

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME VE PERSONEL YÖNETİM ORGANİZASYON BÖLÜMÜ
Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

ÖZEL OKUL İŞLETMELERİNDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ, İNSAN FAKTÖRÜNÜN YERİ
VE ÖNEMİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. A. Can BAYSAL

HAZIRLAYAN
H. Osman DURMAZ
1994/12527

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME VE PERSONEL YÖNETİM ORGANİZASYON BÖLÜMÜ
Davranış Bilimleri Anabilim Dalı**

**ÖZEL OKUL İŞLETMELERİNDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ, İNSAN FAKTÖRÜNÜN YERİ
VE ÖNEMİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. A. Can BAYSAL**

**HAZIRLAYAN
H. Osman DURMAZ
1994/12527**

İSTANBUL - 1997

i.Ü.
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME VE PERSONEL YÖNETİM ORGANİZASYON BÖLÜMÜ
Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

ÖZEL OKUL İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ,
İNSAN FAKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ.

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. A. Can BAYSAL

H. Osman DURMAZ.
1994/12527

İSTANBUL
Eylül - 1997

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TABLolar LiSTESi.....	
ŞEKİLLER LiSTESi.....	
KiSALTMALAR.....	

Bölüm

1. GiRiŞ.....	
1 Araştırmanın Amacı ve önemi.....	1
2 Problem.....	1
3 Araştırmanın Kapsam ve Sınırları.....	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN FAKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ KONUSUNDA YAPILMIŞ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....	
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	

Birinci Kısım TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. Kalite Kavramı ve Evrimi.....	3
1.1 Kalite ve Tanımı.....	4
1.2 Kalite Nedir.....	4
1.3 Kalitenin Boyutları	5
2. Toplam Kalite Yönetimi.....	5
3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	6
4. Toplam Kalite Kontrolünün Gelişimi.....	7
4.1 Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	7
5. Toplam Kalitenin Yararları.....	9
6. Toplam Kalite Kontrolde Üst ve Orta Yönetimi...	11
6.1 Yönetimin Toplam Kalite Kontrol Felsefe- sindeki Sorumluluğu.....	11
6.2 Üst Yönetimdeki Genel Yanlış Anlamalar....	11
6.3 Üst Yönetimin Yapması Gerekenler.....	13
6.4 Orta Kademe Yönetimin Görevleri.....	14

ikinci Kısım ORGANİZASYONLARDA İNSAN FAKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

1. Organizasyonlarda insan Faktörünün Yeri.....	15
2. Organizasyonların insanlara ilişkin Varsayımları.....	18
2.1 Bireysel Farklılıklar.....	18
2.2 Bir Bütün Olarak Birey.....	18
2.3 insan Davranışı Bir Nedene Dayanır.....	18
2.4 Bireyin insan Olarak özel Bir Değeri Vardır.....	19
3. Organizasyonda insan Faktörünün önemi.....	19

Üçüncü Kısım
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA İNSAN
FAKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

1. insan ve Çalışma.....	20
2. insan ve işletme.....	20
3. Toplam Kalite Yönetiminde insan Kaynakları Yö- netiminin Yeri ve önemi.....	21
4. Toplam Kalite Yönetiminde insan Kaynakları Fonksiyonları.....	22
4.1 Toplam Kalite Yönetiminde işe Alma.....	22
4.2 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve Geliş- tirme.....	23
4.3 Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değer- leme.....	23
4.4 Toplam Kalite Yönetiminde Ücret ve özendir- me Sistemleri.....	24
4.4.1 Ücret.....	24
5. Toplam Kalite Yönetiminde Gidüleme (Motivasyon).....	25
6. Toplam Kalite Yönetiminde İletişim.....	28
7. Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılımı.....	29
8. Toplam Kalite Yönetiminde Tamlaşma (Entegrasyon).....	30
3. YÖNTEMBİLİM.....	
Varsayımlar.....	
Araştırma Yeri ve Coğrafi Sınırlar.....	
Anakütle ve örneklem.....	
ölçüm Aracının Tanıtımı.....	
Uygulama Süreci.....	
Yararlanılan İstatistik Analizler.....	
4. BULGULAR VE DEĞERLEME.....	
5. SONUÇLAR.....	
EKLER	
A. Örneklemeye Giren İşletmelerin Listesi.....	
B. özet İstatistik Tablolar.....	
C. Yararlanılan Anket Formu örneği.....	
KAYNAKLAR LİSTESİ.....	

GİRİŞ

I-ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

A) ARAŞTIRMANIN AMACI (PROBLEM CÜMLESİ)

Bu araştırmanın amacı; özel okul işletmelerinde toplam kalite yönetimindeki insan faktörünün yeri ve önemine yöneliktir.

Özel okul işletmelerinde toplam kalite yönetiminin durumu nedir? Özel okul işletmelerinde toplam kalite ile ilgili bir birim var mı? Özel okul işletmeleri verdiği hizmeti nasıl test ediyor? Bu işletmeler kaliteyi sağlamada insan kaynaklarından ne derecede yararlanıyorlar? İnsanları nasıl motive ediyorlar? ...vb.gibi konular araştırılacaktır.

Böylece, bir hizmet sektörü olan özel okul işletmelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanıp uygulanmadığı; eğer kalite yönetimi uygulanıyorsa ne nerece uygulandığı konusunda da bilgi alınacaktır. Bu bilgilerin sektöre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Özel okul işletmelerinde toplam kalite yönetimi konusyla ilgili olmakla birlikte şu başlıklar kapsam dışında tutulmuştur:

Bu işletmelerde çalışanların cinsiyetleri; yaşları; medeni hali; farklı sosyo-ekonomik düzeyden gelmeleri ile kalite yönetim anlayışına karşı tutumu; çalışanların kişiliği...vb.konular kapsam dışında tutulmuştur.

Araştırma, İstanbul belediye sınırları içinde yer alan eğitim sektöründeki özel okul işletmelerinde toplam kalite yönetimini kapsamaktadır.

C) ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırma ile toplanacak veriler; hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi konusunda bilimsel çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterici bir literatür özelliği taşıyacaktır. Bunun yanında, varolan toplam kalite yönetimi hakkında daha gerçekçi değerlendirmeler yapılacaktır.

Türk iş hayatına yapabileceği katkılar açısından; hizmet sağlayan kuruluşların en önemli kaynağının insan gücü olduğu gerçeği ve bu kaynağın geliştirilmesi ile sunulan hizmetlerin kalitesi arasında önemli ve üzerinde çalışıldığı zaman kuruluş lehine sonuçlar yaratabilecek bir ilişki bulunduğu görüşüdür. Ülkemizin uluslararası düzeyde rekabet gücünün hızla artırılması ancak ülkemizde irili ufaklı bir çok kuruluşta kazanılan bilgilerin ve özellikle de Kalite Yönetimi konusundaki bilimsel araştırmaların desteklenmesi ile mümkün olabilecektir.

Bunların yanında, bu araştırma ile eğitim sektöründe toplam kalite ile çalışanların problemleri analiz etmesi, çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek; çalışanların motivasyonunun artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, yönetici-işgören ilişkisinin artırılması, örgüt içinde haberleşmeyi artırma...vb. gibi yöneticilere faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma ile toplanan verilere göre, işletmeler kendilerini nasıl değerlendireceği, verdiği hizmetin tüketiciye daha iyi, kaliteli ulaşması için nasıl bir politika belirlemesi gerektiği konusunda da yöneticilere bilgi verecektir.

D) METODOLOJİ

Yapılacak değerlendirme sorun belirleyici, tanımlayıcı ve neden-sonuç ilişkisi kurularak sorunların, eksikliklerin saptanarak düzenleme, çözüm ve önerilerin saptanması mümkün olabilir. Böylece, tanımlayıcı, keşifsel ve neden-sonuç ilişkisini belirleyen biçimde üç inceleme modelinin kullanılacağı bir model geliştirilebilir. Ortaya çıkan sonuçlar firmalara çıkış yollarını, güçlü ve yetersiz oldukları uygulamalarını saptamaları ve sonuçları değerlendirerek, yeni politika ve strateji geliştirmeleri mümkün olabilir.

Birinci Kısım **TOPLAM KALİTE KONTROL**

1. Kalite Kavramı ve Gelişimi:

Dünyanın hemen her yerinde işletmeler üretim faaliyetlerinde en iyiyi üretmenin yollarını aramaktadırlar. Global pazarda rekabet edebilmenin temel koşulu, en iyi kaliteyi üretmek, minimum stokla çalışmak ve ileri üretim tekniklerinden başarılı bir şekilde yararlanmaktır(1).

Bir mamulün kalitesinden söz edilebilmesi öncelikle iki temel faktörün, yani;

- I) Fonksiyon veya kullanım amacının ve
- II) Fiyatının

gözönüne alınması. Kalitenin tanımını oluşturan bu iki temel faktörün kapsamında veya etkisinde bulunan çeşitli alt faktörler vardır. Örneğin,

1. Belirli bir mamulün belirli bir tüketicinin istek ve gereksinmelerini karşılama derecesi. Buna pazara yönelik kalite (=market-place quality) denilebilir.

2. Bir mamulün genel olarak tüketicilerin potansiyel isteklerini karşılama derecesi. Söz konusu mamulün bu özelliğini belirtmek için dizayn kalitesi deyimi kullanılır.

3. Belirli bir mamulün üretildiği zaman kendisi için tasarlanan kalite düzeyine uyma derecesi. Bu derece için uygunluk kalitesi deyimi kullanılır.

4. Bir mamulün diğer firmalar tarafından üretilen eşdeğer mamuller karşısında tüketicinin kendi deneyimlerine göre tercihinin sahip olma derecesi. Bu özellik için tüketici tercihi deyimi kullanılır.

5. Bir mamulün boyut, geometrik şekil, yüzey düzgünlüğü ve renk gibi fiziksel özellikleri.

6. Ekonomik kullanma süresi yani ömür.

7. Önceden saptanan belirli bir süre arıza yapmadan çalışma olasılığı, yani güvenilirlik.

8. Hız, harcanan enerji, iş miktarı gibi çalışma (performans) karakteristikleri.

9. Dizayn ve imalat maliyetleri.

10. Üretim yöntemleri ve teknolojik olanaklar.

11. Tamir-bakım ve servis gereksinme ve maliyetleri.

gibi kriterlerin biri veya birkaçı mamulün kalite düzeyini belirleme amacı ile kullanılabilir.

Bu açıklamalardan sonra mamul kalitesi kavramı için şöyle bir genel tanımlama yapılabilir:

Bir mamulün kalitesi tüketici gereksinmelerini mümkün en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat karakteristiklerinin birleşiminden oluşur (2).

1) Işıl Mendeş Pekdemir. **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite iyileştirme Süreci, Vak'alar.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1992, s. 1.

2) Bülent Kobu. **Endüstriyel Kalite Kontrolü.** (İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayınları, 1987), s. 14.

1.1. Kalitenin Tanımı:

Kalite kavramı, literatürde, sanayide ve uygulamada herkes tarafından çeşitli şekillerde kullanılmakta olup, bir kavram birliği mevcut değildir. Kaliteli mal ile pahalı olan, dayanıklı ve üstün niteliklere sahip olan mal ifade edilmektedir. Kalite kavramı uygulamada eksik, yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmaktadır. Ve kalite mutlak anlamda en iyi demek değildir.

Örneğin, bir Rolls-Royce otomobil ile Murat otomobil arasında kalite bakımından ne fark vardır? Birincisinin kalitesi daha yüksektir demeden önce düşünmek gerekir. Gerçi her ikisi de aslında binek arabasıdır. Ancak kullanılış amaçları farklıdır. Değişik tüketicilerin isteklerine cevap verirler. Fiyatları arasında da büyük fark bulunduğu göz önüne alınmalıdır(3).

Bu tanımlara göre, ürünün kalitesini belirleyen iki faktörden birincisi ürünün kullanım amacı, ikincisi ise mamulün fiyatı olmaktadır. Dolayısıyla, kalitenin çok genel olarak, amaç uygunluk şeklinde tanımlanması mümkündür.

Kalitenin işletme için tanımı yapıldıktan sonra, bunun kontrolü de işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Kalite kontrolü, müşterilerinin isteklerini karşılayan mal ve hizmetlerin ekonomik olarak üretilmesi için kullanılan tekniklerin bir sistemidir. Kalite kontrolünü geliştirmek için, işletmelerin faaliyetleri olan pazar analizleri, araştırma ve geliştirme, ürün planlama ve tasarım, imalat, muayene, satış ve müşteri hizmeti, finans, personel ve eğitim gibi tüm faaliyetler arasında bir işbirliği olmalıdır(4).

Bir işletmede mal üretimi söz konusu ise, fiziksel ve mekanik olarak kaliteyi anlamak nisbeten daha kolaydır. Görünümü güzelse, lezzeti iyiyse, bozulmamışsa, ne olduğu kolayca anlaşılıyorsa, o kalitedir (onun kalitesi hakkında fikir yürütülebilir). Ürünün fikir olduğu durumlarda ise, kaliteyi görmek daha güçtür(5).

Gerçek kalite ile algılanan kalite kavramları aynı firma içindeki çalışanlar açısından da geçerlidir. Gerçek ve algılanan kalitenin aynı olabilmesi için, her birim yada kişi, müşterisine işlerin nasıl gittiğini gerçekten ayrıntılı olarak sormalıdır. Bu sorular kaliteye ilişkin olarak, her şeyin mümkün olduğunca iyi yapılmasını sağlamaktadır(6).

3) Kobu, 459.

4) Hüseyin Özgen, Halil Savaş. "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi". **Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi**. Yıl:36, Sayı:422, (Şubat-1997):83.

5) Pekdemir, 42.

6) Pekdemir, 43.

1.2. Kalitenin Boyutları:

Kalite çok boyutlu bir kavram olup, bu boyutlar kalitenin tanımlanmasında alt faktörleri oluşturmaktadır. Kalitenin bütün boyutlarını içeren özellikler, Harvard Üniversitesi'nde bir profesör ve kalite konusunda uzman olan Gerwin tarafından tanımlanmıştır. Buna göre kalitenin boyutları şu özelliklerden oluşmaktadır (7).

- * Performans (işlevsellik); ürünün fonksiyonlarını yerine getirme niteliğidir.
- * Uygunluk; ürünün kullanım ömrü, belirlenen özelliklere, belge ve standartlara uygunluk derecesidir.
- * Güvenilirlik; ürünün içindeki performans sürekliliğidir.
- * Dayanıklılık; ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğudur.
- * Hizmet görme; ürüne yönelik sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenmesidir.
- * Estetik; ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.
- * İtibar; ürünün geçmişi, marka ve moda değeridir.

2. Toplam Kalite Yönetimi:

Kalite ve kalite kontrolü ile ilgili yapılan çalışmalar, işletmenin bütün birimlerini kapsayacak şekilde yaygınlaştırılırsa Toplam Kalite Kontrolü olarak isimlendirilir. Bu durumda, kalite kontrolüyle ilgili çalışmalar üst yönetimden işçiye kadar herkes katılır. Toplam Kalite Yönetimini maksimum düzeyde yakalamayı hedefleyen böyle bir yaklaşım klasik yönetim ve klasik kalite yönetimine göre birçok üstünlüklere sahiptir (8).

Toplam Kalite Kontrol anlayışı, "Sıfır hata anlayışı"na dayanmaktadır. Bu nedenle Toplam Kalite Kontrol anlayışında, hatalar ve kusurlar mümkün olduğunca kaynağında yakalanmalı ve düzeltilmelidir (9).

Klasik yönetim anlayışında amaç, hedeflenen karı elde etmektir. İnsan unsuru ikinci planda kalır. Belirli bir düzeyin üstündeki kaliteyi gerçekleştirmek, maliyetlerin yükselmesine neden olur. Yani, kalite arttıkça maliyet de artar. Çünkü kalite kontrol edilerek sağlanır. Dolayısıyla da hataları önlemeye dönük bir yaklaşıma sahip değildir. Bu modelde, hataların ölçülebilir maliyetleri olan hurda, fire, kalite kontrol maliyetleri dikkate alınır. Buna karşın toplam kalite yönetiminde, hataların ortaya çıkmadan önlenmesine yönelik bir yaklaşım söz konusudur (10).

7) Özgen; Savaş, 83.

8) Rıdvan Bozkurt, Nilüfer Asil. "Kalite Politikası Oluşturma Süreci". *Verimlilik Dergisi*. Ankara: 1995, s. 3.

9) Pekdemir, 12.

10) Bozkurt, 3.

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı:

Toplam Kalite Kontrol (TKK) kavramı, ilk kez Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atıldı. Feigenbaum 1961 yılında yayınladığı kitabında TKK'ü, "Bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de gözönünde tutarak, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem" olarak tanımlamaktadır(11).

Toplam Kalite Yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla tüm işlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekliyle karşılamak gibi bir "iş" anlayışı ve yönetim tarzı söz konusudur(12).

Bir şirkette, herkesin görevi olan kalitenin hiç kimse- nin görevi olmama haline dönüşebileceğinden korkan Feigenbaum, toplam kalite kontrol, tek uzmanlık alanı ürün kalitesi ve tek çalışma alanı kalite kontrol işleri olan iyi örgütlenmiş bir yönetim işleviyle desteklenip işleyecek hale getirilmelidir, fikrini ileri sürdü(13).

Kalitenin kaliteli olarak yaratılmasını hedefleyen "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" yönetici zihniyetinden ve örgüt kültüründen ileri derecede etkilenmektedir. Sistem yaklaşımı içinde insan unsuruna ağırlık veren, sosyal ve davranışsal bilimlerden yoğun destek alan "Toplam Kalite Yönetimi", katılımcı ve paylaşımcı lider yöneticiler gerektiren bir uygulamalı felsefedir(14).

Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması, yenileştirme çabalarına persone- lin katılımının sağlanması, sadece verimlilik ve kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar(15).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), faaliyet alanı ister mal ister hizmet alanı olsun, bir kuruluşun tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. TKY, şirketlerin varolmalarını sağlayan karlılık ve rekabet gücü unsurlarını kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak artırabilen çağdaş yönetim felsefesidir. TKY, organizasyon kültüründe topluca bir de-

11) Ali Rıza Orçunus. "Toplam Kalite Kontrol ve ISO 9000". **Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi**. Yıl: 32, Sayı: 379, (Temmuz-1993). s. 50.

12) Sumru Tümer. "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı: Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara: 1995. s. 44.

13) Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol**. 1990. s. 88.

14) İsmail Üstel. "Toplam Kalite Yönetimi Işığında Sağlık Hizmetleri", **Tüketici Bülteni**, TSE Yay. Ankara, (Nisan-1995) s. 3.

15) Pekdemir, 60.

gişikliği gerektirir, tüm çalışanların proseslerin, bütün üretim araçlarının ve ürünlerinin bütünleşik halde ele alınarak, "Sürekli Gelişme Kaizen" anlayışının kuruluşu yerleşmesi ile rekabet gücünün sağlıklı bir şekilde artırılmasını sağlar(16).

3. Kalite Kontrolünün Gelişimi:

Kalite kavramının üretim faaliyeti kadar uzun bir geçmişi olduğu söylenebilir. Ancak üretici ile tüketicinin doğrudan temas kurabildiği küçük atölyelerden günümüzün dev üretim sistemlerine gelinceye kadar kalite kontrolünde önemli gelişmeler oldu. Küçük atölyeler döneminde ustabaşı (belki aynı zamanda iş yeri sahibi) olan kişi malzeme tedariki, üretim planlama, gözetim faaliyetlerinin yanı sıra kalite kontrolü sorumluluğunu da yüklenirdi. Hammadde tedarik kaynaklarının sayısı arttıkça ve üretim sistemi ve mamul yapısı karmaşık hale geldikçe ölçme işlemlerini yapanlar KK'dan sorumlu olmaya başladı ilk takım tezgahlarının ortaya çıktığı 18. asır sonlarından II. Dünya Savaşına kadar muayene ile KK eş anlamda kullanılıyordu. Savaşın getirdiği ağır çalışma koşulları, büyük üretim miktarları ve çok duyarlı ölçülerde imalat ileri düzeyde ölçme gereğlerinin ve istatistik yöntemlerin uygulanmasını zorunlu kıldı... Üretim sistemlerinde tedarik, dizayn, üretim planlama, pazarlama vb. uzmanlaşmış ayrı departmanlar oluştuğunda bunların KK ile ilişkilerinin düzenlenmesi sorunu da ağırlık

kazandı. KK da tüm işletme departmanları arasındaki işbirliği ve görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı zorunluğuna, sorunları organizasyon, eğitim ve beşeri ilişkiler açısından da ele alma gereğini ortaya çıkardı. Böylece daha önce tanımladığımız TOPLAM KALITE KONTROL dönemi başlamış oldu(17).

3.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi:

1930'ların sonlarına doğru ilk kez Amerika'da ortaya çıkan kalite olgusu, beraberinde rekabeti, düşük maliyeti ve tabii ki yüksek kaliteyi getirmiştir. Kalite kontrol faaliyetleri kısa süre proses kontrole oradan da **Toplam Kalite** kavramı ile tüm faaliyetlere yansıtılmıştı. Toplam kalite kavramının ileri sistem çalışmaları ile bütünleşmesi ve şirketin yönetim felsefesinden organizasyonuna kadar yayılması sonucu ortaya güçlü bir rekabetçilik yapısı çıkıyordu.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren "globalleşme" ve "imhacı rekabet" kavramları gelişti. Bu kavramlar içinde ayakta durabilen ve başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde bunların toplam kalite kontrol felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz... TKY bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Böylece maliyetler düşmüş, müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanmış olur. Bunun için bir kuruluşun üzerinde durması gereken iki önemli nokta vardır:

16) Kalder. **Kalite Derneği**. Eğitim Programı. İstanbul: (Temmuz-Aralık-1995), s. 28.

17) Kobu, 19.

1. Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı.
2. Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması.

Tüm alanlarda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın uygulanmasıyla Japonlar'ın **Kaizen** dedikleri "sürekli gelişme" yakalanmış olur.

Toplam Kalite Yönetim anlayışı esasen bir sistem geliştirme sürecidir. Problemlerin çözümü üzerinde durmak yerine aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınmasına özen gösterilir. Otokontrole dayalı yönetim anlayışı ve önleyici kalite kontrol yöntemleri sayesinde de yüksek kalitenin minimum maliyetle üstelik çok daha kısa sürede elde edilmesi sağlanmış olur.

Toplam Kalite Yönetimi'nde öğretmenler, öğretmen kimliklerini bir kenara bırakmadan öğrencilerle, yöneticilerle, velilerle sıkı bir koordinasyon içinde olurlar. TKY'nin yaratıcısı Deming, öğretmenlerin güven ve saygıya dayalı sıcak bir ortam yaratmaları gerektiğini belirtir. Bunun için eğitimin ezber dayalı olmaktan çıkarılıp öğretmenin öğrenci için özenilir hale getirilmesi gerekir. Bu da Deming'e göre not sisteminin tamamen kaldırılmasıyla mümkün olabilir. Ne var ki eğitim içi kapalı bir yapı değildir. En ufak bir değişiklik toplumdaki yapıları etkileyeceği unutulmamalıdır. Not sistemini tamamen terketmet yerine dersi kapsayan ve yaratıcılığa dayalı proje ve çalışmalara daha fazla önem verilmelidir.

Okul ortamının iyileştirilmesi için öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasındaki bariyerler kaldırılmalı; tüm çalışanların ortak birşeyler yapmanın zevkine varmaları sağlanmalıdır. Burada üzerinde durulması gereken tüm çalışanların ortak katkısıdır. TKY, kuruluş bünyesinde çalışanları da müşteri olarak (iç müşteri) görür. Her müşterinin tatmini hedeflendiğine göre iç müşterinin tatmini de ortak çalışmalar ile sağlanacaktır. Örneğin, okullardaki kayıt sorununun çözümü için bir komite oluşturulmalı, bu komitenin içinde sadece üst düzey yöneticiler değil, sorundan etkilenen herkes; öğrenci, öğretmen, memur vs. bulunmalıdır. Bu komite kendine bir hedef belirlemeli (bu örnekte kayıt olan öğrencinin bir saatten fazla beklememesi) bu hedefe ulaşmak için tüm olanaklarını seferber etmeli. Buradaki hedef TKY'de misyon birliği olarak ifade edilir...

Sistemin işbirliği düzenli olarak kontrol edilmeli, sistemin her kademesinde iletişime önem verilmelidir. Klasik yöntemdeki hatayı yapanı bulma ve cezalandırma eğilimi TKY'nde yerini sistemi iyileştirmeye bırakmıştır. Bu da kuruluşu **sürekli Gelişme'** ye yani **Kaizen'** e götürür.

Gerek sistemin işlerliği kontrol edilirken, gerekse de hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı saptanırken çeşitli istatistiksel ölçüm ve değerlendirmelerden yararlanılmalıdır. Bunlardan en çok kullanılanları Flow Chart, Scatter Diagram, Pareto Chart'tır. Örnek:

Sorun Komite Hedef
Analizi → Oluşturma → Belirleme → Uygulama →

Kontrol → Düzeltme; Hedeflere Ulaşılabiliyorsa Sisteme Devam

TKY'de önemli olan diğer bir konu da liderliktir. Liderler ekip çalışmasını teşvik eden, yaratıcı ve destekleyici kişiler olmalıdırlar. Liderler sistemin bütününe hakim olmalı, başarıya önce kendileri inanmalıdırlar.

TKY'de bir diğer önemli husus eğitimidir. Eğitimde TKY uygulamasına geçmeden önce ve geçtikten sonra sistemin tüm çalışanları sürekli bir eğitime tabii tutulmalıdır. Sistemi kıranlar değişimi başlatmadan önce aldıkları eğitimi sistemin uygulayıcılarına vermelidirler(18).

Japonya'nın ikinci Dünya Savaşından sonra ekonomik bir güç olmasında önemli bir rol oynayan kalite devrimi imalat sektöründen sonra sağlık ve eğitim kuruluşları tarafından da benimsenmeye başlandı. Sağlık ve Eğitim sektörlerinde rekabetin artması, tüketici haklarını savunan grupların oluşması ve yönetim anlayışlarının değişmesi bu gelişmeyi sağlayan sebeplerden bazılarıdır.

Dünyanın en iyi mühendislik okulu diye bilinen MIT, sanayinin mezunlarına bakış açısını öğrenmek amacı ile yaptığı araştırmalarda bekleninenden çok değişik sonuçlar ile karşılaştı. Örneğin, teknik olarak yüksek düzeyde bilgi sahibi olan MIT mezunlarının ekip çalışması ve iletişim gibi konularda yeterli olmadıklarından yöneticilerin güçlüklerle karşılaştığı ortaya çıktı. Bunun üzerine, konu ile ilgili olarak derhal önlemler alınmaya başlandı.

Yukarıdaki örnekten anlaşılacağı gibi, **müşteri odaklılık** eğitim alanında da önem kazanmıştır. Bir eğitim kuruluşunun birçok müşterisi vardır. Öğretim üyeleri ve görevlileri, idari personel, öğrenciler, veliler, sanayi kuruluşları ve yakın çevre cemaatleri bu müşteriler arasında sayılabilir. Müşteri diye adlandırılan bu grupların istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenen hizmetlerin daha başarılı olacağı aşikardır.

Bir eğitim kuruluşunun **vizyonu** (nerede olmak istediği), **misyonu** (hangi sebeple var olduğu) ve önem verdiği **değerler** açık olarak herkes tarafından bilindiğinde, eğitimde kaliteyi sağlamak için gerekli motivasyon sağlanabilir. İnsanlar, inandıkları şeyleri yapmak isterler. İnancın sağlandığı bir ortamda sert bir yönetime de ihtiyaç duyulmamaktadır.

Bu inançları yerleştirmekte **liderlere** büyük bir sorumluluk düşmektedir. Kurumsal değişim son derece zor bir süreç olup, bu ancak liderlerin ısrarlı ve örnek tavır ve çabaları ile mümkündür(19).

4. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları:

Toplam Kalite Yönetimi işletmenin rekabet gücünü artırması, dünya piyasalarına açılabilmesi ve kaynaklarını rasyonel olarak değerlendirebilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle, Türkiye'deki işletmelerin hala geleneksel

18) Albert Güveniş. "Eğitimde Toplam Kalite". İstanbul: B.Ü. İşletme ve Ekonomi Kulübü. Yayınlanmamış Seminer Notları. 1996, s. 3-4.

19) Güveniş, 1.

yöntemlere göre çalıştıkları ve profesyonel yaklaşımlara il-
gilerinin az olduğu ya da geç uygulamaya geçtikleri dikkate
alınırsa, bu konu Türkiye'deki işletmeler için daha büyük an-
lam kazanmaktadır.

işletmelerin en üst biriminden en altta yer alan birimi-
ne kadar verimlilik artışına neden olan ve küreselleşme ile
gittikçe şiddetini artıran rekabet koşullarında Toplam Kalite
Yönetiminin işletmeye sağladığı yararlar şöyle sıralana-
bilir (20).

* Dar açıdan bakıldığında, mal ve hizmetlerin kalitesinin
yükseltilmesiyle hatalı ürün sayısı azalır. Çünkü, Toplam Kalite
Yönetimiyle işletmenin tamamında bir iyileşme söz konusu
olup, girdiler ve ürünler bütün prosesler de kontrol edilirler

* Kalite ile ilgili şikayet sayısı azalır. Müşteri şikayet-
leri genellikle ürünlerin azalması ile ortaya çıkmaktadır.
Fakat, böylesi bir kalite yaklaşımıyla hatalı ürün sayısı azalır,
dolayısıyla şikayetlerde azalır.

* Müşterilerin güveni ve tatmin düzeyi yükselir. Oldukça
yüksek bir kalite düzeyine sahip ve tasarımı mükemmel bir ü-
rünü satın alan müşterilerde, hem güven artışı olur, hem de
tatmin derecesi yüksek olur.

* Kaynak israfı ve maliyetler azalır. Toplam Kalite Yöneti-
mi, kaynakların etkin bir şekilde üretime yönlendirilmesini
sağlayarak, fire ve hurda miktarının azalmasını sağlar.

* Kalite güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edini-
lir. Bugün, işletmelerini özellikle edinmeye çalıştıkları ISO-
9000 serisi standartlar da Toplam Kalite Yönetimine doğru ilk
adımı oluşturmaktadır.

* Şikayetlerde çok hızlı bir şekilde ilgilenilerek, bunla-
rın tekrar oluşması engellenir.

* Birim maliyetler azalır ve katma değer verimliliği artar
Kaynakların etkin kullanımı maliyetlerin azalmasına ve katma
değerin yükselmesine neden olur.

* Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazır-
lamak mümkün hale gelir.

* Araştırma ve test maliyetleri düşer. Toplam Kalite Yöne-
timi yaklaşımını uygulayan bir işletme, bu işler için ayrı ki-
şiler görevlendirmeyecektir. İşletmede çalışan herkes, yöneti-
cisinden işçiye kadar kaliteden sorumlu olacaktır.

* Organizasyon içindeki gerek birimler ve gerekse kişiler
arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir.

* İşletmeler açısından son derece önemli olan ve onların
hayatta kalmalarını sağlayan araştırma ve geliştirme faali-
yetleri hızlanır.

* Toplam Kalite Yönetimiyle müşteri taleplerinin karşılan-
masında esneklik sağlanır.

* Üretim akışıyla ilgili olarak, süreç içinde yer alan iş-
lemlerin sayısı azalır.

* Bu yaklaşım, müşteriye hizmetin artmasına ve mamul teslim sürelerinin kısalmasına neden olur.

* Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması, işçi ve işveren ilişkilerinin düzelmesinde de önemli rol oynar.

Toplam Kalite Yönetiminin tüm bu yararlarının yanısıra, örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi açısından da yararlar sağlayacağı bir gerçektir.

Toplam Kalite Yönetimini benimseyen işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Özellikle de çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazançlar sağlanabilmektedir(21).

Bir firmada kalitenin strateji olabilmesi ve uygulanabilmesi için firmada çalışanların tümü tarafından benimsenmesi gerekir(22).

Toplam Kalitenin Yönetiminin en önemli özelliklerinden biri, kalitenin klasik yönetim anlayışında olduğu gibi sadece bir bölümün değil, işletme içinde çalışan herkesin sorumluluğu altına verilmesidir(23).

5. Toplam Kalite Kontrolde Üst ve Orta Yönetimi:

5.1 Üst Yönetimdeki Genel Yanlış Anlamalar:

işletmede Toplam Kalite Kontrol anlayışının uygulanmasında başlangıç noktası üst yönetimdir. Üst yönetimin TKK'un işletme içinde yaygınlaşmasını sağlayacak bazı unsurları dikkate alması gerekmektedir. Japonya'da kalite kontrolün babası olarak bilinen W. Edwards Deming, bu unsurları şu şekilde sıralamıştır(24).

- * Firma için bir stratejik planın yaratılması,
- * Kusurların kabul edilmeyeceği felsefesinin benimsenmesi,
- * Önemli parçalar için giriş kalite kontrolü ile birlikte istatistiksel süreç kontrolünün gerekli kılınması,
- * Problem kaynaklarının bulunmasında istatistikî metodların kullanılması,
- * Daha fazla eğitim faaliyetlerine gereksinim olup olmadığının belirlenmesinde istatistik tekniklerinin kullanılması,
- * Gözetim faaliyetlerinin iyileştirilmesi,
- * insanların problemlerinin raporlanmasından korkmadığı bir çevre yaratılması,
- * Departmanlar arasında açık bir iletişim kurulmasının teşvik edilmesi,
- * Kalite ve verimliliğin iyileştirilmesinde sadece sloganlara güvenilmemesi,

21) İsmail Türkmen. "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulama Başarısını Engellenen Faktörler", **Verimlilik Dergisi** Özel Sayı: Toplam Kalite Yönetimi, MPY yay. Ankara: 1995 s. 148.

22) Pekdemir, 35.

23) İbrahim Kavrakoğlu. **Toplam Kalite Yönetimi**. Kalder Yayınları No: 1, 1992, s. 57.

24) Pekdemir, 13.

- * Kaliteyi içine alan çalışma standartlarının yaratılması,
- * Basit ama güçlü istatistik metodlarını kapsayan eğitim programlarının oluturulması,
- * Makina, malzeme ve model değişikliklerinde, bu değişiklikleri izlemesi için çalışanların eğitilmesi.

Ayrıca (25);

- * Tüketici isteklerinin incelenmesi,
- * Gerekli teknolojik olanakların sağlanması,
- * Organizasyon içinde olumlu beşeri ilişkilerin devam ettirilmesi,
- * Kalite ve kalite ile ilgili kavramların tüm personel tarafından çok iyi anlaşılmasının sağlanması,
- * Üst yöneticiden operatörlere kadar tüm personelde bir "kalite bilincinin" yaratılması, gerekir.

Üst yöneticiler çoğu zaman toplam kalite kontrolü ya hiç anlamazlar ya da çok az anlarlar. İşte bazı örnekler(25):

Biz kalite kontrolü tamamladık

Bir firma ürün imal edip, sattığı müddetçe, firma varlığını sürdürdüğü kalite kontrol, yerine getirilmelidir. Şirket sürekli olarak gelişip ilerlemek için, canlılık ve karakterini geliştirme işiyle sürekli olarak meşgul olmalıdır...

Kaliteyle fazla ilgilenmiyoruz

Üst yöneticiler her zaman kar, satışlar, fabrika ve teçhizataya yapılan yatırım, mali yönetim ve politik konularla ilgilener. Ancak her şeyin özü olan kaliteye çok az ilgi gösterirler... Yönetimde kalite, miktar, maliyet (kar) ve insan faktörlerinin önemli olduğunu görüyoruz. Ancak kaliteyle ilgilenmeyen üst yöneticiler son zamanlarda kalitenin görece önemini ne kadar çok arttığını farketmezler. Hatalı olarak, genellikle kalite geliştirmenin maliyet artışı demek olduğunu düşünürler. Bu da kalite kontrolü muayeneyle bir tutan yanlış fikirden kaynaklanıyor.

Kalite kontrole ihtiyacımız yok

Üst yöneticilerden bazıları, Japon şirketlerinde toplam kalite kontrolün ne olduğunu tamamen bilmiyorlar ya da kendi tecrübelerine güvenerek kendilerinin eski moda kalite kontrollerini yürütüyor olabilirler. Bu kişiler şirketin yararı için kalite kontrolün örgütsel olarak güvenilir ve sürekli olması gerektiği gerçeğini gözden geçiriyorlar.

25) Bülent Kobu. **Üretim Yönetimi**. İstanbul: İ. Ü. İ. İ. E. Yay.

No: 33, 1979, s. 513.

26) Kaoru, 90.

**Kalite kontrolle ilgilenen uzmanlarımız var.
Mükemmel yaptığımızdan eminim**

Bu ifade tek bir şeyi doğruluyor-Üst yöneticiler kalite kontrollü bilmiyor ve gerekli liderlik görevini üstlenmiyor. Kendi kaliteleri ya da kalite kontrolle ilgili gerçeği bilmiyorlar.

Eğitime önem veriyoruz.Çalışanlarımız şirket içinde ve dışında seminerlere gönderiliyor

insanlar seminerlere katılarak kalite kontrol konusunda eğitilebilirler ancak yöneticiler çoğu zaman bu kişilere böyle elde edilen bilgiyi kullanma olanağı verilmediğinin farkında değildirler.

Kalite kontrole on yıldan fazla bir süre önce başladık ve şimdi mükemmel yapıyoruz

Kaliteyi unutarak,maliyet düşürmeyi emretmek

Benim ürünlerim Japonya'daki en iyi kaliteye sahiptir.

5.2 Üst Yönetimin Yapması Gerekenler:

* Kalite kontrol ve toplam kalite kontrolü şirketlerindeki herkesten daha iyi öğrenin,bunların Japonya'da nasıl yürütüldüğünü araştırıp ve ilgili sorunları iyi anlayın.

* Şirketin toplam kalite kontrol konusunda alacağı tavrı belirleyen politikaları oluşturun.

* Kalite ve kalite kontrolle ilgili bilgileri toplayın ve kalite konusunda öncelik politikalarını somut olarak belirleyin."Kalitenin önceliği" ve "önce kalite"yi temel politika olarak yerleştirin ve kalite standartları için uzun vadeli hedefleri belirleyin.Bu somut olarak ve uluslararası bir bakış açısı içinde yapılmalıdır.

* Kalite ve kalite kontrolde liderlik görevini üstlenin. Onları geliştirmede her zaman öncü olun.

* Kalite kontrolü yerine getirmek için,gereken eğitimi ve rin ve bunu personel yerleştirme ve organizasyon planları gibi uzun vadeli planlarla birleştirin.

* Kalite ve kalite kontrolün planladığı şekilde yürütülüp yürütülmediğini denetleyin ve harekete geçin.

* Kalite güvenliği konusunda üst yönetimin sorumluluğunu iyice açıklayın.Şirketinizi sağlam bir kalite güvenliği sistemiyle donatın.

* Kendi çapraz-fonksiyon yönetim sisteminizi kurun.

* Birbirini izleyen her prosesin güvenilirliğini temin ederek,bundan sonraki proses sizin müşterinizdir,kavramının iyice anlaşılmasını sağlayın.

* Bir atılım gerçekleştirilirken üst yönetim liderlik yapılmalıdır (27).

5.3 Orta Kademe Yönetimin Görevleri:

Orta kademe yönetimi temsil eden bölüm amirleri ve kısım şeflerinin buldukları görevler önemli görevlerdir. Bunlar aynı zamanda ilgili bireyler ve düzey ve yatay ilişkiler açısından da zor görevlerdir.

Bazı şirketlerde, yer değiştirme yaygın değildir ve aynı kısım şefi ya da bölüm amiri aynı işyerinde uzun süre kalarak o yer hakkında bilmesi gereken herşeyi öğrenir ve bir amirden çok vasıflı bir işçi olur... Bazı orta kademe yöneticilere önemli yetkiler verilir, görevlerinin idari olduğunu anlarlar ve ona göre davranırlar(28).

ikinci Kısım
ORGANİZASYONLARDA İNSAN FAKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

1. Organizasyonlarda insan Faktörünün Yeri:

Örgütler birer sosyal niteliği taşırlar. Örgütler, teknoloji ve insanları, başka bir deyişle, bilim ile insanlığı birleştirir(29).

Toplam Kalite Kontrol anlayışının Japonlar tarafından geliştirilmiş bir kavram olduğunu biliyoruz. Toplam Kalite Kontrolü sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Temeli insandır. Japon düşüncesine göre üretim, teknik gelişme ve kardan da önce insan faktörü ön plandadır(30).

Örgütlerde yer alan insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni, insan davranışlarının bir takım köklü gereksinimlerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. İnsanlarla birlikte çalışmanın basit, hazır formülleri yoktur. Örgütsel sorunlara ideal ve kalıplaşmış çözümler bulunamaz. Bugün için yapılabilecek şey, işyerindeki insan ilişkilerini daha üst düzeye çıkarabilmek amacı ile insan ilişkilerini açıklayan bilgi topluluğunun ve uygulama yeteneğinin geliştirilmesidir(31).

Örgütü yaratan insanlar, yaşayan, düşünen ve duyan varlıklardır. Örgüt bu kişilerin amaçlarına ulaşmalarını sağlar. İnsanlar örgütlere hizmet etmek için değil, örgütler insanlara hizmet etmek için kurulurlar(32).

Günümüzde yaşanan değişim ve globalleşme sonucu ortaya çıkan rekabet şartları, işletmeleri, rekabetçi avantajlarını kaybetmemek için sürekli değişim ve kendini yenileme çabalarına yönlendirmektedir. Bir işletmenin sonunu hazırlamak olur(33).

İşletmelerde değişim süreci işi yapanlardan, yani "insan" dan başlatıldığı için, herşeyden önce, "insanın yönetimi" işleme için önemlidir... İşletmelerde verimi artırmak, sadece yeni teknolojileri kullanmakla değil, onu kullanacak insanları yetiştirip eğitmekle sağlanabilir.

Günümüz işletmelerinin temel amacı; ürün ve hizmetleri, çalışanlarını tatmin ederek, etkin bir şekilde müşterilerine sunmaktır(34).

29) Keith Davis. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. Çev.: Kemal Tosun ve diğ. İstanbul: i. Ü. i. i. E. Yay. No: 98. 1988, s. 3.

30) Mahmut Pakdemir. i. Ü. Ergonomi Ders Notları. 1995.

31) Davis, 3-4.

32) Davis, 5.

33) Selim Yazıcı. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: i. Ü. Sosyal Bilimleri Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994. s. 6.

34) Yazıcı, 7.

Değişik koşulsal etkilerle belli bir gelişme düzeyine erişmiş insanlar farklı tutum, değer yargıları, davranış biçimleri, becerileri, bilgileri ve beklentileri ile çalışma yaşamına katılmaktadır. Bu insanları çalışmaya yönelten başlıca üç nedenden söz edilebilir. **Araçsallık** (sonuçta kendileri için fayda temin etmek-dışsal ödül), **kendini gerçekleştirme** (tüm beceri ve ilgilerini kullanabilmeleri-işsel ödül) ve **sosyal olgu** (sosyal kabul gören bir davranış-sosyal kontrat) (35).

Koşullar ne olursa olsun çalışanın işyerine uyumu, üretkenliği işletme açısından çok önemlidir. Niteliklerine uygun işlere yerleştirilen çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda etkin ve etkili çalışmalarını sağlayacak koşulların nasıl sağlanacağı konusu insanların örgütlü olarak çalışmaya başladıkları yıllardan bugüne kadar yöneticilerin başlıca üzerinde durdukları konulardan biri olmuştur (36).

Toplam Kalite Yönetimin temel felsefesinde insan faktörü yatar. Bu nedenle TKY' i sistemi, bir yandan çalışana inisiyatiflerini kullanma şansı verip, onların yaratıcılık ve sorun çözebilmeye yeteneklerinden faydalanırken (bunun sonucunda çalışanların iş tatmini artırılır), bir yandan da ortaya çıkan olumlu sonuçlarla (kalite, maliyet ve hız açısından) müşteri tatmini sağlanmış olur (37).

Toplam Kalite Kontrolünün amacı; çalışanlarına gelir ve tatmin sağlamaktır. Aynı zamanda çalışanların insanlıklarına saygı duyulması işlerinden mutluluk duymaları esas alınmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminde insana verilen önem müşteri veya tüketici ile pekiştirilmelidir. Toplam Kalite Kontrolü; verimliliği artırma, her türlü israfa son verme ve kalite geliştirme sürecini de içermektedir. Kısaca işletmenin bütün kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürünler üretmek için kullanmak demektir. Bütün bunlardan yine insan faktörü esas alınır (38).

Bilindiği gibi işin, üç yapıtaşı vardır:

- a) Donanım b) Uygulama kuralları c) insan

Toplam Kalite Yönetimi de insanla başlar. Bu üç yapıtaşının uygun olarak düzenlenmesi işletmenin temelini oluşturur. Kalite Kontrolü malın kalitesini artırdığı gibi karlılığın korunmasını sağlayan en önemli etkidir (39).

İnsanlar, bir mal ya da mamulün hatalarını bulmak, derece ve sınıfını saptamak, hataları düzeltmek için önerilerde bulunmak açısından da hiç bir makinanın gerçekleştiremeyeceği bir işlem yeteneğine sahiptirler. Nitekim modern işletmelerde kalite kontrol personelinin rol ve etkinliği giderek artmaktadır (40).

35) A. Can Baysal. **Çalışma Yaşamında İnsan**. İstanbul: İ. Ü. Yay. Fakülte Yay. No: 225. 1993. s. 8.

36) Baysal, 10.

37) Kavrakoğlu, 57.

38) İ. Ü. Ergonomi Ders Notları, 1995.

39) İ. Ü. Ergonomi Ders Notları, 1995.

40) İ. Ü. Ergonomi Ders Notları, 1995.

Toplam Kalite Yönetiminin Klasik Yönetim Düşüncesinden Farklı Olan insana Bakış Açısı

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde yatan insan unsuru ve insana verilen değer, klasik yönetim düşüncesindeki insan ve insana yaklaşımdan oldukça farklıdır. Bunun temel nedenini, klasik yönetim düşüncesinin insanları standart ve psikolojik yönleri bulunmayan varlıklar olarak ele alması oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tablo, bu ayrımı belirgin olarak sergilemektedir(41):

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
1. Azami ihtisaslaşma	1. İşbirliği ve yardımlaşma
2. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	2. Onurlu çalışma ve takdire dayalı ödüllendirme
3. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	3. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
4. Rekabete dayalı tedarik sistemi	4. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı öncelikler
5. Kalite kontrol biriminin sorumluluğundaki kalite güvencesi	5. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğundaki kalite güvencesi
6. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	6. İşbaşı eğitimi ile beraber temel seviyede verilen eğitim ile geliştirilen bilgi ve beceri
7. Yöneticinin işi en iyi bilen olduğuna inanış	7. İş en iyi bilen o işi yapan kişi olduğuna inanış
8. Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	8. Çalışanların fikir ve düşüncelerinden faydalanarak hataları önleyen yönetim
9. Tecrübe ve insiyatife dayalı yönetim kararları	9. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
10. Performansa dayalı ücret	10. Performansın takdir edilmesi
11. Tek yönlü haberleşme	11. Çok yönlü haberleşme
12. Sadece dış müşteri tatminin sağlanması	12. İç/dış müşteri tatminin sağlanması

41) Kavrakoğlu, 57-58.

Sistemler arasında sadece makina ekipman ve teknoloji değil, onlardan daha önemli bir diğer unsur, insanı da içermek zorundadır. Öyle ise Toplam Kalite Yönetiminin olmazsa olmaz koşulu insanların, işletmede çalışanların katılımını sağlamak- tır. Organizasyon en üst yöneticiden tabanda çalışan işçiye kadar herkesin kalite konusunda inanması, bu yönde çaba gös- termesi ve yaratıcı potansiyellerini ortaya koymaları sağlan- malıdır.

Bu açıdan bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) dayandığı esaslar şu şekilde özetlenebilir:

- TKY üst yönetiminin etkin desteğine dayanır.
- TKY'de çalışanların sürekli eğitilmesi esastır.
- TKY'de çalışanların kalite konusunda motive edilmeleri ve teşvik edilmeleri esastır.
- TKY bir işletmede kalite kültürünün oluşmasını gerekli kılar.
- TKY organizasyonda bireylerin katılımını, görüş ve öneri- lerini özgür şekilde ifade edebilecekleri demokratik bir yapıya dayanmak zorundadır.
- TKY, birşeyleri daha iyi yapmayı, hatalı mal ve hizmetleri sifıra indirmeyi amaçlar. Dolayısıyla ölçümleme ve ista- tistiğin etkin kullanımına dayanır.

Kısaca, Toplam Kalite Yönetimi "Bir şeyi ilk defa doğru olarak yapmayı" felsefe edinir. Böyle bir sistemin ön şartı insana dayanmak, insanları eğitip bilgilendirmektir(42).

2. Organizasyonların insanlara ilişkin Varsayımları:

2.1 Bireysel Farklılıklar:

insanların birçok ortak yönü olmakla birlikte, insanlar arasında önemli bireysel farklılıklar vardır. Bireysel farklılıklar, yönetim açısından, çalışanların farklı biçimlerde güdü- lenmesi gereğini ifade eder(43).

2.2 Bir bütün olarak birey:

Bazı örgütler zaman zaman çalışanların yalnızca zihinsel ya da bedensel yeteneklerinden yararlanmak isteyebilirlerse de, bireylerin bir "bütün" olarak düşünülmesi gerekir. Bireyin bir bütün olarak geliştirilmesinin sağlayacağı yararlar, iş- letme dışına da taşarak, her bir işgörenin içinde yaşadığı da- ha geniş topluma da yansır(44).

2.3 insan davranışı bir nedene dayanır (güdülenme):

Güdüleme, örgütlerin işleyişi bakımından büyük bir önem taşır. Bir örgüt ne kadar makina ve donatıma sahip olursa ol- sun, bunlar güdülenmiş bireyler tarafından çalıştırılmadıkça işe yaramaz. Güdüleme, örgütsel faaliyetlerde itici güç olarak rol oynar(45).

42) Orhan Yıldırımçakar. Toplam Kalite Yönetimi ve Rekabet. Sa- bah Gazetesi. özel Eki: Normlara ilk Adım. s.20.

43) Davis, 16-17.

44) Davis, 17.

45) Davis, 18.

Grubun morali yüksek olunca, kişisel fikir ve gayeler ortadan kalkabilir. Aynı şekilde, grubun gayeleri ferdi arzu ve gayeleri için bir akış yeri olabilir. İyi bir moral, yalnız iyi çalışmayı değil, işletme içinde ve dışında daha iyi bir beraber çalışma ve yaşamayı temin eder(46).

2.4 Bireyin insan olarak özel bir değeri vardır:

insanların evrendeki yeri ve önemini gözönüne alan bu varsayım, onlara diğer üretim araçlarından farklı muamele edilmesi gerektiğini vurgular. Ayrıca, bu varsayım insanların birey olarak saygınlık görmek istediklerini ve bu saygınlığı görmeleri gerektiğini kabul eder. Ne kadar basit olursa olsun her iş onu yapan kişilere, yeteneklerinin kabul edilmesi ve gerekli saygıyı görme hakkını verir. (47).

3. Organizasyonda insan Faktörünün önemi:

Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere ihtiyaçları vardır. İnsanlar örgütleri amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak görürler. Aynı zamanda, örgütlerin de amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için insanlara gereksinmesi vardır(48).

Koşullar ne olursa olsun çalışanın işyerine uyumu, üretkenliği işletme açısından çok önemlidir(49). Örgütü oluşturan her birey örgütün yapısını, işleyişini ve gelişmesini etkilediği gibi, bireyler arası ilişki de benzer sonuçları etkileyecektir. İşletme yönetimi açısından kişilerin işletmeyle bütünleşmeleri, işletmenin sosyal bünyesinin düzenliliği olarak yorumlanacağından bu ilişkinin düzenlenmesi zorunludur(50).

Amacı ne olursa olsun, her işletme ve kuruluş, bir grup insanın işbirliğini sağlamaya yarayan bir sistemden başka bir şey değildir. Kurumun yaşama ve gelişme gücü, onu oluşturan kişilerin, amaca doğru beraberce çalışma konusundaki yetenek ve arzularına bağlıdır(51).

46) Zeyyat Hatiboğlu. **Organizasyon. Personel Davranışı ve Yönetimi.** İstanbul: Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları No:1, 1976, s. 146.

47) Davis, 18.

48) Davis, 19.

49) Baysal, 10.

50) İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik.** İstanbul: i. Ü. i. i. E. Yay. No: 89, 1980, s. 13.

51) Kemal Tosun. **Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: i. Ü. i. i. E. Yay. No: 125, 1990, s. 802.

Üçüncü Kısım
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA İNSAN
FAKTÖRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

Toplam Kalite Yönetiminde (TKY) işletmenin amacı kendisine bağlı olan insanların mutluluğudur. Eğer insanlar kendilerini mutlu hissetmezler ve mutlu edilemezlerse bu işletmenin varolması için hiçbir neden kalmamış demektir(52). Toplam Kalite Kontrol'da başarıya ulaşmak için, faaliyetlere tam katılımın sağlanması ön koşuldur. Tam katılım ise, ancak işyerinde huzurlu ve mutlu insanlarla sağlanır. Bu nedenle, yönetim öncelikle **insan'a Yatırım** yapar. Çalışana gösterilen ilgi odağının doğal sonucu ise, verimli üretim, iyileştirilmiş iletişim ve etkin yönetimdir. Böyle bir olumlu gelişmenin yansıması ise "kaliteli ve rekabet edebilir ürün" dir(53).

1. insan ve Çalışma:

Çalışma yaşamı insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Belirli bir işi yapmak insanın belirli bir zamanını alacağı için çalışma yaşamı psikolojik açıdan da çok önemlidir. insanın zamanını bir şekilde geçirmesi gerekmektedir. Bu zamanı nasıl geçireceği birtakım koşullara bağlı olarak kendi seçimine bırakılmıştır. insanın yaşamını nasıl geçireceğini etkileyen ekonomik, psiko-lojik, sosyo-kültürel ve fiziksel koşullar vardır. Bu koşullar içiçe bir etki ile insanın yaşamını nasıl geçireceğini belirler(54).

Klasik yöneticilik cereyanı, verimi, rasyonelleştirme (rasyonellik ilkesini uygulamak) suretiyle; beşeri ilişkiler cereyanı ise, onu insanileştirme yoluyla artırmaktadırlar... insanların insanca muamele görme isteklerinin güçlenmesi, ayrı bir etken olarak sayılmasa bile, sözünü ettiğimiz diğer etkenlerin bileşkesi sayılabilir. insanın kişiliğine saygı duyulması ve onda, sorumluluk duygusu ile işletmede önemli bir yer tuttuğu kanısının uyandırılması bu tinsel (manevi) doyumu sağlar. Başka bir deyişle, unutulmuş, ihmale uğramış terk edilmiş, makineleştirilmiş ve kişiliğinden arındırılmış hale getirilen insanı yeniden keşfetmek ve insan kişiliğinin değerini artırmak, beşeri ilişkiler felsefesinin temelini oluşturmaktadır(55).

2. insan ve işletme:

Üretim faktörlerinden biri olan insan veya daha doğru tabiriyle işgücü, diğerlerinden farklı niteliklere sahiptir. Diğer üretim faktörlerinin yararlı biçimde kullanılmasını sağlayan işgücüdür(56).

52) N. Aylın Ataay. **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Yeri ve Önemi ve Bir İnceleme.** İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bil Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994, s. 87.

53) Orçunus, 52.

54) Baysal, 7.

55) Tosun, 508-509.

56) İsmail D. Ataay. **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri.** Cihad Matbaası, İstanbul: 1985, s. 11.

Birey, içinde yaşadığı çevreyi organize eder ve kendisini etkileyen uyarıcılar bünyesine de etkide bulunur(57).

işletmelerde stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlerdir(58).

3. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi:

Örgütlerin ihtiyaç olduğunda bulunabilecek gereken miktar ve nitelikte personele gereksinimi vardır. işgücü planlaması bu nedenle gereklidir. Herhangi bir örgütte herhangi bir işgücü dönüşümü ve daha çok işgörene ihtiyaç olabilecek yüklü iş dönemleri olabilir. Eğer örgüt büyümeyi planlıyorsa, daha çok işgörene, değişik düzeyde veya türde beceri sahibi çalışana gereksinim olacaktır. Veya bunun tersi bir durumda sözkonusu olabilir(59).

İnsan kaynakları fonksiyonunun TKY anlayışı çerçevesinde başarıyla faaliyetlerini sürdürebilmesi için İK alt sistemlerinin kalite çabalarıyla birlikte yürütülmesi kadar İK profesyonellerinin kaliteyi kendi kendine izlemeye başlamaları da gereklidir. İnsan kaynaklarının izlemek zorunda olduğu kalite ilkeleri:

1. Kalite ilk defa oluşur: Üretimdeki hurda ve yeniden işleme İK içinde geçerlidir. Örnek olarak eğer şirket çalışanları anlamadığı için ikramiye sistemini veya yan ödemeler programını değiştirmek zorunda kalırsa bu yeniden işleme (re-work) demektir. Çünkü bu zaman ve para isteyen aynı zamanda İK bölümünün şirket içinde kredisini azaltan bir durumdur. Kaliteli çalışmalara ilk seferde ulaşmak için İK profesyonellerinin çalışanlarını motive edebilecekleri standartlar belirlemeleri gerekir(60).

2. Müşteri tatmini: TKY, rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için müşteri memnuniyeti felsefesi üzerine kurulmuştur. Bu felsefeyi yerleştirebilmek için çalışanların eğitilmesiyle duyarlılaştırma sağlanmalıdır. Bu sebeple TK anlayışına göre çalışanların davranışlarını değiştirmek ve bu yeni ortam ve felsefede hem çalışanların hem de müşterilerin memnuniyetlerinin devam etmesini sağlamak görevi İK bölümüne düşmektedir(61).

57) Erol Eren. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İ. Ü. İ. İ. E. Yay. No: 105, 1989, s. 159.

58) Erol Eren. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul: İ. Ü. İ. İ. E. Yay. No: 127, 1990, s. 49.

59) Baysal, 62.

60) Ataay, 107-108.

61) Ataay, 108.

3. Sürekli gelişme: insan kaynaklarının kaliteli ürünlere olan katkısı TKY sürecinin her aşamasında gerçekleşir. Kaliteli ürünler sürekli gelişme sürecinin birer ürünüdürler. İK Yönetimi ise sürekli gelişme kültürünün desteklenmesinde ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır(62).

4. Gelişmeye ayrıntılı yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi insan kaynakları fonksiyonunun amaç, yapı ve yönetim uygulamalarında değişim gerektirebilir. İK profesyonelleri kendi departmanlarında değişime açık olmalıdırlar(63).

5. Karşılıklı saygı ve takım çalışması: Takım çalışması bugünkü kalite organizasyonlarının her bölümü için gereklidir. Fakat bu gereklilik diğer bölümlere nazaran İK bölümünde daha fazladır(64).

İK stratejilerinde ortaklık fikri en önemli ve hayati eleman olmalıdır. Eğer İK fonksiyonu takım çalışması fikriyle yönetilmiyorsa, takım ruhunu teşvik edecek ve destekleyecek uygulamalarda bulunması da beklenemez(65).

4. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Fonksiyonları:

Bir işletmenin etkinliğini sağlayan faktörlerin başında işyerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterliliği, bu araç ve gereçleri kullanacak, veya bazı yönetsel işlevleri gerçekleştirecek işgörenin işe, işyerine uygunluğu ve üretim faktörlerini iyi bir şekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan yönetimin yeterliliği gelir(66). Günümüzde iyi kuruluş yerini bulmak, en üstün teknik olanaklardan yararlanmak yetmiyor, en iyi, iş ve işyerine en uygun işgöreni de bulmak gerekiyor(67).

4.1 Toplam Kalite Yönetiminde işe Alma: Toplam Kalite Yönetiminin başarısında önemli bir yer tutan felsefe doğru insanı işe almaktır. Kalite girişiminde İKY'nin ilk noktası mevcut işgücünü korumak olsa da İK profesyonelleri adaylara ve işe alma sürecine önem vermektedir(68).

Bireyin işine uyumu, işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, işyerine uyumu istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlaması ile mümkün olmaktadır(69). Seçim sırasında, işgören yetenekleri ile işin gerekleri arasında yeterli uyum ve denge kurulamadığı takdirde en az işveren kadar işgören de bu sürecin başarısızlığından etkilenecektir(70).

62) Ataay, 108.

63) Ataay, 109.

64) Ataay, 109.

65) Ataay, 109.

66) Erdoğan, 133.

67) Erdoğan, 133.

68) Ataay, 111.

69) Erdoğan, 139.

70) Zeyyat Sabuncuoğlu. *Çalışma Psikolojisi*. Bursa:Uludağ Univ. Basımevi, 1984. s. 47.

Kişinin bilgi ve yetenekleri ile işin gerektirdiği bilgi ve yetenek arasındaki benzerlik işin kolaylık veya zorluğunu belirleyecektir. Bir işin gerektirdiği bilgiye, zihinsel ve bedensel yeteneklere tam olarak sahip olan kişiye göre iş zor olmayacak, bu özelliklere tam olarak sahip olmayanlara göre iş zor bir iş özelliğini taşıyacak, buna karşılık sözkonusu özelliklere fazlası ile sahip olanlar için iş çok kolay veya monoton olarak görünecektir(71).

Personel seçiminde üzerinde durulacak konulardan diğeri işe alınacak kişinin kalite konusundaki iş deneyimi, kalite konusunda aldığı eğitimler araştırılır ve çağdaş kalite güvencesi kavramının özelliklerini anlamış kişilerin işe alınması sağlanır(72).

4.2 Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme:

TK anlayışında faaliyetler, yöneticileri ve çalışanları eğitime çabaları ile başlar. Eğitimin esas amacı, TK düşünce tarzını herkese aşılacak ve duyarlılığı arttırmaktır. TKK'da başarı, organizasyondaki her bireyin TKK'un amacını, ilkelerini doğru kavraması ile gerçekleşir. Eğitim, bir defa verilip sona eren bir faaliyet olarak ele alınmamalıdır. Eğitimde süreklilik ise, sağlıklı iletişimi de beraberinde getirmektedir(73).

Yoğun rekabet ortamı içinde varlıklarını sürdürmeye çalışan ve sürekli değişen koşullara uyum gösterme becerisine sahip olan organizasyonlar yollarına devam edebilmektedir(74)

Eğitim çalışmalarını ile yapılmak istenen, işgörenlerin mevcut durum için standart özellikleri kazanmalarını sağlamak geleceğe de hazırlıklı olmalarını gerçekleştirmektir(75).

Hizmet sektöründe çalışan kişilerin eğitiminde teknik becerilere ağırlık verildiği kadar insan ilişkileri becerilerine de ağırlık verilmesi gerekmektedir. Çalışanların bu özelliklere göre seçilmeleri ve eğitilmeleri önemlidir(76).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında eğitim süreci üst yönetimden başlatılır. Böylece, Toplam Kalite Yönetimi kavramlarını tamamen kavrayan yöneticiler, işletme içinde amaç birliğini sağlayarak, gerekli değişimleri kolaylıkla uygulayabileceklerdir. Çalışanların üstün kalitede iş yapabilmeleri için gerekli bilgi ve beceri eğitiminin yanında, sorun çözümü ve istatistiksel kalite kontrol konularında da eğitim görmeleri gerekir(77).

4.2 Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme:

işletme yönetiminde başarı (performans) değerlendirme veya personel değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek

71) Erdoğan, 139.

72) Yazıcı, 64

73) Orçunus, 52.

74) Ataay, 114.

75) Erdoğan, 204.

76) Baysal, 135.

77) Yazıcı, 66.

başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur. Dar anlamda bakıldığında performans değerlendirme sistemi yönetici ile işgören arasındaki bir faaliyettir ve yönetsel bir süreçtir(78).

Performans değerlemenin yönetim açısından birinci dereceden kullanıma dönük birçok beklenen yararı vardır. Bunların bir grubu işgörenin ücret yönetimi, ödüllendirilmesi, bir bölümden başka bir bölüme aktarılması ve seçim çalışmalarının geçerliliğinin test edilmesi için kullanılırken, başka bir kullanım olarak, başarı değerlendirme ile eğitim çalışmaları planlanacak, işgörenin kendisini geliştirmesi için ona olanak hazırlanacaktır. Yine başarı değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre işletmede iş basitleştirme, işe ilişkin düzenleme çalışmaları ile yapılacaktır ve bu tür düzenlemeler, başarı değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının özel kullanımı olarak görülecektir(79).

4.3 Toplam Kalite Yönetiminde Ücret ve Özendirme Sistemleri:

4.3.1 Ücret:

Kişiyeye bağlı olarak ücret düzeyini belirlemede etkili olan değişkenlerin bazılarının değerlendirilmesi zor olmakta, bazıları ise objektif olarak değerlendirilememektedir(80).

Günümüzde ücret düzeyini belirlemek için ileri sürülen değişik kıstaslar vardır. Bu kıstasların başında verime göre veya gereksinime göre ücret ilkesi yer almaktadır. Verime göre ücret işgörenin yaptığı işin değerine ve zahmetine göre ücret alması esasına dayanır. Gereksinime göre ücret ise sosyal bir temele sahiptir. Bu esasa göre ücret işgörenin belirli gereksinimlerini esas alan ve gereksinimleri sağlayacak düzeyde ödeme yapılmasını öngören ücrettir(81).

Ücret düzeyinin yeteneklere göre belirlenmesi için belirli bir işletmedeki işlerin gerektirdiği yetenek düzeylerinin ve bu yeteneklerin işe etkisinin analizi yapılmalıdır(82)

4.3.2 Özendirme sistemleri:

İşgörenlerin aldıkları ücret dışında prim yoluyla da desteklendiği durumlar vardır. Gerçek anlamda prim işgörenin daha iyi ve daha fazla çalışmasını sağlamak, daha verimli çalışmalarını desteklemek, bazı yararlı çalışmalarını mükafatlandırmak için verilen ek ödemelerdir(83).

78) İlhan Erdoğan. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:141 s.153 1991.

79) Erdoğan, s. 233-234.

80) Erdoğan, s. 236.

81) Erdoğan, s. 233.

82) Erdoğan, s. 237.

83) Erdoğan, s. 243.

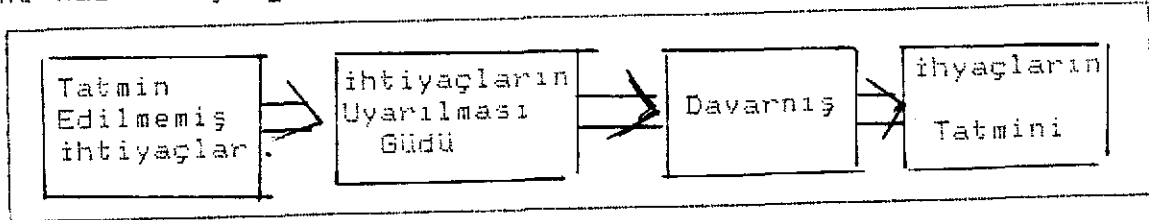
insanın zihinsel ve bedensel yeteneklerinin gelişmesi ve değişmesi bir yandan çalışmalarını sırasındaki tecrübelerine diğer yandan bilgi ve becerilerini arttırmak için yaptıkları eğitsel çalışmalara bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Kişinin davranışını etkileyen faktörler arasında bilgisi, yetenekleri ve genel olarak davranışlarını belirleyen inanç-değer-tutum sistemi yer alacaktır. İşle ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştiren kişi zamanla işine ve işyerine uyum sağlamada daha başarılı olacaktır(84).

5. Toplam Kalite Yönetiminde GÜDÜLEME (Motivasyon):

Güdülemeyi "kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür(85).

Güdüler bir kişinin gereksinmelerinin ifadeleridir; bu nedenle de kişisel ve içseldirler(86).

Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir. Güdülenme süreci basitçe şekil:2 de açıklanmaktadır. Bu şekilden de anlaşılacağı gibi herkesin bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirile- ne kadar kişi güdülenemez(87).



Şekil 2 : Güdülenme Süreci
Kaynak: Can, H. a.g.e. s, 164.

Güdüler kişilerin belirli davranışlarını açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır(88).

insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönlendirilmekte dir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır(89).

84) Erdoğan, s. 243-244.

85) Tamer Koçel. **İşletme Yöneticiliği**. 4. b. Betabasın Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul:1993, s. 368.

86) Davis, s. 52.

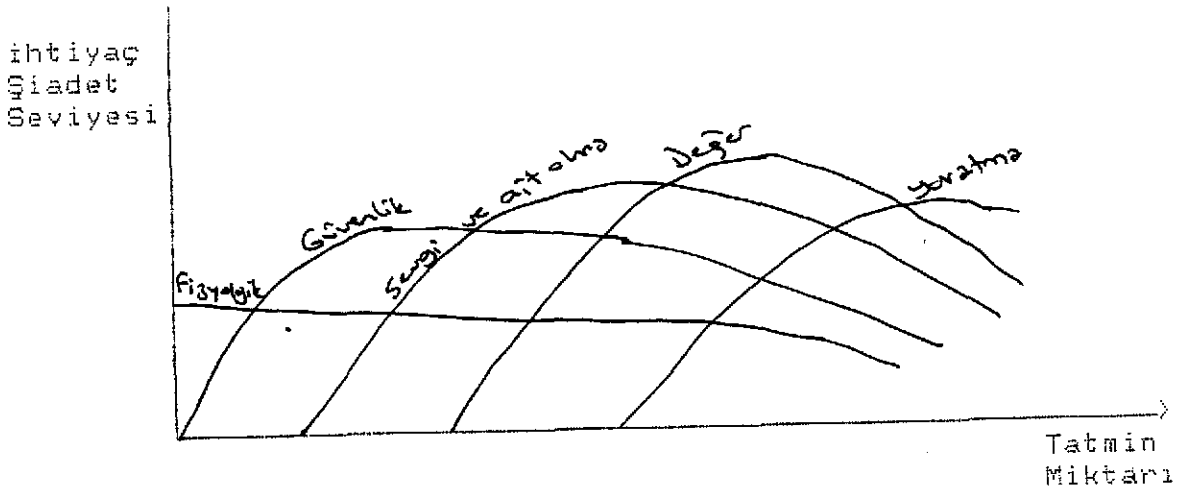
87) Halil Can. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara:Adım Yayınları No:20, 1992. s. 241.

88) Can, 164.

89) Erol Eren. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul:i.Ü.i.i.E. Yay.No:129, 1991, s. 378.

Güdülemede en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Güdüleme en kısa deyişle, "iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar". Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir(90).

Motivasyon teorilerinin sonucunda ortaya iki önemli hususun çıktığını görüyoruz. Bu hususlardan biri insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğudur. Ancak varolan ihtiyaçlarımız tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç devam etmektedir. Yine ortaya çıkan önemli bir husus da ihtiyaçların belli bir sıraya uygun olarak ortaya çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlendikleridir(91).



Şekil: 7 ihtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler.

Kaynak: Eren, E. a. g. e. s, 386.

Çoğu insanlar tatmin etmek istedikleri, özellikle üst düzeydeki ihtiyaçlarını (değer ve yaratma gibi) doyummuş değillerdir. Birçok kimse belli bir organizasyona ait olma arzusunu kısmen de olsa tatmin etmiştir. Fakat işbirliğinin iyi bir şekilde sağlanamadığı toplumlarda, kişi organizasyona ait olmaktan haz değil elem duyabilir. Kendisinin bu ihtiyacını giderecek başka işyerleri ya da gruplar aramaya koyulur. Bu yüzden biçimsel organizasyona karşın biçimsel olmayan (gayri resmi) organizasyon türleri gelişmiş ve insan ihtiyaçlarının tatmininde önemli görevler yüklenmiş bulunmaktadır(92).

insanları çalışmaya sevkeden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır(93)

90) Sabuncuoğlu, 63.

91) Eren, 386.

92) Eren, 387.

93) Eren, 387.

Kalitenin Gdlenmesi: TKY'nin amacı, kalite sistemleri geliştirenerek başarıya ulaşmaktır. Sistemlerin geliştirilmesi ve sistemlerin araçlığıyla ulaşılması, çalışanlara bağlıdır. Çünkü sistemleri geliştiren ve çalıştıran hep insan faktörüdür. Çalışanın performansı ise güdülenmeye bağlıdır. TK anlayışında sistemin ve sonuçların başarılı olması çalışanların güdülenmesine bağlıdır. Güdülenme rn ve hizmet kalitesini ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir(94).

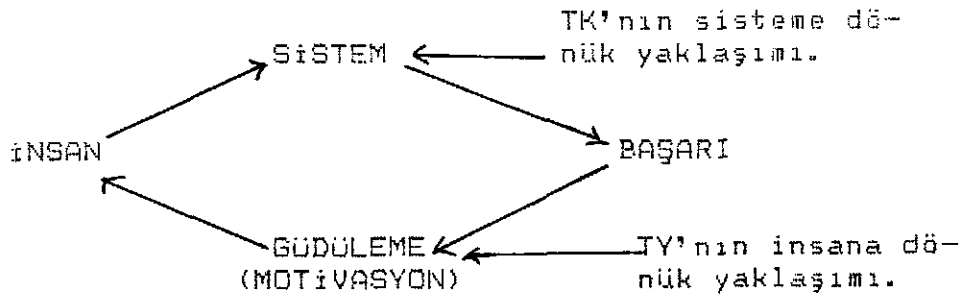
Bir işyerinde çalışanların motivasyonu ve iş tatmini önemli faktörler arasındadır. Son yıllarda, çalışanların motivasyonunun zorlaştığı ileri sürülmektedir. Özellikle, haber ve fikir üreten hizmet işletmelerinde bu problemle daha fazla karşılaşılmaktadır(95).

Burada dikkat edilecek nokta ulaşılması istenen hedeflerin çalışanın potansiyeline göre seğilmesi. Bir başka konu ise bu hedeflere ulaşmak için güdülenmenin nasıl sağlanacağı sorusuna cevap bulmaktır. Konu bilişsel olarak incelendiğinde özetle şu cevaplar ortaya çıkmaktadır(96):

1. insanların barınma, giyinme, sağlık, eğitim ve güvenlik vb. çeşitli ihtiyaçları vardır. Karşılanan ihtiyaçlar güdüleme unsuru olmaktan çıkarken, beklentiler gerisinde kalan gerçekteleme, güdüleme bozukluğuna neden olmaktadır.

2. Dış etkiye dayalı güdüleme geçicidir. Biri pozitif diğer negatit olan güdüleyici unsurlar (havuğ ve sopa) ancak bir defa etkili olabilirler. Motivasyonun devam edebilmesi için güdüleyici unsurların değerinin arttırılması gerekmektedir. Örneğin, para dl verilecekse, her defasında tutum yükseltilmesi gerekir.

3. Kalıcı güdülenme kişinin içinden kaynaklanandır. Öyle ise, insan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen üst yönetim, bir taraftan işgörenlerin motivasyonunu (güdülenmesini) bozan unsurları ortadan kaldırırken, diğer taraftan da işgörenlerin i motivasyonlarını geliştirmeye destek olmalıdır.



Çizim: ? TK'nın etkileri
Kaynak: Kavrakoğlu, a. g. e. s. 70.

94) Koçel, s. 369.

95) Fekdemir, 42.

96) İbrahim Kavrakoğlu. **Toplam Kalite Yönetimi**. Geliştirilmiş yeni baskı (2b), KalDer Yay., No:2, istanbul:Nisan-1994, s. 68-69.

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar(97).

6. Toplam Kalite Yönetiminde İletişim:

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür(98). Böylelikle, kişiler algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler(99). Toplumsal yaşamın doğasında varolan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur(100).

Haberleşme, yönetimin en uygun karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgileri toplamasına, işçinin örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikayet, talep ve önerilerden yönetimin bilgi edinmesine hizmet eder(101).

Haberleşme örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır. Katılmalı Yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de haberleşme sürecine güzel bir örnek teşkil etmektedir(102)

İşletme ve kuruluşlarda etkin bir yönetim iyi bir haberleşme sürecine bağlıdır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Kısacası haberleşme örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır(103).

Tam bir haberleşme ilişkisinin gerçekleşmesi için üç faktörün bulunması gereklidir: Haberleşme faktörleri denebilecek olan bu üç faktör, kaynak, alıcı ve mesajdır(104).

TK yönetiminde ilk aşamada iletişim İK anlayışını ve ilkesini şirkete yayma ile sınırlıdır. TKY anlayışına geçmek isteyen bir şirketin kullandığı ilk İK'ları fonksiyonu iletişimdir. Bu aşamada iletişimin amacı kaliteyi satmak değil tanıtmaktır(105).

97) Sabuncuoğlu, s. 66.

98) Davis, s. 504.

99) Can, 241.

100) Sabuncuoğlu, 111.

101) Selçuk Yalçın. *Personel Yönetimi*. İstanbul: i. Ü. i. i. E. Yay. No: 139, 1991, s. 240.

102) Eren, 285.

103) Eren, 275.

104) İlhan Erdoğan. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: i. Ü. i. i. E. Yay. No: 135, 1991, s. 281.

105) Yazıcı, 157.

Haberleşmenin etkinliğini sağlamak için haberleşme engellerini olanaklar ölçüsünde azaltmak gerekmektedir. Bu amaçla mesajı mümkün olduğu kadar açık ve zamanlı olarak alıcılara iletmekte, beklenen davranışları belirgin hale getirmekte vardır(106).

Haberleşmede (iletişimde) en etken yol, hergün yapılan yüz yüze konuşmalardır. Elemanlara, o kuruluştaki rolleri, kendilerine niçin gereksinme duyulduğu ve işletme için önemlerinin açıklanması gerekir(107).

Günümüzde yöneticilerin yoğun bir iletişim süreci içine girdikleri bilinir. Bir yandan işgörenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve buyrukların verilmesi, yöneticinin zamanının büyük bölümünü iletişime ayırmasını zorunlu kılar(108).

7. Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılımı:

Tüm çalışanların işletmenin değişim prosesine katılımında bulunmaları, verimlilik için gerekli örgütsel iklimi ve iş davranışlarını oluşturması bakımından oldukça faydalıdır. Katılım sadece organizasyonun iyileştirilmesine katkıda bulunmamakta, aynı zamanda eğitsel faaliyetlerin de gelişmesine katkıda bulunmaktadır... işgörenlerin katılımları şu gibi yollarla sağlanabilir: Toplantılar, çalışma grupları, beyin fırtınası, öneri grupları, kalite çemberleri, enformel tartışmalar, işveren ve işgören arasındaki formal ve enformel iletişim mekanizmaları gibi(109).

Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler(110).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır:(111).

1. Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

2. Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,

3. Yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

106) Erdoğan, 303.

107) Besim Baykal. **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler.** İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981, s. 435.

108) Sabuncuoğlu, 129.

109) Yazıcı, 71-72.

110) Eren, 327.

111) Eren, 329.

Destekleyici yöneticiler, katılımı ekiplerinin başarımını geliştirmek için kullanırlar. Katılım, ekip çalışması yaratmak konusunda büyük potansiyel sağlar, ancak aynı zamanda bazı sınırlılıkları da vardır. Katılım zor bir uygulamadır ve iyi kullanılmazsa başarısız olur. İyi uygulanırsa, katılımın en iyi sonuçlarından ikisi, değişimin kabul edilmesi ve elverişli bir ekip ruhudur(112).

Bireyler grup faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye başlayınca, ekip çalışmasına karşı ilgili ve açık hale gelirler, çünkü yapmak istedikleri bir şey, örneğin sorumlu hissettikleri bir görevin yerine getirilmesi için ekip çalışmasını bir yol olarak görürler. Grubu ekip çalışması isteme noktasına getirme fikri, onu başarılı bir çalışma birimi olarak geliştirtirme yolunda temel bir adımdır(113).

8. Toplam Kalite Yönetiminde Tamlaşma (Entegrasyon):

Personelde çalışma arzusunun doğması; yönetimin, personel menfaat ve gereksinimleriyle, işletmenin (örgütün) hedeflerinin bir bütün olarak birleştirilmesindeki yeterliğine (ehliyetine) bağlıdır(114).

İK bölümü ve yöneticileri İK uygulamalarına lojistik destek sağlayan birimlerdir.

Toplam Kalite Yönetimine gerekli katkılarda bulunabilmek için İK fonksiyonlarının kalite uygulamalarıyla entegrasyonu gereklidir. İK fonksiyon ve sistemlerinin kalite vizyon ve değerlerini yansıtacak kapsamda olması gerekir. Ayrıca, İK fonksiyonlarının kendi aralarında da entegrasyonu gereklidir. Örneğin, performans değerlemek için bir kriter grubu, işgücü seçme işe alma için bir başka kriter grubu seçilmemelidir. TKY anlayışında İK bölümü fonksiyonlarını belli bilgi, yetenek, beceri ve davranış sınırlamaları içinde hazırlamalı ve sürdürmelidir. İstenen kalite, bilgi, beceri, davranış ve yetenekleri belirlenmeli ve temel kriter olarak kullanılmalıdır(115).

112) Davis, 183.

113) Davis, 186.

114) Yalçın, 240.

115) Yazıcı, 158.

KAYNAKÇA

- Atalay, i. Durak. Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri. İstanbul: Cihad Matbaası, 1985.
- Atalay, N. Aylin. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörünün Yeri ve Önemi ve Bir İnceleme. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994.
- Baykal, Besim. Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler. İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981.
- Baysal, A. Can. Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul: İ.Ü. Fakülte Yayınları No:225, 1993.
- Bozkurt, Rıdvan; Nilüfer Asil. "Kalite Politikası Oluşturma Süreci". Verimlilik Dergisi. Ankara: 1995.
- Dan, Halil. Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayınları, 1992.
- Davis, Keith. İşletmelerde İnsan Davranışı. Çev.: Kemal Tosun ve diğ. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:98, 1982.
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:89, 1980.
- _____ . İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:135, 1991.
- _____ . İşletmelerde Personel Seçimin ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:141, 1991.
- Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:127, 1990.
- _____ . Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:105, 1989.
- _____ . Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yay. No:129, 1991.
- Güveniş, Albert. "Eğitimde Toplam Kalite" İstanbul: B.Ü. İşletme ve Ekonomi Kulübü. Yayınlanmamış Seminer Notları, 1996.
- Hatiboğlu, Zeyyat. Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi. İstanbul: Aktif Beta Basım Organizasyon Yay. No:1, 1976.
- KalDer. Kalite Derneği. Eğitim Programı. İstanbul: (Temmuz-Aralık), 1995.
- Kapru, Ishikowa. Toplam Kalite Kontrol. 1990.

- Kavaklıoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. KalDer Yayınları, No:1, 1992
- _____ . **Toplam Kalite Yönetimi**. Geliştirilmiş Yeni Baskı (2b), KalDer Yay.No:2, İstanbul: (Nisan), 1994.
- Kobu, Bülent. **Endüstriyel Kalite Kontrolü**. İstanbul: İ. Ü. İ. İ. E. Yay., 1987.
- _____ . **Üretim Yönetimi**. İstanbul: İ. Ü. İ. İ. E. Yay.No:33, 1979.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 4b. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1993.
- Orgunus, Ali Rıza. "Toplam Kalite Kontrol ve ISO-9000". **Standart:Ekonomi ve Teknik Dergi**. Yıl:38, Sayı:279, (Temmuz-1993).
- Bzgen, Hüseyin; Halil Savaş. "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi". **Standart:Ekonomi ve Teknik Dergi**. Yıl:36, Sayı:422, (Şubat-1997).
- Paksoy, Mahmut. **Ergonomi Ders Notları**. İ. Ü. Yayınlanmamış Ders Notları, 1995
- Pekdemir, Işıl Mendeş. **İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 1992
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Uludağ Üniv. Basımevi, 1984.
- Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**. İ. Ü. İ. İ. E. Yay. No:125, 1990.
- Tüner, Sumru. "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı". **Verimlilik Dergisi**. Özel Sayı: Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yay. Ankara: 1995.
- Türkmen, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulama, Başarıyı Engellleyen Faktörler". **Verimlilik Dergisi**. Özel Sayı: Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yay. Ankara: 1995.
- Üstel, İsmail. "Toplam Kalite Yönetimi Işığında Sağlık Hizmetleri". **Tüketici Bülteni**. TSE Yay. Ankara: (Nisan-1995).
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. İstanbul: İ. Ü. İ. İ. E. Yay. No:139, 1991.
- Yazıcı, Selim. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ. Ü. Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994.
- Yıldırımçakar, İbrahim. "Toplam Kalite Yönetimi ve Rekabet". **Sabah Gazetesi**. Özel Eki: Normlara İlk Adım, 1996.

