alınmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların motivasyonunu artırma yönünde etkili bir araçtır. Ayrıca bu ücret sistemi ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Bu sistemde başarıya ulaşmak için etkin, doğru ve tarafsız bir performans değerlendirme yapılması gerekir.
- c) Beceriye Dayalı Ücret Sistemi :** Çalışanların edindiği her yeni beceri veya öğrendikleri her ek iş için ücret ödenmesini gerektirir. Bu sistem işi değil, çalışanın işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate almaktadır. Beceriye dayalı ücret sistemi, personelin çok sayıda işte çalışmasını mümkün kıldığı için iş rotasyonunu kolaylaştırmaktadır. Ancak işletmenin elde ettiği kazanımlar ile beceriye dayalı ücret sisteminin maliyeti arasında bir denge sağlanamaz ise, işletmeye mali külfet getirebilir.
- d) Ekip Bazlı Ücret Sistemi :** Kişilerin ait oldukları ekibin performans düzeyi dikkate alınarak ücretlendirilmesini temel alır. Ödüllendirme kriteri olarak; ekibin müşteri tatmini, satış hasılatı ve pazar payı hedeflerine ulaşma derecesi esas alınmaktadır. Bu sistem ekip ruhunu güçlendirmekte ve çalışanlar arasında sağlıklı bir rekabet anlayışına zemin oluşturmaktadır. Ancak uygulamada ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımı kurmak zordur. Ekip üyeleri arasında sorumluluk sağlanabilir ve sorumsuzluğa dönüşebilir.
- e) Özendirici Ücret Sistemleri :** Çalışana belirli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında işte gösterilen verimlilik, başarı veya ek hizmetin karşılığı olarak uygulanmaktadır. Bu sistemlere örnek olarak akord ücret sistemi, Skanlon planı ve kazanç paylaşım modeli, öneri-ödül modeli, riskli kazanç modeli, kar paylaşım modeli, ikramiye ve bonus modeli, kotalı prim modeli gösterilebilir. Özendirici ücret sistemlerinde, her çalışanın yapması gereken iş standardının doğru olarak saptanması gerekir. Bu standart, genellikle normal bir elemanın, normal bir çalışma, bilgi, beceri ve

temposuyla ortaya konan çalışması olarak tanımlanır. Bu sistemlerde kişiler arası rekabet dikkat çekicidir. Ancak bu rekabet, işbirliğini engelleyen ve kişiler arası sürtüşmelere yol açan bir boyut kazanabilir.

Ücretlendirme sistemlerinin iyi belirlenmiş stratejiler içerisinde ele alınması ve detaylarının ayrıntılı olarak planlanması gerekmektedir. Ücret sistemlerinin en temel kullanım alanı, işletme tarafından istenen davranışları sergilemesi konusunda çalışanları motive edebilmektir. Ancak motivasyonun tek kaynağının ücret olduğu düşünülmemelidir. Motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişinin yaptığı iş, işin içeriği, kişisel gelişim olanakları, işletmenin değerleri, yaklaşımları, yönetimin liderlik anlayışı, çalışma ortamı gibi birçok faktör motivasyonu etkilemektedir. Dolayısıyla ücretin, motivasyonun yalnızca önemli bir unsuru olduğunun üzerinde durmak gerekmektedir.

I.3.6. Eğitim ve Personeli Güçlendirme

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve organizasyon yapılarındaki değişiklikler karşısında çalışanların esnek olabilmeleri açısından eğitim çok önemlidir. Eğitim aynı zamanda bir motivasyon aracı olup, çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamaktadır. Eğitim konuları teknik olabildiği gibi kişisel gelişim ve yönetsel becerilerinin artırılmasına yönelik de olabilmektedir.

Günümüzde pek çok işletmede ayrıca eğitim departmanı oluşturulmuş ve bu konudaki sorumluluk insan kaynakları yöneticisinden eğitim yöneticisine devredilmiştir. Ancak işletmelerde yaşanan en büyük sıkıntı, en küçük ekonomik kriz dönemlerinde bile en maliyetli kalemin eğitim olduğu düşüncesiyle eğitim bütçesinden yapılan kısıtlamalardır. Eğitimin genel olarak işletmeye sağladığı faydalar şunlardır (Palmer, Williams, 1993, 129) :

- Öğrenme zamanını kısaltır, işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.

- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak kolay olur.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri düşer.

İşletmede eğitim ihtiyacı iki durumda söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 116) :

- Mevcut işlerin yapılmasında görülen yetersizlikler veya performans düşüşü nedeniyle elemanların bilgi, beceri ve davranışlarında geliştirme ihtiyacı doğabilir. (İş kazalarındaki artış, kalite sorunlarının yaşanması vb.)
- İşletmenin yatırımları ve gelişimi doğrultusunda mevcut elemanların gelecekteki yeni işlere hazırlanması gerekebilir. (Otomasyona geçiş, yeni makinelerin alınış nedeniyle personelin eğitimi vb.)

Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörler arasında; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe ve eğitimin kimler tarafından verileceği yer alır. İşletmede uygulanan eğitim yöntemleri işbaşı, iş dışı ve teknolojik destekli olmak üzere üç grupta toplanabilir :

1- İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir. Bu yöntemler genelde “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanır. İşbaşında uygulanan belli başlı yöntemler aşağıda yer almaktadır :

- a) **Yönetici gözetiminde eğitim** : Yönetici her astın kendi işinde başarısını arttırmak için kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir.
- b) **Yetki göçerimi yoluyla eğitim** : Yönetici amaçları belirledikten sonra, işin yönetimini ve yapılma biçimini astına bırakır ve sadece onu sonuçta denetler.
- c) **Formen aracılığı ile eğitim** : Eğitilecek çalışana, işe ve kullanılan amaç ve aygıtlara ilişkin sistematik ve metodik gerekli bilgi verilmesi eğitim formenin yapacağı başlıca görevdir.
- d) **İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi** : İşe alınmasına karar verilen elemanlara ilk günlerde verilen eğitimidir.
- e) **Rotasyon eğitimi** : Bir kişinin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve bu yeni işlere yönelik eğitilmesidir.
- f) **Takım çalışmalarına katılım yoluyla eğitim** : Karar verme, bilgi verme, öneri, danışma takımlarına yeni yetişen elemanların sık sık katılması, onlarda yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve görgü kapasitesini geliştirir.
- g) **Staj yoluyla eğitim** : Adayların işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre yürütmelerini sağlar ve işin fiziki ve moral koşullarına uyma yeteneklerini bilimsel yönde geliştirir.
- h) **Gösteri (Demonstrasyon) yoluyla eğitim** : Eğiticinin katılımcıların önünde bir şeyin nasıl uygulanacağını göstermesi ile uygulanan bir yöntemdir.

2- İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimlerin belirgin özelliği teorik bazda olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniğidir.

- a) **Konferans** : Yetkili ve uzman bir kimsenin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesini içerir.
- b) **Seminerler** : Konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır.
- c) **Kurslar** : Seminerlere göre daha uzun sürelidir, birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir. İşçi, çırak, eğitimci, orta ve üst kademe yönetici düzeylerinde verilir.

- d) **T. Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi)** : Katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek için değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu yaratmak için tartışma grupları (training group) oluşturulur.
- e) **Örnek Olay Yöntemi** : T. Grup'a göre farklı bir görüş sunarak soyut olaylar değil, somut olaylar incelenir.
- f) **Rol Oynama Yöntemi** : Eğitim programına katılan üyelere daha önce hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere roller dağıtılır. Kişiler üstlendikleri bu hayali rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkin çözümü bulmaya çalışır.
- g) **İşletme Oyunu Yöntemi** : Eğitime katılan her üyeye hayali bir işletmenin temsilcisi rolü verilir. Bu temsilcilerden işletmeye ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ve ortaya atılan sorunla ilgili kararlar almaları ve kendi aralarında işletme adına ilişki kurmaları istenir.

3- Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Günümüzde eğitim süresinin önemli bir kısmı yeni teknolojilere dayanmaktadır. Yeni teknolojik akım içerisinde eğitimde kullanılan yöntemler aşağıdaki gibidir :

- a) **Multimedya eğitim** : Görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir.
- b) **Bilgisayar destekli eğitim** : Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geribildirim gerçekleştirir. Bilgisayarlı eğitimde, laser diskler, CD Romlar, interaktif video ve internet yardımcı araçlardır.
- c) **Uzaktan eğitim** : Coğrafi olarak dağınıklık arz eden işletmeler tarafından personeline yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır.

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni yönetim kavramlarından birisi de "personeli güçlendirme (empowerment)" dir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Bkz. www.humanresourcesfocus.com).

Personeli güçlendirmenin, detaylı bir biçimde incelendiği zaman, katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Personeli güçlendirmenin bu kavramlardan temel farkının ise, hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerlerine göre daha zor olmasıdır.

Katılım, çalışanların organizasyonla ilgili verilecek olan kararlara katılmalarını ifade etmektedir. Çalışanların yönetime, karar verme sürecinde yüksek bir oranda katılmaları, çalışanların motivasyonunu, işletmeye karşı tutumlarını, başarıma anlayışlarını, yaptıkları işlerin anlamlarını olumlu yönde etkileyecektir. Personeli güçlendirme kavramı içerisinde, çalışanların daha fazla katılımı öngörülmektedir.

Yetki devri (delegation) kavramında, yöneticinin sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında, kendi rızası ile bir astına devretmesi ve gerektiğinde tekrar geriye alması söz konusudur. Yetki devri kavramı, temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Bu tip bir organizasyonda üst kademe karar verme yetkisine sahip olup, iş yapma metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışırlar. Personeli güçlendirme ise, işi fiilen yapan çalışanın, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere göre bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır (Bossidy, 1993, 42). Bu nedenle personeli güçlendirme, işi fiili olarak yapan çalışanı, işin gerçek sahibi yapmayı amaçlayan bir anlayıştır. Yetki, işi yapan çalışanın elindedir.

Motivasyon kavramının temelinde, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin iş ortamında tam olarak kullanılabilmesi için, yönetim tarafından iş yerinde uygun ortam ve koşulların yaratılması yatmaktadır. Çalışanın davranışının nasıl yönlendirileceği ve denetleneceği esastır. Personeli güçlendirmenin hareket noktası farklıdır. Personeli güçlendirmede cevabı aranan soru : çalışanın kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi, bunun sonucunda daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için yönetim neler yapmalı, nasıl bir ortam yaratmalı? sorusudur.

Personeli güçlendirme çalışanlar arasında aşağıdaki inanışları teşvik eder (Yüksel ve Erkutlu, 2003, 139) :

- Çalışanlar yaptıkları işleri, kendi değerlerine ve davranışlarına uyum sağladığına inanıp daha anlamlı bulurlar.

- Çalışanlar kendilerini, sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanarak işlerini yapabildikleri için daha yeterli hissedeceklerdir.
- Çalışanlar karar verebilme hissine sahip olurlar.
- Çalışanlar, önemli stratejik, idari kararlarda veya iş konusundaki çıktılarda bazı etkileri nedeniyle, buldukları organizasyonda bir etkiye sahip olacaklardır.

Pek çok organizasyon personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu organizasyonlarda yöneticiler, sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar (Kanter, 1997, 73).

Personeli güçlendirmeyi desteklemek amacıyla, yöneticiler, bütün çalışanların performans standartları ve işletme etkinliği üzerinde etkilerinin olduğunu hissedebildikleri bir ortam yaratmalıdırlar. Böyle bir ortam, çalışanlara, işlerini en etkin bir biçimde yapabilmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımını, çalışanlarını kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli desteği, karar verebilmeleri için gerekli olan yetkiyi, gücü ve katkılarından dolayı kazandıkları ödülleri sağlar. Denetleme, kontrol ve koordinasyon için daha az kişiye ihtiyaç duyulduğu için giderleri azaltır. İş yapan çalışana yüksek performans telkin edildiği için kalite ve hizmet gelişir. Çalışanlar problemleri, çözümleri ve fırsatları yerinde görüp harekete geçtikleri için, personeli güçlendirme daha hızlı hareket edilmesine imkan verir.

I.3.7. Endüstriyel İlişkiler

Çağdaş toplum, işçi sayısının artması ve endüstrileşmenin genelleşmesiyle birlikte yönetim ile işçiler arasında çalışma ilişkilerini düzenleyen kurallar ortaya çıkarmıştır. Bu kurallar, işe alma, ödüllendirme, disiplin, işten çıkarma, transfer, iş uyuşmazlıkları gibi konularla ilgilidir.

Yöneticilerin haklarını ve yetkilerini belirleyen ve işçilerin çalışmasını, yöneticilerin çalışmalarıyla eşgüdüm içine tutabilen endüstriyel ilişkiler fonksiyonu, yönetimin uğraş alanı içerisine alınmıştır. İşletmelerde bu fonksiyon, işvereni temsil

yetkisine sahip İK yöneticisi, fabrika müdürü, atölye şefi gibi işveren vekillerince ya da genel müdürce yerine getirilmektedir.

Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi belirli bir siyasi ve ekonomik yapı tarafından şekillenmektedir. Her sistemin diğer sistemlere benzeyen yönleri olmakla beraber, kendine özgü tarafları da vardır. Genel olarak endüstri ilişkileri sistemini etkileyen faktörler aşağıda yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, 233) :

- **İşçi-işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı** : Ülkenin endüstri bünyesi, işgücünün karakteri, emek piyasalarındaki gerginlikler, işletme yöneticilerinin personel politikaları ve siyasi sistemdeki güç dengesi endüstri ilişkilerini etkilemektedir.
- **Sendikaların karakteristikleri** : İşçilerin işyeri, meslek veya endüstri seviyesinde örgütlenmeleri, sendikacılık gücünün yerel veya ulusal sendikalara bölünmesi, işçilerin sendikalaşma derecesi, sendikanın mali gücü ve liderleri endüstri ilişkilerini etkileyen önemli faktörlerdir.
- **Sendika taktikleri** : Sendikaların işverenlerle, toplu pazarlık veya siyasi hareketler yoluyla, hükümeti etkileyerek işverenler üzerinde kontrol sağlama çabaları önemli etkenlerdir.
- **Toplu pazarlığın yapısı** : Pazarlık biriminin büyüklüğü, sözleşmelerle düzenlenmeye çalışılan konular, sözleşmelerin süresi, sözleşme uygulamasında doğan uyuşmazlıkların çözüm metotları, grev veya diğer iktisadi baskı metotlarının kullanılışı endüstri ilişkileri açısından dikkate alınmalıdır.
- **Devlet kontrolünün çerçevesi** : Endüstri ilişkilerinin üçüncü tarafı olan devlet, tarafların pazarlık edecekleri konularda etkili olabilmektedir.

İnsan kaynakları politikaları oluşturulurken, ülkenin yasaları, toplu sözleşmeler, sendikalar önemli rol oynamaktadır. İK yöneticisi ise işveren ve çalışanlar arasında bir danışman, uzlaştırıcı gibi hareket etmektedir. Emeği simgeleyen işçi ile sermayeyi simgeleyen işverenin uyum içinde ortak hedefler edinmesi ve karşı karşıya olmaktan çok yan yana çaba harcaması çağdaş bir beklentidir.

I.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Türkiye'de Gelişimi

Ülkemizde İKY, ilgili yasal düzenlemeler ve çevresel değişiklikler doğrultusunda dünyadakine benzer bir gelişme göstermiştir. “Personel”, “endüstriyel ilişkiler” ve “insan kaynakları” unvanları farklı görev alanları ve karşılıklı ilişkileri ile bu gelişimi yansıtmaktadır.

İşletme ve işyeri düzeyinde iş organizasyonlarında mal ve hizmet üretimi ve bunların yönetimi için gerekli işgücünün tüm işleri 1960'lı yılların ilk yarısına kadar personel bölüm, kısım veya departmanının elemanları ve yöneticileri tarafından gerçekleştirilmiştir. İşgücü sağlanmasından bunların eğitim, performans ve kariyerlerine; İş Hukuku ve Sosyal Sigortalar Mevzuatı'nın uygulanmasından bordro ve aylık prim bildirgelerinin düzenlenmesine kadar bütün işler bu kapsamda yer almaktadır.

1963 yılında 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu uygulamaya konmuş; kısa sürede gelişen sendikal faaliyetler, serbest toplu pazarlık, grev ve lokavt eylemleri kolektif iş ilişkilerinin ayrı bir ihtisas konusu olarak gelişmesine neden olmuştur. “Endüstriyel ilişkiler” unvanı ile yeni bir birim “personel” yanında bu görevleri üstlenmiştir.

1970'li yıllarda yabancı sermayeli ve çok uluslu şirketlerin öncülüğünde “insan kaynakları” adı altında yapılanmaya gidilmiş ve bu yapılanma 1980'li yıllarda geniş kabul görmüştür. Ancak insan kaynakları adını taşıyan birim, personel ve idari ilişkileri birimi dışında görev alanına sahip bir birim değildir. Yeni görevler katılmış olsa da bu birim, ağırlıklı olarak personel biriminin görevlerini devralmıştır (Ekonomi, 1996, 3).

Ülkemizde, 2003 yılında 4857 sayılı yasa ile kabul edilen yeni İş Kanunu ile, başta iş yasasının temel kavramları olmak üzere, Türk İş Hukuk'unda çok ciddi değişiklikler yapılmıştır. İş güvencesi ve esnek çalışma iş hukukuna taşınmıştır. Bu

çerçeve, işin düzenlenmesi, fazla çalışma ve işin denetimi gibi iş hukukunun temel kurumları yeni bir düzenlemeye tabi tutulmuştur. Bireysel çalışma ilişkilerinin en sorunlu konusu olan kıdem tazminatı yeni bir çerçeveye oturtulmuştur. Bir bütün olarak, gerek iş hukukuna taşınan yeni kavramlar açısından, gerekse yasa madde içeriklerinin düzenlenmesinde Avrupa Birliği normlarına uyum perspektifi ortaya konulmuştur.

Dolayısıyla, iş hukukunda yapılan değişiklikler, bir tarafta çağın yeni çalışma ilişkilerini iş hukukunun bünyesine taşıırken, aynı zamanda iş ve işçi yönetimini de çağdaş bir insan kaynakları yönetimine zorlamaktadır. Yeni yasa ile geleneksel personel yönetimi anlayışı ile çalışma ilişkilerini sürdürme imkanı tamamıyla ortadan kalkmıştır. Artık çalışanlarla ilgili olarak, her bir işlemin işvereni bağlayan hukuki bir sonucu vardır ve çok ciddi kayıt ve belgeye dayalı bir yönetim anlayışını öngörmektedir (Bkz. Demir, 2003, 4-52).

Günümüzde uygulamada üç birimin yerini ve görev alanlarını belirleyen farklı sistemlerin kurulduğu görülmektedir. İşletmelerin bir kısmında “personel” birimi kaldırılmış, bazı genişletmeler ile görev ve yetkileri “insan kaynakları” birimine verilmiştir. “Endüstri ilişkileri” ayırımında da gidilmeyen bu organizasyonlarda iş gücü ihtiyacının karşılanması ve iş ilişkileri yönetimi bütünüyle bir birimde toplanmıştır. İşletmelerin bir kısmında ise insan kaynakları ile birlikte “endüstri ilişkileri” birimi de korunmuş, personel işleri ayırımında gidilmeksizin ikili sisteme göre organizasyon kurulmuştur. Bir diğer grup işletmelerde “insan kaynakları” birimi, ağırlıklı olarak ilgili görevleri üstlenirken “personel” birimi sınırlı görevler ile varlıklarını korumuşlar, hatta “personel” birimi insan kaynaklarına bağlı bir iç bölüm şeklinde fonksiyonlarını sürdürmüştür.

İşletmelerin bir kısmında yukarıdaki ayırımlara göre birim kurulması yerine başlangıçtan beri iş gücü sağlanması ve iş ilişkilerinin düzenlenmesi görevlerini üstlenen “personel” birimi aynen korunmuştur. Ancak gelişmelere göre görev konularında değişiklik yapılmakta ve yenileri eklenmektedir. Bir organizasyon bu farklı sistemlerden hangisi ile daha doğru bir yapılanmaya gideceğine, organizasyonel amaçlar, kültür, çalışan çeşitliliği gibi farklı faktörleri dikkate alarak karar verir. Önemle üzerinde durulması gereken konu bu karara bağlı olarak görev ve sorumluluk dağılımının açıkça ortaya konması ve uygulanmasıdır.

Avrupa'da insan kaynağı yönetimini konu alan bir kaynakta Türkiye'de İKY gelişimi yıllara göre karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. (Bkz. Brewster, Mayrhofer, Morley, 2004, 385-412) Bu verilerden yararlanılarak hazırlanan Tablo 1.1'de Türkiye'de 1992, 1995 ve 1999 yılları arasında yapılan İKY ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları görülmektedir. Yapılan araştırmalarda örnek alınan işletmelerin çoğunun 200'den fazla çalışanı vardır ve bu işletmelerin %90'ı özel sektöre aittir. Araştırmaya katılan işletmelerin kendi sektörlerinde var olma süreleri ortalama 25 senedir. Buna göre 1992 yılında İK ya da personel yöneticilerinin %38'i yönetim kurulunda yer alırken, 1999 yılında bu rakam %46'dır. Dolayısı ile, 1999 yılında işletmelerin %54'ünde İK yöneticileri yönetim kurulunda yer almamaktadır. Ülkemizde İK yöneticilerinin yönetimin stratejik ortağı olma konusu sık sık vurgulanmasına rağmen, yapılan çalışmalar bu fonksiyonun gerçekte çoğu işletmeler tarafından yerine getirilmediğini göstermektedir.

Tablo 1.1 : Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre İKY'nin Türkiye'de Gelişimi

Araştırma Verileri		1992	1995	1999
Araştırmaya katılan işletme sayısı		123	131	195
Yönetim kurulunda bulunan İK yöneticilerinin (%) oranları		38	42	46
İK yönetiminin ortak stratejilerin geliştirilmesine katılma pozisyonu	Başlangıçtan itibaren (%)	45	57	61
	Danışmanlık aşamasında (%)	9	18	10
	Uygulama aşamasında (%)	33	21	25
	Katılmıyor (%)	13	4	4

(Kaynak : Brewster, Mayrhofer, Morley, 2004, 394-396)

Diğer yandan tabloda ortak stratejiler geliştirilirken İKY'nin katılma pozisyonu da değerlendirilmektedir. Strateji gelişimine katkı 1992 yılında başlangıçtan itibaren %45 oranında iken, 1999 yılında araştırmaya katılan işletmelerin %61'inde İKY,

strateji gelişiminde katkıda bulunmaktadır. 1999 yılında ülkemizde İKY, danışmanlık aşamasında %10 uygulama aşamasında ise %25 oranında ortak stratejilerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. İKY olarak bu gelişime işletmeler sadece %4 oranında katılmamaktadır. Bu bağlamda, ülkemizdeki işletmelerde İK yöneticileri mevki ve stratejik konum olarak giderek artan bir öneme sahiptir.

Ülkemizde son on yılda İK yönetiminin rolleri, konumu ve etkisinde büyük değişimler yaşanmıştır. Toplam kalite arayışında olan işletmeler, İK yönetimini ölçme ve değerlendirme süreçlerine taşımakta ve elde edilen sonuçları organizasyonel hedeflerle birleştirmektedirler. Sektöründe lider olan işletmelerin katıldığı Avrupa Kalite Ödülü organizasyonunda elde edilen ödüller, ülkemizdeki işletmelerin bu konuya verdiği önemi somut olarak göstermektedir. Ödülün değerlendirilmesinde esas alınan Mükemmellik Modeli ve modeldeki İKY ile ilgili kriterler ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜKEMMELLİK MODELİ

21. Yüzyıl dünyada yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni ürünlerin, yeni organizasyon yapılarının, yeni yönetim anlayışlarının korkunç bir hızla doğup büyümesini temsil etmektedir. Bu hız kendini ürün ve hizmet üretiminde rekabet adı altında göstermektedir. Rekabetçi bir yapılanmayı, sahip olduğu felsefe ve ilkeler çerçevesinde en iyi karşılayan uygulama Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Kalite kültürünün geliştirilmesi ve bu gelişmeleri izleyebilmek isteyen işletmeler için, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM – European Foundation for Quality Management) geliştirdiği Mükemmellik Modeli çok yararlı bir özdeğerlendirme aracıdır. Model, işletmelerin etkinliklerinin sistematik olarak gözden geçirilmesinin, ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin yanı sıra iç ve dış karşılaştırmalar yapabilmesine de olanak sağlamaktadır.

II.1. Mükemmellik Kavramı

Değişimin sürekliliği ve beraberinde getirdiği etkiler, toplumsal sistemler ve toplumsal sistemlerin bir alt sistemini oluşturan işletmeler için de kaçınılmaz olmaktadır. Küreselleşme, rekabet, iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, insanın bir rekabet unsuru olarak ele alınması, günümüzün iş dünyasını şekillendirirken, işletmelerin de sürekli olarak değişime ayak uydurmalarını gerektirmiştir. Bu çok yönlü değişim süreci, işletmelerin üretim ve hizmet gibi hayati sistemlerini etkilemiş ve bu sistemlerin esnek ve dinamik nitelikler kazanmalarını gerektirmiştir.

Günümüzde işletmeler, kendilerini diğerlerinden ayıran temel faktörün mükemmellik yolunda gösterdikleri başarı olduğuna inanmaktadırlar. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, öncelikle olayları sistematik yaklaşımla değerlendiren bir yönetim sistemi kurmaları gerektirmektedir. Bu yönetim sistemi, sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her işletme için zorunlu görülmelidir.

Mükemmel olarak nitelendirilen işletmeler, en iyi sonuçlara ulaşabilme ve bunu sürdürülebilir yetenekleri ile değerlendirilmektedir. 21. yüzyılın sürekli değişen küresel rekabet ortamında üstün sonuçlara ulaşmak oldukça zordur; mükemmelliği sürdürülebilir kılmak ise daha zordur. Bu şartlar altında mükemmellik; yönetme ve başarılı sonuçlar elde etme konusunda başkalarına örnek olacak uygulamalar gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır (Geert, 1996, 6). Mükemmellik yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde “sınıfta en iyi” olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır.

Bu sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm işbirlikleriyle ilgili olarak işletmenin gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır.

Bu öncü göstergeler müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca, işlemlerin ve faaliyetlerin sağlam bir temel dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine dair kanıtların da olması gerekir.

II.2. Kalite Ödülleri

1950'li yıllarda Toplam Kalite felsefesinin dile getirilişinden günümüze kadar birçok yeni teknik, araç ve model ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler arasında kalite ödülleri önemli bir yer tutmaktadır. Kalite ödülleri işletmeleri tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için iş dünyası için de mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir .

Organizasyonların ödüllendirilmesi kalite mükemmelliğine verilen önemi vurgulamaktadır. Ödüller, organizasyonel değerın görülen ifadeleridir; bir organizasyonda neyin değerli olduğu neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. Dünya çapında ses getiren kalite ödülleri 3 tanedir. Bunlar : Deming Ödülü, Malcolm Balridge Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü'dür (Bkz. www.sitetky.com).

Deming Ödülü : İkinci Dünya savaşı sonrasında Japonya'da kalite alanında katkılarından dolayı, Deming'in adı verilen bu ödül 1951 yılından itibaren verilmektedir. Deming uygulama ödülü için 10 kriter kullanılmaktadır. Bu kriterler; politika ve amaçlar, kuruluş ve işleyiş, eğitim ve yaygınlaştırılması, etkinlikleri anlama yeteneği, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvenliği, etkiler ve geleceğe dönük planlardır. Kişisel ödülleri alanlar arasında Taguchi ve Ishikawa, işletmeler arasında ise Kawasaki Iron and Steel, Mitsubishi Electric, Hitachi, Nissan Motor sayılabilir.

Malcolm Balridge Kalite Ödülü : Adını eski ticaret bakanından alan bu ödül, ABD'de kalite yönetimi için verilen en yüksek onurlandırma şeklidir. 1988 yılında vermeye başlanan ödül, kalite bilincini teşvik etmekte, kalite ile ilgili başarıları onurlandırmakta ve başarılı kalite stratejilerini kamuya yaymaktadır. Malcolm Balridge Kalite Ödülü, yılda bir kez üç ayrı kategoride verilmektedir. Bu kategoriler; küçük iş yerleri, büyük üreticiler ve hizmet şirketleridir. Bu ödül, performans geliştirme konusunda gönül veren işletmeler için, kalitedeki mükemmellik konusunda en saygın ödüldür. Ödül kriterleri ve bu kriterlerin 1000 üzerinden ağırlıklı puanlandırması şöyledir :

- Liderlik (90 puan)
- Bilişim ve çözümlenme (80 puan)
- Stratejik kalite planlaması (60 puan)
- İnsan kaynakları gelişimi (150 puan)
- Süreç kalitesi yönetimi (140 puan)
- Kalite ile ilgili ve işlemsel sonuçlar (180 puan)
- Müşteri odaklılık ve müşteri tatmini (300 puan)

Gerekli koşulları yerine getirerek bu ödülü alan işletmeler arasında Motorola, Federal Express, IBM, Cadillac, Ritz-Carlton ve Texas Instruments yer almaktadır.

Avrupa Kalite Ödülü : 1992 yılından beri, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü bir işletmenin ne yaptığını, nasıl karar aldığını, neyi amaçladığını, kat ettiği yolu nasıl kontrol ettiğini ve piyasanın durumu ve müşterilerinin beklentilerine yönelik sağladığı iyileştirmeyi nasıl ölçtüğünü ortaya

koymasını ve kendisini en iyilerle kıyaslamasını sağlamaktadır (1992-2005 yılları arasında Avrupa Kalite Ödülü'nü kazananlar Ek 3'te sunulmuştur). EFQM, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupalı şirketlerin mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuştur (KalDer, 2003, 2) .

EFQM, 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modeli'ni oluşturmuştur. Sürdürülebilir mükemmelliğin temel kavramlarının yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model, günümüzde Avrupa çapında veya başka ülkelerde çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Modeldeki kriterler şunlardır (Bkz. www.efqm.org) : Liderlik, çalışanlar, politika ve stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları. Kriterlerin model içindeki önem derecesi ve detaylı açıklamaları bir sonraki konu başlığı altında yer alacaktır.

Ülkemizde ise, kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kaliteye yönelik çabaların özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amacı ile, **Ulusal Kalite Ödülü**, 1993 yılından itibaren Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından verilmektedir. Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak oluşturulmuştur. Ülkemizde Brisa, TEI, Netaş, Arçelik, Beko, Eczacıbaşı, Kocaeli Sanayi Odası ve SKF Ulusal Kalite Ödülünü kazanan işletmeler arasındadır (www.kalder.org).

II.3. Mükemmellik Modeli (MM)

Mükemmellik Modeli, sınırları keskin çizgilerle tanımlanmış bir model değildir. İşletmelerde sürekli mükemmelliği sağlamaya yönelik değişik yaklaşımların geçerliliğini kabul etmektedir. Keskin sınırlarla çizilmemiş bu model çerçevesinde bazı kavramlar vurgulanmak istenen temel noktaları belirler. Bu kavramlara dayandırılan yaklaşım, faaliyet ve atılımlar genellikle Toplam Kalite Yönetimi adıyla anılırlar. MM'nin kapsamı aşağıda incelenmektedir.

II.3.1. Mükemmellik Modelinin Tanımı ve Yapısı

Mükemmellik Modeli, işletmelere özdeğerlendirme vasıtasıyla mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin, darboğazlarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümler sunan pratik bir araçtır. Mükemmellik Modeli, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel kavramlarının yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin ifadesidir (Bkz. www.vizyonturk.net). Model; sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak işletmelerde şu amaçlar için kullanılabilir (KalDer, 2003, 4) :

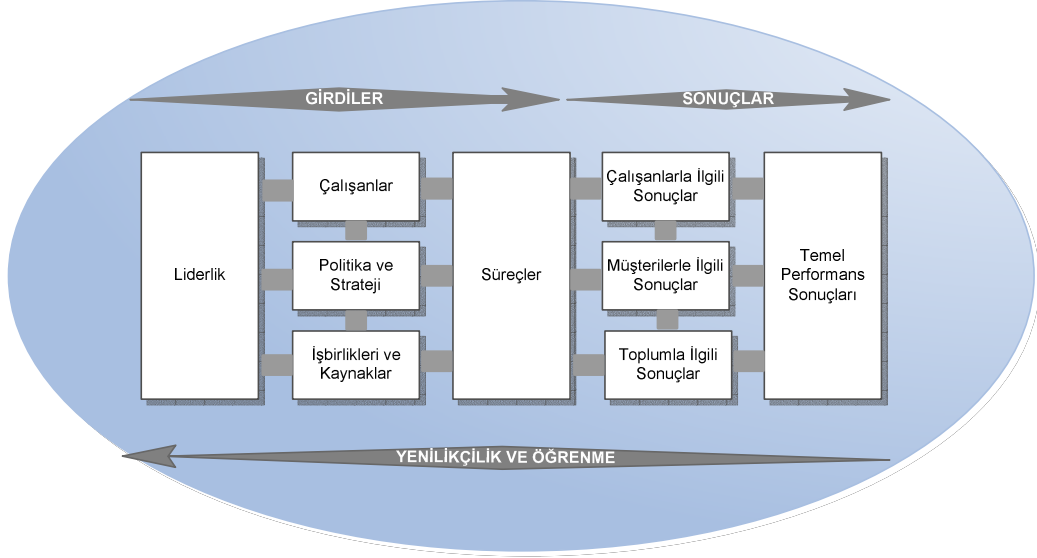
- İşletmelerin eksikliklerini saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden bir özdeğerlendirme aracı olarak,
- İşletmede, tüm fonksiyonel birimlerce paylaşılacak ortak bir dil ve düşünce şeklinin temelini oluşturmak üzere,
- Yürütülmekte olan iyileştirmelerin durum değerlendirmesine, tekrarların ortadan kaldırılıp eksikliklerin belirlenmesine çerçeve oluşturmak üzere,
- İşletmenin yönetim sistemine bir yapı oluşturmak üzere kullanılabilir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, ulusal işbirliği ortakları ile birlikte, Avrupa ve dışındaki işletmelerden gelen bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Dolayısıyla, modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışıyla uyum içinde olması sağlanmaktadır.

Şekil 2.1'de gösterilen modeldeki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açıklamaları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Ana kriterlerin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep - sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur, yani bir işletmenin yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise; kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya

koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

Şekil 2.1 : EFQM Mükemmellik Modeli



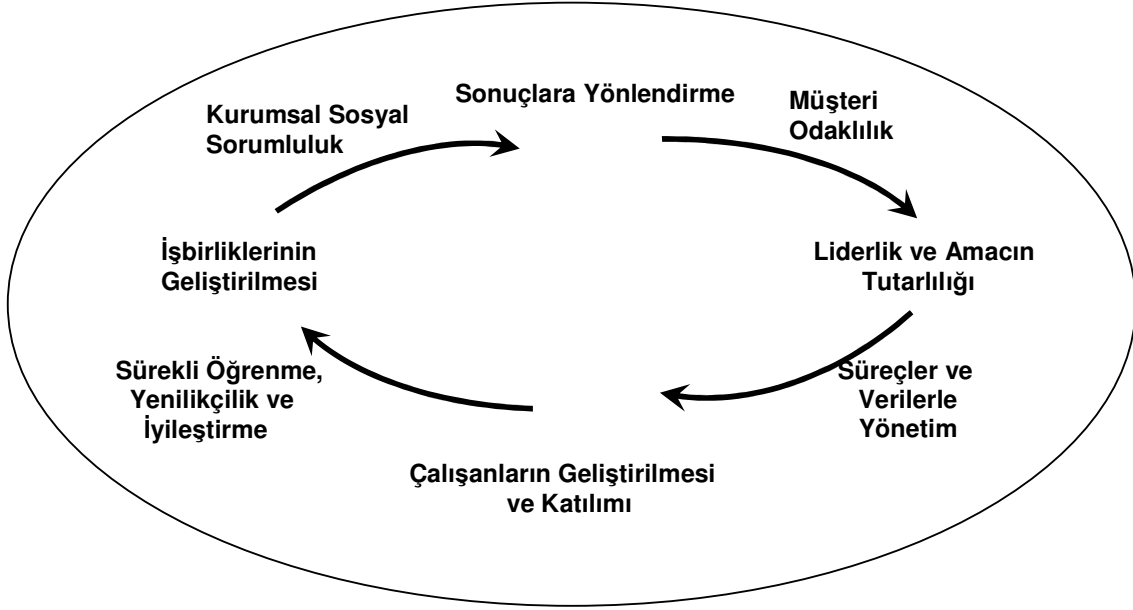
Kaynak : (KalDer, 2003, 13)

Modele göre, müşteri tatmininde, çalışanların tatmininde ve toplum üzerinde etki oluşturmada başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.

II.3.2. Modeldeki Temel Kavramlar

Mükemmellik Modeli'nin temelini oluşturan kavramlar, sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerlidir. MM, sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. Bu reçete sunmayan çerçevenin altyapısını oluşturan temel kavramlar şekil 2.2'de gösterilmektedir.

Şekil 2.2 : Mükemmelliğin Temel Kavramları



Kaynak : (www.efqm.org)

Şekil 2.2'deki MM'nin temel kavramları aşağıdaki gibi açıklanabilir :

Sonuçlara Yönlendirme : Mükemmellik, işletmenin tüm paydaşlarını^(*) memnun edecek sonuçları elde etmektir. Günümüz dünyasında hızlı değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel işletmeler çevik, esnek ve duyarlıdır. Mükemmel işletmeler, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer işletmelerin de performanslarını izler ve gözden geçirirler. Bilgi mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi, kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler işletmenin paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur.

Müşteri Odaklılık : Mükemmellik, sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır. Mükemmel işletmeler kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar.

^(*) Paydaş terimi işletmeden parasal çıkarı olan hissedarlar kadar işletme çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve genel olarak toplumu da kapsamaktadır.

Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Müşteri bağlılığının, onu elde tutmanın ve pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkartılabilesinin yolunun güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da bilincindedirler. Müşterilerin güncel gereksinimlerine ve beklentilerine duyarlıdırlar. Bu duyarlılıklarının etkililiğini artırmak için uygun olan durumlarda müşterileri sınıflandırır. Rakiplerin faaliyetlerini izler, onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışır. Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışır ve bunları karşılamak hatta aşabilmek için bugünden harekete geçerler. Müşterilerin deneyim ve algılamalarını izler ve gözden geçirir; işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verirler. Tüm müşterileri ile mükemmel bir ilişki kurar ve sürdürürler.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı : Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir. Mükemmel işletmelerde, işletmeleri için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak işletmedeki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere; belli bir amaç etrafında birleştirirler ve bu amaca ulaşma yolunda ilgilileri motive ederler. İşletmelerine, paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kururlar. Bu işletmelerdeki her düzeydeki lider diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Örnek olarak yönetirler, paydaşlarını tanırlar ve iyileştirme çalışmalarını onlarla birlikte yürütürler. Belirsizlik durumlarında amaca bağlılıkları paydaşlarına güven ve adanmışlık esini verir. Aynı zamanda, hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına işletmelerinin yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve işletme çalışanlarını da beraberlerinde götürürler.

Süreçler ve Verilerle Yönetim : Mükemmellik, işletmeyi birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetmektir. Mükemmel işletmelerin tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. İşletmenin politika, strateji hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performans, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, başka

işletmelerin performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. İşletme tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta aşılacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı : Mükemmellik çalışanların katkısını, onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır. Mükemmel işletmeler politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer, işe alır ve geliştirirler; onları durmadan aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanımlarına ortam yaratacak şekilde, desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlarlar. Çalışanların oluşturduğu entelektüel sermayenin ve onların sahip oldukları bilginin işletmenin çıkarına kullanılabilmesinin giderek artan önemini farkındadırlar. Çalışanlarını, onların adanmışlıklarını ve işletmeye bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar. Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkilendirme kültürü ile çalışanlarının potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar. Bu katılımı iyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulanmasına yönlendirirler.

Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme : Mükemmellik statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir. Mükemmel işletmeler hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi işletmenin her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerin ötesine bakmaya teşvik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını

ararlar. İşletmenin performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşırsa, en üst noktasına çıkar.

İşbirliklerinin Geliştirilmesi : Mükemmellik değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Mükemmel işletmeler, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer işletmelerle işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşulu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışırlar ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk : Mükemmellik, işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır. Mükemmel işletmeler paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi işletmeler olarak, şeffaf ve hesap verilebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte bu yönde çaba sarf etmektedirler. İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluğu, değerleri ile ifade edilir ve işletme ile bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde küresel kamuoyunun beklenti ve kurallarını karşılar ve aşarlar. Riskleri yönetmelerinin yanında, toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek, paydaşlarına da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.

II.3.3. Model Kriterleri

Mükemmellik Modeli'nin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı, bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Modelde yer alan 9 ana kriterden her biri, işletmenin iş mükemmelliğindeki ilerlemesini değerlendirmek amacıyla uygulayacağı özdeğerlendirmede birer kriter olarak kullanılabilir.

Modeldeki kriterler ve her bir kriterin kapsadığı alt kriterler şöyledir (www.efqm.org) :

1. Liderlik

Liderler, kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar, gerektiğinde, işletmenin yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

- a. Liderler işletmenin misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- b. Liderler işletmenin yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan işletmelerle ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
- d. Liderler mükemmellik kültürünü işletmenin çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

2. Politika ve Strateji

Mükemmel işletmeler, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

- a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim beklentilerini temel alır.
- b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
- c. Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- d. Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

3. Çalışanlar

Mükemmel işletmeler, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini işletmenin çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar. Bunları sağlayabilmek amacıyla aşağıdaki uygulamalar yerine getirilir :

- a. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- d. Çalışanlar ile işletme arasında diyaloga önem verilir.
- e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Mükemmellik Modeli'nde İKY'ye verilen önem oransal olarak da belirgin bir şekilde görülmektedir. "Çalışanlar" ve "Çalışanlarla İlgili Sonuçlar" kriterlerinin modeldeki toplam oranı %18'dir. Bu da %20 ile en yüksek orana sahip olan "Müşterilerle İlgili Sonuçlar" kriterinin ardında ikinci sırada yer almaktadır. İKY ve Mükemmellik Modeli ilişkisine bölüm II.4'te ayrıntılı olarak yer verilecektir.

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken işletmenin, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

- a. İşletme dışı işbirlikleri yönetilir.
- b. Finansal kaynaklar yönetilir.
- c. Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- d. Teknoloji yönetilir.

- e. Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

5. Süreçler

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

- a. Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir
- b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.
- c. Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
- d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.
- e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel işletmeler, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

- a. Algılama ölçümleri – Dış müşteriler işletmenin ürün/hizmet ve ilişkilerini nasıl algılıyor? Bu ölçümler dış müşterilerin işletme hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.
- b. Performans göstergeleri – Dış müşterilerin tatmini için işletme hangi göstergeleri izliyor, kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler, işletmenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel işletmeler çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

- a. Algılama ölçümleri – İşletme, çalışanları tarafından nasıl algılanıyor? Bu ölçümler çalışanların işletme hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.
- b. Performans göstergeleri – Çalışanların tatmini için, işletmenin izlediği göstergeler ve kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler, işletmenin çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel işletmeler, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

- a. Algılama ölçümleri – Toplumun işletmeyi algılamasına ilişkin kanıtları nelerdir? Bu ölçümler, anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum organizasyonları ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.
- b. Performans göstergeleri – Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak işletmenin izlediği göstergeler ve kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler işletmenin kendi performanslarını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun işletmeye ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Açıklamalar, işletmenin yaşam kalitesine yaklaşımını, çevrenin ve küresel kaynakların korunması konusunda algılanmasını ve kuruluşun iç göstergelerinin etkinliğini kapsamalıdır.

9. Temel Performans Sonuçları

Mükemmel işletmeler, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

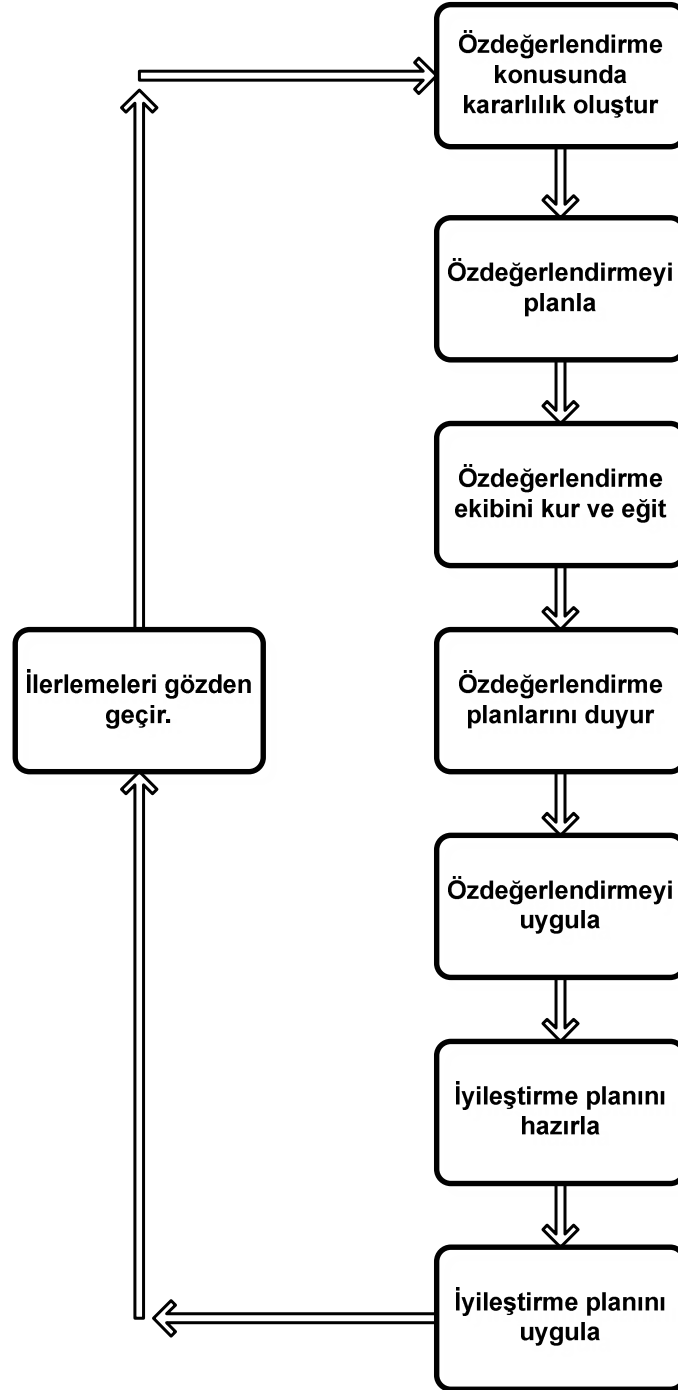
- a. Temel performans çıktıları – İşletmenin finansal performansını gösteren ölçütler nelerdir? Bu göstergeler işletme tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır (Kar-zarar, bilanço, nakit akışı vb.).
- b. Temel performans göstergeleri – İşletmenin performansını gösteren ölçütler ve kanıtlar nelerdir? Bu göstergeler işletmenin temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirme amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir (Genel performans, pazar payı, kilit süreçler, bilgi, tedarikçiler, malzemeler, aktifler, teknoloji).

II.3.4. Mükemmellik Modelinde Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme, bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile işletmeler kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, bu doğrultuda hazırladıkları eylem planları ile yönetim yaklaşımlarını iyileştirme fırsatı elde ederler (Conti, 1998, 21).

Şekil 2.3'de özdeğerlendirme sürecinin adımları gösterilmektedir. Görüldüğü gibi, özdeğerlendirme süreci, iyileştirme planının hazırlanıp uygulanmasından sonra, ilerlemelerin gözden geçirilmesini de kapsamaktadır. Dolayısıyla, özdeğerlendirmenin dinamik ve kendini yenileyen faaliyetler zincirinden meydana geldiği söylenebilir.

Şekil 2.3 : Özdeğerlendirme Süreci



Kaynak : (www.baskent.edu.tr)

Özdeğerlendirme tekniği, kalite kültürünü ölçmek ve geliştirmek isteyen bütün şletmeler için faydalıdır. şletmelerin bu tip düzenli ve sistematik bir ölçme ve gözden geçirme sürecine tabi olması çağdaş yönetim sistemlerinin en önemli faaliyetlerinden birisidir. Kalite bilincine sahip bir organizasyonda, özdeğerlendirme sistematik bir faaliyet olmalıdır. Özdeğerlendirmenin yararları şöyle sıralanabilir (www.tcmb.gov.tr.) :

- şletmenin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar.
- şletmenin mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için, belirli bir çerçeveye içinde, somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.
- şletmelerde uygulandığında mükemmelliğin ne anlama geldiği konusunda çalışanları eğitir.
- şletmeyi yönetme ve iyileştirme sürecinde, ortak bir dil ve kavramsal çerçevenin oluşmasına katkıda bulunur.
- şletmenin mükemmellik yolculuğunda hangi noktaya kadar geldiğini, daha ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne durumda bulunduğunu ve kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiğini gösterir.

Özdeğerlendirmeyi uygulamadan önce, özdeğerlendirme yönteminin seçilmesi gerekir. şletmelerde uygulanabilecek özdeğerlendirme yöntemleri şunlardır :

1.Soru Listesi (Anket) Yöntemi :

Bu yöntemde, ilk olarak şletmedeki faaliyetlere uygun olarak bir soru listesi oluşturulur ve soru listesindeki soruların cevaplarını inceleyecek değerlendiriciler seçilir. Daha sonra, soru listesinin uygulanacağı bireylere, soru listesini tamamlayabilmelerini sağlamak üzere bilgi verilir. Son olarak, yapılan anket değerlendirilir ve elde edilen bulgular sunularak iyileştirme planları geliştirilir. Soru Listesi (Anket) Yöntemi hızlı uygulanabilir ve kullanımı kolaydır. Ancak seçilen soruların kalitesine önem verilmelidir. Ayrıca Soru Listesi ne düşünöldüğünü gösterir, neden öyle düşünöldüğünü göstermez.

2. Matris Şema Yöntemi :

Ekip üyelerine matris tanıtıldıktan sonra işletme, matris aracılığı ile bireyler tarafından değerlendirilir. Yapılan değerlendirmenin sonunda, iyileştirme için faaliyet planı geliştirilir. Matris Şema Yöntemi'nin kullanımı kolay olup, temel bir bilinçlendirme eğitimi yeterlidir. Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur. İşletmedeki yönetim ekibini, matris şemaları oluşturma işine katmak, kuvvetli bir stratejik süreç olabilir. Bu yaklaşım, yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya, ortak vizyonlarını dile getirmeye ve her dokuz kriter alanında bunu gerçekleştirmek için adım atmaya zorlar. Buna karşılık, Matris Şema Yöntemi'nde kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili bir liste ortaya çıkmaz, ayrıca matris şemasında kullanılan adımlar ile Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Tablo 2.1'de "Çalışanlar" kriteri için kullanılan matris şeması görülmektedir.

3. Çalıştay Yöntemi :

Çalıştay Yöntemi'nde öncelikle kriter ekipleri oluşturulur. Daha sonra gerekli bilgiler toplanır ve bir uzlaşım toplantısı gerçekleştirilir. Uzlaşım toplantısında yönetim ekibi ve kriter ekipleri, kuvvetli yönleri belirler ve iyileştirmeye açık alanları önceliklendirirler. Son olarak iyileştirme planları oluşturulur. Bu yöntemde, doğru bilgi doğru kişilerden temin edilmelidir. Yönetim ekibinin modeli anlaması, kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar üzerinde tartışmaları, uygulama konusunda kararlılıkların sağlanması için mükemmel bir yoldur.

4. Form Yöntemi :

Ana kriterlere bağlı her alt kriter için, kanıtlar, kuvvetli yönler, iyileştirmeye açık alanlar ve puan kaydedilir. Form yöntemi ile çalıştay yöntemi kullanılarak yüksek doğrulukta bir özdeğerlendirme elde edilebilir.

Tablo 2.1 : “Çalışanlar” Kriterinin Matris Şeması

Adımlar	Çalışanlar	Puanlama Esasları ^(*)				
		%0	%25	%50	%75	%100
10	Bölüm çalışanlarının yönetiminde alınan temel ilke, tüm potansiyellerin kullanılması ve yetkilendirilmesidir.					
9	Bölüm çalışanlarının kişisel beklentileri ve mesleki gelişim gereksinimleri belirlenmiş olup dikkate alınmaktadır.					
8	Bölümümde yaratıcılık ve yenilikçilik desteklenmektedir.					
7	Bölümümde iyileştirme ekipleri kurulmuştur ve desteklenmektedir.					
6	Bölümümde yeni elemanlar için bir alıştırma süresi mevcuttur, belgelendirilmiştir, kullanılmakta ve düzenli olarak gözden geçirilmektedir.					
5	Eğitim gereksinimleri düzenli olarak gözden geçirilmektedir.					
4	Tüm bölüm çalışanlarının performansları etkili bir biçimde değerlendirilmekte ve olumlu geribildirim yolu ile iletilmektedir.					
3	Bölümümüz içinde ve diğer bölümlerle aramızda yekilendirme, hem bireyler hem de ekipler arasındaki engellerin kalkmasını sağlayan iki yönlü bir iletişim mevcuttur.					
2	Tüm liderler çalışanlarını bölümdeki görevleri ile, işletmenin genel iş amaçları ve stratejileri arasındaki ilişki konusunda açıkça bilgilendirmektedirler.					
1	Bölümümüzdeki çalışanların görüşleri alınır ve izlenir.					

Kaynak : (www.mm.anadolu.edu.tr)

- (*) %0 : Hiçbir şeyin yapıldığına dair delil yok.
%25 : Potansiyel uygulama alanının yaklaşık bir çeyreğinde kısıtlı delil var.
%50 : Potansiyel uygulama alanının yaklaşık yarısında kesin delil var.
%75 : Potansiyel uygulama alanının dörtte üçünde sağlam delil var.
%100 : Tamamen gerçekleştirilmiş.

5. Ödül Benzetimi Yöntemi :

Bu yöntemde, hazırlık aşamasında rapor yazım ve değerlendirme ekipleri belirlenir ve eğitilir. Rapor yazımı için veri toplanır ve mülakat yapılır. Yazılan rapor yönetim tarafından onaylandıktan sonra, rapor değerlendiricilere teslim edilir. Eğer değerlendiriciler dışarıdan seçilmişse, saha ziyareti gerçekleştirilir. Değerlendiricilerle uzlaşım toplantısı yapılır ve bir geribildirim raporu derlenerek üst yönetime sunulur. Son olarak, iyileştirme planı geliştirilir ve uygulanır. Bu yöntemde hazırlanacak raporun güvenilir olması gerekir. Ödül Benzetimi, uzun sürede hazırlanan ve yoğun işgücü gerektiren bir yöntemdir.

Mükemmelliğe ulaşma yolundaki işletmeler, yukarıdaki yöntemlerden bir tanesini kullanabileceği gibi, bu yöntemlerin bileşkesinden oluşan bir yöntemi de tercih edebilirler. Aşağıdaki tabloda yöntemlerin çeşitli alanlarda kuvvetli ve zayıf yönleri gösterilmektedir. Bu değerlendirmeye göre, Form / Çalıştay Yöntemleri'nin beraber kullanılmasının işletmelere avantaj getirdiği görülmektedir. Ayrıca, yüksek kaynak ihtiyacına rağmen ödül benzetimi yöntemi de puanlamada yüksek bir doğruluk göstermektedir.

Tablo 2.2 : Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslaması

	KY ve İAA*	Puanlama Doğruluğu	Model Hakkında Bilgi	Saha Ziyareti	Eğitimli Değerlendirici İhtiyacı	Kaynak İhtiyacı
Soru Listesi	HAYIR	DÜŞÜK	HAYIR	HAYIR	HAYIR	DÜŞÜK / ORTA
Form / Çalıştay	EVET	ORTA / YÜKSEK	EVET	HAYIR	EVET	ORTA
Ödül Benzetimi	EVET	YÜKSEK	EVET	EVET	EVET	YÜKSEK

* **KY** : Kuvvetli Yönler

İAA : İyileştirmeye Açık Alanlar

Kaynak : (www.mm.anadolu.edu.tr.)

II.3.5. RADAR Mantığı

Gelişime açık bir yapıya sahip olan Mükemmellik Modeli'nde uygulamalar, "RADAR Matrisi" mantığı ile değerlendirilmekte ve böylece işletmenin mükemmelliğın hangi seviyesinde olduğu belirlenmektedir. RADAR mantığı 4 boyuttan oluşmaktadır :

- Sonuçlar (Results)
- Yaklaşım (Approach)
- Yayılım (Deployment)
- Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Assesment and Review)

İşletmeler RADAR değerlendirmeye karar verdiklerinde, Avrupa'daki en iyi işletmelerle kıyaslama yapılmasını özendiren RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanabilirler. RADAR Puanlama Matrisi'nin yapısı Ek 4'te sunulmuştur. RADAR mantığına göre işletmenin yapması gerekenler şöyledir :

Hedeflenen sonuçlar politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koyulmalıdır. Bu sonuçlar işletmenin hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşların algılamalarını kapsmalıdır. İşletmeler, hem şimdiki durumu, hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiri ile bütünleşmiş yaklaşımlar planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.

Yaklaşımların yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmelidir. Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizine, sürekli öğrenme faaliyetlerine bağlı olarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Buna bağlı olarak, gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır. Modelin özdeğerlendirme aracı ile işletmelerde uygulanması için RADAR mantığında yer alan Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları, her bir girdi kriteri ile ve sonuçlar boyutunun da her bir sonuç kriteri ile ilişkilendirilmesi gerekir :

Sonuçlar : İşletmenin neler elde ettiğini gösterir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede, sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını

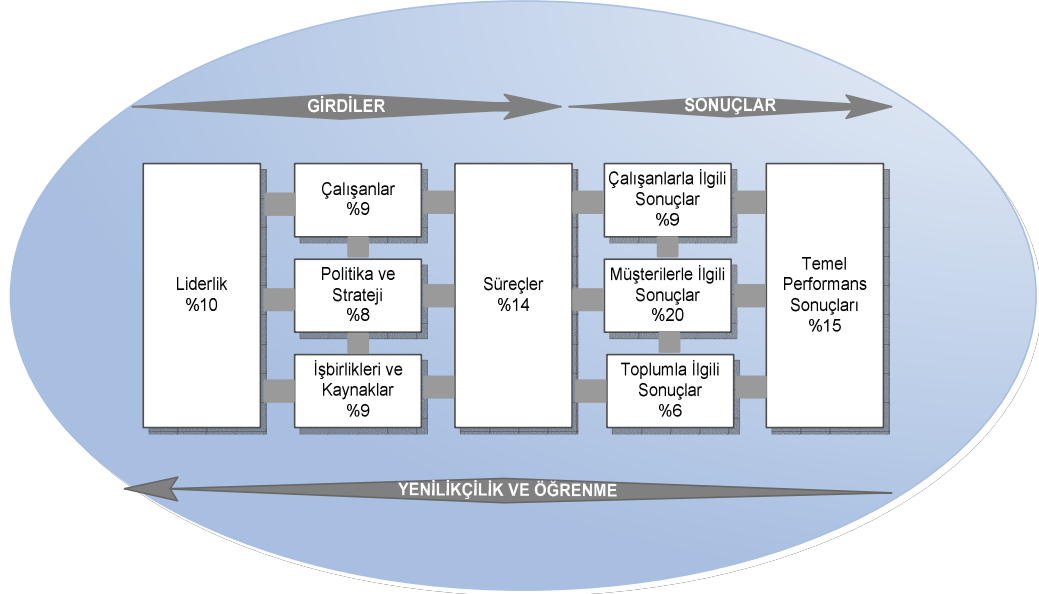
gösterir. Hedefler belirlenmiş, erişilmiş veya aşılmış olmalıdır. Başka işletmelerle özellikle kendi alanında ve/veya dünya çapında en iyilerle karşılaştırıldığında performans yüksek olmalıdır. Tüm bu sonuçlarla uygulanan yaklaşımlar arasında açık bir neden-sonuç ilişkisi bulunmalıdır. Ayrıca sonuçlar, ilgili alanlarını kapsamalıdır.

Yaklaşım : İşletmenin ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmenin sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağlam temelli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, işletmenin mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulur, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır. Ayrıca bu yaklaşımlar, birbirleriyle bütünleşiktir. Bütünleşik bir yaklaşım, bir yandan işletmenin politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş yaklaşımdır.

Yayılm : İşletmenin yaklaşımın yayılımı konusunda neler yaptığını gösterir. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletmede yaklaşımlar ilgili alanlara, sistematik bir yolla uygulanır.

Değerlendirme ve Gözden Geçirme : İşletmenin yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe ulaşmış bir işletmede, yaklaşımın yayılımı düzenli olarak ölçülmelidir. Öğrenme faaliyetleri de göz önünde bulundurularak, bu iki faaliyet sonunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması ve uygulaması amacı ile kullanılması beklenir. İşletmeler, RADAR Puanlama Matrisi'ne göre puanlandığı zaman, Mükemmellik Modeli'nde yer alan 9 kriterin her biri için 1000 üzerinden ağırlıklı puanlar verilmektedir. Aşağıdaki şekilde modeldeki kriterlerin ağırlıkları yüzdesel oran olarak gösterilmektedir. Bu ağırlıklar 1991 yılında Avrupa çapında yapılan geniş bir araştırmanın sonucunda belirlenmiştir. Ağırlıklar çok geniş bir çerçevede kabul görmüştür ve EFQM tarafından belirli aralıklarda (son olarak 2002 yılında) gözden geçirilmektedir.

Şekil 2.4 : Mükemmellik Modelindeki Kriterler ve Ağırlıkları



Kaynak : (KalDer, 2003, 29)

Modeldeki ana kriterlere bağlı alt kriterler çoğunlukta eşit ağırlıklı olarak yapılandırılmıştır. Eşit ağırlıkta olmayan alt kriterler şunlardır :

“Müşterilerle İlgili Sonuçlar” kriterine bağlı alt kriterler;

6a (Algılama ölçümleri) %75, 6b (Performans göstergeleri) %25 ağırlıktadır.

“Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” kriterine bağlı alt kriterler;

7a (Algılama ölçümleri) %75, 7b (Performans göstergeleri) %25 ağırlıktadır.

“Toplumla İlgili Sonuçlar” kriterine bağlı alt kriterler;

8a (Algılama ölçümleri) %75, 8b (Performans göstergeleri) %25 ağırlıktadır.

II.3.6. Mükemmellik Aşamaları

Mükemmellik Modeli, Avrupa’da ve diğer ülkelerde on binlerce işletme tarafından kullanılmakta, işletmelere ortak bir yönetim dili ve aracı sunmakta, farklı sektörlerdeki iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Mükemmelliğin en yüksek seviyesi olan büyük ödül seviyesine doğru aşamalar olması yönündeki yaygın talebe yanıt vermek için EFQM Mükemmellik Aşamaları geliştirilmiştir.

Mükemmellik Aşamaları'nın logoları, istenilen aşamaya ulaşan işletmeler tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilir. Bu aşamalar şunlardır (www.tkys.org) :

1. Aşama : Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellikte Kararlılık, mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşamada işletmelere buldukları performans seviyesini anlamalarında ve iyileştirme için önceliklerini belirlemelerinde yardıma ağırlık verilmektedir. Bu programın, yaklaşım ve metodolojisi iki ayrı evreyi içerir. Birinci evrede başvuran işletmeler, Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriterini kullanarak, yüksek düzeyde bir özdeğerlendirme sürecinden geçerler. Bu süreç, işletme performansının, model işletmelerin kullandığı çerçeve ile kıyaslamalı olarak, genel bir değerlendirmesini içerir. Değerlendirme sonucunda işletme, öncelikleri ile ilgili iyileştirmeye açık alanlarını saptama olanağını bulur. İkinci evrede ise işletmeden, iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri ortaya koymas beklenir. Alınan önlemlerin doğrulanması, eğitimli bir değerlendiricinin 1-2 günlük sürecek saha ziyaretinde yapacağı toplantılar, görüşmeler ve dokümanların incelenmesi yolu ile gerçekleştirilir.

2. Aşama : Mükemmellikte Yetkinlik

Bu program, Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşama için başvuran işletmeler, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girmekteler, ancak daha kısa ve formatlı bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenmektedir. Program kapsamında 2-5 kişilik eğitimli değerlendirici ekibi başvuru dokümanını değerlendirmekte, başvuran işletmeye üç günlük saha ziyareti düzenlemekte ve bir geri bildirim raporu hazırlamaktadır. Ulusal Kalite Ödülü ile aynı takvimin uygulanması planlanmaktadır. Değerlendirme puanı 400 veya üstünde olan başvuru sahibi işletmelerin bu aşamayı başarıyla tamamladığı onaylanmaktadır. Bu seviyeye ulaşan başvurular iyi yönetilen işletmeler olarak kabul edilebilecek ve söz konusu onay, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanılabilir.

3. Aşama : Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü

Mükemmellik uygulamasında olgunluk seviyesine ulaşmış işletmeler için yüksek prestijli Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülleri önemli bir özendirici unsur olmaya devam etmektedir. Pek çok Ulusal Kalite Ödülü gibi, ödül aşaması Mükemmellik Modeli'ni baz almaktadır. Mükemmellik Modeli kullanıcıları mükemmellik, özdeğerlendirme ve sürekli iyileştirme konularında kararlı kuruluşlardır.

EFQM Kalite Ödülü'ne başvuru için ödül takvimine uygun tarihte 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanının teslim edilmesi gerekmektedir. Başvuru dokümanı, değişik ülkelerde çeşitli endüstri kollarında yöneticilik deneyimi olan EFQM ödül değerlendiricileri tarafından değerlendirilecek ve puanlandırılacaktır. Değerlendirici ekibindeki değerlendirici sayısı işletmenin yapısına ve büyüklüğüne bağlı olarak 3-8 arasında değişmektedir. Başvuru dokümanının incelenmesi sonucunda işletmenin aldığı puan, ödül jürisince belirlenen baraj puana ulaşması durumunda, değerlendirici ekibi bir hafta kadar sürebilecek saha ziyareti düzenleyecektir. İşletmelerden, değerlendirici ekibine değerlendirme için tüm operasyonel alanlarını açmaları istenecektir. Değerlendirici ekibi başvuru dokümanındaki bilgileri doğrulayacak kanıtları arayacak ve tüm kriterler için puanlandırma yapacak ve detaylı bir geribildirim raporu hazırlayacaktır. Bundan sonra bir üst jüri her bir işletmeye ait raporu gözden geçirecek ve ödüllendirme seviyesine karar verecektir. Ödüllendirme seviyesine ulaşan işletmeler, ödül finalisti, Kalite Başarı Ödülü veya Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilirler (Bkz. www.efqm.org).

II.4. İKY'nin Mükemmellik Modelindeki Rolü

İkinci bölümün sayfaları boyunca görüldüğü gibi Mükemmellik Modeli, işletmelerin özdeğerlendirme uygulamaları ve gelişmeleri için bir çerçeve oluşturmaktadır. Modelin tam potansiyeli, kriterler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Temelde, bir girdiler kriterinde kritik olarak tanımlanmış olan sürece ilişkin sonuçların ilgili sonuç kriterlerinde görülmesi beklenmektedir. Modelin aynı zamanda iyileştirme için sürükleyici bir araç olarak kullanılması önemlidir.

Modelde birbirleriyle bağlantılı olan dokuz kriter arasında, “çalışanlar” ve “çalışanlarla ilgili sonuçlar” kriterleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu kriterler İKY süreçlerinin etkinliğini ve iyileştirmesini temel almaktadır. İnsana yönelik olan ve özünde toplam kalite bilincinin olduğu Mükemmellik Modeli’nde İKY’nin etkisi sadece bu iki kriterle sınırlandırılmamalıdır.

Yapısı ve büyüklüğüne göre değişen kategorilerde Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuran ve mükemmellik aşamalarından geçen işletmeler, somut sonuçlara ulaşabilmek için işletme stratejileri ile bütünleşik yapıdaki İKY’yi (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini) göz önünde bulundurmaktadır. Örneğin; ülkemizde 1999 yılından beri Mükemmellik Modeli’ni uygulayan Kocaeli Sanayi Odası, 2004 yılında “Çalışanların Gelişimi ve Katılımı” konusunda Avrupa Kalite Başarı Ödülü ve aynı zamanda genel anlamda Avrupa Kalite Büyük Ödülü’nün sahibi olmuştur. Bu süreçte, Kocaeli Sanayi Odası çalışanları, kişisel gelişim aracı olarak bütün toplantılara, eğitimlere, seminerlere ve etkinliklere katılmışlardır. Kazanılan bilgiler önce kurum içinde sonradan paydaşlarla paylaşılmıştır. Çalışanlar bütün süreçlerde aktif rol alarak, sorumlulukları da paylaşmışlardır (Bkz. www.insankaynaklari.com).

Dolayısıyla, Mükemmellik Modeli’nde İKY fonksiyonlarının uygulama biçimi, “çalışanlar” ile ilgili kriterlerle ilişkide olan diğer kavram ve kriterleri de etkilemektedir. Mükemmellik Modeli ve İKY ilişkisi, modelin temelini oluşturan kavramlar ve Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü için başvuran işletmelerin puansal olarak değerlendirildiği kriterler olmak üzere iki boyutta incelenebilir.

II.4.1. MM’de İKY’nin Etkin Olduğu Temel Kavramlar

Mükemmellik Modeli’nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir kavramın bir diğeri üzerinde etkisi bulunur. İKY ile doğrudan ilişkili olan temel kavramlar; sonuçlara yönlendirme, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ve kurumsal sosyal sorumluluktur. Doğrudan ilişkili olmayan kavramlar ise, müşteri odaklılık ve işbirliklerinin geliştirilmesidir (KalDer, 2003, 10).

Aşağıda İKY fonksiyonları ve bu fonksiyonların Mükemmellik Modeli'nde hangi temel kavramlarla ilişkide olduğu ve bu kavramlar üzerinde nasıl bir rol oynadığı belirtilmektedir :

İK Planlaması : Mevcut durumda ve gelecekteki insan kaynakları arz ve talep tahmini yapılır, elde edilen sonuçlar analiz edilir. Bu ihtiyaç belirlenirken, işletme stratejileri ve politikaları ile çevresel faktörler dikkate alınır. İK planlaması; sonuçlara yönlendirme, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramlarıyla ilgilidir. İKY, işletmenin hedeflerini göz önünde bulundurarak insan kaynağı ihtiyacını belirler. İK planlaması, işletmede çalışanların yönetimi ile de doğrudan ilgili olduğu için, planlama sonrası alınan kararlar çalışanların geliştirilmesi ve katılımını etkileyecektir.

Doğru İşe Doğru Eleman Alımı : İşletmedeki boş pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ve iş tanımları, işletme hedeflerine göre belirlenmeli ve duyurulmalıdır. Aday hakkında doğru bilginin toplanması ve seçim aşamasında adayların belirtilen yetkinliklere uyup uymadığının ölçülmesi önemlidir. MM'deki sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramları doğru işe doğru eleman alımı ile ilgilidir. Yetkinliklerin belirlenmesi işletmenin en fazla fayda sağlayacağı sonuçlar çerçevesinde gerçekleşir. Aynı zamanda yetkinlikler, işin yapılış biçimi, iş akışındaki süreçler ve işten beklenen performans değerleri dikkate alınarak tanımlanır. İşe alınacak kişinin ayrıca işletme kültürüne uyan ve gelişime açık birisi olması da önemlidir.

Performans Değerlendirme : Çalışanın geçmiş döneme ait gösterdiği performans esas alınır. Dönem sonunda, yönetici ile çalışan bir araya gelerek karşılıklı beklentilerini dile getirirler. Bu görüşme sırasında yapılan geri bildirim, çalışanın gelecek dönem içinde performansını arttırmaya ve daha etkin çalıştırılmasına yöneliktir. Ayrıca bu görüşme, yönetici için de yapılan eleştiri sonucunda kendisini değerlendirmesi için bir fırsat niteliğini taşır. Performans değerlendirme; liderlik ve amacın tutarlılığı, sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile ilgilidir. Performans değerlendirme görüşmesi sırasında, yöneticinin çalışana görüşlerini aktarırken ona karşı yaklaşımı çok önemlidir. Yönetici; liderlik vasıflarını kullanarak çalışanı sahiplenmeli ve önyargıdan uzak bir tutum içerisinde olmalıdır.

Çalışanın kendisi hakkındaki görüşlerini de dikkate almalıdır. Bir sonraki dönem için, ortak amacı çalışana benimsetmelidir. Ayrıca görüşme sonunda belirli bir hedef koyarak, sonuçlara odaklılık sağlanmalıdır. Performans değerlendirmede, geçmiş dönemde çalışanın yaptığı işteki kalite ve elde ettiği sonuçlar dikkate alındığından, süreçler ve verilerle yönetim uygulanır. İkili bir görüş alışverişine dayandığı ve gelişmeye yönelik bir uygulama olduğu için, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı hedeflenmektedir. Amaç; sonraki dönemde geçmiş dönemden daha iyi bir sonuç elde etmek olduğu için, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile iç içedir.

Personel Eğitimi : Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile eğitim planı hazırlanır. Çalışanın işiyle ilgili veya davranışsal olarak gelişimini sağlayacak eğitim yöntemi seçilir ve uygulanır. Eğitim sonrası gelişme kontrol edilir. Personel eğitimi; sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile ilgilidir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve eğitim yönteminin seçilmesi, çalışanın işletme hedeflerine yönlendirecek doğrultuda gerçekleşir. Eğitim; elde edilen sonuçların yetersizliğinden veya iş süreçlerini daha verimli kılmak için verilebilir. Personel eğitimi, çalışanların geliştirilmesine yöneliktir ve belirli bir grup çalışanın katılımını gerektirir. Çalışanlara yeni bir işin veya davranışın öğretilmesi, onları motive eder.

Kariyer Planlaması : Yönetim, çalışanın kendi geleceği ve organizasyon içerisindeki konumu ile ilgili kararlar almasında ona yardımcı olur, kariyerinin gelişimi ve kariyer hedefleri açısından çalışana yol gösterir. Çalışanın ve organizasyonun hedeflerini ortak bir noktada buluşturur. Kariyer planlaması; sonuçlara yönlendirme, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramları ile ilgilidir. Kariyer danışmanları veya yöneticiler her ne kadar çalışanın kendi kariyerine yön vermesine yardımcı oluyorsa da, bu yönlendirme işletme hedefleri doğrultusundadır. Çalışanın, geçmiş ve mevcut durumdaki kariyeri sahip olduğu yetkinlikler ile karşılaştırılır ve elde edilen sonuca göre kariyer önerisi getirilir. Yapılan öneri, çalışanın gelişmesine dolayısı ile verimli olmasına yöneliktir.

Personeli Güçlendirme : Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile çalışanın yetkilerini arttırma sürecidir. Çalışan, işin sahibi haline gelir ve karar alma sürecinde etkili olur. Personeli güçlendirme; liderlik ve amacın tutarlılığı,

sonuçlara yönlendirme, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kavramları ile ilgilidir. Personeli güçlendirme sürecinde, çalışanın performans standartlarında söz sahibi olduğunu hissettiği bir ortam yaratılması önemlidir. Bu dengeyi kurmak ve çalışanı bir amaca yönlendirmek için yöneticiler, liderlik vasıflarını kullanmalıdır. Güçlendirme, sonuca odaklanacak şekilde yapılmalıdır. Çalışan, bu süreç içerisinde kendini geliştirerek işi yöneticisinden daha iyi öğrenir ve yapar, yetki ve sorumluluk alır, karar alma sürecinde etkin rol oynar. Yetkisini tamamen çalışanına veren yönetici, iyi sonuçlar elde eden bir organizasyonda oluşan sinerji ile daha fazla güç kazanır ve organizasyonla beraber kendisini sürekli geliştirme imkanı bulur.

Ücretlendirme : İşletmenin, çalışana bedensel veya zihinsel katkısından dolayı adil bir karşılık vermesidir. İşletme stratejisi ve politikasına, iş süreçlerine ve organizasyon yapısına göre bir ücret sistemi oluşturulur. Ücret sisteminin adil ve çalışanlar tarafından anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir. Ücretlendirme; süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı kavramları ile ilgilidir. Çalışana verilen ücret, performansına dayalı olarak, çalıştığı saat dikkate alınarak veya sattığı ürün başına vb. gibi özelliklere göre verilebilir. Bu da çalışanın yaptığı iş ile ilgili verilere ulaşılmasını gerektirir. Adil ve anlaşılır bir ücret sistemi, çalışanları motive eder ve onların gelişmesine neden olur.

Endüstriyel İlişkiler : Yöneticiler ile çalışanların yetki ve hakları, belirli kural ve yasalar çerçevesine göre düzenlenir. Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi belirli bir siyasi ve ekonomik yapı tarafından şekillenmektedir. Endüstriyel ilişkiler; çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ile ilgilidir. Çalışanlar, kendi haklarının neler olduğunu, çalışma hayatı ile ilgili kural ve yasaları bilmek durumundadırlar. Bilinçli bir çalışan, gelişmeye açık ve katılımcıdır. Bu nedenle İKY işletme çalışanlarını iş kanunu hakkında bilgilendirmelidir. Çalışanların haklarının korunması, sosyal sorumluluğun gereklerindedir. Yasal gerekleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynak ve servis sunan işletmeler, çalışanlarının işe olan bağlılığını artırırlar.

Yukarıda da görüldüğü gibi, **İKY'nin işletmede etkin bir şekilde uygulanması, Mükemmellik Modeli'nin temel kavramlarına altyapı oluşturmaktadır.** Tüm İKY uygulamaları çalışanların geliştirilmesi ve katılımını hedeflemektedir. Mükemmellik

Modeli'ndeki temel kavramlardan "işbirliklerinin geliştirilmesi" kavramı, işletme strateji ve politikalarının etkin yayılımına bağlıdır. Günümüzde İKY'nin stratejik karararlarda aktif olarak rol aldığı göz önüne alınırsa, işbirliklerinin geliştirilmesi ile İKY arasında dolaylı bir ilişki vardır. Aynı durum "müşteri odaklılık" kavramı için de geçerlidir. İKY uygulamaları ile çalışanlar, iş süreçleri sonucunda belirlenen hedefleri gerçekleştirirse veya bu hedeflerin üstüne çıkarlarsa, bunun işletmenin müşterilerine olumlu yönde yansıtacağı beklenebilir. "Müşteri odaklılık" kavramında, iş süreçleri kadar, liderin veya yöneticinin işletme strateji ve politikalarına bakışı da önemlidir. Bu durumda, müşteri odaklılık ve İKY arasında da dolaylı bir ilişki söz konusudur.

II.4.2. MM'de İKY'nin Etkin Olduğu Kriterler

9 ana ve 32 alt kriterden oluşan Mükemmellik Modeli'nde değerlendirme aşaması, kriterlerin nasıl gerçekleştirildiği ve hangi sonuçlar elde edildiğine dair somut verileri gerektirmektedir. Somut olarak sunulan veriler, RADAR Puanlama Matrisi'ndeki ilgili alt kriterlerin ölçeklerine göre puanlandırmaya tabi tutulmaktadır. Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran işletmeler değerlendirme sonucunda aldıkları puan ve rapor ile, mükemmellik yolunun hangi aşamasında olduklarını görebilmektedirler. Ayrıca işletmeler ödüle başvurmayıp, modeli bir özdeğerlendirme aracı olarak da kullanabilmektedirler.

Mükemmellik Modeli'nde ana ve alt kriterler Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından net olarak belirtilmiştir (Bkz. KalDer, 2003). Bu kriterlerden İKY ile doğrudan ilgili olanlar aşağıda açıklanmaktadır.

İKY ve Çalışanlar : "Çalışanlar" kriteri Mükemmellik Modeli'nde "Girdiler" bölümünde yer alır ve %9 ağırlığa sahiptir. Aşağıda bu kritere ait beş alt kriter ve bu alt kriterlerin İKY ile ilişkisi yer almaktadır.

- **İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir** : Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlar nasıl oluşturulmaktadır? Bu süreçte çalışanlar ve çalışanların temsilcilerinin katılımı nasıl sağlanmaktadır? İK planları ile politika ve strateji, işletmenin yapısı ve kilit süreçler çerçeveler ile uyumu nasıl sağlanmaktadır?

İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçleri nasıl yönetilmektedir? İstihdamda fırsat eşitliği, politika, strateji ve planları da dahil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde olması nasıl sağlanmaktadır? İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketleri nasıl yapılmakta, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan nasıl yararlanılmaktadır? Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşımı ve yöntemlerinden nasıl yararlanılmaktadır (örneğin, tedarik zincirini yeniden yapılandırma, esnek ekip çalışması vb.) ?

- **Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür** : Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla işletmenin gereksinimleri arasında uyum sağlanması nasıl gerçekleşmektedir? Çalışanların, işletmenin mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirilme planları nasıl oluşturulmakta ve uygulanmaktadır? Çalışanların tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için onlar nasıl geliştirilmekte, eğitilmekte ve kendilerine nasıl yardımcı olunmaktadır? Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve işletmenin bütününde öğrenme olanakları nasıl oluşturulmakta ve bunlara katılım nasıl özendirilmektedir? Çalışanların ekip becerileri nasıl geliştirilmektedir? Çalışanların performansları nasıl değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara nasıl yardımcı olunmaktadır?
- **Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır** : Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılım nasıl özendirilmekte ve desteklenmektedir? Çalışanların kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkilendirmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticiler nasıl eğitilmektedir?
- **Çalışanlar ile işletme arasında diyaloga önem verilir** : Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. İletişim gereksinimleri nasıl saptanmaktadır? Bu gereksinimlere dayalı iletişim politikaları, stratejileri ve planlar nasıl geliştirilmektedir? Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim

kanalları nasıl oluşturulmakta ve kullanılmaktadır? En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatlar nasıl belirlenmekte ve yaratılmaktadır?

- **Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir** : Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, politika ve strateji ile uyum içinde olması nasıl sağlanmaktadır? Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımını artırılması nasıl sağlanmaktadır? Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanaklar nasıl belirlenmektedir? Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması nasıl gerçekleşmektedir?

Görüldüğü gibi işletmenin İKY uygulamalarından sadece sorumlu personel veya yönetici bulundurması genellikle yeterli olamamaktadır. Mükemmelliği yakalamak isteyen işletmelerin, model gereğince, tanımlanan alt kriterler ve içeriklerini nasıl gerçekleştirdiklerine dair somut verileri elde bulundurmaları gerekir.

İKY ve Çalışanlarla İlgili Sonuçlar : “Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Sonuçlar” bölümünde yer alır ve %9 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait iki alt kriter ve bunların İKY ile ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır (KalDer, 2003, 23) :

- **Algılama Ölçümleri** : Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.
 - **Motivasyon ile ilgili ölçümler** : Çalışanlar; kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıya fırsatı, tanıma, hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, işletmenin değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi, eğitim ve geliştirme uygulamalarını nasıl algılamaktadır?
 - **Tatmin ile ilgili ölçümler** : Çalışanlar; işletmenin yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, değişimin yönetimi, işletmenin çevre politikası ve

çevre üzerindeki etkisi, işletmenin yerel ve genel toplum içindeki rolü ve çalışma ortamını nasıl algılamaktadır?

- **Performans Göstergeleri** : Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.
 - **Başarılar** : Yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının başarı oranları, dış ödüller ve övgülerin göstergeleri nelerdir?
 - **Motivasyon ve Katılım** : İyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranlarının göstergeleri nelerdir?
 - **Tatmin** : Devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyleri, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranı ve işletmeye bağlılık, grevler, işletmenin sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanmanın göstergeleri nelerdir?
 - **İşletme tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler** : Çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkililiği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi göstergeleri nelerdir?

“Çalışanlarla İlgili Sonuçlar” a ait alt kriterlerden algılama ölçümleri %75, performans göstergeleri %25 ağırlıktadır. Buradan şu sonuç çıkarılabilir : Model değerlendirilirken, çalışanların işletmedeki İKY uygulamalarını nasıl algıladığı, uygulamalardan elde edilen sonuçlardan daha önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısı ile çalışanların ya da iç müşterilerin memnuniyeti, İKY uygulamalarında dikkate alınması gereken konular arasında yer almalıdır.

İKY ve Liderlik : “Liderlik” kriteri Mükemmellik Modeli’nde “Girdiler” bölümünde bulunur ve %10 ağırlığa sahiptir. Bu kritere ait İKY ile ilgili olan bir alt kriter bulunmaktadır. Bu alt kriterin İKY ile ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır :

- **Liderler, mükemmellik kültürünü, işletmenin çalışanları ile sağlamaştırırlar** : İşletmenin misyon, vizyon ve değerleri, amaçları ve hedefleri çalışanlara kişisel olarak nasıl iletilir? Lider, erişilebilir midir? Çalışanları aktif biçimde dinleyip, onlara ilham verir mi ve onların birlik

olmalarını sağlar mı? Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda nasıl yardım eder ve destek olur? Çalışanların iyileştirme çalışmalarında yer almaları için onları nasıl özendirir? İşletme içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir eder mi? İşletmedeki fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekler ve cesaretlendirir mi?

Yukarıdaki sorulardan da anlaşıldığı gibi lider; işletmedeki tüm çalışanlar için örnek olan, yol gösterici, koruyucu ve destekleyici rolündedir. Liderin İKY uygulamalarına kendisinin inanması ve bunları çalışanlara benimsetmesi, çalışanların sorunlarını dinleyip bu sorunlara çözüm getirmesi önemlidir.

İKY ile Politika ve Stratejiler : “Politika ve Stratejiler” kriteri Mükemmellik Modeli’nde girdiler bölümünde yer alır ve %8 ağırlığa sahiptir. Bu kriterle ait İKY ile ilgili iki alt kriter aşağıda açıklanmaktadır (KalDer, 2003, 16) :

- **Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır** : Bu alt kriter İKY ile ilgili olarak şu konuları içerebilir. Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentileri nasıl belirlenir, değerlendirilir ve önceden tahmin edilir?
- **Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir** : Politika ve stratejinin işletmenin vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncellenmesi nasıl sağlanır? Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentileri nasıl dengelenir? Kritik başarı faktörleri nasıl belirlenir?

Yukarıdaki sorulardan da anlaşıldığı gibi, politika ve stratejiler, işletmenin çevresi ile beraber tüm paydaşları ilgilendirmektedir. Politika ve stratejilerin belirlenmesinde veya uygulanmasında, çalışanların gereksinim ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu gereksinim ve beklentiler çalışanlar arasında dengeli bir biçimde yürütülmelidir. Politika ve stratejilerin oluşturulurken, çalışanları başarıya götüren faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Yukarıda; Mükemmellik Modeli'nde İKY'nin sorumlu olduğu ana ve alt kriterler açıklanmıştır. Ancak modelde yer alan diğer kriterlerle ilgili uygulamaların İKY'den tamamen bağımsız olduğu düşünülmemelidir. "İşbirlikleri ve Kaynaklar", "Süreçler", "Müşterilerle İlgili Sonuçlar", "Toplumla İlgili Sonuçlar" ve "Temel Performans Sonuçları" kriterlerindeki işleyiş ve elde edilen sonuçlar, işletme stratejisi ile bütünleşik olan İKY'yi de etkileyecektir. Ayrıca modeldeki yenilikçilik ve öğrenme boyutu da, modelin esasen insana yönelik olduğunu vurgulamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları kavramı organizasyonların mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak durumunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. Bu kavram, organizasyonun bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, organizasyonun dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanabilecek işgücünü de kapsamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi ise, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için tüm insan kaynaklarının doğru, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, insan ögesini ön plana çıkararak, onu organizasyonun merkezinde gören personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır.

Tarihsel olaylar, teknoloji ve üretim yönetiminin gelişmesi, işletmeler arası rekabetin artması, ülkeler arasında siyasi ve ekonomik anlamda sınırların neredeyse ortadan kalkması (küreselleşme) ile birlikte İKY de günümüze kadar birçok alanda farklılık göstermiştir. 1960'larda ve 1970'lerin başında personel yöneticisinin rolü değişikliğe uğramış, yürürlüğe konan yasalar ile birlikte işletmelerdeki personel bölümlerinin önemi daha da artmıştır. Personel fonksiyonlarındaki bu değişim, 1970'li yıllardan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi altında gelişmeye başlamıştır. İKY, personel yönetimine göre daha geniş bir içeriğe sahip olmakla birlikte, personel yönetiminin metodik, endüstriyel, örgütsel psikoloji ve davranışının çerçevesini geliştirmeye dönük bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır.

1980'li yılların başından itibaren "stratejik insan kaynakları" kavramının ortaya çıkması bir tesadüf değildir. Çünkü, işletme genelini kapsayan uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulması sorumluluğuna katılan bir İKY'nin organizasyon üzerindeki fonksiyonel etkileri yoğun rekabetin bir gereği olarak artmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için üzerinde karar verilen planlanmış insan kaynakları faaliyetleri ve düzenlemelerini içeren bir modeli ifade etmektedir. Stratejik İKY, organizasyonda farklı seviyeler arasında bağlantı sağlar ve İK faaliyetlerinin üst kademe yöneticiler ve yönetici olmayan personel tarafından kabul edilmesine, sisteme uyarlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olur.

İşletmede stratejik İKY kısaca şöyle gerçekleşir : İşletmenin vizyon, misyonu doğrultusunda hedefleri belirlenir. İşletmenin dış çevresine ait fırsat ve tehditler, iç çevresindeki kuvvetli ve zayıf yanlar analiz edilir. Elde edilen veriler ve varılması gereken hedefler göz önünde bulundurularak stratejik kararlar alınır. Alınan stratejik kararlarda, işletmenin insan kaynaklarında olması gereken yeterlilik, davranış ve kültürler saptanır. Mevcut olan İK kapasitesinin kuvvetli ve gelişmeye açık yanları ortaya konur. Bu doğrultuda, İKY fonksiyonları uygulamaya alınır. Elde edilen sonuçlarla genel işletme ve insan kaynakları performansı kontrol edilir. Kontrol sonucunda süreçler tekrar geliştirmeye alınır.

Yetkinlik Bazlı İKY ise, McClelland'ın 1973 yılında yetkinlikler üzerine yazdığı bilimsel makaleden sonra gündeme gelmiştir. McClelland bu makalesinde, işi iyi yapmak için hangi niteliklere ihtiyaç duyulacağı konusunda herhangi bir önyargıya sahip olmadan, davranışsal olay çalışmaları ile iş başarısını ortaya çıkaran niteliklerin tanımlandığını belirtmiştir. McClelland'ın çalışmasını Boyatsiz "Etkili İş Performansı Modeli", Spencer ve Spencer ikilisi "Buzdağı Modeli" ile geliştirmiş, yetkinlikleri daha basit ve anlaşılır bir düzeyde tanıtmışlardır.

Boyatsiz, bir işte etkili performansın ortaya çıkması için sadece çalışanın sahip olduğu yetkinliklerin yeterli olmadığını, çalışandan ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği organizasyonel çevrenin de bu konuda etkisi olduğunu belirtmiştir. Spencer ve Spencer çalışmalarında, bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi kolay ve gözlemlenebilir olduğunu; buna karşılık benlik telakkisi ve güdü yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasının ve geliştirilmesinin zor olduğunu ifade etmişlerdir. Prahalad ve Hamel ise, 1990 yılında organizasyonel strateji alanında "temel yetkinlikler" kavramını tanıtmışlardır. Temel yetkinlikler, bir işletmeye ait, tüketici yararına olan sonuçları açıkça tanımlanabilen, rakiplerin kopya etmesi çok zor bir bilgi tabanı ve beceri setidir.

Yetkinlikler, İK uygulamalarının ölçülebilir, objektif kriterler ile oluşmuş bir veri tabanında geliştirilmesine olanak verir. Davranışsal olay görüşmeleri, yetkinliklerin tanımlanmasında ve ortaya çıkarılmasında etkili bir yöntemdir. Yetkinlik bazlı İKY uygulamalarını günümüzde birçok işletme kısmi olarak veya tüm İKY sisteminde uygulamaktadır.

Günümüzdeki İKY'nin rekabete ayak uydurabilmesi için, stratejik kararlarda etkin rol alması, yetenekli adayları seçmesi, işe yerleştirmesi ve onları işte tutabilmesi, küresel gelişmeleri takip etmesi ve çok uluslu şirketlerde işletme kültüründeki uyumu kolaylaştırması, İK uygulamalarına cevap veren etkin bir veri tabanı ve bilgi sistemine sahip olması gerekmektedir.

Ülkemizde 1970'li yıllarda yabancı sermayeli ve çok uluslu şirketlerin öncülük etmesi ile işletmelerde "insan kaynakları" adı altında yapılanmaya gidilmiş ve bu yapılanma 1980'li yıllarda geniş kabul görmüştür. Ancak insan kaynakları adını taşıyan birime yeni görevler katılmış olsa da, bu birim ağırlıklı olarak personel biriminin görevlerini devralmıştır.

Ülkemizde, 2003 yılında 4857 sayılı yasa ile iş hukukunda yapılan değişiklikler, iş ve işçi yönetiminde çağdaş bir insan kaynakları yönetimini dayatmaktadır. Yeni yasa ile geleneksel personel yönetimi anlayışı ile çalışma ilişkilerini sürdürme imkanı tamamıyla ortadan kalkmıştır. Artık çalışanlarla ilgili olarak, her bir işlemin işvereni bağlayan hukuki bir sonucu vardır ve çok ciddi kayıt ve belgeye dayalı bir yönetim anlayışını öngörmektedir.

Ülkemizde son on yılda İKY ile ilgili olarak büyük değişimler yaşanmıştır. Toplam kalite arayışında olan işletmeler, İKY'yi ölçme ve değerlendirme süreçlerine taşımakta ve elde edilen sonuçları organizasyonel hedeflerle birleştirmektedirler. Sektöründe lider olan işletmelerin katıldığı Avrupa Kalite Ödülü organizasyonunda elde edilen başarı ödülleri ve büyük ödüller, ülkemizdeki işletmelerin bu konuya verdiği önemi somut olarak göstermektedir.

1992 yılından beri, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülü; bir işletmenin ne yaptığını, nasıl karar aldığını, neyi amaçladığını, kat ettiği yolu nasıl kontrol ettiğini ve piyasanın durumu ve müşterilerinin beklentilerine yönelik sağladığı iyileştirmeyi nasıl ölçtüğünü ortaya koymasını ve kendisini en iyilerle kıyaslamasını sağlamaktadır. Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuran işletmeler, EFQM tarafından oluşturulan Mükemmellik Modeli kriterleri baz alınarak değerlendirilmektedir. Ülkemizde ise; bu alanda, 1993 yılından itibaren, Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kaliteye yönelik çabaların özendirilmesi ve

başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amacı ile Ulusal Kalite Ödülü verilmektedir. Ulusal Kalite Ödülü'nde de Avrupa Kalite Ödülü'nde olduğu gibi EFQM Mükemmellik Modeli baz alınmaktadır.

Mükemmellik Modeli, işletmelere özdeğerlendirme vasıtasıyla mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin, darboğazlarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümler sunan pratik bir araçtır. Model; sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak işletmelerde çeşitli amaçlar için kullanılabilir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, ulusal işbirliği ortakları ile birlikte, Avrupa ve dışındaki işletmelerden gelen bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda çalışmalar yapmaktadır.

Mükemmellik Modeli'nin Toplam Kalite felsefesine paralel olarak dayandığı sekiz temel kavram vardır. Bu kavramlar; sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluktur. Kavramların her biri, Avrupa Kalite Ödülü'nde başarı ödülleri dağıtıldığı kategorileri temsil etmektedir.

Mükemmellik Modeli 9 ana ve 32 alt kriterden oluşmaktadır. Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran işletmeler bu kriterlere göre değerlendirilmektedir. Bu kriterlerden 5 tanesi girdi kriterleri, 4 tanesi sonuç kriterleridir. Girdi kriterleri liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçlerden oluşmaktadır. Sonuç kriterleri ise, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçlarıdır. Mükemmellik Modeli'ne göre, müşteri tatmininde, çalışanların tatmininde ve toplum üzerinde etki oluşturmada başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.

Mükemmellik Modeli'nde uygulamalar, RADAR mantığı ile değerlendirilmekte ve işletmelerin, mükemmelliğin hangi seviyesinde olduğu belirlenmektedir. İşletmeler değerlendirmeden önce girdi kriterlerinde belirtilen özellikleri nasıl yaptığını, sonuç kriterlerindeki belirtilen özelliklerle ilgili olarak neler elde ettiğini somut verilerle ispat

etmek durumundadırlar. RADAR; sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutlarından meydana gelmektedir. Sonuçlar, işletmenin neler elde ettiğini gösterir. Yaklaşım, işletmenin ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Yayılım, yaklaşımın yayılımı konusunda neler yaptığını gösterir. Değerlendirme ve gözden geçirme, işletmenin yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Modeldeki her bir kriter bu dört boyuta ve kriterlerin belirtilen ağırlıklarına göre değerlendirilir. İşletmeler bu değerlendirme sonucunda 1000 üzerinden puanlamaya tabi tutulur. 400'ün üzerinde puan alan işletmeler, mükemmellikte yetkinlik aşamasını başarıyla tamamlamış olurlar ve bir sonraki aşama olan Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü aşamasına geçerler.

Mükemmellik Modeli, işletmeler için etkili bir özdeğerlendirme aracıdır. İşletmeler kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek, bu doğrultuda hazırladıkları eylem planları ile yönetim yaklaşımlarını iyileştirmek için çeşitli özdeğerlendirme yöntemleri kullanırlar. Bu yöntemler arasında önemli olanları; anket yöntemi, matris şema yöntemi, çalıştay yöntemi, form yöntemi, ödül benzetimi yöntemi sayılabilir.

Anket yönteminin kullanımı hızlı ve kolay olmasına rağmen, bu yöntemde seçilecek sorular dikkatle seçilmeli ve ifade edilmelidir. Matris şema yöntemi, yöneticilerin etkili bir vizyon oluşturması ve belirlenen konularda tartışma sonucunda fikir birliğine ulaşmaları konusunda yardımcı olurken, bu yöntem Mükemmellik Modeli'ndeki kriterleri içermez. Çalıştay yönteminde kriter ekipleri oluşturulur. Bu ekipler tarafından gerekli bilgiler toplanır. Daha sonra, yönetim ve kriter ekipleri bir araya gelerek, Mükemmellik Modeli'ndeki kriterlere göre kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar üzerinde tartışılır, uygulama konusunda karar alınır. Form yönteminde, Mükemmellik Modeli'ndeki her alt kriter için kanıtlar, kuvvetli yönler, iyileştirmeye açık alanlar ve puanlar kaydedilir. Ödül benzetimi yönteminde ise, hazırlık aşamasında rapor yazım ve değerlendirme ekipleri belirlenir ve eğitilir. Değerlendiriciler dışarıdan seçilmişse, saha ziyareti gerçekleştirilir. Değerlendiricilerle uzlaşım toplantısı yapılır ve bir geribildirim raporu derlenerek üst yönetime sunulur. Son olarak, iyileştirme planı geliştirilir ve uygulanır. Form ve çalıştay yönteminin birlikte kullanılması işletmelere avantaj getirmektedir. Ayrıca,

fazla kaynak ihtiyacına rağmen ödül benzetimi yöntemi de puanlamada yüksek bir doğruluk göstermektedir.

Mükemmellik Modeli'nde birbirleriyle bağlantılı olan dokuz kriter arasında, "çalışanlar" ve "çalışanlarla ilgili sonuçlar" kriterleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu kriterler İKY süreçlerinin etkinliğini ve iyileştirmesini temel almaktadır. MM'de İK uygulamaları, "çalışanlar" ile ilgili kriterlerle ilişkide olan diğer kavram ve kriterleri de etkilemektedir.

İKY ile doğrudan ilişkili olan temel kavramlar; sonuçlara yönlendirme, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme ve kurumsal sosyal sorumluluktur. Bu temel kavramlarla ilişkide olan İK uygulamaları, insan kaynakları planlaması, işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, personel eğitimi ve güçlendirme, kariyer planlaması, ücretlendirme ve endüstriyel ilişkiler olarak belirtilebilir. İKY'nin işletmede etkin bir şekilde uygulanması, Mükemmellik Modeli'nin temel kavramlarına altyapı oluşturmaktadır.

MM'de, İK uygulama konularını içeren alt kriterlerin bağlı olduğu kriterler, "liderlik", "politika ve stratejiler", "çalışanlar" ve "çalışanlarla ilgili sonuçlar" kriterlerinden oluşmaktadır. Lider; işletmedeki tüm çalışanlar için örnek olan, yol gösterici, koruyucu ve destekleyici rolündedir. Liderin İKY uygulamalarına kendisinin inanması ve bunları çalışanlara benimsetmesi, çalışanların sorunlarını dinleyip bu sorunlara çözüm getirmesi önemlidir. Politika ve stratejilerin belirlenmesinde veya uygulanmasında, çalışanların gereksinim ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu gereksinim ve beklentiler çalışanlar arasında dengeli bir biçimde yürütülmelidir. Mükemmellik Modeli değerlendirilirken, çalışanların işletmedeki İKY uygulamalarını nasıl algıladığı, uygulamalardan elde edilen sonuçlardan daha önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısı ile çalışanların ya da iç müşterilerin memnuniyeti, İKY uygulamalarında dikkate alınması gereken bir konudur.

Modeldeki diğer kriterler, işletme stratejisiyle bütünleşik olan İKY ile dolaylı olarak etkileşim içerisinde. Modelin sahip olduğu yenilikçilik ve öğrenme boyutu da, işletmelerdeki insan kaynaklarının gelişimini destekler niteliktedir.

Günümüzde organizasyonlarda İKY'nin ve çalışanların performansını iyileştirmeyi engelleyen faktörler şunlardır (Winkleman, Mummert, 1996; Akt., Özgener, 2003, 40) :

- Yönetim ekibinin; koşullar, öncelikler ve yetenekli işgücünden istifade edememesi,
- Yönetimin, işbirliği çalışmasını gözden geçirme ve değişim gereksiniminin farkına varması için zamanının sınırlı olması,
- Performans değerlendirme, ödül sistemleri ile öncelikli amaçlar arasında bağlantı kurulamaması,
- Yöneticilerin ehliyet ve liderlik becerilerine sahip olmaması.

Bu engelleri ortadan kaldırmak ve işletmeyi başarıya ulaştırabilmek için yöneticilerin kendilerini yukarıda belirtilen konularda çok iyi yetiştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmede uygulanan politika ve stratejiler ile işletmenin hedefleri arasında bir denge oluşturulması gerekir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlanan güçlü bir iletişim bu dengenin oluşturulmasına büyük bir fayda sağlayacaktır.

İş süreçlerinde insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanabilmek için işletmelerde çeşitli mühendislik çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar arasında ergonomi ve metot etüdü uygulamalarının, verimlilik ve iş güvenliği açısından işletmeye önemli bir faydası vardır.

Ergonomi (işbilimi); insan ile araçları, yöntemleri ve çalışma ortamları arasındaki ilişkiyi bilimsel açıdan ele alır. Ergonomi; insanın fiziksel özelliklerini, fizyolojik ve psikolojik yeteneklerini en uygun biçimde kullanarak en iyi çalışma ortamını sağlamayı amaç edinen bir bilim dalıdır. Ergonominin temel amacı iş ile insan arasındaki uyumluluğu arttırmaktır. Ergonominin işletmede doğru bir şekilde uygulanması ile, çalışanın iş stresi azalır, refahı artar. İşletmedeki strese neden olan faktörlere örnek olarak, kullanılan araç-gereçlerin miktarı ve karmaşıklığı, yapay çevre koşulları (gürültü, titreşim, zehirli maddeler v.b.), mental ve fiziksel iş yükü sayılabilir (Bkz. www.students.itu.edu.tr). Bu faktörlerin etkisinin azaltılması ile, daha uyumlu ve verimliliğe açık bir iş ortamı elde edilecektir.

Metot etüdü, işin daha basit ve verimli yapılmasını sağlamak, malzeme, makine ve insangücü olanaklarından daha fazla yararlanmak amacı ile, yapılan iş ile ilgili bütün faaliyetlerin sistematik olarak incelenmesi ve geliştirilmesidir. Metot etüdü ergonomi ile iç içe çalışır. Metot etüdünde, iş akışı ve işin yapılış şekli ile ilgili çeşitli diyagramlar kullanılır (Proses akış diyagramı, işlem proses diyagramı, akış frekans diyagramı, işlem diyagramı, işçi-makine diyagramı vb.). Büro ortamında yapılan metot etüdüne örnek olarak, form tasarımı ve form akış analizi faaliyetleri gösterilebilir (Kobu, 2003, 384-423).

Metot etüdünde geliştirilen metot uygulamaya konduktan sonraki durum kontrol edilir ve aksayan yönler varsa metot tekrar geliştirilir. Günümüzde bazı işletmeler, iş ölçümlerini ve metot etüdünü uzaktan kamera sistemi ile yürütmektedirler. Metot etüdü verimliliğe olanak sağlaması, çalışanlara kolaylık ve hız kazandırması bakımından iş süreçleri üzerinde etkili bir uygulamadır. Ancak etüdü yapacak kişi ve ilgili yöneticiler, çalışanların bu konuyu olumsuz bir yönde algılamamasına dikkat etmelidir. Metot etüdüne başlamadan önce çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Üst yönetimin, metot etüdü sonucunda elde etmek istedikleri sonucu açıkça çalışanlara aktarması gerekir. Çalışanlarını metot etüdü konusunda bilinçlendiren ve onların desteğini de yanına alan işletmeler oluşturdukları sinerji ile gelişime yönelik bir adım atmış olurlar.

Esnek bir yapıya sahip olan Mükemmellik Modeli, işletmelerin değişim ve gelişim yolculuğunda kullanacakları ayrıntılı bir haritayı temsil etmektedir. Rekabetin kıyasıya yaşandığı günümüzde, işletmeler için Mükemmellik Modeli tek başına yeterli bir model midir?, sorusu akla gelebilir.

Kuşkusuz, MM'nin bütünsel yaklaşımı, işletmeler arası kıyaslamaya açık yapısı ve kısa bir eğitimle özdeğerlendirme aracı olarak kullanılabilmesi avantaj oluşturmaktadır. Ancak MM "hangi yöntemle?" sorusunun cevabına odaklanırken, "neden" ve "ne yapılmalı?" sorularına ilişkin yeterince açıklayıcı olamamaktadır. Bir başka ifade ile, MM stratejinin oluşturulmasına veya değerlendirilmesine yönelmek yerine strateji oluşturma sürecini değerlendirmekle yetinmektedir.

MM'nin yukarıda belirtilen eksikliklerini tamamlayıcı bir model olarak Balanced Scorecard (BSC) kullanılmaktadır. BSC, Robert Kaplan ve David

Norton^(*) tarafından geliştirilmiş bir stratejik yönetim metodolojisidir. BSC'nin dört boyutu vardır. Bu boyutlar : Finansal boyut, müşteri ve çevre boyutu, operasyonel boyut, öğrenme ve gelişme boyutudur (Argüden v.d., 2000, 14).

MM'nin temel kavramları BSC'nin dört bakış açısıyla da örtüşmektedir. BSC, stratejik önceliklerin belirlenmesine, işletme içinde yayılımına, yakından takip edilmesine odaklanmaktadır. BSC, MM'nin "politika ve stratejiler" ile "süreçler" kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. Performanslarını mükemmelleştirmek isteyen işletmeler için MM etkin bir değerlendirme aracı olmakla birlikte, BSC ile kullanıldığında işletmeye özgün farklılık yaratma stratejilerinin de uygulanma etkinliği artmaktadır.

MM, işletmeleri Toplam Kalite Yönetim anlayışını etkinlikle uygulamaya yöneltmektedir. İşletmeler kendi hedeflerine ve organizasyon yapılarına göre modeli geliştirebilir. Modelde gördüğü eksik tarafları, dünyada verilen diğer kalite ödüllerine ait kriterlerle tamamlayabilirler. Deming Ödülü'nde standartlar, kalite güvence, bakım ve süreç yönetimine ağırlık verilmektedir. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü'nin, kriter puanından da görülebileceği gibi müşteri odaklı bir yaklaşımı vardır. Avrupa Kalite Ödülü'nde kullanılan MM'de ise, kaliteyi müşteriler kadar çalışanlar ve toplum da tanımlamaktadır. Ayrıca MM, uygulamaların sektöründe lider olan işletmeler ile kıyaslanmasını desteklemektedir.

İKY'nin MM'de etkinliğinin artırılması işletmeye hem maddi açıdan, hem de reklam ve prestij açısından fayda sağlayacaktır. Günümüzde işletmeler, bilançolarına yansımayan fakat farklılık yaratan varlıklarının, insan kaynakları olduğu bilincine varmışlardır. İşletme hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan ve alınan stratejik kararlara İKY'yi dahil eden işletmeler mükemmellik yolculuğunda daha önde gitmektedir.

Mükemmellik Modeli'ni uygulayan bir işletmede İKY'nin sadece İK yöneticisi veya personeli tarafından etkinleştirilmesi imkansızdır. Bunun için, İK uygulamalarına liderin desteği ve katılımı gerekmektedir. Ayrıca işletmede iş süreçlerini basitleştirmek ve geliştirmek için yapılan uygulamalarda, çalışanların

^(*) Robert Kaplan, Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi Profesörü; David Norton danışmanlık firması Renaissance Solutions'un kurucusu ve başkanıdır.

bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi, değişim karşısındaki direnci azaltabilir ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Çalışanların yetkinliklerinin bilimsel tekniklerle belirlenmesi ve kayıt altına alınması, işletmede uygulanacak strateji ve politikalara altyapı oluşturur. Belirlenen yetkinliklerin takip altına alınarak, çalışanların iyileştirmeye açık taraflarına da ağırlık verilmesi, performans ve kariyer gelişimine fırsat tanır. Ayrıca iş rotasyonu ve personeli güçlendirme uygulamaları çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek, stratejik kararlara ortak olmalarını sağlar. Objektif ve ölçülebilir kriterler sayesinde oluşturulan veri tabanı ile İK uygulamaları daha etkili olabilir.

Büyüme ve gelişme çabaları sonucunda, giderek karmaşıklaşan bilgi akışlarının yönetilmesinin güçleşmesi ve rekabetin zorlaması ile işletmeler, teknolojik gelişmelere paralel olan bilgi sistemlerine ve yazılım programlarına gereksinim duymaktadırlar. İKY bilgi sistemlerini de içeren ve işletme fonksiyonları ile bütünleşik ERP (Enterprise Resource Planning - Kurumsal Kaynak Planlaması) programları, işletmelere ortak bir lisan oluşturması, izlenebilirliği sağlaması ve operasyonel verimliliği artırması bakımından fayda getirmektedir. Ancak bu tür programların başarısı, kullanıcıların programları işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanma becerilerine ve bilinçlerine bağlıdır. Sadece bir ERP programı satın alarak, işletmeyi başarıya götüreceğine inanan işletme sahipleri bu nedenden ötürü çoğunlukla başarılı olamamaktadır.

Son olarak Mükemmellik Modeli'ni uygulayan işletmelerin, alt kriterlerdeki koşulları yerine getirerek, hangi alanlarda üstün, hangi alanlarda zayıf olduklarını görmekte ve elde ettikleri sonuçları değerlendirerek yenilikçi, iyileştirici faaliyetlerde bulunabildikleri söylenebilir. Bunu sağlayabilmek için işletmenin tüm paydaşlarını aynı derecede önemli tutan modelde İKY'nin; dinamik, işletme stratejileri ile uyumlu ve bütünleşik bir yapıda tutulması, İK uygulamaları için iletişim ve empati becerilerinin yüksek olduğu bir ortamın yaratılması, süreçlerdeki geliştirme faaliyetlerinde çalışanların neler olup bittiğini algılaması ve bu önlemlerin işletme hedefleri ile uyumlu tutularak gerçekleştirilmesi önerilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKTAN Coşkun Can, **2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri : 3-İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999.

AKTAUF O., **Traditional Management and Beyond**, Montreal : Morin, 1996.

ALDEMİR Ceyhan, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, 4. baskı, İzmir, 2001.

ARGÜDEN Yılmaz, Engin SAĞDIÇ, Robert KAPLAN, David NORTON, **Balanced Socercard**, ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000.

BARUTÇUGİL İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BENLİGİRAY Serap, **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No : 1462, Eskişehir, 2003.

BERKTAŞ Bülent, **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları**, Doküz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi Endüstri İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2001.

BUDAK Gönül, Olca SÜRGEVİL, **İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım**, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, 2006.

BREWSTER Chris, Mayrhofer WOLFGANGo, Michael MORLEY, **Human Resource in Europe : Evidence of Convergence?**, Elsevier Limited, Oxford, 2004.

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:260, Ankara, 1995.

CASCIO F. Wayne, **Management Human Resources**, Mc Graw Hill, New York, 2003.

CERTO Samuel L., **Modern Management : Quality, Ethics and Global Environment**, Alyn and Bacon Publishing, 1992.

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

DAVIS Gordon B., **Management Information Systems, Conceptual Foundation, Structure and Development**, McGraw-Hill Book Inc., New York, 1974.

DEMİR Fevzi, **İş Güvencesi ve 4857 Sayılı İş Kanununun Başlıca Yenilikleri**, Türkiye Haber İş Sendikası, 2003.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 1998.

EKONOMİ Münir, **İş Organizasyonlarında “Personel”, “Endüstri İlişkileri” ve “İnsan Kaynakları” Ünvanları ile Amaçlanan Görev Alanları ve Karşılıklı İlişkileri**, Yaşar Holding, İzmir, 1996.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

HARVEY Don, Robert Bruce BOWEN, **Human Resource Management an Experimental Approach**, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

HOLLENBACK Noe, Gerhart WRIGHT, **Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage**, Austen Pres, Boston, 1994.

JOHNSON Mike, **Gelecek Bin Yılda Yönetim** (Çev. Sultan Gül), Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.

KALDER, **EFQM Mükemmellik Modeli 2003**, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Yayınları, Brüksel, 2003.

KAVANAGH Michael J., Hal G. GUEUTAL, Scott I. TANNENBAUM, **Human Resource Information Systems : Development and Application**, Pws Pub Co., Boston, 1990.

MATHIS Robert L., John H. JACKSON, **Human Resource Management**, 9th Ed., South-Western College Publishing, USA., 2000.

MİLLİYET, **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, Interpress Yayınları, Cilt IV, İstanbul, 1992.

NOE Raymond A., John R. HOLLENBECK, Berry GERHART, Patrick M. WRIGHT, **Readings in Human Resource Management**, Richard D. Irwin Inc, New York, 1994.

NOE Raymond A., **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev : Canan Çetin, Beta, 1999.

O'BRIEN James A., **Management Information Systems**, II. Edition, Irwin Inc., Illinois, 1993.

ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

PALMER Margeret, Kenneth T.WILLIAMS, **İnsan Kaynakları**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yay., İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kitap Ofset, Bursa, 2000.

SCHULER Randall H., **Managing Human Resources**, West Publishing Company, USA, 1995.

SPENCER Lyle M., Signe M. SPENCER, **Competence at Work**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1993.

TDK, **Türkçe Sözlük**, Ankara, Yeni Baskı, 1988.

WALKER James W., **Human Resource Strategy**, McGraw-Hill, USA, 1992.

MAKALELER

AKGEYİK Tekin, "İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 2002.

BABÜROĞLU Oğuz, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları", **Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim : Değişim'97**, MESS Yayınları, No : 262, İstanbul, 1997.

BARNEY James, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, v.17, 1991.

BAŞAR Haşmet, "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", **Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları**, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998.

BAYRAKTAR Osman, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", **Active Dergisi**, Temmuz-Ağustos 2002.

BOSSIDY L., "A Master Class in Radical Change", **Fortune**, December, 1993.

GEERT Raad De, "EFQM ve Toplam Kalite Yönetimi İçin Avrupa Modeli", **Önce Kalite Dergisi**, No.15, 1996.

GOLDEN K., V. RAMANUJAM, "Between a Dream and a Nightmare : On the Integration of the Human Resource Function and the Business Planning Process", **Human Resource Management**, v.24, 1985.

HANDY Charles, "Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmamalı", **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, S:4, 2002

KANTER R.M., "Power Failer in Management Circuits", **Harvard Business Review**, LVII.4, 1997.

ÖNÜT Semih, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışma Ortamındaki Kaliteye ve Verimliliğe Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1998/1.

ÖZGENER Şevki, "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri", **İşletme ve Finans Dergisi**, Ağustos 2003.

PRAHALAD C.K., Gary HAMEL, “The Core Competence of the Corporation”, **Harvard Business Review**, May – June 1990.

TUTAR Hasan; “Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi”, **Standard Dergisi**, Sayı 442, Ekim 1998.

WESSEL James R., “The Strategic Human Resource Management Process in Practice”, **Planning Review**, September/October, 1993.

WRIGHT P., G. MCMAHAN, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management, **Journal of Management**, v.18, 1992.

YÜKSEL Öznur, Hakan ERKUTLU, “Personeli Güçlendirme – Empowerment”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2003.

İNTERNET

“Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **www.bilgiyönetimi.org.**, 2003.

“Globalleşen Dünyada İnsan Kaynakları”, **www.insankaynaklari.gokceada.com/iky02.html.**, 2002.

“Kuruluşları Mükemmelliğe Götüren Yol”, **www.vizyonturk.net.**, 2004.

“Mükemmellik Aşamaları”, **www.tkys.org.**

“Ödül”, **www.sitetky.com.**

“Özdeğerlendirme”, **www.baskent.edu.tr.**

“Özdeğerlendirme Eğitimi”, **www.mm.anadolu.edu.tr.**

“Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü”, **www.tcmb.gov.tr.**

www.5mworld.com/eylul_2000/Man_MKariyer.htm

www.businesswire.com.

www.efqm.org.

www.humanresourcesfocus.com.

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5999

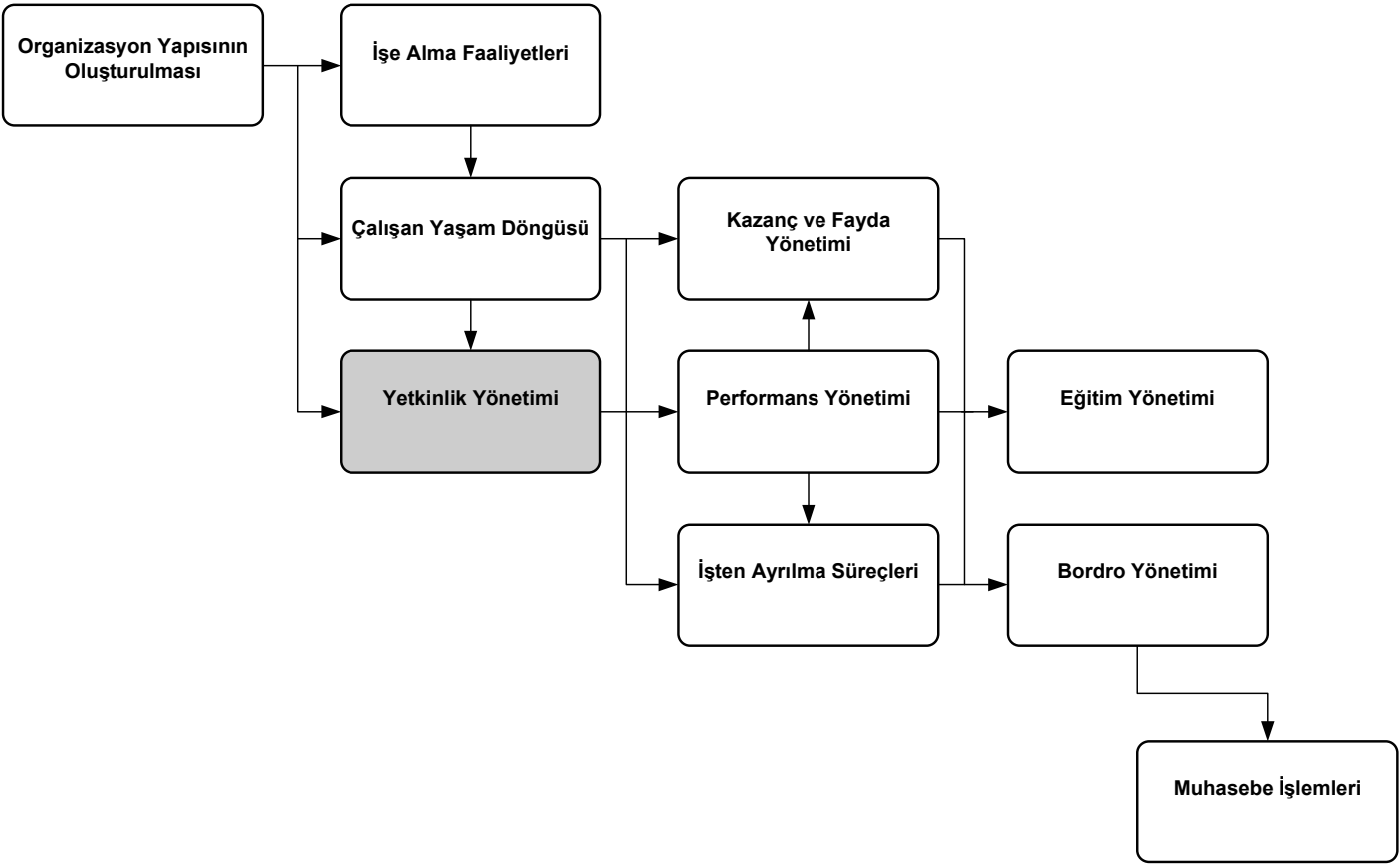
www.kalder.org.

www.oracle.com.

www.students.itu.edu.tr.

EKLER

ORACLE YAZILIMINDA İKY SÜRECİ VE YETKİNLİK YÖNETİMİ

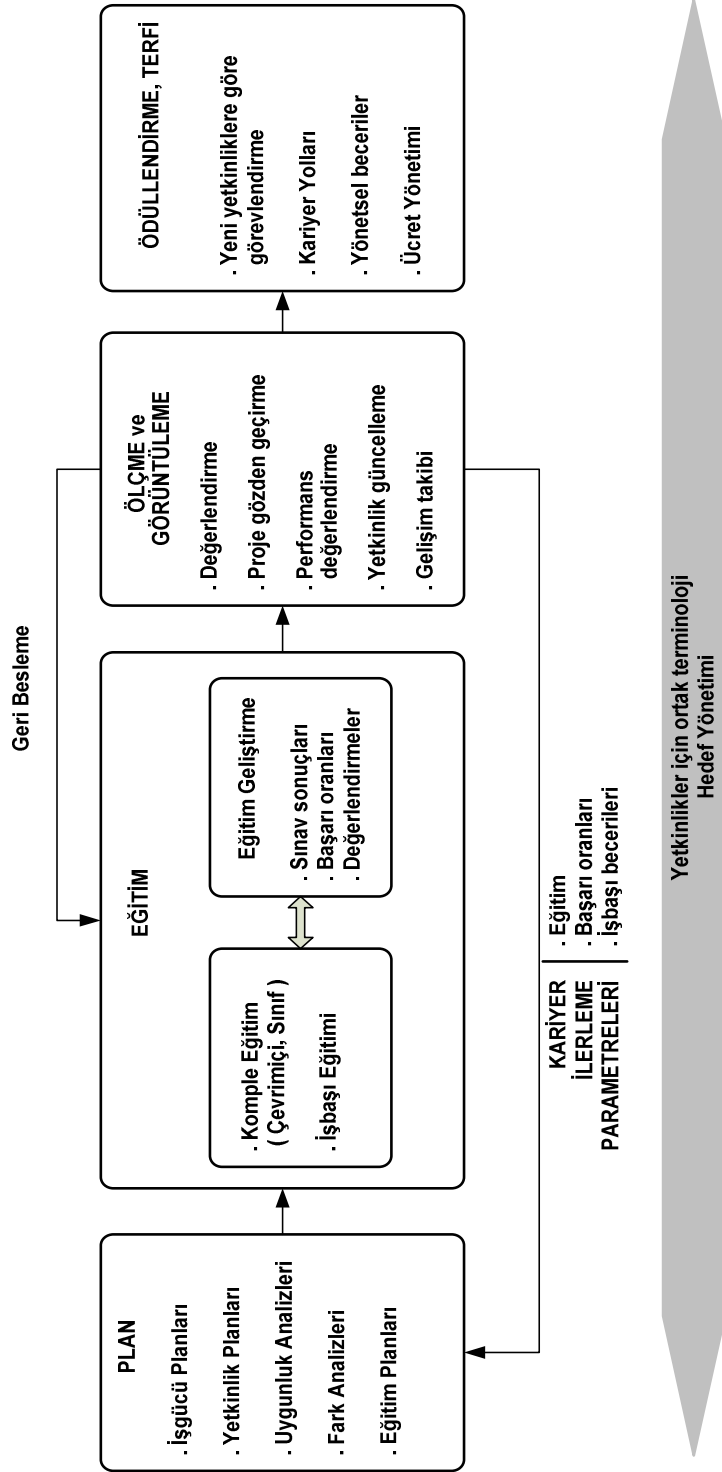


Kaynak : (www.oracle.com/pls/wocprod/docs/page/ocorn/global/tr/temp/apssday2006_sunumlar/Oracle_HR_Apssday.pdf)

EK 1 :

Ek 2 :

ORACLE YAZILIMINDA İKY'DE SİSTEMATİK YETKİNLİK YÖNETİMİ



Kaynak : (www.oracle.com/pls/wocprod/docs/page/ocom/global/tr/temp/apsday2006_sunumlar/Oracle_HR_Apsday.pdf)

Ek 3 :

1992-2005 Yılları Arasında Avrupa Kalite Ödülü'nü Çeşitli Kategorilerde^(*) Kazanan Kuruluşlar

1992	Rank Xerox	İngiltere	Büyük Ödül
	BOC Limited, Special Gases	İngiltere	Başarı Ödülü
	Industrial del Unbierna SA - UBISA	İspanya	Başarı Ödülü
	Milliken European Division	Belçika	Başarı Ödülü
1993	Milliken European Division	Belçika	Büyük Ödül
	ICL Manufacturing Division	İngiltere	Başarı Ödülü
	Cablettra SpA	İtalya	Finalist
	Varian-Tem Ltd.	İngiltere	Finalist
1994	D2D (Design to Distribution) Ltd.	İngiltere	Büyük Ödül
	Ericsson SA	İsveç	Başarı Ödülü
	IBM (SEMEA)	Avrupa	Başarı Ödülü
	SCEMM	Fransa	Finalist
	Texas Instruments Europe	İngiltere	Finalist
1995	Texas Instruments Europe	Fransa	Büyük Ödül
	TNT Express United Kingdom Ltd.	İngiltere	Başarı Ödülü
	Alcatel Austria	Avusturya	Finalist
	BT Operator Services Directorate	İngiltere	Finalist
	NETAŞ	Türkiye	Finalist
1996	BRISA	Türkiye	Büyük Ödül
	British Telecom	İngiltere	Başarı Ödülü
	NETAŞ	Türkiye	Başarı Ödülü
	TNT Express United Kingdom Ltd.	İngiltere	Başarı Ödülü
	Elais SA (Unilever Group)	Yunanistan	Finalist
	National Westminster Life Assurance Ltd.	İngiltere	Finalist

^(*) **Büyük Ölçekli Kuruluşlar** : Çalışan sayısı 250'nin üstünde olan kuruluşlar.

Bağımsız KOBİ : Çalışan sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlar.

Bağlı KOBİ : Çalışan sayısı 250'den az, hisselerinin %25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlar.

Operasyonel Birimler : Çalışan sayısı 250'nin üstünde, organizasyonel fonksiyonları sınırlı olan, yıllık satışının %50'den azı dış müşterilere ait olan, maliyet merkezli çalışan kuruluşlar. (Örnek : montaj fabrikası, satış ve pazarlama kuruluşu, araştırma birimi vb.)

	Ulster Carpet Mills Ltd.	İngiltere	Finalist
1997	<i>Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi</i>		
	SGS Thomson Microelectronics	İtalya	Büyük Ödül
	British Telecom	İngiltere	Başarı Ödülü
	TNT Express United Kingdom Ltd.	İngiltere	Başarı Ödülü
	NETAŞ	Türkiye	Başarı Ödülü
	National Westminster Life Assurance Ltd.	İngiltere	Finalist
	Sollac	Fransa	Finalist
	<i>KOBİ Kategorisi</i>		
	Beksa	Türkiye	Büyük Ödül
	Gasnala	İspanya	Başarı Ödülü
	ABB Semiconductors	İsviçre	Finalist
	D.D. Williamson	İrlanda	Finalist
1998	<i>Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi</i>		
	TNT Express United Kingdom Ltd.	İngiltere	Büyük Ödül
	BT Communications Northern Ireland	İngiltere	Başarı Ödülü
	NETAŞ	Türkiye	Başarı Ödülü
	Sollac	Fransa	Başarı Ödülü
	Yellow Pages	İngiltere	Başarı Ödülü
	Arçelik A.Ş.	Türkiye	Finalist
	GEC Alstom Espanã	İspanya	Finalist
	Siemens Power Generation	Almanya	Finalist
	Telecom Italia PCTB/MI	İtalya	Finalist
	<i>Kamu Kategorileri</i>		
	AVE (RENFE Division)	İspanya	Başarı Ödülü
	Inland Revenue Cumbernauld	İngiltere	Başarı Ödülü
	<i>Bağımsız KOBİ Kategorisi</i>		
	Landhotel Schindlerhof	Almanya	Büyük Ödül
	DiEU	Danimarka	Başarı Ödülü
	Funderia Condals SA	İspanya	Finalist
	Hermes Softlab d.o.o.	Slovakya	Finalist

Bağlı KOBİ Kategorisi

Beko Ticaret	Türkiye	Başarı Ödülü
Bekaert Stanwick	Belçika	Finalist
Burton-Apta	Macaristan	Finalist
Daramic SA	Fransa	Finalist
Vallourec Composants Automobiles	Fransa	Finalist

1999 Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi

Yellow Pages	İngiltere	Büyük Ödül
BT Communications Northern Ireland	İngiltere	Başarı Ödülü
Elais	Yunanistan	Başarı Ödülü
Sollac	Fransa	Başarı Ödülü
BT Payphones	İngiltere	Finalist
Eczacıbaşı A.Ş.	Türkiye	Finalist
Honeywell Europe	Belçika	Finalist
Irizar S. COOP.	İspanya	Finalist
Joh. Vaillant GmbH. u. Co	Almanya	Finalist
Siemens AG Power Generation Group	Almanya	Finalist
TEE- Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.	Türkiye	Finalist

Operasyonel Birimler Kategorisi

Volvo Cars Gent	Belçika	Büyük Ödül
Renault Motores	İspanya	Finalist

Bağımsız KOBİ Kategorisi

DiEU	Danimarka	Büyük Ödül
Brovary Road Building Department - 50	Ukrayna	Finalist
Govan Initiative Ltd.	İngiltere	Finalist
Meierhofer Ltd.	İsviçre	Finalist
Mod-Lang S.L.	İspanya	Finalist
Water Team SRL	İtalya	Finalist

Bağlı KOBİ Kategorisi

Servitique Network Services	Fransa	Büyük Ödül
-----------------------------	--------	------------

Banca International d'Andorra I Banca Mora	İspanya	Başarı Ödülü
Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd.	Macaristan	Başarı Ödülü
Bekaert- Stanwick	Belçika	Finalist
Edinburgh International Conf. Centre Ltd.	İngiltere	Finalist
Ganz-David Brown Transmissions Kft	Macaristan	Finalist

2000 Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi

Nokia Mobile Phones, Europe and Africa	Finlandiya	Büyük Ödül
Arçelik A.Ş.	Türkiye	Başarı Ödülü
Eczacıbaşı Vitra	Türkiye	Başarı Ödülü
Irizar	İspanya	Başarı Ödülü
BfG Bank	Almanya	Finalist
Infineon Technologies	Almanya	Finalist
Opel Hungary Manufacturing Ltd.	Macaristan	Finalist
Oracle Support Services, EMEA	İngiltere	Finalist
Westel Mobile Telecommunications	Macaristan	Finalist

Kamu Kategorisi

Inland Revenue, Accounts Office	İngiltere	Büyük Ödül
Arbejdsformidlingen – Ringkoebing AMT	Danimarka	Başarı Ödülü
Foxdenton School and Integrated Nursery	İngiltere	Başarı Ödülü
Marmara University- Faculty of Engineering	Türkiye	Finalist
Told Scat (Customs and Tax) Region	Danimarka	Finalist

Bağımsız KOBİ Kategorisi

Water Team	İtalya	Başarı Ödülü
Zahnarztpraxis	İsviçre	Başarı Ödülü
Brovary Road Building Department - 50	Ukrayna	Finalist
Maxi SA – Coco Mat	Yunanistan	Finalist

Bağlı KOBİ Kategorisi

Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd.	Macaristan	Büyük Ödül
Avaya Ireland	İrlanda	Başarı Ödülü

	Columbian Tiszai Carbon Ltd.	Macaristan	Finalist
	Dexia Sofaxis	Fransa	Finalist
	Edinburgh International Conf. Centre Ltd.	İngiltere	Finalist
2001	<i>Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi</i>		
	DHL Portugal	Portekiz	Başarı Ödülü
	Westel Mobile Telecommunications	Macaristan	Başarı Ödülü
	Infineon Technologies	Almanya	Finalist
	Oracle Support Services, EMEA	İngiltere	Finalist
	Schurter AG Electronic Components	İsviçre	Finalist
	Infineon Technologies	Almanya	Finalist
	Opel Hungary Powertrain Ltd.	Macaristan	Finalist
	SEB AG	Almanya	Finalist
	Siemens Nederland	Hollanda	Finalist
	<i>Operasyonel Birimler Kategorisi</i>		
	Grundfos A/S	Danimarka	Finalist
	Siemens AG Electronic Works	Almanya	Finalist
	<i>Kamu Kategorisi</i>		
	St Mary's College Northern Ireland	İngiltere	Büyük Ödül
	City Technology College, Kinghurst	İngiltere	Finalist
	<i>Bağımsız KOBİ Kategorisi</i>		
	Siemens Tele Industry SA	Yunanistan	Başarı Ödülü
	Columbian Tiszai Carbon Ltd.	Macaristan	Finalist
	Dexia Sofaxis	Fransa	Finalist
	Edinburgh International Conf. Centre Ltd.	İngiltere	Finalist
	<i>Bağlı KOBİ Kategorisi</i>		
	Zahnarztpraxis	İsviçre	Büyük Ödül
	Maxi SA – Coco Mat	Yunanistan	Başarı Ödülü
	QMS Quality Management Services AG	Almanya	Başarı Ödülü
	Hunziker & Co	İsviçre	Finalist
	Sandora	Ukrayna	Finalist
2002	<i>Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi</i>		
	Dexia Sofaxis	Fransa	Başarı Ödülü
	Opel Hungary Powertrain Ltd.	Macaristan	Finalist

Schindler SA	İspanya	Finalist
Siemens Nederland N.V.	Hollanda	Finalist
Siemens AG PTD PA	Almanya	Finalist
Operasyonel Birimler Kategorisi		
Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	Başarı Ödülü
Renault Engine Plant	Fransa	Finalist
Kamu Kategorisi		
Customs and Tax Region Aarhus	Danimarka	Başarı Ödülü
Bağımsız KOBİ Kategorisi		
Springfarm Architectural Mouldings Ltd.	İngiltere	Büyük Ödül
ASLE, Workers Inc. Comp. Association	İspanya	Başarı Ödülü
Maxi Coco-Mat SA	Yunanistan	Başarı Ödülü
Delifruits SA	Fransa	Finalist
MDG Metanifera di Gavirate SpA	İtalya	Finalist
Bağlı KOBİ Kategorisi		
Banca International d'Andorra I Banca Mora	İspanya	Başarı Ödülü
EMAR After Sales Services Inc.	Türkiye	Finalist
Norbolsa S.V.B. SA	İspanya	Finalist

2003 **Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi**

Siemens Nederland NV	Hollanda	Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme, Liderlik, Amaçta Tutarlılık
Fagor Electrodomesticos	İspanya	Finalist
Medicor	Macaristan	Finalist
TNT Express	Hollanda	Finalist
Operasyonel Birimler Kategorisi		
Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık

Grundfos A/S	Danimarka	Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık
Solvay Martorell Site	İspanya	Başarı Ödülü- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
TNT Post Group Information Systems	İngiltere	Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
<i>Kamu Kategorisi</i>		
Runshaw College	İngiltere	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık
Kocaeli Chamber of Industry	Türkiye	Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme
Begonaspi Ikastola	İspanya	Finalist
Fundacion Novia Salcedo	İspanya	Finalist
Kossuth Lajos Secondary Grammar School	Macaristan	Finalist
<i>Bağımsız KOBİ Kategorisi</i>		
Maxi Coco-Mat SA	Yunanistan	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme
Hunziker and Co	İsviçre	Başarı Ödülü- Müşteri Odaklılık
Microdeco	İspanya	Başarı Ödülü- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Schinlerhof Klaus Kobjoll GmbH	Almanya	Başarı Ödülü- Müşteri Odaklılık

Bağlı KOBİ Kategorisi

Edinburgh International Conf. Centre	İngiltere	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
--------------------------------------	-----------	--

2004 Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi

YELL	İngiltere	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Liderlik, Amaçta Tutarlılık, Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
Siemens AG Power	Almanya	Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme
Knorr-Bremse Sys. for Comm. Vehicles	Almanya	Finalist
Solvay Pharma	İspanya	Finalist
TNT Express NL/UK	Hollanda/ İngiltere	Finalist

Operasyonel Birimler Kategorisi

TNT Post Group Information Systems	İngiltere	Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
T-Systems Nova GmbH	Almanya	Başarı Ödülü- Müşteri Odaklılık, Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

T-Systems Multimedia Solutions GmbH	Almanya	Finalist
<i>Kamu Kategorisi</i>		
Kocaeli Chamber of Industry	Türkiye	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
Colegio Ursulinas - Vitoria	İspanya	Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık
Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa	İspanya	Finalist
<i>Bağımsız KOBİ Kategorisi</i>		
Fonderie des Montello S.p.A.	İtalya	Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık
Hunziker and Co	İsviçre	Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
Schinlerhof Klaus Kobjoll GmbH	Almanya	Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
<i>Bağlı KOBİ Kategorisi</i>		
EMAR Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri A.Ş.	Türkiye	Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme
SKF Türk Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Türkiye	Başarı Ödülü- Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

2005

Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi

BMW Chassis and Driveline Systems Production	Almanya	Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
Knorr-Bremse Systems for Commercial Vehicles	Almanya	Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme
Knorr-Bremse Systems for Rail Vehicles	Almanya	Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme

Operasyonel Birimler Kategorisi

TNT Express Inf. and Communication Services	İngiltere	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık
T-Systems Multimedia Solutions	Almanya	Başarı Ödülü- Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme
Siemens Automation & Drives	İngiltere	Başarı Ödülü- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı

Kamu Kategorisi

Euskalit	İspanya	Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık
Fundacion Novia Salcedo	İspanya	Başarı Ödülü- Müşteri Odaklılık
Hospital de Zumarraga	İspanya	Başarı Ödülü- Süreç Yönetimi

Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte	Fransa	Finalist
<i>Bağımsız Kobi Kategorisi</i>		
Fonderia del Montello	İtalya	Başarı Ödülü- Liderlik ve Amaçta Tutarlılık
Clinica Tambre	İspanya	Finalist
Villa Massa	İspanya	Finalist
<i>Bağlı KOBİ Kategorisi</i>		
FirstPlus Financial Group Plc	İngiltere	Büyük Ödül Başarı Ödülü- Sonuçlara Yönelme
NRG Direct	Hollanda	Finalist
TNT Estonia	Estonya	Finalist

Kaynak : (www.efqm.org/Portals/0/History%20of%20past%20winners.pdf)

Ek 4 :

RADAR Puanlama Matrisi

Girdiler

Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Yaklaşım	Sağlam Temelli a) Yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması b) İyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlerin varlığı c) Yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Bütünleşik a) Yaklaşımın politika ve strateji ile uyum içinde olması b) Yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Yayımlı	Uygulama a) Yaklaşımın uygulanması		Kanıt yok veya hikayemsi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanmakta	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanmakta
	Sistematiiklik a) Yaklaşımın yapısal ve düzenli biçimde yayılımı		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Değerlendirme ve Gözden Geçirme	Ölçme a) Yaklaşımın ve yayılımın etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Öğrenme a) Öğrenme faaliyetlerinin en iyi uygulamaların ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi amacıyla kullanılması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	İyileştirme a) Ölçme ve öğrenme sonuçlarının, analiz edilmesi ve iyileştirmelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması		Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Genel Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

RADAR Puanlama Matrisi

Sonuçlar

Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Sonuçlar	Eğilimler a) Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya b) İyi performansın sürdürülmesi		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların 1/2'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların 3/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi
	Hedefler a) Hedeflere erişim b) Hedeflerin uygunluğu		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar	Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar	Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre
	Karşılaştırmalar a) Sonuçların dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya b) Sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde	Sonuçların 1/2'sinde	Sonuçların 3/4'ünde	Sonuçların tümünde
	Yaklaşımdan Kaynaklanma a) Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 3/4'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Boyutlar	UNSURLAR	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
Kapsam	Kapsam a) Sonuçların ilgili alanları kapsamaması b) Sonuçlarda uygun kırımların varlığı		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Genel Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Kaynak : (KalDer, 2003, 30-31)