

TC.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SANAYİ VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞ YAŞAMINA ETKİSİ VE SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. NİHAT IŞIK

HAZIRLAYAN

FERYAL AHU AYDEMİR

KONYA

2006

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ŞEKİLLER VE TABLOLAR	IV
ÖNSÖZ	V
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

1.1. Kalitenin Tanımı ve Tarihçesi	3
1.1.1.Kalitenin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	3
1.1.2.Kalitenin Tarihçesi	6
1.2. TKY ve Tarihsel Gelişimi	7
1.2.1.TKY'nin Tanımı	7
1.2.2. TKY'nin Tarihsel Gelişimi	12
1.3. TKY'nin Felsefesi ve Amacı	12
1.4. TKY'de Sistem ve Kültür	16
1.5. Kalite Çemberleri	23
1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri ve İlkeleri	27
1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları	28
1.7.1. Müşteri Odaklılık	28
1.7.2. Sürekli Gelişme (İyileştirme)	31
1.7.3. Tam Katılım ve Grup Çalışması	34
1.7.4. Önce İnsan Anlayışı	36
1.7.5. Üst Yönetimin Liderliği	38
1.7.6. Önlemeye Dönük Yaklaşım	40
1.7.7. Ölçme ve İstatistik	41
1.7.8. Sıfır Hata Yaklaşımı	41
1.8. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi	41

1.9. Toplam Kalite Yönetiminin Araçları ve Teknikleri	42
1.9.1.Toplam Kalite Yönetimi ve Ön Değerlendirme	42
1.9.2. Kıyaslama(Benchmarking)	43
1.9.3. Sorun Çözme, İstatistik ve Verilerle Çalışma	46
1.9.4.Tam Zamanında Üretim	47
1.9.5. Yalın Örgütlenme	50
1.10. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Yapılan Hatalar	51
1.11. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısı İçin Öneriler	55
1.12. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi	56

2.BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞ YAŞAMINA ETKİLERİ

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Üzerine Etkileri	60
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Sistem Üzerindeki Etkileri	68
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	69
2.3.1.Motivasyon	70
2.3.2.Ödüllendirme ve Tanınma	73
2.3.3.Kültür Değişimi	74
2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimine Etkileri	76
2.5. Hizmet Sektörü ve TKY	79
2.6. Sağlık Sektöründe TKY	82

3.BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ

3.1. Çalışma Yaşamının Kalitesi Kavramının Tanımı ve Gelişimi	87
3.2. Çalışma Yaşamında Kaliteyi Etkileyen Unsurlar	90
3.2.1.Fiziksel Faktörler ve Ergonomi	90
3.2.2.İşin Niteliği ve İş Ahlakı	93

3.2.3.İşçi-İşveren İlişkileri	94
3.2.4.Ücretleme Sistemi	95
3.2.5.Yönetim Tarzı	97
3.2.6.Sendikalar	97
3.2.7.Stres	98
3.2.8.Teknolojik Yapı	103
3.2.9.Eğitim	103
3.3. Çalışma Yaşamının Kalitesini Artırmanın Yolları	105
3.3.1.Örgütte İnsana Önem ve Öncelik Verilmesi	107
3.3.2. Çalışanların Yönetim Kararlarına Katılması, Grup ve Takım Çalışması	110
3.3.3.İletişimin Sağlanması	112
3.3.4.İş Zenginleştirme, İş Geliştirme ve İş Değiştirme	114
3.3.5.Yetki ve Sorumluluk Verme	115
3.3.6.Yeniden Yapılanma	117
3.3.7.Motivasyon	118
3.3.8.Ücret İyileştirmeleri	120
3.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Çalışma Yaşamının Kalitesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri	122
3.4.1.İş Tatmininin Boyutları	124
3.4.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler	124
3.4.2.1. Bireysel Faktörler	124
3.4.2.2. Örgütsel Faktörler	125
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	128
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	128
4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	128
SONUÇ	132
EK: ÇANKIRI DEVLET HASTANESİ'NDE İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞ YAŞAMININ KALİTESİNE ETKİLERİ ÜZERİNE YAPILAN GÖRÜŞME	136
KAYNAKÇA	144

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

Tablo 1.1. Kalite Yönetiminin Gelişimi	13
Şekil 1.1. Bir Sistem Olarak Toplam Kaliteye Bakış	19
Şekil:1.2. Deming Döngüsü	32
Şekil 2.1. TKY'ne Geçişten Etkilenen Ana Değişkenler	61
Şekil 3.1. Kademelere Göre TKY'ye İlişkin Alınması Gereken Eğitimler	105

ÖNSÖZ

Günümüz rekabet ortamında işletmeler birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bunların en başında uyguladıkları yönetin tekniğinin işletmeye(kuruma) ve çalışanlara uygun olmamasıdır. Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi bu soruna bir çözüm(alternatif) olabilir. Toplam Kalite Yönetimi önce insan anlayışı, müşteri odaklı oluşu, sürekli gelişmeyi öngörmesi, çalışanlar açısından tam katılım ve grup çalışmasını sağlaması ve yapılan faaliyetin ilk seferde doğru bir şekilde ve hatasız yapılmasını sağladığı için işletmelere küresel rekabet ortamında yol gösterici olur. Bu Toplam Kalite Yönetimine neden önem vermeleri gerektiği gösterir. Kalite insanlar ve işletmeler için artık gerekli bir kavramdır. Kalite üretilen ürünleri, sunulan hizmetleri ve çalışanların yaşam koşullarına kadar bir etki alanına sahiptir. İnsanlar kadar da artık çalışanlar kendi çalışma koşullarının kalite seviyesine de dikkat etmektedir. Sürekli değişen koşullarda işletmeler bu faktörleri göz önünde bulundurarak çözüm aramak durumundadırlar.

Görülebileceği üzere Toplam Kalite Yönetimi işletmelere, kuruluşlara ve çalışanlara daha iyi koşullar sağlamakla dolayısıyla insanlar ve çevre üzerindeki memnuniyeti arttırmaktadır.

Bu çalışmanın oluşmasındaki katkılarında dolayı Yrd. Doç. Dr. Nihat Işık'a teşekkür ederim.

GİRİŞ

İşletmeler açısından yoğun rekabetin yaşandığı, çalışanlar için ise gelişen yeni teknolojiler ve yönetim tekniklerinden dolayı avantaj ve dezavantajların bulunduğu günümüz iş dünyasında işletmeler ve çalışanlar; üstünlük sağlamak, farklılık yaratmak ve insanların (müşteriler, çalışanlar vb.) taleplerini karşılamak için değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bunları gerçekleştirebilmek için işletmede uygun bir yönetim anlayışının bulunması gerekir. Toplam Kalite Yönetimi çalışanlara ve işletmelere küresel rekabet ortamında istedikleri avantajı sağlamak için birçok olanak sunar. İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin etkin ve verimli olabilmesi için ne olduğunun iyi anlaşılması ve çalışanlara benimsetilmesi gerekir. Toplam Kalite Yönetimi düşüncesi bir sistem içinde gerçekleştiği için işletme, çalışanlar ve sosyal çevre ile etkileşim halindedir. Bu yüzden de adaptasyonunu gerektirir.

Toplam Kalite Yönetimi işletmelerde ve kuruluşlarda uygulanmakta olmasından dolayı çalışanlar ve çalışma koşulları üzerinde bir değişime neden olmaktadır. Bu değişim çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanabilir. Ama Toplam Kalite Yönetimi işletmelere bu direnç karşısında neler yapmaları gerektiği konusunda birçok alternatif sunar. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ve bileşenleri doğrultusunda ve önce insan ve kalite yaklaşımı çerçevesinde işletmenin çalışma yaşamının kalitesini artırıcı bir etkisi de olmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilgi verilmektedir. Bu bilgiler Toplam Kalite yönetiminin tanımı, ilkeleri, amaç ve hedefleri, unsurları, Toplam Kalite Yönetimini uygularken dikkat edilmesi gereken hususlar hakkındadır. Ayrıca Türkiye’ de Toplam Kalite Yönetimine bakış ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili öneriler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde Toplam Kalite Yönetiminin İş yaşamına etkileri, öneriler ve hizmet ve sağlık sektöründe Toplam Kalite Yönetimin uygulanması anlatılmaktadır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde çalışma yaşamının kalitesinin tanımı, çalışma yaşamının kalitesini etkileyen faktörler açıklanmaktadır. Ayrıca çalışma yaşamının kalitesini olumsuz etkileyen faktörlerin olumsuz yönlerinin giderilmesi olumlu yönde etkileyen faktörlerin ise daha etkin kullanılması için çalışma yaşamının kalitesini artırma yolları anlatılmıştır.

Çalışmamızın dördüncü bölümünde Toplam Kalite Yönetiminin iş yaşamın üzerindeki etkisini anlamak için Çankırı Devlet Hastanesinde bir anket- görüşme yapılmıştır ve bu görüşme konuyla bağlantılı olarak yorumlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi işletmenin ürettiği ürünlerin kalitesini sağlamakla beraber çalışanların çalışma koşulları üstünde de etki yapmaktadır. Bu yüzden işletmeler ve kuruluşlar Toplam Kalite Yönetimini iyi anlamalı ve uygulamalıdır. Aynı zamanda çalışanların çalışma koşulları üzerinde de dikkat etmeli ve gerekli düzenleme ve önlemleri almalıdır.

1. BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

1.1.Kalitenin Tanımı ve Tarihçesi

1.1.1.Kalitenin Tanımı

Kalite, 1990'lı yıllardan bu yana, üretim ve hizmet sektörlerindeki iş çevrelerinden eğitime, askeri kuruluşlardan diğer resmi kurumlara kadar tüm alanlarda görev yapan üst yöneticilerin karşısına çıkan, önemli stratejik konuların başında gelmektedir.¹ Kalite işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu anlayış “bu günün kalitesi, yarının güvencesidir” ya da “Kaliteyi teşvik etmek, geleceği güvenceye almaktır.” gibi özdeyişlerle çarpıcı bir şekilde ifade edilmektedir.²

Kalite latince kökenli bir terim olan “qualitas” Fransızca’ya “qualite” olarak geçmiştir. Daha sonra Fransızca okunuşu olan kalite kavramı Türkçe’ye geçmiştir. Sözlük anlamı nitelik olan kalite varlıklar arasında bulunan ve nicelikle ilgisi olmayan ayrımları şu ya da bu bakıma göre oluşturan durumdur.³ Kuşkusuz endüstrileşmekte bir ülkede en çok tartışılması gereken konulardan birinin de kalitesinin olmasıdır. Literatürde kalite kavramının türlü tanımlarıyla karşılaşmak olasıdır.⁴

Kalite; bir mal, iş, hizmet veya başka bir şeyi diğerinden ayıran özellik, derece, cins, mükemmellik veya uygunluk standardıdır.⁵ Başka bir tanıma göre, kalite, mal ve hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme özelliklerine sahip olmasıdır.⁶ Kalitenin diğer tanımlarına bakacak olursak;⁷

- Kalite, bir malın ya da hizmetin, tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.

¹ Hoşcan Ensari, **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999, s.1

² Aykut Bedük, **Modern Yönetim Teknikleri**, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005, s.2

³ Elife Doğan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002, s.15–16

⁴ Hulusi Demir, Şevkinaz Gümüsoğlu, **Üretim (İşletmeler) Yönetimi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.665

⁵ Halil Seyidoğlu, **Ekonomik Terimler: Ansiklopedik Sözlük**, , Geliştirilmiş 3.Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2002, s. 321

⁶ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.370

⁷ Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kuzucular Ofset, Konya, 1999, s. 3–4

- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir.
- Kalite, kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi sürekli tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.
- Kalite, kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin müşterilerin beklentilerine cevap verebilmesini sağlayan üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır.
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (P. Crosby)
- Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur.
- Kalite, ürünün sevkıyattan sonra toplumda neden minimal zarardır.
- Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.
- Kalite, ürün ya da hizmet hakkının müşteri yâda kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve ihtiyaçların karşılanma ölçüsüdür.

ISO 8402 Kalite sözlüğünde ise “kalite bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır. Burada gelecekteki gereksinimlerin doğru olarak kestirilebilmesi ve bunun için de tüketici ile dinamik bir iletişimin kurulması gerekeceği açıktır. Gerçekte tanımdan da anlaşılacağı gibi tüketicilerin gereksinimlerini hem belirgin hem de gizli bir şekilde ifade etmeleri mümkündür.⁸

Kalite ile ilgili verilen tanımlara ek olarak kalite kendisini oluşturan boyutlar kapsamında da ele alınabilir. Söz konusu kalite boyutları sekiz ana başlık altında toplanır.

- 1) Performans: malın temel özellikleri veya işlevleri
- 2) Tamamlayıcı özellikler: malın albenisinin alt yapısını oluşturan unsurlar
- 3) Güvenilirlik: malın kullanımındaki performans sürekliliği
- 4) Uygunluk: standartlara uygunluk

⁸ Aykut Bedük, a.g.e, s.3

- 5) Dayanıklılık: malın zaman açısından kullanılabilirliği
- 6) Hizmet görürlük: mala ilişkin sorunların çözümü
- 7) Estetik: malın albenisi ve duyulara hitap edebilme özelliği
- 8) Algılanan kalite: maldan edinilen tecrübe, malın imajı, yani kulaktan kulağa iletişim sayesinde oluşan olumlu veya olumsuz imaj

Günümüzde kalite denilince yalnızca ürünün kalitesi kastedilmemekte, ürün tasarım kalitesi, üreten süreçlerin kalitesi, ortamın kalitesi, çalışanların kalitesi, yan sanayinin kalitesi gibi olgularında kalitesinin olması kastedilmektedir. Bunların hiçbiri diğerinden soyutlanamaz, her biri diğeriyle doğrudan veya dolaylı ilişkili ve bütünün kalitesinde payı olan şeylerdir.⁹

Kalite, sunulan ürün ya da hizmetin müşteriler nezdinde değer ve kendine özgü eşsizlik kazanmasını ve organizasyonun rakipleri arasında rekabetçi konumunu sürdürmesini sağlayan araçtır. Kalite, ürün ve hizmetin sunum etkinliği aynı zamanda bu etkinliğin müşterilerce değerlendirilmesidir. Dolayısıyla kalite, kurumsal insan kaynaklarının davranışlarını ve müşterilerin beklentilerini kapsayan bütünsel bir süreçtir.¹⁰ Bir ürünün kalitesini yalnızca onun özellikleri değil, aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaçları da belirtmektedir. Aynı özelliklere sahip bir ürün iki farklı tüketici gözünde farklı kalite değerlerine sahip olabilir.¹¹

Günümüzde kârlılık, verimlilik ve kalite sorunlarına başarılı çözümler getirip modern işletme yöntemlerini uygulayan firmalarda; kalite kontrolü, yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşılmasında değil aynı zamanda verimliliğin artışı, maliyetlerin azaltılması gibi konularda da işletmecinin elindeki en etkili araçtır.¹²

Bütün işletmeler yıllardır kalite sloganlarına sahip olmuşlardır. Sloganlar müşteri beklentilerini yükseltir ve organizasyonlar bu vaatlerini yerine getirmediğinde hiç kalite sloganı (hedefi) olmadığı zamankinden daha büyük bir problemle karşılaşılır.¹³

⁹ Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998,s.99

¹⁰ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 194

¹¹ Ahmet Diken, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya Ticaret Odası Eğitim ve Kültür Yayınları no: 8,Konya, 1998, s.2

¹² Ahmet Diken,e.g.e., s.3-4

¹³ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 7. Baskı, McGraw Hill Inc., USA., 1995, s.31

1.1.2. Kalitenin Tarihçesi

Kalite sorunu tarih boyunca insanoğlunun zihnini uğraştırmış bir konudur. Kalite ile ilgili ilk kaynaklar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. “Hammurabi Kanunları”nın 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir :“Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur.” Yine, eski mısırlılar anıt mezarların yapımında kullandıkları taşların uygun bir biçimde yontulmasına ve birleştirilmesine özen göstermişlerdir.¹⁴

M.Ö. 2000–333 yılları arasında hüküm süren Fenikelilerde de kalite konusunda oldukça etkili yaptırım yolları olduğu bulunan kayıtlardan anlaşılmaktadır. “Fenikeli bir denetçi, kalite standartlarına bir aykırılık görüldüğünde bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisine sahiptir.”¹⁵

Daha sonra sırayla ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi gelişmeler standardizasyona hız kazandırmıştır. 18. yüzyıl sonlarında insanlık buhar gücünü kullanmayı öğrenmiş ve böylece endüstriyel devrimi gerçekleştirmiştir. Endüstride denetim sözcüğü ilk defa bu tarihte kullanılmaya başlamıştır.¹⁶

20. yüzyılda kalite güvencesi konusunda karşımıza çıkan üç önemli isim Avrupa, Amerika ve Japonya’dır. Hepsinin de yüzyıl başındaki konumları farklıdır. Japonya ’da kalite kontrol pek bilinmezken 19. yüzyıl sonlarında Amerika’da ilk kalite kontrol nüveleri atılmıştır. İngiltere’de ise kalitenin sembolü olarak kabul edilen Rolls Royce kurulmuş ve istatistikçiler, matematiksel istatistiği kalite kontrol kavramına katmaya başlamışlardır.¹⁷

Endüstri devriminin gerçekleşmesiyle üretimde el emeği yerini, daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştır. 19. yüzyılın sonlarında Amerika’yı dünya lideri konumuna getiren bir sistem olan Taylor Sistemi özünde planlama ve yürütmenin birbirinden ayrılmasına ve iş bölümü ve uzmanlaşma esasına dayanmaktadır. Bu sistem üretimde patlamaya sebep olurken kalitenin geliştirilmesine aynı katkıyı sağlamadı. 20. yüzyılın başlarında teknoloji geliştirme çabaları da kalitenin geliştirilmesine katkı sağlayamamıştır. 1920–1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji oldukça hızlı bir değişim gösterdi ve bu dönemde bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek

¹⁴ Aykut Bedük, **a.g.e.** ,s.3

¹⁵ Aykut Bedük, **a.g.e.**, s.3

¹⁶ Ahmet Diken,**a.g.e.**, s.4

¹⁷ Ahmet Diken, **a.g.e.** , s. 4

amacıyla Amerika’da kalite kontrol muayene mühendisliği bölümü kurulması yoluna gidildi. 1946 yılında Amerika Kalite Kontrol Derneği (American for Quality Control) oluşturuldu.¹⁸

Daha sonraki dönemde W.E.Deming, konferanslar vermek amacıyla Japonya’ya davet edildi. Japon sanayicilerin amacı savaş sonrası Japonya’yı yeniden imar etmek dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerinin geliştirilebilmesi için yöntemler geliştirebilmektir. 1951 yılında A.V. Feigenbaum kalite kontrol işletmenini tasarımıyla satış ve sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlara yaydı. 1960’lı yıllarda Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa sürekli iyileştirmelerde bulunan kalite kontrol çemberleri çalışmaları ile işçi eğitim çalışmalarını başlattı. Özellikle 1990 sonrasında özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileşme programlarına olan ilgisi gün geçtikçe artarak devam etmektedir. Küreselleşme olgusuyla birlikte kalite kavramı işletmelerde bir yaşam biçimi olmaya başlamıştır.¹⁹

1.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Tarihsel Gelişimi

1.2.1.TKY’nin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi; 1950’lerde Deming’in Japon İşletmelerde verdiği seminerler ile başlayan, Juran(1954), Feigenbaum(1956), Ishikawa(1962) ve Crosby’nin(1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışdır. İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir. TKY’de “Müşteri Odaklılığı”, “Müşteri Tatmini” kavramları ön plana çıkmıştır.²⁰

Birçok organizasyon bir kalite çalışmasına ihtiyaç duyduklarının farkına varmış, işlemlerinin kalitesinde büyük iyileşmeler yapmışlardır. Kapsamlı olarak TKY, malların ve hizmetlerin sunulmuş olmasında organizasyonel hareketler üzerinde yönetimin odaklanmasıdır. TKY programları her işletmede verimlilik ve kalite iyileştirme çabaları üzerinde oldukça popülerdir. TKY’nin kalbinde müşteri odağı kavramı mevcuttur ve bu

¹⁸ Mahmut Tekin, a.g.e., s.15-16

¹⁹ Mahmut Tekin, a.g.e., s.17-18

²⁰ Aslı Yürütücü, “Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY (Toplam Kalite Yönetimi)”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>, 26.04.2006

müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına katkıda bulunursa her organizasyon hareketinin değerlendirilerek analiz edilmesi iyi olacaktır.²¹

Toplam Kalite uzun bir yolculuk, hedefi mükemmelliğe erişmek, bu yolculuktaki en önemli faktör insan olan, ilk ve en zor basamağı, değişim, bir moda aracı olarak kullanıldığında hiçbir katma değer yaratmayan ve de işe yaramayan, son olarak da sürekli değişen dünya koşullarında ayakta kalabilmenin güvencesi olan bir yaşam tarzıdır.²²

Esas olarak Deming ve Juran gibi istatistikçi ve yöneylemciler tarafından geliştirilen toplam kalite kısaca "hatasız ürün ve hizmetlerle amaca uygunluk" olarak tanımlanmıştır²³ TKY ile ilgili birçok ilkeler olmasına rağmen, W.E. Deming tarafından geliştirilmiş olan ilkeler üzerinde durursak²⁴,

1. Üretim ve hizmet sistemlerinin artan kalite ve üretim hareketleri ile sürekli iyileştirilmesi suretiyle maliyetlerin azaltılması.
2. Gözetimin (kontrolün) maksadı, işlerin daha da iyileştirilmesinde insanlara ve teknolojiye yardımcı olmak,
3. Elemeli bölümsel engeller ile takımlara farklı alanların gösterilerek empoze edilmesi,
4. Uygulaması devam eden eğitim programları,
5. Üretimde yoğunluğun artması,
6. Üretim ve hizmet alanlarındaki elemeli çalışma standartları, kotalar ve nicel hedefler,
7. Kaliteyle verimlilik sorunlarının çalışanlar ile değil teknoloji ile doldurulması.

²¹ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 8. Basım, West Publishing Company, 1997, USA., S. 80

²² Ali Esen, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı,

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=776>

²³ Engin Yıldırım, "Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri", http://www.sosyalsiyaset.com/documents/tky_uygulamalari.htm, 11.04.2006

²⁴ Michael Harris, **Human Resource Management (A Practical Approach)**, The Dryden Pres Harcourt Brace College Publisher, 1997, USA., s.347

Kalite standartları ile ölçütler TKY' de kıyaslamada kullanılırlar. Organizasyonlar kuruluşları sırasında standartlara göre kalite hedeflerinin belirlemelidir. Çünkü maliyetler performans standartlarında sapmalara nede olabilir. Bu nedenle Mc Cormack' a göre gözlemcilerde bulunması gerekenler²⁵:

1. Gerçek performans standartları belirlenmeli,
2. Çıktılar ile standartlar üzerindeki uyumsuzluğun nerede olduğu belirlemeli,
3. Uyumsuzlukların nedenleri saptanmalı,
4. Doğru nedenlerle hareketler (işlemler) belirlemeli ve başlatmalı,
5. İstenilen performans belirlenmeli,
6. İstenilen performans ile gerçek standartları karşılaştırmalı ve boşluğu (aralığı) belirlemeli,
7. Kapalı aralık(boşluk) alternatiflerinin geliştirmeli,
8. Yeni standartlar yerleştirilmeli.

Toplam kalite anlayışı, önce beyinde kazanılır, uygulama daha sonra gelir. Felsefe anlaşılmamış ve sindirilememiş ise, kuralları birebir uygulamak hiçbir sonuç vermez. Kalite anlayışının oluşturulması ve organizasyonun bünyesine yayılabilmesi için, öncelikle organizasyon içindeki eski alışkanlıkların terk edilmesi gerekir. Ayrıca, yine çalışanlar yönünden; çok çalışma, özveri, kurumla özdeşleşme gibi özellikler büyük önem taşır.²⁶ Toplam kalite; öz olarak topyekûn iyinin, hatta mükemmelin aranmasıdır. Toplam kalite anlayışını özümsemiş organizasyonlarda, kalite bir kişinin veya bir grubun değil, orada çalışan herkesin işidir, herkesin hedefidir.²⁷ TKY, organizasyonun baskın kültürünü oluşturur. Toplam Kalite Organizasyonunda aşağıdaki iç değerlerin bir kısmı oluşabilir. Bunlar²⁸

- Müşteri için maliyetler doğru olmalıdır.

²⁵ Randy L. Desimone, David M. Haris, **Human Resource Management**, The Dryden Press, 2. Basım, 1998, USA., s. 457

²⁶ Oygur Yamak, **a.g.e.** s.155

²⁷ Oygur Yamak, **a.g.e.**, s.135

²⁸ Fred Luthans, **a.g.e.** s.31

- İç müşteriler dış müşteriler kadar önemli olmalıdır.
- Her müşterinin sorusu ya da şikâyeti gün sonunda yanıtlanmalıdır.
- Telefona en fazla iki kez çaldığında cevap verilmelidir.
- Müşteri her zaman haklıdır.
- Sadece müşterilerin beklentileri, karşılanmamalı, süreç içerisindeki de karşılanmalıdır.
- Takım çalışması ve işbirliği, kişisel iş ve tutumlardan daha önemlidir.
- Herkes kalite ile ilgilenmelidir; istisna yoktur ya da sıra beklemeye müsaade edilmez.
- Kalite iyileştirmesi için bir hafta tüm çalışanların önerisi alınır.
- Kalite seviyesi ile asla tatmin olunmaz, daima iyileştirme çalışmaları sürer.

1960'lı yıllardan bu yana yönetim konusunda önemli gelişmeler olmuştur. Birçok yönetici bunun farkında olmamasına karşın bu değişim gizliden gizliye (kendiliğinden) olmuştur. Bu değişimlerin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen yöneticilerin, insanları müşteri olarak ve kendilerini de onların danışmanı olarak görmesi gerekir. Dolayısıyla kuruluşlarda etkin bir yönetim şekli, örgüt içerisinde etik bir altyapının varlığını gerekli kılan "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırabileceğimiz yeni bir kavram yoluyla gerçekleştirilebilir.

TKY ne bir program, ne spesifik bir araç ne de bir tekniktir. TKY; hem bir yönetim düşüncesini hem de örgütsel iklimde bir değişimi ifade eder. TKY, basit bir ifade ile "doğru şeyi, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmaktır."²⁹ Toplam Kalite Yönetimi bir felsefedir. Ürün kalitesi ya da ISO 9000 değildir. En tepedeki insandan başlayan bir düşünce evrimidir. Şirket içinde bir grubun günlük işlerin dışında uğraştığı bir konu değildir.³⁰ TKY, insanların ortak bir kaderi paylaşmaları için yetkilendirildiği ve procesteki en

²⁹ Aykut Bedük, **a.g.e.**, s. 7

³⁰ Tanju Argun, "Vahşi Küreselleşme ve TKY", http://www.tanjuargun.com/yazilar/vahsi_kuresellesme.htm, 26.04.2006

son gelişmelere uygun biçimde ödüllendirildiği yoldur. TKY; bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil, pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu uygulamada üç unsur mevcuttur. Birincisi, işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmektir. İkincisi, kaliteyi geliştirmek için çalışanları güdülemektir. Üçüncüsü ise pazarlama yönelimi davranışını vurgulayan bir şirket kültürü yaratmaktır.³¹

TKY, uluslararası sermayenin kârlılık krizi ve derinleşen rekabete karşı çıkarlarını geliştirmeyi amaçlayan ve emeği, ideolojik ve yönetsel olarak daha yoğun denetlemeyi sağlayan bir işletme stratejisi ve yönetimi anlayışıdır.³² TKY şu üç ihtiyacın karşılanması için yapılmaktadır:³³

- 1) Talebe uygun, daha kaliteli mal ve hizmet üretilecektir.
- 2) Çalışanların niteliği artacak, ücretler yükselecek dolayısıyla verimlilik artacaktır. Verimliliğin artması ürünlerin fiyatlarını düşürecek, daha fazla talebin ortaya çıkmasını sağlayacak, dolayısıyla daha fazla yatırım ve buna bağlı olarak istihdam artışı sağlanacaktır.
- 3) Üretim yönetiminin daha demokratik ve katılımcı olması sağlanarak, bir önceki sonuçlarla birlikte ele alındığında, çalışanlar ile sermayedar arasında çıkar çatışmasının nedenleri ortadan kaldırılarak, verimliliği etkileyen en önemli engel ortadan kalkacaktır.

TKY, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin genel müdürden en alttaki çalışanına kadar tüm çalışanların tam katılım yolu ile geliştirilmesi, iç-dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan, hataların çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır.³⁴

TKY'nin T'si, toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar. K'si, kaliteyi, yani

³¹ Aykut Bedük, **a.g.e.**, s. 7

³² ..., Toplam Kalite Yönetimi, http://www.kizilbayrak.org/ekimgencigi/2003/61/sayfa_14.html, 06.04.2006

³³ ... Eğitim Sen Merkez Yönetim Kurulu, "Eğitimde Toplam Kalite Projesi'nin İç Yüzü", http://www.halkevleri.org.tr/depo/egitimde_toplam_kalite_projesi.doc, 11.04.2006

³⁴ Kadir Ardıç, Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=503

müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisler sunmak demektir. Y'si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkânının olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.³⁵

1.2.2.TKY' nin Tarihsel Gelişimi

Toplam kalite yönetimi (TKY) kavramı İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'nın yeniden inşası sırasında ortaya çıkmış ancak son yirmi yılda özellikle sanayi kuruluşları tarafından yaygın olarak benimsenmiş bir olgudur. Sanayinin ucuz ve güvenilir bir ürüne sahip olma ve serbest piyasa ekonomilerinde kendine yer bulabilme çabaları standardizasyonu da beraberinde getirmiştir. Sanayi kuruluşlarındaki bu gelişmelerin kamu, eğitim ve hizmet sektörlerinde ilgi görmesi son yıllara rastlamaktadır. Özellikle ABD'de birçok hizmet kuruluşu ürettikleri hizmetlerde kalitenin artırılması çalışmalarını başlatmışlardır.³⁶

1.3.TKY'nin Felsefesi ve Amacı

Toplam Kalite Yönetimi ürünlerin ve hizmetlerin müşteriye sunulmasını devamını sağlayan bir felsefe sistemidir.³⁷ Bu felsefe, insanın mutluluğunu esas alır. İnsan çalışanlarıdır, insan müşterilerinizdir, insan ortaklarıdır, insan bayilerinizdir, insan tedarikçilerinizdir, insan toplumdur. Şu anda insanlarla çalışıyoruz, yarın da insanlarla çalışacak isek, temelinde insan yatan bu felsefenin modası hiçbir zaman geçmeyecektir.³⁸

Her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak TKY 'nin evrensel bir kabulünün altında yatan en önemli neden kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce felsefesidir. Günümüzde klasik yönetim tanımları geçerliliğini yitirmiş, sonuçlara ve

³⁵ ..., "Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.odevbul.net/odevler/07.doc>, 26.04.2006

³⁶ Hamza Kandur, "Kamu sektöründe toplam kalite çalışmaları açısından arşivlerin önemi", http://www.archimac.org/JAS/JAS2000/JAS02_01.spml

³⁷ Ron Fitzgerald, Total Quality Management in Education, <http://www.minuteman.org/topics/tqm.html>, 26.04.2006

³⁸ Tanju Argun, "Toplam Kalite Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=17

sermayeye yönelik olarak değerlendirilen tanımlar, yeni süreçlere ve insanlara yönelik bir anlayışa bırakmıştır.³⁹

Tablo 1.1. Kalite Yönetiminin Gelişimi

- ✓ Müşteri tarafından kalite kontrolü
- ✓ Satın alma sırasında elle ve gözle muayene
- ✓ Malı yapan ustanın şöhretine göre seçim
- ✓ Lonca Tarafından Kalite Kontrolü
- ✓ Hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirerek, lonca üyelerinin bunlara uymalarını sağlama
- ✓ Üretim kalitesinin mensup oldukları loncalar tarafında kontrolü
- ✓ İhracat için kalite kontrolü
- ✓ Sanayi Devriminden sonra Kalite Kontrolü
- ✓ Malzemeler, prosesler, ürünler ve testler için yazılı spesifikasyonlar
- ✓ Ölçme ve gerekli ölçüm aygıtları, test kalite kontrol laboratuvarları
- ✓ Standardizasyon
- ✓ Taylor tarafından geliştirilen “bilimsel yönetim ”çerçevesinde “planlama ve yürütme fonksiyonlarının ayrılması, verimlilikte artış, kalitede düşüş”
- ✓ Merkezi muayene bilim ve bölümleri kurma ve kalite kontrol fonksiyonunun üretim fonksiyonundan ayrılması
- ✓ Tepe yönetiminin kalite yönetim prosesinden kopması
- ✓ Üretim miktarı ve ürün çeşitliliğinde artış
- ✓ Kalite mühendisliği, güvenilirlik mühendisliği
- ✓ İyi ve hatalı ürünleri ayırma
- ✓ Kalite sorumluluğu sadece kalite bölümüne ait
- ✓ Hatalı üretimin nedenleri göz ardı edilerek sorumluluklar karıştırılıyor
- ✓ Kaliteli ürünlerin sisteme getirdiği maliyetler artarak yükseliyor
- ✓ 2. Dünya Savaşı ve Etkileri
- ✓ Askeri ürünlerin üretimi
- ✓ Kıtık dolayısıyla kalite düşüşü
- ✓ İstatistiki kalite kontrol yöntemlerinin gelişimi
- ✓ Sonuçlardan çok kullanılan yöntemler ve araçlar önemli
- ✓ Toplantı Kalite Yönetimi
- ✓ Kalite yönetiminde üst yönetim sorumluluğu
- ✓ Her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri
- ✓ Kalite geliştirmenin sürekli ve devrimci biçimde sürdürülmesi
- ✓ Kalite çemberleri içinde tüm iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlanması

Kaynak: İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi ,Bursa, 1995, s.21

TKY hem geleneksel yönetim teknikleri, hem de bu tekniklerin dayandığı teorilere meydan okumaktır. Geleneksel yönetim tarzından vazgeçmenin bir gereklilik olduğunu kabullenmeye başlayan yöneticilerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle; TKY felsefesinin mevcut yönetim yapıları ve sistemleri üzerine inşa edilmesi söz konusu olamaz. Faydalarından tam olarak yararlanabilmek için işletmeler kendilerini organizasyon çapında ciddi bir değişime hazırlamalıdır. TKY bir felsefe olmasına rağmen bu felsefeyi yaşam

³⁹ Mahmut Tekin , a.g.e., s.110-111

tarzı haline getirecek alışkanlıkların kazandırılmasında, ihtiyaç duyulabilecek her türlü tekniğe açık bir yaklaşıma sahiptir.⁴⁰

Toplam Kalite Yönetimi ürün veya servis kalitesi değildir. Bir yönetim felsefesidir. Yönetim kalitesidir, pazarlama, araştırma-geliştirme, satın alma, müşteri hizmeti, insan kaynaklarını yönetim kalitesidir. Tüm süreçlerin kalitesidir ve direkt olarak neticeye yönelik bir fayda sağlar.⁴¹

Toplam kalite felsefesi organizasyondaki herkesin aktif katılımı ile müşterinin tatminini sağlamak ve bunun sonucunda da kârlılığa ulaşmaktır. O halde TKY; uzun vadeli hedefler ile müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir.⁴²

Toplam Kalite Yönetimi, çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru algılayıp değerlendirmek, çalışanların sürekli eğitimi ile insan niteliklerini yükselterek, hizmet sunumundaki kaliteyi artırarak eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlamak, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımını gerçekleştirmeyi ve aynı zamanda karar almada veri kullanmayı yaygın hale getirerek verilerle yönetim anlayışını hâkim kılmaktır.⁴³ Buna bağlı olarak Toplam Kalite Yönetiminin oluşması için aşağıdaki on ilke ve aşama izlenebilir.⁴⁴

1. Yeni stratejik düşünce tarzını izlemek,
2. Müşterileri tanımak,
3. Müşteri gereksinmelerini (ihtiyaçlarını) doğru belirlemek,
4. Düzeltme yapmadan önce önleme üzerine yoğunlaşmak,
5. Kronik çöpi azaltmak,
6. Devam eden iyileştirme stratejilerini bırakmadan devam etmek,

⁴⁰ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.27

⁴¹ Tanju Argun, "Kalite Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=20, 11.04.2006

⁴² İsmail Şale, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, 2001, Ankara, s.24

⁴³ ..., <http://geocities.com/sinoptky/tyk.htm>, 06.04.2006

⁴⁴ Dexter A. Hansen, "Total Quality Management (TQM) Tutorial", [http://home.att.net/~iso9k1/yqm.html/#Total%20Quality%20Management%20\(TQM\)](http://home.att.net/~iso9k1/yqm.html/#Total%20Quality%20Management%20(TQM)), 26.04.2006

7. İş iyileştirmelerinde yapısal metodolojiden yararlanmak,
8. Dalgalanmaların azaltılmasını sağlamak,
9. Dengelenmiş yaklaşımdan yararlanmak,
10. Bütün fonksiyonlara (öğelere) başvurmak,

TKY müşteri ve tedarikçiler için ürün ve servislerin geliştirilmesi, artırılması üzerine odaklanmıştır. TKY birkaç yıl üzerinde artan değişikliklere ihtiyaç duyar. Bu değişimler genellikle küçük ve mevcut ortak kültür üzerinde etkindir.⁴⁵ Toplam Kalite Yönetiminin bir işletmeye dâhil olması şu şekillerde olur:⁴⁶

- Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için yapılan toplantılarla,
- Tam Zamanında Üretimle,
- Gelişim/ dolaşım zamanının azaltılmasıyla,
- Takımların iyileştirilmesi ile,
- Ürün ve hizmet masraflarının azaltılmasıyla,
- Yönetim sisteminin oluşturulmasıyla,
- Eğitimin iyileştirilerek gerçekleştirilmesiyle,
- Kalite iyileştirmelerinin planlı olarak organize edilmesiyle,

Toplam Kalite Yönetimi organizasyon dizaynında ve rutin işlerde dönüşümü gerektiren sürekli bir süreç, organizasyonel bir stratejidir. İşletmeler toplam kalite yaklaşımını uygulayarak sorunlarının neler olduğu, bu sorunların nasıl çözümlenebileceği ve çözüm yöntemlerinin nasıl uygulanabileceği ile ilgili stratejik kontrolün gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadırlar. Bu sayede TKY sağlıklı işletmelere sorunlarının çözümünde şu yönlerde yarar sağlar:⁴⁷

⁴⁵Ali Ashiyüce, “Organizasyonel Değişim Mühendisliği”, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak13.html>, 26.04.2006

⁴⁶Dexter A. Hansen, **a.g.m.**

⁴⁷Nazan Yelkikalan, Meliha Ener, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=222, 11.04.2006

- Müşteri güven ve sadakatinin kazanılması,
- Süreçlere dönük çalışanların sürekli geliştirilmesi,
- Yatay örgüt yapısının oluşturulması,
- Çalışanlara yetki devrinin sağlanması,
- Dinamizmin yükseltilmesi,
- Temel yetenek dışındaki işlerin başka işletmelere yaptırılması,
- En iyi işletme uygulamalarındaki süreçlerin kıyaslanmasını önererek çözüme amacını taşımak.

Son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi programlı yaklaşımlar arasında özel bir yer edinmiştir. Bu bir organizasyonda büyümenin mantıklı bir şekilde yapılan araştırmaların ve müşteriye sunulan kaliteli hizmetin işletmeye yavaş yavaş aşılmasıdır. Bu anlayış müşteri, tedarikçi ve işletmeyi birleştirir.⁴⁸ Müşterinin ne istediği belirlenirken müşteriye geri dönüş gerçekleşmeden önce ve teslimat yapıldıktan sonra hatalar olabilir. Oysa önemli olan işletmede üretilen ürünün kalitesinin sürekliliğinin sağlanmasının bir çıktı gibi asla son bulmaması gerekir.⁴⁹

1.4. TKY' de Sistem ve Kültür

İşletmeler makine ve insanlardan meydana gelmiş sistemlerdir. Eğer bir sistem insanlardan meydana gelmiş ise bu sistem sosyal sistem olarak ifade edilir. Şayet makinelerden meydana gelmiş ise buna teknolojik sistem adı verilir. İnsanlar ve makinelerden meydana gelen sistemler sosyo-teknik sistemlerdir. Bu tür sistemlerde hatanın oluşması kaçınılmazdır. Genellikle hatalar,⁵⁰

- İş metodu hatası,
- Makine, alet, takım hatası,
- Malzeme hatası,
- İnsan hatası,

⁴⁸ Chris Hendry, **Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment**, Butterworth-Heinemann Inc. Great Britain, 1999, s.136

⁴⁹ David Chaudron, "Elements of Quality", <http://www.organizedchange.com/tqmelem.htm>, 26.04.2006

⁵⁰ İsmail Dalay, "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı İle Değişen Kontrol Fonksiyonu", **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, 184. Sayı, Ankara, 2001, s.27

- İş ortamından kaynaklanan hatalar,
- Dış şartlardan kaynaklanan hatalar olarak tasnif edilir.

Toplam kalite yönetiminden beklenen amaçların sağlanabilmesi için örgüt belirli bir sistem esasına göre çalışmalıdır.⁵¹ Toplam kalite yönetimi ise bir sistemi tüm unsurlarıyla sürekli ve daha iyi yürütme ve işletme yaklaşımıdır.⁵² Kalite sistemi kavramı, tüm ISO standartlarının temelini oluşturur. Bazı firmaların kusurları izlemek, müşteri şikâyetlerini veya ürün getirilerini kontrol etmek için bir takım yöntemleri bulunabilir; fakat bu bir kalite sisteminin var olduğu anlamına gelmez. Bir kalite sistemi, kalite amaçlarının firma içinde her seviyede anlaşıldığını ve gerçekleştirildiğini belirten bir yapıyı ifade eder. Bu kalite sistemi firmanın kayıt olmak istediği ISO Standardı ile uyumlu olmalı ve firmanın özel karakteristiklerini göz önüne almalıdır.⁵³ TKY; kalite üzerinde yoğunlaşarak müşteri ve çalışanların tatminini öngören ve bütün çalışanların katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Bu modelin başarıya ulaşabilmesi için, üst düzey yöneticilerin toplam kalite yönetimi için liderlik yapması, tüm çalışanlara genel ve sürekli eğitim verilmesi önemlidir. Bu anlamda, müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. TKY’de üç unsur bulunmaktadır. Birincisi, işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünme biçimi geliştirmektir. İkinci unsur kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda güdüleme sağlamaktır. Yönetimin üçüncü unsuru ise rekabeti öngören bir şirket kültürü yaratmaktır. TKY’nin amacı, işletmelerde sürekli gelişmeyi öngören bir ortam sağlamaktır. TKY, insan odaklı bir müşteri tatminini hedefleyen yönetim düşüncesi ve felsefesidir. TKY kaliteyi arttırarak, rekabet gücünü geliştirmesinin çağdaş yönetim şeklidir. TKY doğru üretimi, ilk defasında üretmeyi ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, işletmede bir bütün olarak etkinliği sağlamayı, esnekliğe ulaşmayı ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir yönetim şeklidir.⁵⁴ İşletmelerde TKY’nin amaçlarına uygun olarak; müşteri odaklı olabilmek, önce insan anlayışı, tam katılımın sağlanması, sürekli iyileştirme ve grup çalışması için bir sistem yaklaşımı çerçevesinde hareket edilmesi gerekli olmaktadır. Bu bağlamda örgütte TKY sistemini meydana getiren unsurlar şunlardır:⁵⁵

⁵¹ Mahmut Tekin, **a.g.e.** , s.175

⁵² Mustafa Karaağaçlı, “Toplam Kalite Yönüyle Mesleki Teknik Eğitim Süreçlerinin Durumu” **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1.Baskı, Ankara, s.444

⁵³ Donald A. Sanders, J.A. Sanders, Richard H. Johnson, C.F. Scott, **ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**, çev: Gönül Yenersoy, rota yayınları, İstanbul 1998, s.53-54

⁵⁴ Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara, 2004, s. 35

⁵⁵ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s177

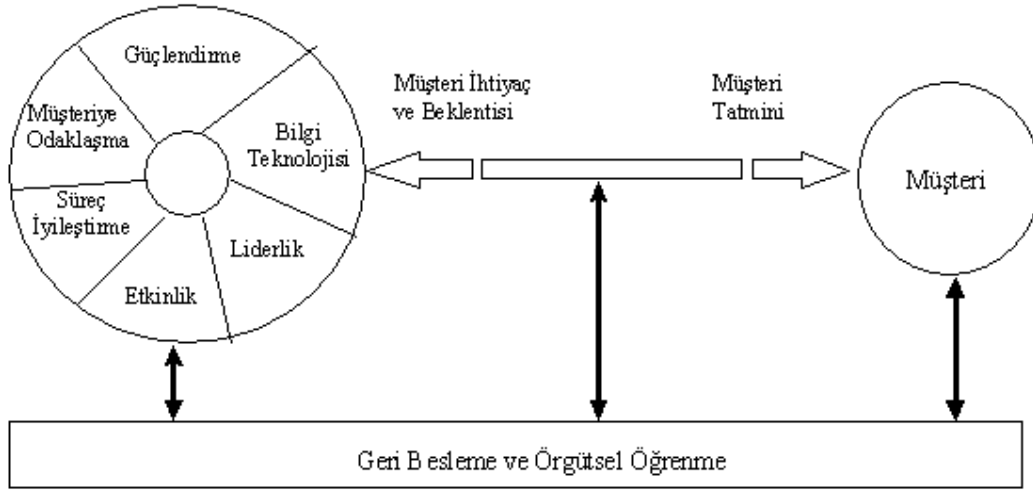
- 1) Kalite politikası,
- 2) Ürün ve hizmet tasarımı,
- 3) Örgütün iletişim gücü,
- 4) Yönetim sistemi,
- 5) Satın alma sistemi,
- 6) İstatistiksel teknikler ve proses kontrolü,
- 7) Personel ilişkileri,
- 8) Veri toplama ve raporlama,
- 9) Eğitim.

Her örgütün mevcut bir kalite politikası bulunmalıdır. Kalite politikasında örgütün; mal ve hizmet kalite hedefleri, kalite standartlarına uygunluk, bunların yazılı hale getirilmesi konuları yer almaktadır. TKY sisteminin bir diğer önemli unsuru da mal ve hizmet tasarımıdır. Tasarımın sürekli gözden geçirilerek, örgütün bütün bölümlerinin katılımının sağlanması esastır. TKY sistemi içerisinde tasarımın, mal ve hizmet kalitesinin sürekli yükselmesini sağlayan, standartlara uygunluğu ve müşteri tatminini öngören, kalite hedeflerini ve politikalarını gerçekleştiren özelliklerde bulunması gereklidir. Örgütün iletişim gücü TKY sisteminin başarısını belirleyici olacaktır. İletişimin etkin ve verimli olması örgütün varlığının sürekliliği açısından son derece önemlidir.

Yönetim sistemini oluşturan; çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının dağılımı, organizasyon durumu, yönetimin amacı ve politikası gibi faktörler TKY sisteminin etkinlik ve verimliliğini belirleyici olacaktır. TKY sistemi içerisinde satın alma önemli bir yer tutar. Üretilecek mal ve hizmetin belirli bir kalitede olabilmesi için satın alınacak mal ve hizmetlerin kalite performanslarını koruyucu nitelikte olması gerekir. TKY sistemi içerisinde kalite ve proses kontrolü amacıyla çeşitli istatistiksel metotların kullanılması gerekli olmaktadır. Bu bağlamda güçlü personel ilişkilerine sahip örgütlerde personelin örgüt kalite hedeflerine ve politikalarına uygun üretim yapabilmesi daha kolay olacaktır.

TKY sisteminin etkin bir şekilde çalışması veri toplama ve raporlama sisteminin varlığına bağlıdır. TKY ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerleri sunmayı değişikliği desteklemeyi, yenilikçiliği ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim sistemidir.⁵⁶

Şekil 1.1. Bir Sistem Olarak Toplam Kaliteye Bakış



Kaynak: Kadir Ardıç, a.g.m.

Toplam Kaliteyi gelecek müşteri ile başlayan ve sonuçta kullanan müşteriye kadar uzanan bir süreç olarak düşünebiliriz. TKY'nin en önemli ve ilk prensibi müşteriye odaklanmaktır. Bu, her zaman onun ilk seferde artan beklenti ve isteklerinin karşılanması anlamına gelmektedir. Bu mantık müşterinin istek ve beklentilerinin statik olmadığını müşteri isteklerinin sistematik bir şekilde sorgulanmasını beraberinde getirecektir. Endüstrideki büyük değişme, ürün ve hizmetlerden beklenen kalite seviyesinde de bazı istekleri beraberinde getirmiştir. Ancak istenilen kaliteyi elde ederken maliyetleri de en aza indirebilmek için, yeniliklere açık kalite yönetim sistemlerinin uygulamaya konulması zorunlu hale gelmiştir.⁵⁷

TKY sistemi içerisinde kalite amaçlarının sağlanabilmesi her şeyden önce tüm çalışanların eğitim düzeyine ve TKY eğitimine bağlıdır. TKY'nde eğitim öncelikli ve ağırlıklı

⁵⁶ Mahmut Tekin ,a.g.e., s.177-183

⁵⁷ Kadir Ardıç, a.g.m.

bir kavram olup sürekli iyileşmenin sağlanabilmesi ancak sürekli eğitimle sağlanabilecektir. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi bilincine sahip kalite odaklı çalışabilmeleri eğitimle mümkün olacaktır. Örgütte TKY kültürünün oluşması ve geliştirilmesi, TKY sisteminin başarılı bir şekilde çalışabilmesi, örgüt kalite politikalarının gerçekleşebilmesi, yeni yönetim şeklini benimseme, değişimi kavrayarak değişim gereklerine uygun davranabilme ve çalışanların yeni teknolojilere uygun beceri kazanabilmeleri Toplam Kalite Yönetimi sistemindeki eğitime bağlıdır.⁵⁸

Kültür, bir toplumu ya da halkı duygu, düşünme ve yaşama bakımından diğerlerinden ayıran ve maddi manevi alanlarda oluşturulan ürünlerdir. Kültür, bir grupta bulunan bireylerin nasıl davranacağını belirleyen, onlara hangi durumda hangi davranışı gösterecekleri konusunda yol gösteren, genellikle yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Kültür, sözlü sözsüz davranışlar ve semboller bütünüdür. Örgütlerdeki kültür görünür değildir, fakat bazı değerler onu görünür kılar. Bu nedenle bir örgütün kültürü gerçeklerden oluşur.⁵⁹

Organizasyon kültürünü oluşturmak belki de başarılması en zor iştir. Bununla beraber, sürekli başarı için en önemli kavramdır. İşletmenin arzulanmış kültürünü oluşturma süreci, değer setinin çekirdeğini tanımlama ve oluşturma ile başlamak zorundadır. Bunlar organizasyon yapısını ve bilincini oluşturur.⁶⁰

Toplam Kaliteyi uygulama kararı alan işletmeler her şeyden önce bir toplam kalite kültürü oluşturmalıdır. Çünkü Toplam Kalite her alandaki değişimi ifade eden bir kavramdır. Böylece yönetim anlayışından pazarlama anlayışına kadar yeni bir felsefenin, yeni bir yaşam tarzının benimsenmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle bir kurumda Toplam Kalite Kültürü oluşturularak iç ve dış ilişkilerini başarıyla yürütmesine yardımcı olacak evrensel kalite değerleri öğrenilmelidir⁶¹

Kültür zamandan zamana, örgütten örgüte değişiklik gösteren bir süreçtir. Bu nedenle değişim kültürün bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte değişim söz konusu olduğunda aşağıdaki özelliklere dikkat edilmelidir.⁶²

⁵⁸ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, 181-182

⁵⁹ Elife Doğan, **a.g.e.**, s.67

⁶⁰ Ahmet Kovancı, **a.g.e.**, s.151

⁶¹ Ahmet Yatkın, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Baskı, Nobel Yayınları, 2003, s.69-70

⁶² Elife Doğan, **a.g.e.**, s.68

- Örgütteki herkes eğitimden geçirilmelidir. Bu eğitimin nedeni herkese açıklanmalıdır. Okullardaki eğitim işgörenleri hizmet içi eğitim etkinliklerine katılarak bilgileri yenilenmeli ve eğitimleri desteklenmelidir.
- Örgütlere yönetici olarak seçilen iş görenlerde liderlik özelliği aranmalıdır. Liderler eğitim örgütlerinde bütün işgörenleri desteklemeli ve yönlendirici olmalıdır.
- Örgütte herkes değişime ve gelişime açık olmalıdır. İşgörenlere işlerini rahatlıkla yapabilmeleri için yetki ve sorumluluk verilmelidir.

Kurum içinde kalite değerlerinin benimsenmesi ve bir kalite kültürünün oluşturulması için yapılması gereken bazı uygulamalar vardır. Öncelikle kurum, kalite konusundaki rakiplerini tanımalı ve tespit etmelidir. Sonra da rakiplerin en önemli rekabet boyutunun ortaya konması gerekir. Rakiplerin fiyat öncelikli bir politika mı yoksa kalite veya satış sonrası hizmetler öncelikli bir politika mı izlediği saptanmalı ve bu yeni rekabet ortamına ayak uyduracak örgütsel kalite değerleri belirlenmelidir. Sonraki adımda bu kalite değerlerine öncelikle sahip olması gereken hedef gruplar tespit edilmeli, hedef grupların mevcut kalite değerleri ortaya konmalı ve istenen değerlerle karşılaştırılmalıdır. Hedef gruplara bu yeni kalite değerlerinin tanıtılması ve benimsetilmesi için gerekli olan formel veya informal araçlar seçilmelidir. Daha sonra her hedef grubun kalite performansı değerlendirilmeli ve uygun adımlar tekrar edilmelidir. Yeni kalite değerlerinin bütün kuruma yayılması ve sürekli gelişebilmesi amacına yönelik olarak gerekli tedbirler alınmalıdır. Tüm bu süreçler esnasında, en üst kademedен başlamak üzere yönetim, çalışmaları hem desteklemeli hemde bizzat çalışmalara katılıp çalışanları motive etmelidir.⁶³

İnsanlarda kalite anlayışını yerleştirmek her zaman Toplam Kalite Kontrolünün temelini oluşturmuştur. Çalışanlarında kaliteyi yerleştirebilen örgütler kaliteli ürünler üretmede yarı yolu almışlardır. Çalışanların sadece ellerini değil beyinlerini de kullanması gerekir. Tüm bunları uygulamaya koyan dünyadaki birçok örgüt Toplam Kalite Sistemlerine doğru ilerleme kaydetmiştir. Malcolm Baldrige kalite değerlendirme sistemlerine göre bu kültürel unsurlara büyük değer verilmektedir. Bir Toplam Kalite Sistemini destekleyen bazı kültürel yapı taşları saptanmıştır. Bunlar:⁶⁴

⁶³ Ahmet Yatkın, a.g.e., s.70

⁶⁴ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.77-82

- a) **Açık İletişim:** Bir toplam kalite sisteminde çalışanlardan, süreç yöneticisi, problem çözücü ve karar verici olmaları beklenir. Çalışanların günlük karar verebilmeleri için bilgiye ihtiyaç duyması nedeniyle açık iletişim şarttır. Bu bilgi olmadan rollerini yerine getirebilmeleri imkânsızdır.
- b) **Güven:** Güven, bir örgütte aşağı yukarı ve her iki tarafa doğru gider, çok yönlüdür. Tek taraflı güven çok fazla şey beklemek anlamına gelir; güven her zaman iki taraflı olmalıdır. Eğer ast, yönetimin mesajı göndereni cezalandırmayacağına inanmazsa; yönetimde asttan gelen mesaja güvenemez. Bu yüzden yönetiminde güveni destekleyen bir takım davranışları sergilemesi gerekir. Bunlar:
- Açık iletişim,
 - Tutarlı iletişim,
 - Dürüstlük,
 - Adalet,
 - Başkalarının fikirlerine saygı,
 - Bütünlük.
- c) **Çalışma İstikrarı:** Çalışma istikrarı toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde birçok nedenden dolayı büyük önem taşır. Bu kavramın temelinde organizasyonun eğitim yatırımları ve toplam kalite yönetiminde dikkatle geliştirilmiş güven atmosferini korumak yatar. Ayrıca çalışma istikrarı piyasada azaldıkça iş arayanlar için daha çekici hale gelmektedir.
- d) **Performans Değerleme ve Koçluk:** Performans değerlendirme ve koçluk insan ilişkileri sisteminin olumlu ya da yıkıcı bir parçası olabilir. Farkı yaratan; amacı ve yürütülmesidir. Eğer değerlendirmenin amacı çalışanları daha yüksek performansa yöneltmek ise yararlarından o zaman söz edilir. Eğer ücret ve ilerlemede kullanılmak için işgücünün değerlendirilmesi amacıyla yapılıyorsa zararlı olabilir.

İşletmeler bir yeniliği, yeni bir aracı(üretimde robot kullanılması, bilgisayarlı üretim vb.), uygulamayı veya yeni bir yönetim tarzını (TKY, yalın üretim vb.) uygulamaya koyacağı zaman uygulamaya konulacak yerin bir sistem olduğunun ve buraya ait bir kültürün olduğunu unutmaması gerekir. Çünkü sistem bir etkileşim içindedir ve yönetici bu durum karşısında istemediği bir durumla karşı karşıya kalabilir. Bunun içindir ki yönetici sisteme ve sistemde var olan kültür ve yapı taşlarına çok dikkat etmeli ve bunlardan faydalanarak durum hakkında karar vermelidir.

1.5. Kalite Çemberleri

Toplam Kalite Yönetiminin ana ilkelerinden biri olan grup çalışmasının, belirli bir problem üzerinde yoğunlaşarak uygulanması olarak çok genel bir şekilde tanımlanan “Kalite Çemberleri”, sorunların üzerine sistematik bir şekilde eğildiğinden, her zaman olumlu sonuç alınan bir çalışma şeklidir.⁶⁵ Kalite çemberleri sorun çözme grupları biçiminde ilk defa 1960’lı yıllarda Japonya’da başlamıştır. Zamanla Japonya’nın ekonomik kalkınmasının üretilen ürün ve hizmetlerin nicelik ve nitelikte ilgisini gören ülke ve kuruluş yöneticileri bu konuları odak noktası haline getirme çabasına girmişlerdir. Kalite çemberlerinin tanımlanması ve geliştirilmesine en fazla katkıda bulunan kişi Japonya’da kalite çemberlerinin babası olarak bilinen Kauro Ishikawa’dır. Ishikawa Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliğinin yardımıyla Maslow’un güdüleme teorisini ve Mc Gregor’un yönetim ilkelerinin, W.E.Deming ve J. M. Juran’ın kalite kontrol alanındaki düşüncelerini birleştirerek kalite çemberleri adını alan sistemi ortaya çıkarmıştır.⁶⁶

Kalite çemberleri, aynı bölümde çalışan kişilerden oluşur. Kalite kontrol faaliyetlerinde bulunan gönüllülerden oluşan küçük gruplardır. Bu küçük gruplar işletme çapında kalite kontrol faaliyetlerinin bir parçasıdır. Bu gruplar, üyelerinin kendilerini ve birbirlerini geliştirmelerini sağlar. Ayrıca bütün üyelerin katılımıyla da bölümde sürekli gelişmeyi sağlar. ⁶⁷ İşletmelerde işgörenlerin karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri sorunları belirleyerek, tahmin ederek ve bu sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarına kalite

⁶⁵ ..., Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İle Kalite Çemberleri, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/tky.htm>, 11.04.2006

⁶⁶ Mahmut Tekin, a.g.e., s.132-133

⁶⁷ İsmail Şale, a.g.e., s.28

çemberleri denilmektedir. Kalite çemberleri, genellikle 3 ile 13 kişiden oluşmakla birlikte, en ideal katılımcı sayısının 7 ile 8 olduğu görülmektedir.⁶⁸

Toplam kalite çemberleri sorunları tanımlamak, çözümlmek, çözmek ve uygulamak amacıyla benzer işi yapan bireylerden oluşan ve düzenli toplanan küçük gruplardan oluşur. Toplam kalite çemberlerinin oluşturulması için bazı ilkelerin kabul edilmesi gerekir. Bu ilkeler sırasıyla şunlardır⁶⁹:

- Her bölüm kendi etkinliğine ilişkin müdahaleyi sağlayacak bilgileri üretmelidir.
- Kalite çemberlerine katılanların davranış yönünden teknik eğitimini sağlayıp çevreye karşı daha duyarlı olmalarına dikkat edilmelidir.
- Çeşitli hizmetlerin ve yönetimin desteği sağlanmalıdır.
- Örgüt içi ve örgüt dışı haberleşme ve ilişkiler iyileştirilmelidir.
- Kalite çemberleri 4–15 kişilik küçük gruplardan oluşmalıdır.
- Aynı çalışma grubunda bulunan işgörenler aynı çalışma biriminden seçilmelidir.
- Her zaman gerekli olmamakla birlikte çalışma grubunda yönetici konumunda olan işgörenin aynı çalışma biriminden seçilmesi tercih edilmelidir.
- Çalışma grubuna katılım gönüllü olmalı, işgörenler bu konuda teşvik edilmelidir.
- Kalite çemberlerine dâhil olan işgörenlerin düzenli aralıklarla toplanmaları sağlanmalıdır.

Kalite çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir⁷⁰:

- Çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir çalışma ruhunu gerçekleştirmek,
- Bireylerin motivasyonunu arttırmak,
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak,
- Bireyleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek,
- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkin hale getirmek,
- Yönetici-işçi ilişkilerini arttırmak,
- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak.

⁶⁸ Mahmut Tekin, a.g.e.s. 135

⁶⁹ Elife Doğan, a.g.e., s.47-48

⁷⁰ ..., Kalite Kavramı, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/tky.htm>, 11.04.2006

Kalite çemberlerinin işletmede uygulanacak olan Kalite Yönetimi üzerinde önemli rolü vardır. Kalite çemberleri şiddetli bir rekabet ortamında olan birçok işletme tarafından bu olumsuzluklardan kurtulmak için bir araç olarak kullanılabilir. Çemberlerin başarılı olmasında düzenli bir şekilde bir araya gelerek çalışmak esastır. Çember toplantılarının arası açıldığında motivasyon azaldığından, sonucun olumlu olması beklenmemelidir. Kalite çemberlerinde hataların sonuçları düzeltmeye uğraşılmaz, sorunların nedenlerini araştırma ve çözüm bulma üzerinde yoğunlaşılır. Bu çalışmaların daha etkin olması için çember dışı kişi ve kuruluşlardan da destek alınabilir.⁷¹

Kalite Kontrol Çemberleri'nde sorun çözümede kullanılan araçlar şöyle sıralanabilir:⁷²

- 1) **Beyin Fırtınası:** Daha çok düşünce yaratmak için belli sayıda bireyden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitesinden yararlanmayı amaçlayan bir tekniktir.
- 2) **Neden/Sonuç Diyagramı:** Beyin Fırtınası seansında aynı tür problemin mümkün olan tüm nedenlerini düzenlemek ve bilgi toplama amacıyla çeşitli şekillerde ifade edilen bir süreçtir. Çemberin, bir problemi ortadan kaldırma veya düzeltmeyi denemesi sonuç adıyla anılır.
- 3) **Pareto Analizi:** Değişik sayıdaki önemli nedenleri daha az önemli olan nedenlerden ayırmak için kullanılan bir yöntemdir. Pareto Diyagramı, bir olayın grafik yardımıyla gösterilmesi ve karşılaşılan sorunun kaynağını oluşturan temel nedenin kantitatif bir analizidir.
- 4) **Veri Toplama:** Problemlerin çözümünün her evresinde yerine getirilmesi gereken faaliyetlerdir.
- 5) **Histogram ve Grafikler:** Sözlü anlatım yerine verileri şekillerle sunma yöntemleridir.
- 6) **Gant Diyagramı:** İşletme içinde yapılması düşünülen bütün projeler belli bir sırada olan ve belli sayıda gerçekleştirilen eylemler dizisinden oluşur. Her eylem belli bir tarih sınırında gerçekleştirilmek zorundadır. Bunun için de önceden belirlenen bir süreye ihtiyaç vardır.

Etkin bir kalite kontrol çemberleri aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.⁷³

⁷¹ ..., Kalite Kavramı, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/ky.htm>

⁷² ..., Kalite Kavramı, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/ky.htm>

⁷³ ..., Kalite Kavramı, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/ky.htm>

- **Açık amaçlar:** Takımın vizyonu, misyonu, amaçları veya görevleri tanımlanmalıdır ve herkes tarafından kabul edilmelidir.
- **Biçimsellikten uzaklaşma:** İklim informel, rahat olmalıdır.
- **Katılım:** Daha fazla tartışma yaşanmalı ve herkes katılım için cesaretlendirilmelidir.
- **Dinlenme:** Fikirlerin oluşmasında soru sorma, açıklama ve özetleme gibi etkin dinleme teknikleri üyeler tarafından kullanılmalıdır.
- **Anlaşmazlıkları uygarlaştırma:** Anlaşmazlık mevcuttur, fakat takım anlaşmazlıklarla yaşama konusunda rahattır; çatışmaları sindirme, üzerini örtme ve kaçınma işaretleri görülmez.
- **Ortak görüş birliğinde alınan kararlar:** Önemli kararlar için amaçlar gerçektir, fakat kolayca uzlaşma, biçimsel oylamadan kaçınma, herkesin fikirlerinin açıkça tartışılmasıyla uzlaşmazlıkta mutabakat zorunlu değildir.
- **Açık iletişim:** Takım üyeleri gruplarının işleyişinde olduğu gibi görevlerindeki hislerini ifade etmede kendilerini özgür hissetmelidirler. İletişim toplantının dışında da gerçekleşir.
- **Açık roller ve rol atamaları:** Her bir takım üyesinin oynanan roller hakkında açık beklentileri olmalıdır. Faaliyet üstlendiklerinde açık atamalar yapılmalı ve kabul edilmelidir. İş, takım üyeleri arasında uygun bir şekilde tayin edilmelidir.
- **Paylaşılan liderlik:** Takım formel bir lidere sahip olurken, liderlik işlevi üyelerin kabiliyetleri, grubun ihtiyaçları ve koşullara bağlı olarak zaman zaman değişir.
- **Dışsal ilişkiler:** Örgütün diğer kısımlarındaki önemli oyuncularla güvenilirliği yapılandırma, kaynakları hareketlendirme, dışarıdaki anahtar ilişkileri geliştirmek için takım zaman harcamalıdır.
- **Stil çeşitliliği:** Takım, takımın nasıl işleyeceği hakkındaki sorular, süreçler üzerinde odaklanma, amaçları oluşturma ve görevler üzerinde dikkatlice duran üyeleri içeren takım oyuncu tipleri geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.
- **Kendini değerlendirme:** Periyodik olarak etkinlikle neden çatışmakta ve nasıl iyi bir şekilde işleyebileceğinin sınanmasında takım sorgulanmalıdır.

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri ve İlkeleri

TKY'nin bir takım özellikleri vardır. Bunlar:⁷⁴

- 1) Müşteri odaklılık: İç ve dış müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini tam olarak karşılamaya yönelik bir anlayıştır.
- 2) Katılımcılık: Sorun çözme, öneri geliştirme ve karar almada uzlaşma (consensus) sağlamaktadır.
- 3) Hedef birliği: Tepe yöneticiden en uçtaki elemana kadar aynı amaca dönük olmaktır.
- 4) Yüksek motivasyon: İnsan odaklı olma, başarıyı paylaşma, insana verilen değeri açıkça sergilemektedir.
- 5) Kaliteli işgücü: Yüksek performans, ancak yüksek kaliteli iş gücüyle sağlanır. Personelin sürekli gelişimi önemlidir.
- 6) Bilgiye dayanma ve sürekli bilgi desteği: Rekabet ancak, yeterli bilgi sağlama ve bunları paylaşmakla mümkündür.
- 7) Planlılık ve programlılık: Saptanmış hedeflere planlı bir biçimde ilerleme, her aşamada değerlendirme ve kriz yönetimine gerek duymamaktır.
- 8) Dinamiklik: Bilgi paylaşımı, karar verme ve eyleme geçmede yeterince hızlı, ancak telaşlı olmamaktır.
- 9) Sorumluluğunun bilincinde yönetim: Hem sistem geliştirme hem de çalışanların motivasyonu (güdülenmesi) konusunda sorumluluk yüklenmektedir.

Toplam Kalitenin temel taşları ise;⁷⁵

- 1) İşletmede üretilen ürün veya hizmetlerin tamamen onu tüketecek olan kitlenin isteklerine uygun olarak üretilmesidir.
- 2) Çalışanların iş yerlerini kendi işyeri gibi görmesini ve benimsemesini sağlamaktır.
- 3) Sürekli gelişme esastır.
- 4) Öğrenmeyi öğrenmek esastır.

⁷⁴ ..., <http://geocities.com/sinoptky/tky.htm>, 06.04.2006

⁷⁵ Oygur Yamak, a.g.e., s.168-175

- 5) Güven ortamının yaratılması önemlidir.
- 6) Liderlik önemlidir.
- 7) TKY takım oyunudur.
- 8) TKY'nin özünde insan vardır.
- 9) Verilerle yönetim önemlidir.

Toplam Kalite Yönetiminde çalışanların, örgütün bütününe görebilmesi ve işletmedeki tüm süreçler hakkında bilgi sahibi olması, sistem düşüncesi ile ifade edilmekte ve buna bağlı olarak örgütsel ilerlemeler dikey olmaktan yatay olmaya doğru bir değişim göstermektedir.⁷⁶

1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

1.7.1. Müşteri Odaklılık

Bundan otuz yıl önce müşterinin işletmeler için hiç bir önemi yoktu. Hiç bir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak yer almazdı. Dünya tek kelimeyle bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri, kimi zaman paralarını önceden alarak, mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı. Bugün ise ortam tam bir alıcı cennetine dönüştü. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte, artmaktadır. Her yıl çalışılan alana yeni yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır.⁷⁷ Tüketiciler organizasyonun ürettiği ürünler ve hizmetlere sürekli meydan okuyarak daha kalitelisini istemeye başlamıştır. Buna bağlı olarak uluslararası alanda faaliyet gösteren firmalar yüksek seviyede kaliteli ürün ve hizmet sunmak zorunda kalmış ve bu kalite seviyesini de daha yukarılara götürebilmek için sürekli bir gelişim göstermek durumunda kalmışlardır.⁷⁸

Toplam Kalite Yönetimi; müşteri odaklı ya da müşteri öncelikli bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetiminin en önemli anlayışlarından biri olan müşteri önceliği üreticileri

⁷⁶ Özgür Doğan, Nihat Erdoğan, "Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, 06.04.2006

⁷⁷ H. İbrahim Ergünda, Meltem Tunçer, "Müşteri Odaklılık", <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale62.htm>, 06.04.2006

⁷⁸ Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, **Human Resource Management: Position for The 21.st Century**, West Publishing Company, 6. Basım, 1996, USA, s.64

“yaptıkları her şeyi satan” olmaktan çıkarıp “satılabilir üreten” kişiler durumuna getirirken, müşteri de merkeze alınmaktadır.⁷⁹

Müşteri odaklılık ögesi “kaliteyi müşteri tanımlar” deyimiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. Toplam Kalite Yönetiminin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır. “Müşteri” veya “tüketiciyi” odak noktası yapan Deming felsefesi, işletmede üretilen tek tek mal ve hizmetlerde değil, tüm mal ve hizmetlerde yüksek ve kapsamlı bir “kalite tutkusuna ” dayanır. Deming’e göre bu tür kapsamlı bir kaliteye ancak “bilimsel yaklaşım” ve “grup halinde çalışma” ile ulaşabiliriz.⁸⁰

Toplam Kalite Yönetimi sistemi her şeyden önce kaliteye bakış açısıyla ilgili olup “kalite müşteri tatminidir” anlayışının kuruluşun iç süreçlerinde benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabullenmelidir.⁸¹ Müşteri odaklılık ile kastedilen ise müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve müşteri tatminini sürekli geliştirmeye çalışmak şeklinde özetlenebilir.⁸²

TKY yaklaşımında, müşteri tanımının da değiştiği belirtilmektedir. Bu amaçla müşteri kavramı, iç ve dış müşteri olarak iki bölümde incelenmektedir. Dış müşteri işletme dışındaki mal veya hizmetleri alan ve kullanan kişilerdir. TKY’nin işletme yönetimine kazandırdığı belirtilen iç müşteri kavramı ise, şöyle tanımlanmaktadır: İşletme içerisindeki birimler de eğer birbirlerinden mal veya hizmet alıyorsa birbirlerinin müşterisidirler. Örneğin üretim satın alınan, pazarlama üretimin müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. İşletme içindeki bütün bölüm ve halkalar birbirlerinin gereksinimlerini bir müşteri gibi görerek, bu ihtiyaçları memnun etmeye de çalışmalıdırlar.⁸³ Müşteri odağı ile ilgili verilen bilgileri aşağıdaki gibi sistemli şekle sokmak mümkündür:⁸⁴

- Toplam kalite yönetiminde tüm çalışanların “müşteri kraldır” anlayışına sahip olması gerektiğini kavramak.

⁷⁹ Sabahat Bayrak, “TKY’nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri”, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, 1.Baskı, 1999, s.48

⁸⁰ M. Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.373

⁸¹ İsmail Efil, **a.g.e.**, s.157

⁸² Ahmet Oturgan, Toplam Kalite Yönetimi (TKY- TQM) ve Kurumsal Kaynak Planlama (KKP- ERP) İlişkisi, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=640, 06.04.2006

⁸³ ..., Eğitim Sen Merkez Yönetim Kurulu, “Eğitimde Toplam Kalite Projesinin İç Yüzü”,

http://www.halkevleri.org.tr/depo/egitimde_toplam_kalite_projesi.doc

⁸⁴ İsmail Efil, **a.g.e.**, s.157-158

- İç müşteri ve dış müşteri kavramlarını anlamak.
- Müşterilerimizin istediklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmek.
- Ürünlerimizi veya proseslerimizi müşterinin isteklerine uygun hale getirmek.
- Müşteri ile ilişkinin satış sonrasında da devam ettiğini öğrenmek.
- Toplam Kalite Yönetiminde ürün ve hizmetlerde, sözleşmede belirtilen müşteri isteklerini her zaman karşılamak veya bunları aşmak için tüm kuruluş çalışanları istekli ve kararlı olmalıdır.
- Müşterilerimizin kim olduğunu belirlemenin en etkin yolu ürünümüzün kimi etkilediğini takip etmektir. Ürünün etkilediği her kişi bir müşteridir.
- Dış müşteri, kuruluşumuzdan ürün alan kişi ya da kuruluşlardır.
- İç müşteri ise kuruluşumuz içinde ürünü bizden sonra teslim alan bir sonraki kişi, grup ya da bölümdür.
- Gerek iç gerekse dış müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için araştırma yapmamız gereklidir.
- Araştırma yapılırken kalitenin geçerli “müşteri isteklerine uygunluk” olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.
- İç müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek nispeten kolay olabilir. Çünkü tüm iç müşterilerimizle karşılıklı görüşmek ve onların görüşlerini almak mümkündür.
- Dış müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemenin birçok yolu vardır; karşılıklı görüşmeler, anketler, grup tartışmaları ve müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi bunların belli başlılarıdır.
- Müşterilerin ihtiyaçları belirlendikten sonra bu ihtiyaçlar istekler haline dönüştürülmelidir. Müşterinin istediklerini belirlemek, spesifikasyonlarının oluşturulmasında önce gelmelidir.
- Prosesin bir aşamasından diğerine spesifikasyonlara uymayan bir yarı mamul gönderilirse bu durumun bir sonraki aşamada telafi imkanı çoğunlukla olmayacak ve sonuç dış müşteriye kadar yansımaya sebep olacaktır. Dolayısıyla dış müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için öncelikle iç müşterilerin isteklerinin belirlenip karşılanması gerekir.
- Satış sonrası müşteri ilişkileri de günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır.

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır(iç müşteri dış müşteri). Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi

haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar.⁸⁵

Müşteriye yönelme yaklaşımına tutarlı bir tepki, her zaman karşı tarafın durumunu dikkate alarak düşünmektir. Bu onların düşüncelerini dinlemek ve görüşlerini dikkate alacak şekilde davranmak demektir.⁸⁶

Simon Aboud müşteri ile ilgili önemli bir noktaya temas etmektedir: tek strateji müşteridir. Uzun yıllar müşterinin bilinçlendirilmesinin toplam sürecin bir parçası olduğunu düşündük oysa müşteri bu sürecin kendisi idi. Ancak müşterinin aklından geçenleri ve davranış biçimlerini doğru yakalayabilmek için insana daha çok yatırım yapmak zorundayız. Değişim karmaşaya neden olabileceği gibi sonsuz fırsatlarda suna bilir. Bu fırsatları suna bilmek için felsefi bir stratejiye sahip olmak temel koşuldur. Toplam Kalite Yönetiminin en temel prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. TKY'nin bu unsuru belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan kuruluş piyasada kalıcıdır.⁸⁷

1.7.2. Sürekli Gelişme (İyileştirme)

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli "sürekli gelişme"ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.⁸⁸

Sürekli gelişme TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli gelişme çalışmaları yapacaktır. Sürekli gelişme uygulamasında Shewart ya da Deming çemberi adıyla anılan “planla-yap- doğrula – karar ver (PDCA)” çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Sürekli gelişmeyi ifade eden bir diğer unsur da Japonların (Kaizen) felsefesidir.⁸⁹ Aşağıdaki Şekil 1.2. Deming döngüsüne bakacak olursak,⁹⁰

⁸⁵ Nazmi Karyağdı, Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>, 11.04.2006

⁸⁶ Mahmut Tekin, a.g.e., S.154-155

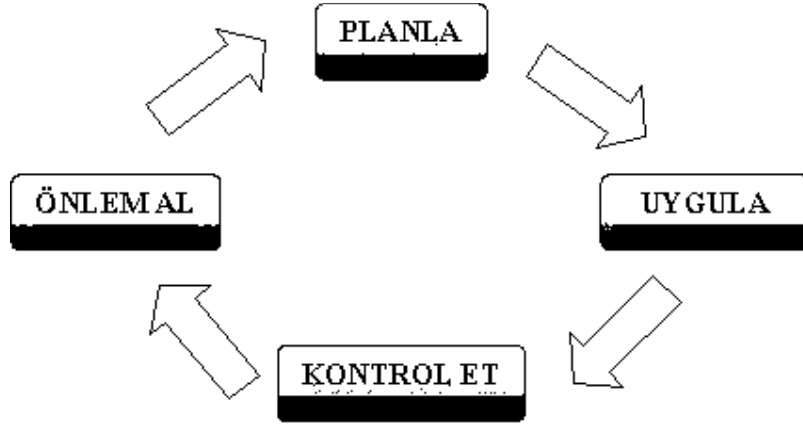
⁸⁷ Mahmut Tekin, a.g.e., s156

⁸⁸ ..., <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/ky.htm>

⁸⁹ İsmail Efil, a.g.e., s.161-162

⁹⁰ Mahmut Tekin, a.g.e., s.50-51

Şekil:1.2. Deming Döngüsü



Kaynak: Nazmi Karyağdı, a.g.m.

Planla;

- Amacın belirlenmesi,
- Mevcut durumun analiz edilmesi,
- Sebep analizi,
- Ayrıntılı uygulama planının hazırlanması.

Uygula;

- Faaliyet planını izleyerek gerçekleştirmek,
- İlgili kişileri bilgilendirmek,
- Uygulama sonuçlarını yakından takip etmek.

Kontrol et;

- Hedeflere ulaşılma durumunu kontrol etmek,
- Hedeften olan ve olabilecek sapmaları kontrol etmek,
- İlgili kişileri bilgilendirmeyi kontrol etmek.

Önlem al;

- Etkili önlemleri standartlaştırmak,

- Gerekli eğitim ve yönlendirme çalışmalarını yapmak,
- Kalıcı bir izleme sistemi kurmak.

Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için KAIZEN (sürekli gelişme) grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adını vermeye başlamışlardır. Her gelişme çevrimi tamamlandığında bir yenisi başlatılır. Her birim ve her eleman kendi işinde sürekli olarak gelişme amacını güder. Gerçekten de “kalite”, bir sonuç, bir amaç değildir. Sadece rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araçtır. Çok yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez, sürekli olarak rakiplerden ilerde olmak gerekir. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişmedir.⁹¹ Kaizen’de gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan yarattıkları etki ve değişiklikte büyük olmaktadır. Japonların en büyük şanslarından biri toplam kalite tekniklerinin her birinin Kaizen düşüncesi içinde uygulamaya çok elverişli olmasıdır.⁹² Kaizen yönetiminde kalite bile nihai bir amaç olmayıp yüksek rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araç olarak kabul edilir.⁹³

Kalitenin ve verimlilik ne olursa olsun madalyonun diğer yüzü hep kaizen olmuştur. Her şeyden önce iyileştirme genel kapsamlıdır, tanımı gereği olumlu bir değerdir ve bu haliyle tartışılacak bir durum yoktur. İş ve hizmet yaşamında nerede ve ne zaman iyileştirme olsa sonuçta başarı, kalite ve verimlilikte iyileştirmeye yol açacaktır.

Kaizen’nin bir başka özelliği de herkesin kişisel çabasını gerektirmesidir. Yönetim sürekli ve bilinçli çabalarla bunu desteklemelidir. Kaizen zaman ve çaba konusunda önemli yönetim kararları gerektirir. Kaizen’e yatırım insana yatırım demektir. Kaizen insana önem ve öncelik verirken yenilik teknoloji ve paraya öncelik verir.⁹⁴

1.7.3. Tam Katılım ve Grup Çalışması

Tam katılım ve grup çalışmasında insanın önündeki engelleri kaldırarak onun zihinsel güç ve duygusal tatmin aracılığıyla söz söyleme, fikir üretme, sorunları çözme ve hedef belirleme özgürlüğünü kendisine sağlayarak yaratıcılıklarını kullanmak ve başarılı olmasını

⁹¹ Nazmi Karyağdı, **a.g.m.**

⁹² İsmail Efil, **a.g.e.**, s.163

⁹³ M. Şerif Şimşek, **a.g.e.**, s.376

⁹⁴ Ahmet Yatkın, **a.g.e.**, s.38- 40

sağlamak, kaliteli ve rekabet edilebilir ürün ve hizmetin özüdür. Bu doğrultuda bütün çalışanların katılımını sağlamak oldukça önemlidir.⁹⁵

Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin en etkin yolu, çok fonksiyonlu küme çalışmasının başarısına bağlıdır. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Kısaca (1+1 =3) şeklinde ifade edilebilen, ekip çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkündür. Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu da örgütün içinden, çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. İnsanların başarıma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinmesi “tam katılım”ın oluşma ve gelişmesindeki en önemli etkenlerdir. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir.

İş görenler ve nezaretçiler, nezaretçiler ve orta düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimin yetersizliği kuruluşlar arasında çok yaygındır. Aynı zamanda, firma ve tedarikçileri, firma ve müşterileri, sendika ve yönetim ile firma ve toplum arasında da engeller vardır. Engellerin yok edilmesi insanların davranışlarını bölüm amaçlarına değil kuruluş amaçlarına hizmet edilmesi şeklinde değiştirmelerini içerir. İnsanlar, kuruluşu izole edilmiş bir yer olarak değil, genişletilmiş sürecin bir bölümü olarak görmelidir. İş görenlere ekip çalışmasının bireysel çalışmalara göre sağlayacağı yararlar hakkında bilgi verilmelidir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması da bir başka koşuldur. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir talebi, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar.⁹⁶

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan insanın başarıma başkaları tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı “tam katılım”ın oluşmasında ve gelişmesinde önemli etkenlerdedir. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir.

⁹⁵ Sabahat Bayrak, **a.g.e.**, s49

⁹⁶ Nazmi Karyağdı, **a.g.m.**

Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir.⁹⁷

Organizasyonel anlamda TKY uygulamaları öncelikle; kuruluşun görev tanımı, yönetim politikaları ve hedeflerinde kendisini ifade eder. Böylece TKY'nin yenilikçi yönetim anlayışının kurumun tüm süreçlerine yayılımı ve toplam katılımın sağlanması için sistematik bir hareket başlatmış olur. Bir kurumda TKY stratejisinin geliştirilebilmesi ve bu stratejinin hayata geçirilmesi kültürel bir değişim gerektirir. Bu dönüşümün en fazla hissedildiği alan ise çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı tavır, tutum ve davranışları olacaktır. Yöneticiler, grup ile aralarında işbirliği ve güven oluşturmak üzere eğitilirse ve teşvik edilirse başarı için çalışanın yönetime katılımı ve desteği sağlanmış olur.⁹⁸

TKY temel prensiplerine göre bir işletmede süreçlere tam katılım ve süreçler üzerinde ekip çalışması oluşturulmalıdır.⁹⁹ Tam katılım, çalışanların akıllarını evde bırakmayıp işe getirmeyi amaçlar. Tam katılım çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını değil, yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı ve bu konuda bilimsel aklı kullanmayı öngörmektedir. TKY, “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” ilkesinden hareketle çalışanların karşılaştıkları problemlerin çözümünde sürekli katılımı öngören Kalite Çemberleri adı verilen grupların oluşmasını öngörür. Her bir kalite çemberindeki kişi sayısı 3 ila 7 arasında olabilir. Sayının daha fazla olmaması karar alma sürecini hızlandırır. Örneğin Japonya'daki Toyota fabrikasında 6000 kalite çemberi bulunmaktadır.¹⁰⁰

1.7.4. Önce İnsan Anlayışı

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bünyesinde kendi isteğiyle çalışacak kişiler olmalıdır. Yönetimin, kişilerin bağlılığını kazanması için çalışanları, organizasyonun bir parçası yapması ve onları buna inandırması gerekmektedir. Bunu sağlamanın kesin bir yolu olmamakla beraber, uygulandığında iyi sonuçlar alınabilecek yollar mevcuttur.¹⁰¹

⁹⁷ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.161

⁹⁸ Ahmet Yatkın, **a.g.e.**, s.25

⁹⁹ Ahmet Oturgan, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY- TQM) ve Kurumsal Kaynak Planlama (KKP- ERP) İlişkisi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=640, 11.04.2006

¹⁰⁰ Nazmi Karyağdı, **a.g.m.**

¹⁰¹ Ahmet Kovancı, **a.g.e.**, s.211

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesinde” düğümlendiğini göstermektedir. Ishikawa, “insanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim” olduğunu ifade etmektedir. Nitekim TKY'nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “insana saygı” duyulan bir işyeri yaratma vizyonudur. Üst ve ast yöneticiler sorumluluk paylaşımı ve tam katılımı başarabilirlerse şirketlerinde insana saygı bir yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü olarak yerleştirilebilir.¹⁰²

Günümüzün rekabet ortamında rekabetle baş edebilmek için bireysel kalite ve profesyonellik düzeyi ön plana çıkmaktadır. Bireysel kalite, örgütsel kaliteyi oluşturur varsayımı ile insan kalitesi irdelenmeye başlanmıştır. İnsana yatırım yapmanın aslında sanıldığı kadar maliyetli olmadığı, kalitenin artırılması için temel sorumluluk olduğu vurgulanmıştır. İnsan odaklı yönetim anlayışına göre de kalitenin temel unsuru insan faktörü ve her türlü kalitenin temelini ise kişisel kalite oluşturmaktadır. Yüksek kalitedeki takımlar, yüksek kalitede mal ve hizmet üretmekte, bu alanlarda yaratılan kalite, kalitenin bir kurum kültürü haline gelmesini sağlamaktadır. Bireysel kalitenin bu denli önemli hale gelmesi, onun kavramsal olarak boyutlarını belirtme gereğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bireysel kalitenin başlıca boyutlarını incelemekte fayda vardır. Bunlar:¹⁰³

- **Zeki ve Akıllı Olmak:** İnsanlar arasında zekâ yönünden farklılıklar söz konusudur. Bireysel Kalitede temel amaç insanların zekâlarından en etkin şekilde yararlanmak ve insanların daha akıllıca kararlar almalarına yardımcı olmaktır.
- **Çalışkanlık:** Bireysel Kalitede temel amaç insanları daha fazla çalışmaya özendirerek ortam ve imkânlar yaratmaktır.
- **İşe Bağlılık:** İşe bağlılıkta amaç, insanları işlerine daha fazla bağlı kılmaya özendirerek önlemler almaktır.
- **Dürüstlük ve Güvenilirlik:** Kaliteli insan dürüst ve güvenilir bir insandır ve bu unsur çok önemlidir.

¹⁰² Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.163

¹⁰³ Nedim Aksu, “Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü Ve Önemi”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m,11.04.2006

- **İletişim Gücü:** Bireysel Kalitenin temel unsurlarından biridir. Bireysel ve örgütsel iletişimin etkin ve verimli biçimde işlemesi çok önemlidir.
- **Organizasyona ve Müşteriye Saygı:** Bireyler, organizasyonun varlık nedeninin müşteriye hizmet olduğu düşüncesine gönülden inanmalı ve müşteriye saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde davranmalıdır.
- **Yenilik ve Yaratıcılık:** Bireysel kalitede amaç insan potansiyelinin yenilik ve yaratıcılık gücünü ortaya çıkarmaktır.
- **Kararlılık:** İnsan, hedeflerini iyi tespit ettiği ve bu hedeflere ulaşmak için kararlı olduğu ölçüde başarılı olur.
- **Esneklik:** İnsan, işini yaparken yeterli ölçüde esneklik yeteneğine de sahip olmalıdır.
- **Hoşgörü:** İnsan kalitesinin en önemli boyutlarından biri hoşgördür. Hoşgörü demek, hataları görmezlikten gelmek, yapılan yanlışlara göz yummak demek değildir. İnsanların iyi niyetle yapabilecekleri hata ve yanlışlar olabilir. Bu durumlarda hoşgörülü olmak gereklidir.
- **Sorumluluk:** Sorumluluk ahlakı ya da ödev ahlakı, insan kalitesinin temel unsurlarından birisidir.
- **Temizlik:** İnsanın kendi ve çevresinin temizliğine önem vermesi gerekir.
- **Planlı ve Sistemik Olmak:** İnsanın planlı ve sistemik olması bireysel kalite açısından son derece önemlidir.
- **Dinamik Olmak:** İnsanın hızlı iş yapabilme yeteneğine sahip olması gereklidir.
- **Sabırlı Olmak:** Sabır, başarının temel taşlarından biridir ve bireysel kalite açısından son derece önemlidir.

Çağımızın gereği olan teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılması ile birlikte kalite yükselmiş, maliyetler azalmış ve verimlilik genellikle sermaye yatırımları ile sağlanan teknolojik gelişmeler yoluyla arttırılmıştır. 1970'li yıllardan sonra sadece sermaye yatırımı yoluyla sağlanacak verimlilik artışında bir doygunluğa erişildiği, Japonların başarısına bakarak söylenebilir. Bununla birlikte, günümüzde bile bazı işletmelerin büyük yatırım gerektiren teknolojiye yeterince önem vermedikleri için yaptıkları yatırımların karşılıklarını alamadıkları görülmektedir. Sözü edilen bu gelişmeler ışığında üst yönetimin asıl sorumluluğu, sistemin en temel ögesi olan insanı ön planda tutarak geliştirmek şeklinde özetlenebilir. İnsanoğlunu kullanarak sistemi geliştirmek için gereken şey ise eğitim ve

motivasyondur.¹⁰⁴ İşletmedeki personel politikalarının yerini, eğitim ve geliştirmenin yer aldığı, stratejik konuma sahip bir yapı almıştır.¹⁰⁵ Organizasyonda işgörenin kendi isteği ile veya yöneticinin gerekli görmesi ile işgörene eksik olduğu konular üzerinde eğitimler verilmeli, verilen eğitim istenilen düzeyde verim sağlamadığı takdirde, eğitim tekrarlanmalıdır. Eğitim etkinliği, eğitimin konusuna göre belli bir zaman sonra test edilerek gerekli sonuçlar çıkarılmalıdır. Kalitenin artması kendiliğinden değil, her işgöreni kapsayan eğitimlerin başarılı olması ile gerçekleşir.¹⁰⁶

1.7.5. Üst Yönetimin Liderliği

Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir. Liderlik lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir, güçlü bir etkidir, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür. Liderlik izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kazanmadır. Lider grubunun bir üyesi olarak, öteki üyelerin üzerinden olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider grup üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen grup üyesidir.¹⁰⁷ Lider, ömür boyu öğrenme prensibini benimsemenin ve uygulamanın desteği ile belirsiz ve karmaşık durumlarla ilgilenerken ve entelektüel boyutlarda cesaret sergileyerek kendisini gösterir.¹⁰⁸ John Adair, liderlik kavramında beş belirgin özellik tanımlar. Bunlar:¹⁰⁹

- 1) **Yönlendirme:** Liderler, ileriye götüren yollar bulmakla, kararlı bir yönelme ve yön arayışı yaratılmasıyla ilgilenerler. Bu, yeni hedeflerin, yeni hizmetlerin ve yapıların tanımlanmasını içerebilir.
- 2) **Esin Kaynağı Olma:** Liderler, çalışma takımları için güçlü, güdüleyici işlevi gören düşüncelerini, yönlendirici bir enerji yaratarak açıkça ortaya koyarlar.
- 3) **Takımlar Oluşturma:** Liderler, takımları en doğal ve etkili yönetim biçimi olarak görürler ve zamanlarını takım oluşturma ve çalışmalarını teşvik etme onlara koçluk yapmayla geçirirler.

¹⁰⁴ İsmail Efil, **a.g.e.** s.173–174

¹⁰⁵ Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, [http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=müeselleşme ve Rekabet Gücü](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=müeselleşme+ve+Rekabet+Gücü), 11.04.2006

¹⁰⁶ Volkan Sah, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü”,

<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain07.html>, 11.04.2006

¹⁰⁷ Ahmet Yatkın, **a.g.e.**, s.30-31

¹⁰⁸ Haluk Gerçel, “Dönüşümü Sağlamada Toplam Kalite Yönetimi Lideri”, **Kamu Yönetiminde Kalite 1.**

Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, 1.Baskı, Ankara,1999, s.158

¹⁰⁹ Hoşcan Ensari, **a.g.e.**, s.84-85

- 4) **Örnek Olma:** Liderlik bir örnek oluşturmaktır; kurumlarda diğerlerini etkileyen liderlerin yalnızca ne yaptıkları değil nasıl yaptıkları önemlidir.
- 5) **Kabul Edilme:** Yöneticiliklerin resmileştirilmesi, tayinler ve unvanlar ile gerçekleşir; ancak bu yöneticilerin liderliklerinin onay yeri ise çalışma arkadaşlarının kalpleri ve uslarıdır.

Günümüzde büyük boyutlu tehdit ve fırsatlarla karşı karşıya bulunan firmaların, önemli birtakım stratejik değişimleri gerçekleştirmeleri zorunlu olmaktadır. Bu durumda ilk önemli nokta TKY'nin uygulamaya konması, işletmenin tepe yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü TKY, işletme bünyesinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. Burada yer alan ikinci nokta da TKY'nin uygulanmasının işletme kültürünün zorunlu bir değişimini de beraberinde getirmesidir. İşletme kültürünü değiştirme bazı riskleri de beraberinde getirmektedir(değişime direnç, güven eksikliği, korku vb.).¹¹⁰

Sağlıklı ve başarılı bir kalite iyileştirme programının başlatılması ve sonuçlandırılması için üst yönetimden beklenen bazı esaslar söz konusudur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır. Bunlar:¹¹¹

- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimin konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerinden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir.
- Kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile daha başarılı olabilir.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar hakkında üst yönetim konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık göstermelidir.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak programda karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır.

TKY uygulaması, örnek olma iradesini de gerektirmektedir. Toplam Kalite anlayışıyla çalışmak, işletmenin tüm kültürünün değişimini gerektirmektedir. Eğer kalite şirkette yer

¹¹⁰ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.166-167

¹¹¹ İsmail Efil, **a.g.e.**, s.125-126

alan herkesin görevi olacaksa bu öncelikle üst yönetimin görevi olmalı ve bunu her kесе göstermelidir.¹¹²

TKY sürecini oluşturan lider, bu süreci devam ettirebilmek için aşağıda sayacağımız altı kritik prensibi uygulayarak kültürel değişimin elemanlarını bir bütün halinde toplama sorumluluğunu yerine getirmelidir. Bu prensipler;¹¹³

- Liderler stratejik yaşamak zorundadırlar.
- Liderler kalite vizyonu ile iletişim kurmalıdırlar.
- Liderler insan faktörüne inanmalı, onlara yatırım yapmalıdırlar.
- Liderler için müşteriler her zaman önce gelmelidir.
- Liderler takım çalışması yapmalı ve onları yetkilendirmelidirler.
- Liderler devamlı ileriye koşmalıdırlar.

Kalitenin sağlanmasında üst yönetimin kritik bir rol üstlenmesi TKY sisteminin oluşturulmasında kalite liderliğinin önemini artırmaktadır. Kalite liderliği yaşam kalitesinin yükseltilmesine katkı sağlamalıdır. Kalite geliştirme programı karizmatik olmakla birlikte kitleleri peşinde sürüklemesini bilen saygıdan çok eylem ilham eden; güçlü olmamakla beraber yetkilendirme alışkanlığı olan bir lider gerektirir.¹¹⁴

1.7.6. Önlemeye Dönük Yaklaşım

TKY modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşım vardır. Kalite maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşım oldukça önemlidir. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış, tasarımından kalite aşamasına kadar gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşım planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümünü ortadan kaldırabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de muhtemel sürprizlere önceden hazırlanmak tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir.¹¹⁵

¹¹² Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.167-168

¹¹³ Kadir Ardıç, "Toplam Kalitede Liderlik Adımları Ve Liderlik Biçimleri", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=493, 26.04.2006.

¹¹⁴ Ahmet Yatkın, **a.g.e.**, s.37

¹¹⁵ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.53

1.7.7. Ölçme ve İstatistik

Toplam kalite yönetimi, geleneksel anlayış gibi rakam ve verileri bir amaç olarak görmez. Fakat rakamları da yadsımaz, veri, istatistik ve rakamları araç olarak görüp onları daha etkin kullanır. Üretim süresi, hata oranı, devamsızlık yüzdesi, kayıp zaman gibi ölçütler kullanarak performansın ve sürecin işlerliğinin daha net kontrolünü yapmaya çalışır.¹¹⁶ Toplam kalite yönetimi için üretim verisi (ürün ağaçları, rotalar), kalite kontrol kriterleri ve değerleri, ürünler hakkında müşteri şikayetleri, iş emri verileri gibi pek çok önemli bilginin sistematik bir şekilde oluşturulması, toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi kilit öneme sahiptir.¹¹⁷

1.7.8. Sıfır Hata Yaklaşımı

TKY yaklaşımı; hataları sıfıra indirmek ve ürün-hizmet karması ile müşteri doyumunu arttırmak için bir firmanın içsel ve dışsal performansını müşteri odaklı ve çevre odaklı analizlerle ölçmeyi sağlamaktadır. Kısaca; TKY, sosyal sorumluluk çerçevesinde firmanın tüm performansının bir yansımasıdır.¹¹⁸

1.8. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi; ürün veya hizmetin kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. ISO 8042 kalite sözlüğünde kalite güvencesi; ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamaında yeterli güveni planlı ve sistematik çalışmaların toplamı olarak belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle kalite güvencesi, alıcının ürünün kalitesinden memnun kalmasını sağlayacak çabaların tümüdür.¹¹⁹

Kalite güvencesinin (KG) temel varsayımı şudur; önceden fikir birliğiyle doğru olarak saptanan standartlar ve süreçler takip edilirse bu sürecin çıktısı olarak üretilen hizmetin veya malın kalitesi de yüksek olacaktır. Ancak KG, her zaman kalitenin iyileşmesi ile sonuçlanmayabilir, hatta karar verici ve uygulayıcıların kendi kendine tatmin olmalarını

¹¹⁶ ..., "Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.kobitek.com/makale.php?id=17>, 26.04.2006

¹¹⁷ Ahmet Oturgan, "Toplam Kalite Yönetimi (TKY- TQM) ve Kurumsal Kaynak Planlama (KKP- ERP) İlişkisi", http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=640, 26.04.2006

¹¹⁸ Özlem İpekçil Doğan, Engin Deniz Eriş, "Stratejik Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/dogan.htm>, 26.04.2006

¹¹⁹ Mahmut Tekin, a.g.e., s.235

sağlayarak daha iyi kalitenin gelişimini de baskılayabilir. Bu nedenle KG'nin ve saptanan standartların etkili olarak çalışması için şunların gerçekleştirilmesi gerekir:¹²⁰

1. Genel standartlar yerinde belirlenmeli ve ölçülebilir düzeyleri ortak görüşle tespit edilmelidir.
2. Standartlar bir kontrol listesi olarak kullanılmamalı, performansı geliştirmek üzere gözden geçirilmek üzere sürekli izlenmelidir.
3. Tüm kayıtlar saklanmalıdır. Böylece eksiklikler ve uygunsuzluklar zamanında saptanarak gözden geçirilebilir.
4. Uygulamalar, 2. ve 3. maddelerin ışığında güncelleştirilmelidir.

1.9. Toplam Kalite Yönetiminin Araçları ve Teknikleri

1.9.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Ön Değerlendirme

İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçilmeden önce ön değerlendirme çalışması yapılır. Ön değerlendirmeye mevcut durumun tespit edilmesi sağlanır. Ön değerlendirme çalışmasında;¹²¹

- Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi,
- Sorunların nedenleri,
- Sorunların ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin araştırılması,
- Organizasyonda yapılacak değişiklikleri planlanması ve uygulanmasının değerlendirilmesi,
- Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi,
- Organizasyonda zamanı etkin ve verimli kullanma çalışmalarının yapılması,
- Organizasyonda süreçlerin tanımlanması,
- Organizasyonda kullanılacak standartların ve kuralların değerlendirilmesi,
- Organizasyonda ortaya çıkan hataların belirlenerek ortadan kaldırılması,
- Organizasyonda çalışanların eğitimiyle ilgili çalışmaların değerlendirilmesi,
- Organizasyonda süreçlerin sürekli geliştirilmesinin değerlendirilmesi,
- Mal ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerlendirme,

¹²⁰Osman Hayran, Hulki Uz, "Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.merih.net/m1/whulkuz11.html> Toplam Kalite, 11.04.2006

¹²¹ Mahmut Tekin, a.g.e., s.98-99

- Üst ve orta kademe yönetim için temel kalite eğitimi ve ISO 9000 eğitimini verilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi,
- Organizasyon yapısının oluşturularak yetki ve sorumlulukların dağıtılması
- Kalite politikasının belirlenmesi,
- İşletme misyon ve vizyonunun belirlenmesi,
- İşletmenin her kademesi için kalite hedeflerinin belirlenmesi.

Bu eksiklikler belirlenerek Toplam Kalite Yönetimine geçebilmek için bunlar ortadan kaldırılmaya çalışılır. Ön değerlendirme sonucunda kalite yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli ilkeler şunlardır:¹²²

- Üst yönetimin kalite konusundaki kararlılığı,
- Kalite konusuna duyulan heyecan ve ilgi,
- Kalitenin ödüllendirilmesi,
- Kalitenin ölçülmesi,
- Kalite konusunda çalışanların eğitimi,
- Kalite çalışma gruplarının oluşturulması,
- Sürekli yenilik çalışmalarının yapılması,
- Yeniliklere açık bir organizasyon yapısının oluşturulması,
- Kalite geliştirmeye uygun bir organizasyon yapısının kurulması,
- Çalışanların kalite amaç ve hedeflerine katılması,
- Kalitenin maliyetleri azaltarak, etkinlik ve verimliliği arttırdığının çalışan tarafından kabul edilmesi,
- Kalitenin sona ermeyen bir süreç olduğunun bilincinde olunmasıdır.

1.9.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama; “Daha iyiyi, ya da en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi sağlamayı” amaçlayan bir süreçtir. Bu doğrultuda, rakip kuruluşlar arasında da köprüler kurulabilmektedir. Çünkü günümüz serbest pazar koşulları, kuruluşlar için rekabet ve işbirliği ikilemini beraberinde getirmiştir. Bu anlamda kıyaslama; kuruluşların aynı anda hem kendi aralarında rekabet etmelerini, hem de fonksiyonlar arası işbirliğini

¹²² Mahmut Tekin, a.g.e., s.99-100

sağladığı için ikilemi sinerjiye dönüştürebilmektedir.¹²³ Kıyaslamada amaç endüstrinin, ülkenin ya da dünyanın en iyisi olmaya çalışmaktır.¹²⁴

Kıyaslama, yönetsel bir araç olarak Türkiye’de yeni öğrenilen ve uygulamaya başlanan bir tekniktir. Bu nedenle henüz literatürde benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Örnek edinme, örnek alma, şeklinde Türkçeye çevrilmeye çalışılan kavram kıyaslamayı(Benchmarking’i) tam ifade edememekte ve hatta yanlış anlamlar yüklenmesine de yol açmaktadır. Kıyaslamanın tanımına baktığımızda işletmelerin hedefleri doğrultusunda farklı tanımlamalar yapılabilmektedir.

Kıyaslama, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi içsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak, en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Kıyaslama, şirketin üstün performansa ulaşma yolunda en iyi ve en doğru yöntemleri arayışı ve uygulamasıdır. Kıyaslama, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır. Kıyaslama, aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek pozisyonunu saptayabilmek için stratejik plânlama sürecinde önemli bir sorumluluğudur.¹²⁵

Kıyaslama işlemi için aşağıdaki işlemlerin sırasıyla yapılması gerekir. Bunlar:¹²⁶

- İşletmede iyileştirme yapılacak alanlar belirlenir.
- İyileştirme yapılacak alanlardaki en iyi uygulama tespit edilir.
- En iyi uygulama sonuçları incelenir.
- İyileştirme yapılacak alanlardaki farklar ve bu farkları iyileştirme sonucu gelişme sağlayacak hedefler belirlenir.
- Elde edilen sonuçlar işletmedeki üretim ve işlemler sürecine uygulanır.
- İyileştirme çalışmalarına mükemmele ulaşıncaya kadar sürekli olarak devam edilir.

¹²³ ..., <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=193>, 26.04.2006

¹²⁴ D. E. Hussey, **Business Driven Human Resource Management**, John Willey&Sons Ltd., 1996, England, s.251

¹²⁵ Aykut Bedük, “Yeni Yönetim Tekniği “Benchmarking”, <http://www.econturk.org/dtp14.htm>, 26.04.2006

¹²⁶ Mahmut Tekin, a.g.e., s.103

Organizasyon ve tüm çalışanların, değişim sürecine ayak uydurmaları, başkalarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamaya niyetli olmaları gerekmektedir. Bu ise, kişi ve kuruluşların, diğer bazı kuruluşların herhangi bir konuda daha iyi olabileceğini kabullenme ve bu bilgiye erişmek için çaba sarf etme olgunluğuna erişmiş olmalarını gerektirir. Kıyaslama sürecinin uygun bir planlama yapılarak ve takım çalışmasıyla uygulanması ve takım üyelerinin tanınma ve onurlandırılması da sürecin kritik başarı faktörleri arasındadır.¹²⁷

Kıyaslamanın amaçları ile ilgili olarak aşağıdaki özellikler sayılabilir.¹²⁸

- Benchmarking süreçler ve uygulamalarla ilgilidir.
- Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
- Rakip olabilecek ya da olmayabilecek işletmeler arasında yapılır.
- Sizin süreç ya da uygulamanızı hedef şirketin “iyi” süreç ya da uygulamalarıyla karşılaştırır.
- Amacı, “başarının sırrı”nı bulmak ve sonra onu sizin kendi uygulamanız için geliştirmek ve uyarlamaktır.
- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olma.
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek.
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak.
- Maliyetleri düşürmek.
- Çalışanlarda motivasyon sağlamak.

Buna bağlı olarak kıyaslamanın faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹²⁹

- Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşmesi,
- Rekabetin en üst düzeye ulaşması,
- Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirtilmesi ve amaç belirleme etkinliğinin artması,
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda zaman ve para tasarrufu sağlanması,
- En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.

¹²⁷ ..., <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=193>

¹²⁸ Aykut Bedük, **a.g.m.**

¹²⁹ Aykut Bedük, **a.g.m.**

Kıyaslama, işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının yanıtını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koyucudur.¹³⁰ Son yıllarda iş dünyası tarafından en çok benimsenen yöntemlerden biri olan Benchmarking, bir şirketin kendi rakipleri, diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle Benchmarking, rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen bir yönetsel tekniktir. Yani, bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme yöntemidir. Ama iş sadece kıyaslama ile bitmemektedir. Şirketin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesinde uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekmektedir.¹³¹

1.9.3. Sorun Çözme, İstatistik ve Verilerle Çalışma

TKY’nde takım çalışmalarında sorunların çözümü amacıyla kullanılan tekniklere sorun çözme teknikleri denir. Bu tekniklerin Kalite Çemberlerini oluşturan takım çalışmalarında önemli yararları vardır. Bunlar;¹³²

- Çalışmaların düzenli bir şekilde incelenmesinin sağlanması,
- İşletmede ölçülebilir hedeflere uygun kayıtların tutulması,
- Sürekli iyileştirme imkanlarının ortaya çıkması,
- Takım çalışmalarındaki en iyi uygulamaların standart duruma getirilmesi,
- Takım çalışmalarının sistemli bir şekilde yürütülmesinin sağlanması.

Sorun çözme tekniklerinin aşağıdaki şu işlemlere faydası vardır.¹³³

- Temel bilgilerin toplanması,
- Bilgilerin ve düşüncelerin ölçülebilir hedeflere dönüştürülmesi,
- Sürecin analiz edilmesi,
- İyileştirme süreçlerinin tasarlanması,
- Standartların oluşturulması,
- Performansın yönetimi.

¹³⁰ Aykut Bedük, **a.g.m.**, s.1

¹³¹ Aykut Bedük, **a.g.m.**, s.1

¹³² Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.116

¹³³ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.117

Bu aşamalardan sonra sorun çözme tekniklerinin uygulanması mümkündür. Uygulanabilecek başlıca sorun çözme teknikleri şunlardır:¹³⁴

- Beyin fırtınası,
- Balık kılıcı diyagramı,
- Pareto analizi,
- Çoklu oylama tekniği,
- Delphi tekniği,
- Ağaç diyagramı,
- Akış şeması,
- Histogramlar,
- Kontrol şemaları,
- Süreç yeteneği,
- Yakınlık diyagramı,
- Radar diyagramı,
- Puko döngüsü,
- İşletim şemaları,
- Koşu şeması,
- Yoklama kâğıtları,
- Dağılım diyagramları,
- İlişkilendirme diyagramları ve diğerleri.

İşletmelerde TKY'nin başarılı olabilmesi için istatistik ve verilerle çalışmak önemlidir. İstatistik verilere dayanmayan çalışmalarda başarılı sonuçlar almak pek mümkün değildir. Bu nedenle TKY de istatistik ve verilerle çalışmanın önemli bir yeri vardır.¹³⁵

1.9.4.Tam Zamanında Üretim

Tam Zamanında Üretim kavramı, gerekli parçaların, gerekli miktarlarda, gerekli kalite düzeyinde, gerekli olduğu zaman ve gerekli olduğu yerde üretilmesi şeklinde açıklanmaktadır.¹³⁶ Buna göre, tam zamanında üretim felsefesi sermaye, ekipman ve işgücü gibi üretim kaynaklarının kullanımını en iyi hale getirme konusunda yetkin, basit ve etkin bir

¹³⁴ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.117

¹³⁵ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.122

¹³⁶ Memet Özkan, "Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış"

http://www.danismend.com/konular/stratejyon/Stratejik_yonetim_tarihi.htm, 26.04.2006

üretim sisteminin işletilmesidir.¹³⁷ TZÜ sistemi geleneksel üretim sistemine iki temel noktada karşı çıkmıştır. Bunlardan birincisi, üretim maliyetlerini azaltmak için başvuru seri üretimin, ürün çeşitliliğini azalttığı olgusudur. İkincisi ise üretim maliyetlerini azaltmanın en akılcı yolunun, işletme içinde israfa neden olan unsurların yok edilmesi olduğudur.

Tam Zamanında Üretim(TZÜ) sistemlerinin, personel yönetimi ve organizasyon yapısı üzerinde de etkileri olmuştur. Klasik kitle üretiminde bürokratik-hiyerarşik kontrol yapısının varoluş nedeni, “insanlar tembeldir, kontrol edilmelidir” anlayışıdır. Oysa TZÜ sistemine göre “insanlar kendilerine üstlerinden daha yüksek standartlar koyar” anlayışı geçerlidir. Personel başına verimlilik, günlük ortalama envanter süresi, kıdeme değil ancak bilgi-yetenek-değere göre terfi, net aktiflerin karlılığı vb. performans ölçüleri de TZÜ sistemine göre yeniden şekillenmiştir. TZÜ sistemi üretimi, ekip çalışması zorunluluğu, katı değil esnek uzmanlaşma, kalite kontrolün anında gerçekleştirilmesi şeklinde, satın almayı ise bir kerede satın alınan miktarlarda azalma, satın alma sıklığında artış şeklinde etkilemiştir.¹³⁸

TZÜ felsefesi ürün üzerinde değil de, prosesler üzerinde yoğunlaşan bir yaklaşımla çözüm üretir. Bu yüzden servis sistemi veya üretim sistemi olmuş hiç fark etmeksizin istenilen tüm proseslere uygulaması yapılabilir. Yalnız ürün talep tahminleri çok sapıyor ve ürün çeşitliliği çok fazla ise verimli bir TZÜ adaptasyonu mümkün olmayabilir. TZÜ, insanlar, prosesler ve prosedürler gibi organizasyonun temel elemanlarında değişikliğe gitmeyi gerektirir. Öncelikle, TZÜ'nün operasyonlarla ilgili gerçekleştirdiği bazı düşünce farklılıkları benimsenmelidir. Tam Zamanında Üretim, işletmedeki kayıpları(muda) minimize ederek, müşterinin istediğini, istediği miktarda ve istediği zamanda sağlayan bir üretim sistemidir. TZÜ israfların ortadan kaldırılması ve işlem sürelerinin azaltılması mantalitesiyle, üretim kaynaklarının yönetimine radikal bir yaklaşım getirmektedir.¹³⁹ Tam Zamanında Üretim maçıları temelde; üretimdeki gereksiz verimliliği önleyen işleri gidererek toplam üretim sisteminin optimizasyonuna yönelik politika ve yöntemlerin geliştirilmesidir. Bu amaçlar şu şekilde özetlenebilir:¹⁴⁰

1. Optimum kalite, maliyet ve üretim için sistem tasarımı,
2. Ürünün üretim ve tasarımında kullanılan kaynak miktarını en aza indirmek,

¹³⁷ H. Bahadır Akın, **Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, 1. Basım, çizgi Kitabevi, Konya, 2001, s.181

¹³⁸ Memet Özkan, **a.g.m.**

¹³⁹ Mahmut Engin Karaca , http://www.sistemim.com.tr/article_tr_jit.htm, 26.04.2006

¹⁴⁰ Ali Rıza Firuzan, Yusuf Yüksel Ayvaz, “Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Sanayilerden Beklenenler ve Tam Zamanında Üretim”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:11, Sayı: 1, s.22

3. Alıcının isteklerini anlama ve karşılayabilme,
4. Tedarikçi ve alıcılarla açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirme,
5. Toplam üretim sistemi geliştirmek için herkesin katılacağı gelişim politikasını oluşturmak.

Tam Zamanında Üretim sisteminin amaçlarına ek olarak şu maddeler sıralanabilir:¹⁴¹

1. Sıfır Envanter: stok düzeylerini en aza indirmek,
2. Sıfır Hata: satın alınan veya imal edilen parça ve mamullerde hatalı üretim ve malzeme girişini en aza indirmek,
3. Temin sürelerini en aza indirmek,
4. Etkin Üretim Kontrolü: imalatta merkezi olmayan bir üretim kontrol sistemi ile kontrol fonksiyonunu etkin bir düzeyde gerçekleştirmek,
5. Etkin Envanter Kontrolü: imalat ara stok düzeyindeki dalgalanmaları ortadan kaldırarak envanter kontrollerini kolaylaştırmak,
6. Akıcı Proses: imalat içi operasyonlar arasında talep dalgalanmalarından kaynaklanan dengesizlikleri azaltarak düzgün üretim akışlarını gerçekleştirmek.

TZÜ sistemi Shigeo Shingo tarafından Toyota Şirketinde uygulanan ve geliştirilen yedi temel ilkeye dayanmakta olup, bu ilkeler şunlardır;¹⁴²

- 1) Zaman israfının ve gecikmelerin önlenmesi,
- 2) Üretimdeki beklemlerin önlenmesi,
- 3) Taşıma sisteminin iyileştirilmesi,
- 4) Üretim işlemlerinin iyileştirilmesi,
- 5) Stokların değerlendirilmesi,
- 6) Üretimin dengelenmesi,
- 7) Kalitesiz ve defolu üretimin önlenmesidir.

1.9.5. Yalın Örgütlenme

Toplam Kalite yönetimi için uygun örgüt yapısı esnek örgüt yapısıdır. Bu anlamda merkezleşmenin daha düşük olduğu yalın örgütlenme şekli TKY'nin oluşturulmasında ve yaşatılmasında en uygun yapılardan birini oluşturmaktadır. Yalın organizasyon dar anlamda

¹⁴¹ Ali Rıza Firuzan, Yusuf Yüksel Ayvaz, **a.g.e.**, s.22-23

¹⁴² Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s130-131

basık veya yatay organizasyondur. Yalın organizasyon klasik organizasyonlara göre organizasyon şemasında hiyerarşik derinliğin olduğu bir organizasyon şeklidir.¹⁴³

Yalın organizasyon, müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için organizasyon yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. Yani, yalın yönetim anlayışında bürokratik ve hiyerarşik bir yönetim yapısı yerine daha “yalın” bir yönetim yapısının önemi üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede son yıllarda yönetim bilimi alanında çok popüler olan “sıfır hiyerarşi”, “kademe azaltma” delegasyon, çalışanları güçlendirme, ekip çalışması gibi kavramlar özünde yalın organizasyon modelinin temel unsurlarıdır. Özellikle, insan kaynaklarının yönetimi alanında kaydedilen çok olumlu gelişmeler neticesinde çalışanların takdir edilmesi, motivasyonu, ödüllendirilmesi kadar çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesinin, yardımlaşmanın ve dayanışmanın önemi üzerinde durulmaktadır. Son yıllarda kullanılan “kurumdaşlık” kavramı da esasen çalışanların organizasyondaki önemini vurgulamaktadır.¹⁴⁴

Yalın yönetim'in unsurları:¹⁴⁵

- 1) Toplam Kalite Yönetimi,
- 2) Yalın Organizasyon ve Süreç İyileştirme,
- 3) Kaizen Saha Çalışmaları,
- 4) Üretim-talep Dengeleme,
- 5) Yalın Üretim Sistemi ve teknikleri (kalite araçları, Poka, Yoke, TPM, 5S, Görsel Yönetim, JIT, JIDOKA...),
- 6) Yalın Üretim İnsan Kaynakları Sistemleridir.

Yalın organizasyon yapısının temel özellikleri; katılımcı ortam, işler etrafında örgütlenme ve bilginin alt kademelere doğru taşınabilmesi olarak sıralanabilir. Yalın organizasyonun temeli olan takımlar kendi içinde yönetim özerkliğine sahip iş birimleri olarak çalışırlar. Kitle üretiminde ayrı ayrı bölümlerin sorumluluğunda bulunan işler yalın örgütlerde iş birimlerine verilmiştir.

¹⁴³ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.133

¹⁴⁴ Oğuz Erbil, “Değişim Yönetimi” , <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm>, 26.04.2006

¹⁴⁵ Memet Özkan, “Yalın Üretim Üzerine-1”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96, 26.04.2006

Yalın organizasyonda iletişim araçları ve şekilleri de çok gelişmiştir. Hem teknolojik olarak hem de yönetim olarak gelişen bu araçların kullanımı işletmelere yeni bir bakış açısı getirmiştir. İşletmeler uluslararası olmak için yeni bir felsefe ve yeni bir kültür oluşturma gereğiyle karşı karşıya kalmışlardır. TKY'nin oluşturduğu bu kültüre “kalite kültürü” denir. Bu kültür insanların yaşam biçimi haline gelerek onların gelişmesini sağlamaktadır. Bir süreç olarak yönetim incelendiğinde planlama, organizasyon ve yöneltme işlevlerinde birçok değişiklik ve yeniliklerin olması bunlara bağlı olarak denetim faaliyetlerinde de köklü değişimlere neden olmuştur.¹⁴⁶

1.10. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Yapılan Hatalar

Yeni bir uygulama ve sisteme geçmenin önündeki en büyük engel yenileşmeye karşı olan dirençtir. Yenilik ve değişikliklere insan doğal olarak karşı koymak eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler. Buna yeni sistem ve uygulamanın getireceği başarısızlık korkusu da eklenince daha karmaşık bir durum ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁷

Toplam Kalite Yönetimini uygulama güçlükleri arasında yönetime ilişkin olarak söylenebilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Öncelikle kurumlarda kalite politikaları ve hedefleri oluşturulmamaktadır. Yönetim bu konuda çekingen ve isteksiz davranmaktadır. Bölüm ve birimler arası üst kademe ile alt kademe çalışanları arasındaki koordinasyon eksikliği uygulanmasını güçleştirmektedir. Kurumlarda Toplam Kalite sadece üst yönetimin anlayışında ve sorumluluğundaymış gibi bir anlayış hâkimdir. Oysa TKY, yöneticiyi ne kadar ilgilendiriyorsa, üretim, personel, pazarlama, planlama, eğitim ve diğer departmanlardaki orta kademe yöneticileri ve tüm çalışanları ilgilendirmektedir.

TKY uygulamalarında en önemli unsurlardan birisi motivasyon ve liderliktir. Ancak uygulamada motivasyon ve liderlik unsurlarının ihlal edilmesi sonucu kurumdaki bütün birimlerin TKY çalışmalarına katılımlarının sağlanamaması sonucunda istenilen sonuçlara ulaşılamamaktadır. Ayrıca kurumlarda personel arasında ve birimler arasında gruplar ve birimler arası çatışma da başarıyı engellemektedir. Kurumda bir sistemin bağımsız hareket etmesi ve bölümler arası işbirliğinin yetersizliği de bir engel olarak belirtilebilir. Kurumların

¹⁴⁶ Mahmut Tekin, **a.g.m.**, s.134

¹⁴⁷ Osman İler Akınoğlu, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri”, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 1999, s.138

klasik yönetim anlayışı ilkelerinden uzaklaşıp TKY ilkelerini benimsemiş görünmesi, tam anlamıyla özümsemeden uygulamaya girişilmesi de uygulamada güçlükler yaratmaktadır. Ayrıca toplumsal kültür ve alışkanlıkların yansımaları, yöneticilerin algılama düzeyleri, sektörde tek olma alışkanlığı ve korumacılık, tüketici örgütlerinin gücü, üretim ve hizmet teknolojilerinde meydana gelen yenilikler, ucuz hammadde, enerji ve emek kullanma alışkanlığı gibi unsurlar da toplam kalite uygulamalarının başarısını etkileyen faktörlerdir.

Toplam Kalite uygulamasında işletmenin misyonu, vizyonu ve politikasını belirlemek yöneticinin ve liderin en önemli görevlerinden biridir. Bazı kuruluşlarda üst yönetimin hedef, misyon ve vizyon yetersizliği TKY uygulamalarında başarısızlığa neden olan en önemli faktörlerden biridir.¹⁴⁸ TKY'nin başarıya ulaşamamasının temel nedenleri olarak aşağıdakiler gösterilmektedir:¹⁴⁹

- Tepe yönetiminin görünür biçimde sürece katılmaması ve kendini adamaması(sorumluluğu kalite müdürüne delege etmesi),
- Sürecin mevcut sistem ve politikalar ile bütünleştirilmemesi,
- İnsanların sadece beyinlerine hitap edilmesi, duyguların unutulması,
- Kalitede insan boyutunun, kalitenin her şeyden önce kişisel bir konu olduğunun göz ardı edilmesi,
- Programların, sistemlerin ve metotların çok teknik ve karmaşık olması,
- Kalite tutum ve davranışlarının en alt kademe çalışanlarına ulaşamaması,
- Gelişmesinin izlenmesi ve dinamiğin korunması için gereken gayretin gösterilmemesi.

Toplam Kalite Yönetiminde yapılan diğer hata ve yanlışlıklar şöyle ifade edilebilir:¹⁵⁰

- TKY'ye yönelik istek ve gereksinim yaratılmadan önce TKY ile ilgili işletme çapında eğitim verilmektedir. Bu nedenle, işgörenler önemli olan programlara ilişkin bilgiyi uygulamada başarısız olmakta ve gerçek bir gereksinimi karşılamaya ilişkin zamanlarını ayrıntularla uğraşarak israf etmektedirler.

¹⁴⁸ Ahmet Yatkin, **a.g.e.**, s.75-77

¹⁴⁹ Oygur Yamak, **a.g.e.**, s.177

¹⁵⁰ Aykut Bedük, **a.g.e.**, s.59-60

- Birçok ilk TKY projesi, işgörenlerin günlük iş yaşantısına uygun değildir. Dolayısıyla bu durum işgörenlerin TKY ile ilgili faaliyetleri gereksiz görmesine yol açmaktadır.
- TKY, “büyük şirket bürokrasisi ” olarak algılanmaktadır. İlk uygulamalar bu endişeyi gidermede yetersiz kalmaktadır.
- Deming döngüsünün önemi ve basit süreçler ve prosedürlerin standardizasyonu ile ilgili yetersiz eğitim verilmektedir.
- Süreçleri kurma ve prosedürleri belgelendirme gereksinimi üzerinde gereğinden fazla durulmaktadır. Bu teşvik mekanizmasını körelten ve hızlı bir şekilde eyleme geçmeyi engelleme şeklinde algılanan ve aşırı sıkıntı veren belgelendirme ile sonuçlanmaktadır.
- Uzun öğrenme eğrilerini gerektirecek şekilde tasarlanan ve iyileştirmelerin çoğunu reddeden karmaşık süreçler kurulması önemli bir başka hatadır.
- Deneyimler Deming döngüsünün bir parçası olarak kabul edilmemekte ve gelecekte kullanım için belgelendirilmemektedir. Bu, tekrarlanan hatalarla sonuçlanmakta ve başarıların standardizasyonunu güçleştirmektedir.
- Kıdemli yöneticilerin organizasyonun mikro yönetiminden vazgeçmemesi bir başka önemli hatadır. Kuruluş aşamasında kıdemli yöneticiler genelde işletme faaliyetlerini bütün yönleri ile kontrol etme eğilimine sahiptir. İşletme büyüdükçe, mikro yönetime ilişkin bu eğilim, yetki vermenin gerçekleştirilmesi için terk edilmelidir. Bu yapılacak en zor geçişlerden biridir.
- TKY eğitimi, organizasyonda müşteri tatmini konusunda yüksek düzeyde bir bilinçlenme yaratır. Sık sık kaynak yetersizliğinden dolayı müşteri tatmini ile ilgili keşfedilen bazı güncel sorunlara hızlı bir şekilde çözüm getirilememektedir. Bu durum işgören nazarında yönetimin TKY’ye destek vermediği kanısını yaratır ve işgörenler arasında hayal kırıklığına yol açar.
- TKY’nin ilk uygulamalarında ilgili süreçlerin iyileştirilmesinden çok süreçlerin korunması üzerinde odaklanmaktadır. Süreçleri iyileştirme ile ilgili sonuçları ölçmek, süreçleri yaratmayla ilgili sonuçları ölçmekten daha

kolaydır. Bu nedenle TKY'nin ilk uygulama aşamasında iş görenleri motive etmek çok daha güç olmaktadır.

- TKY uygulamalarına ivme kazandırmada önemli rol üstlenen “kurum kültürü”nün gereğinin anlaşılmamış olması nedeniyle, insan kaynağına gerekli önem verilmemektedir. Bu da TKY uygulamalarının başarısız olmasına sebebiyet verir.
- Örgütün çeşitli kademelerindeki çalışanların TKY anlayışını özümsemesinin uzun bir sürece yayılmış olması ve uygulamaların zor, zahmetli olup istenen sonuçların kısa sürede alınamaması nedeniyle çalışanların motive edilmemesi TKY uygulamalarının başarısız olmasına sebebiyet vermektedir.
- TKY programlarının başarısız olmasının bir başka nedeni de yönetimin işgörene gerekli uygun bilgiyi iletmede başarısız olmasıdır. Bazı durumlarda işgörenler yönetimden gelen bilgilere kuşku ile bakar. Bu da genelde bir güvensizlik ortamının temelini teşkil eder. Bu durum işgörenleri karar verme sürecine dâhil etmede yönetimin gönüllü olmadığını ifade eder. Bu nedenle yönetim ile işgörenler arasındaki çatışmalar çalışmaların başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- İşletmelerde üst yönetimin konuyu tam anlamıyla anlayamaması ve benimsememesi, sonuçları sahiplenmemesi ve kalite etkinliklerinde aktif olarak yer almaması dolayısıyla üst yönetimde liderlik eksikliğinin hissedilmesi bir başka nedendir.
- Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağmen orta kademe yöneticilerinin de olayın gerçek boyutlarını ve kendilerine getirdiği yeni yükümlülükleri görmemeleri ve orta kademedeki yaşanan “ünvan merakı” sorununun etkileri TKY uygulamalarının başarısını engellemektedir.
- TKY uygulamalarında değişim için gerekli olan alt yapının eksikliği, organizasyon eksikliği, tam katılımın sağlamaya yönelik teşvikler konusunda yöneticilerin isteksiz oluşu, işgörene yetersiz yetki devri, kusurlu olarak geliştirilen vizyon veya vizyonu izleme konusundaki isteksizlik, iletişim

eksikliği, uygun yeni modellerin geliştirilememesi nedeniyle başarısız sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

1.11. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısı İçin Öneriler

TKY mükemmelliğe ulaşma yolundaki kalite iyileştirme adımlarından ve sürekli geliştirme aşamalarından oluşmaktadır. Küresel rekabet ortamında mükemmeli yakalayabilmek için bilinçli kalite hedef ve politikaları belirleyerek adım adım bu hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekir. TKY, kalitenin sürekli geliştirilerek müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefleyen bir sistemdir. Bir işletmede TKY kurumsal kültürünün oluşarak yerleşebilmesi için aşağıdaki aşamaların sırasıyla gerçekleşmesi gerekir. Bunlar¹⁵¹:

- İşletmenin kalite ile ilgili amaç, hedef ve politikalarının belirlenmesi,
- Personelin müşteri tatminine öncelik verilmesi,
- İşletme faaliyetlerinin ileriye yönelik programlanması,
- Çalışanlara sürekli eğitim uygulanması,
- İstatistikî metot uygulamaları ve süreç kontrol çalışmaları yapılması,
- Kalite çemberleri,
- Verimlilik çalışmaları,
- İşletmede kalite maliyetlerinin hesaplanması,
- Toplam verimli bakım,
- Tedarikçilerle ilişkilerin iyileştirilmesi,
- Kalite denetiminin yapılması gerekir.

Küreselleşme olgusuyla küresel bir mahalleye dönüşen dünyada artan bilgi paylaşımı ve rekabet sonucu yeniden yapılanma, sürekli iyileştirme ve TKY'nin önemi giderek

¹⁵¹ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.68-72

artmaktadır.¹⁵² Bu sebepten dolayı TKY uygulaması bir masraf kaynağı, bir gider olarak değil, önemli bir yatırım olarak görülmeli ve daha önce çeşitli yerlerde belirtildiği gibi:¹⁵³

- İşletmelere, piyasa taleplerine esnek davranabilme ve bunları karşılayabilme yeteneği kazandırdığından,
- Kaynak kullanımını optimize ederek makine, donanım ve araç gereç yatırımını azalttığından,
- İnsan ve sermaye tasarrufu sağladığından,
- Bir yandan, insanın eğitim ve karar alma süreçlerine katılımını sağlamak ve bol insyatif kullandırmak suretiyle, çalışanlarda artan tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırdığından ve modern üniversitelerden mezun olan gençlerin inandıkları yönetim fikirlerini uygulama olanağı verdiğinden, yapılan iyileştirici ve geliştirici çalışmaların sonuçlarına yönelik verimlilik ölçme mekanizmaları kurulmasını ve dolayısıyla işlerin verimliliğinin ölçülmesini sağladığından,
- Tüm bunların doğal bir sonucu olarak pazar payının artması ve yeni pazarlara girilmesi olanağı sağlayarak hissedarları da tatmin ettiğinden, inanarak uygulanmalıdır.

1.12. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi

Bir ülkenin ekonomik yapısı çok çeşitli faktörlerin etkisi altında oluşmaktadır. Üretim ülke ekonomisinin temel taşıdır. Bu nedenle üretimde, verimlilik ve kalitenin ekonomik yapının oluşmasında çok önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Bir ülkede ekonominin ve sanayinin gelişmesiyle birlikte kalite yönetimi de daha karmaşık bir yapı kazanmaktadır. Ekonomik ve endüstriyel gelişmede istikrar, kaliteli üretimi sürdürmenin temel koşullarından bir tanesini oluşturmaktadır. Kalite sistemi basit bir işlemler kümesi olmayıp, ülkenin ekonomik ve endüstriyel düzeyi tarafından etkilenen tümleşik bir sistemdir. Gelişmekte olan ülkelerde işletme yöneticileri genel olarak toplam kalite yönetimi felsefesini kavramışlardır. Ancak uygulamada gerek teknik ve gerekse yönetsel açıdan çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu sorunların başında:¹⁵⁴

¹⁵² Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.298

¹⁵³ Özlem İpekgil Doğan, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>, 11.04.2006

¹⁵⁴ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**

- Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri zamanında izleyememe ve buna bağlı olarak modern makine ve teçhizat noksanlığı,
- Tedarikçilerle olan ilişkilerin yeterince geliştirilememesi nedeniyle girdi kalitesinde istikrarın sağlanamaması,
- Nitelikli iş gücü eksikliği,
- Yetersiz temel ve teknik eğitim,
- Yetersiz altyapı,
- Bilinçsiz tüketiciler,
- Dış ticarete karşılaşılan teknik ve yasal engeller yer almaktadır.

Dünyada küreselleşme olgusuyla birlikte yoğun bir rekabetle karşılaşan Türk işletmeleri bu yoğun rekabeti aşabilmek için özellikle gelişmiş ölkelerin işletmeleri ile ortaklık kurarak birleşmeye başlamışlardır. Özellikle Japon ve Amerikan şirketleriyle birleşen Türk işletmeleri ortaklarının da yardımıyla TKY'nin temel ilkelerini öğrenmeye ve uygulamaya başlamışlardır. TKY uzmanları tarafından uygulamaya konan bu yönetim sistemi kısa sürede yararlarını göstermeye başlamıştır. Bu işletmeler Türkiye'de başarılı TKY uygulamalarının öncüsü olmuşlardır. Bunun en güzel örneği BRİSA'dır Sabancı Holding'e bağlı bir işletme olan LASSA, Japon BRIDGESTONE işletmesi ile birleşmiş ve BRİSA adını almıştır. Japonlarla birlikte adım adım TKY tekniklerini uygulayan BRİSA 1993 yılında TÜSİAD KALDER Kalite ödölünü, 1996 yılında da Avrupa Kalite Ödölünü kazanmıştır. Bu sonuçla BRİSA, Türkiye'de TKY tekniklerinin başarıyla uygulanabileceğini de göstermiştir. BRİSA'ya benzer bir şekilde NETAŐ, TEİ, BEKSA gibi bazı yabancı ortaklı işletmeler ve ARÇELİK, ECZACIBAŐI gibi işletmelerde TKY'ni başarıyla uygulayan işletmeler olmuşlardır.

Türkiye'de özellikle 1987 yılından itibaren ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Standartlarının işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılması toplam kalite yönetimi uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlayan önemli bir gelişmedir. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri bir standart olarak değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması amacıyla TKY uygulamasına geçişi kolaylaştıran bir aşamadır. ISO 9000 standartları işletmelerde kalite bilincinin gelişmesine önemli bir katkı sağlamıştır. Bu yönüyle ISO 9000 Kalite Güvence Standartları müşteri açısından kalite konusunda önemli kazanımlar sağlamıştır.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Mahmut Tekin, a.g.e., s.149-150

Türkiye’de kalite çalışmaları henüz 1990’lı yılların başında hareketlenmekle birlikte, bugün hem büyük ölçekli işletmeler hem de küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında hızla yayılmaya başlamıştır. Henüz ülkemizde kalite ödülüne başvuracak kadar kendisini hazır hisseden 40 civarında kuruluş olmasına karşın, 966 işletme ISO 9000 kalite belgesini ve 21 işletme de ISO 14001 çevre standardını almış bulunmaktadır.¹⁵⁶

Sağlık hizmetleri genellikle kamuya ait bir hizmet türü olarak algılandığından toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe de uygulanabilmesi gerekir. Bu konuda, kamu sektörünün yapısından kaynaklanan bir dizi uygulama güçlüğü söz konusudur. Bu güçlükler şu başlıklar altında toplanabilir:¹⁵⁷

- **Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, doğası gereği kamu sektörüne uygun değildir:** TKY esas olarak sanayi ve üretim sektöründe ortaya çıkmıştır. Pazar için üretilen fiziksel ürünlerin nitelikli olması temeline dayanmaktadır. Oysa kamu sektörü fiziksel ürün üretmek yerine ağırlıklı olarak hizmet sunmaktadır ve pazar kavramı bu sektör için oldukça yenidir. Pazara mal olarak verilecek olan bir ürün sanayide üretilirken saptanmış bazı standartlara uygun olması sağlanabilir. Oysa kamunun sunduğu hizmetler, hizmeti alan müşterilerin beklentilerine göre farklılık gösterebilmektedir.
- **Kamu sektörü, doğası gereği TKY uygulamalarına uygun değildir:** Bu görüşü savunanlara göre, kamu sektörü, değişime dirençli olması, sabit bütçesi nedeniyle performans değer vermemesi, kamu yöneticilerinin performans nedeniyle ödüllendirilmemesi ve yöneticilerin yönetsel kararlarda özel sektör kadar özgür olmaması gibi yapısal özellikleri nedeniyle TKY uygulamalarına elverişli değildir.
- **Kamu sektöründeki meslek gruplarının iş kültürü TKY’ne aykırıdır:** Kamu sektöründe iş tanımları yapılmış, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiş çok sayıda meslek mensubu yer almakta ve her meslek kendi yetki alanını koruma konusunda tutucu davranmaktadır. Öte yandan, sağlık, eğitim gibi bazı kamu hizmetlerinin sunumu birebir ilişki gerektirdiğinden bireycilik ön plana çıkmakta ve TKY için gereken kolektivismi gerçekleştirmek güçleşmektedir. Ayrıca, geleneksel hiyerarşik yapılanmaya bağlı olarak statü olarak daha

¹⁵⁶ Özlem İpekgil Doğan, **a.g.m.**

¹⁵⁷ Osman Hayran, Hulki Uz, **a.g.m.**

yukarda ya da daha kıdemli olanların daha yetkili ve baskın olmaları, statüyü korumak için TKY'nin gerektirdiği değişimlere kapalı olmaları söz konusudur.

- **Kamu sektörünün müşterisi daha sorunludur:** Kamunun sunduğu hizmetlerden yararlanan müşteri yelpazesi çok geniş olup birbirinden farklı, hatta birbirine ters düşebilen beklentilere sahiptir. Bu tür bir müşteri grubunun tatmini konusunda güçlüklerin olması kaçınılmazdır.
- **Kamu sektörü yapı olarak daha karmaşıktır:** Kamu sektöründe sunulan hizmetlerde maliyeti arttırmadan kaliteyi iyileştirmenin mümkün olmadığı ileri sürülmektedir. Bu görüşü savunanlara göre, politik etkilerle atanan kamu yöneticilerinin rekabetten ve ödüllendirilmeden yoksun olarak, çoğu zaman kendi görüşleri dışında belirlenmiş bir bütçe ile beklentileri birbirinden oldukça farklı olan insan gruplarına kaliteli hizmet sunması oldukça güçtür.

TKY uygulaması sonucu sanayi ve hizmet işletmelerinde verimlilik, etkinlik, üretkenlik, kapasite kullanımını arttırmakta; maliyet, stok ve giderler önemli ölçüde azalmaktadır. TKY uygulaması ile birlikte işletmenin ürettiği mal ve hizmet kalitesi yükselmektedir. TKY uygulamasına geçişte karşılaşılan sorunların en önemlisi işletmelerin yeterli sayıda nitelikli işgücü ve yönetici bulamamasıdır. Günümüzün en iyi bir yönetim şekli olan toplam Kalite Yönetiminin uygulanması için her yönüyle gelişmiş bir insan kaynakları planlamasına ihtiyaç bulunmaktadır.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Mahmut Tekin, a.g.e., s.150-151

2. BÖLÜM

TOLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞ YAŞAMIN ETKİLERİ

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Üzerine Etkileri

Önümüzdeki yıllarda, dikkatlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaştırılması zorunlu hale gelecek, işadamları ve yöneticiler en çok etrafındaki insanlarla özellikle de emirleri altındaki personelle ilişkilerini düzenleme ve onların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilme konularıyla meşgul olacaklardır. Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü; onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Bazen az miktarda bir maaş artışı, söylenen bir güzel söz, örgütte verimliliği sağlayabileceği gibi, bazı durumlarda iş görenlere yapılan bir saygısızlık, yeterli ödüllendirme sisteminin olmayışı v.b. işletmeyi beklenmeyecek şekilde bir zarara sokabilecektir.¹⁵⁹

TKY uygulaması sonucu sanayi ve hizmet işletmelerinde verimlilik, etkinlik, üretkenlik, kapasite kullanımını artmakta; maliyet, stok ve giderler önemli ölçüde azalmaktadır. TKY uygulamasıyla birlikte işletmenin ürettiği mal ve hizmet kalitesi yükselmektedir.¹⁶⁰

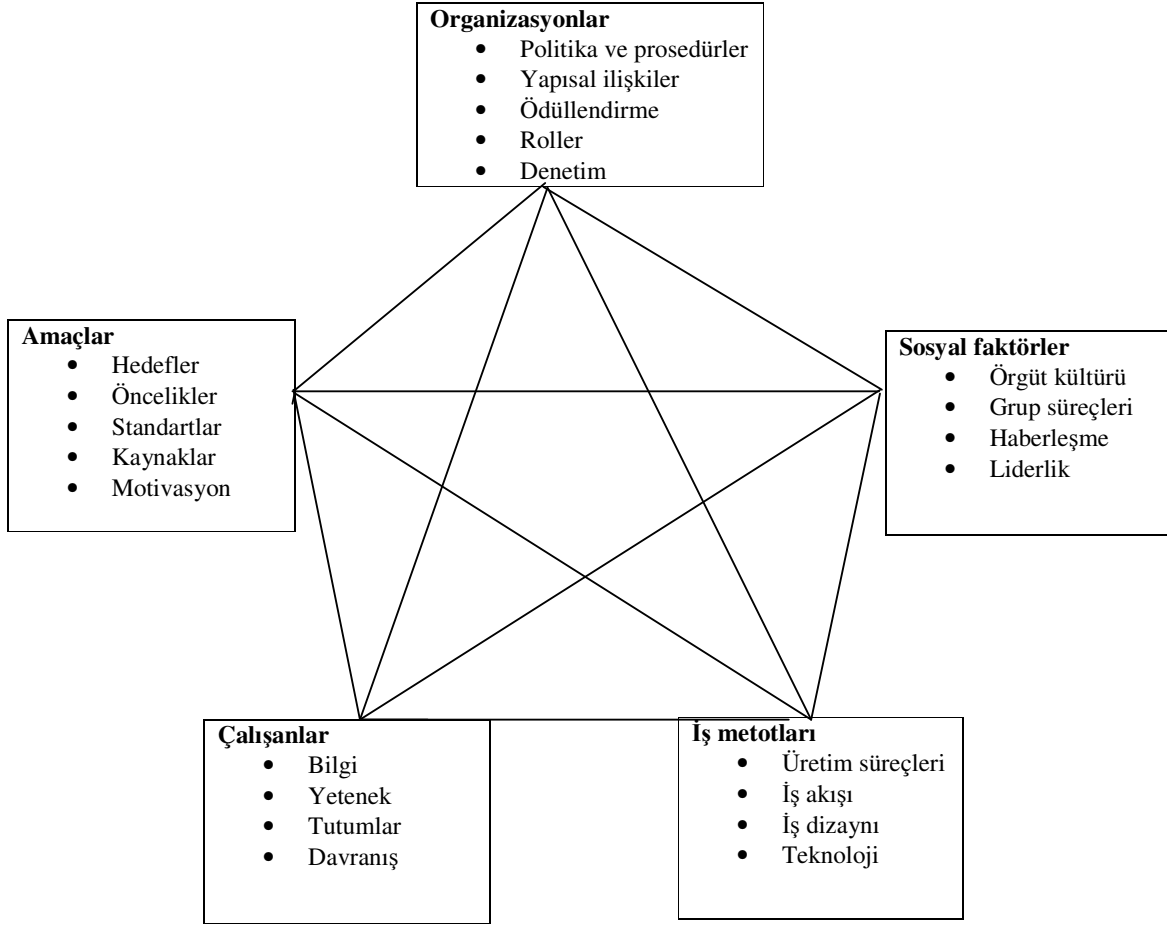
TKY'nin işletmelerde uygulaması sonucu; işletmelerin rekabette önemli avantajlar sağladığı da görülmektedir. Çağımızın önemli yönetim sistemlerinden olan TKY işletmelerde değişimin en önemli araçlarında birisidir. TKY insana önem veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile işletme ve kuruluş yöneticileri belirli bir misyona sahip olarak geniş bir vizyonla başarılı bir marka olarak piyasada kalıcı olabileceklerdir.¹⁶¹

¹⁵⁹ Gül Uysal, “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=121&pg=m, 11.04.2006

¹⁶⁰ Mahmut Tekin, a.g.e., s.150-151

¹⁶¹ Mahmut Tekin, a.g.e., s.156-157

Şekil 2.1. TKY'ne Geçişten Etkilenen Ana Değişkenler



Kaynak: Aslı Yürütücü, “Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü VE TKY(Toplam Kalite Yönetimi)”,
<http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>

a) Maliyetler Üzerine Etkileri

Maliyetler, üretim ve yatırım maliyetleri dışında işleme ve kalite maliyetleri olmak üzere iki gruba ayrılır. İşleme maliyetleri, üretim ve yatırım maliyetlerini içermektedir. Kalite maliyet çalışmaları, işletme faaliyetlerini olumlu yönde geliştirecek kararların alınmasında etkin rol oynar. Kalite maliyet çalışmaları çerçevesinde yapılan maliyet iyileştirmeleri

sonucunda sağlanan maliyet tasarrufları işletmenin karlılığı üzerinde olumlu etki yapar.¹⁶² Kalite maliyetlerini aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir;¹⁶³

- 1) Uygunluk maliyetleri(Önleme ve değerlendirme maliyetlerinden oluşmaktadır.)
- 2) Uygunsuzluk maliyetleri(İç başarısızlık ve dış başarısızlık kalemlerinden oluşur)

Uygunluk maliyetlerinden önleme maliyetleri; kalitede bir uygunsuzluğu önlemeye yönelik olarak, kalite sisteminin tasarımı, kurulması ve düzenlenmesi ile ilgili maliyetlerden oluşmaktadır.¹⁶⁴ Değerlendirme maliyetleri firmada ürünü istenilen spesifikasyonlarda ve toleranslarda tutmak için katılan tüm muayene ölçme ve değerlendirme maliyetleridir. Uygunsuzluk maliyetlerinden iç başarısızlık maliyetleri, ürünler müşteriye gönderilmeden önce tespit edilen tüm kusurların ve kusurluların maliyetini içerir. Dış başarısızlık maliyetleri ise şikâyetler, garanti istekleri, reddedilerek geri dönene ürünler, uzlaşmalar, satış kaybı, garanti ödemeleri, ürünün sorumluluğu gibi maliyet kalemlerinden oluşur.¹⁶⁵

Bir işletmede yürütülen kalite maliyet çalışmaları ile aşağıdaki faydaların sağlanması mümkündür.¹⁶⁶

- 1) Mamulün güvenilirliği artar.
- 2) Maliyetler azalır.
- 3) Malzemedan tasarruf sağlanır.
- 4) Mamulün kalitesi gelişir.
- 5) Üretim artar. Daha verimli üretim yapmak mümkün olur.
- 6) İş gücünden tasarruf sağlanır, iş gücü daha etkin kullanılır.
- 7) Yeni üretim ve yönetim teknikleri geliştirilir.
- 8) Üretici ile tüketici arasındaki sözleşmede açıklık sağlanır.
- 9) İşletmenin Pazar payı artar.
- 10) İşletmede bölümler arasında ilişkiler gelişir.
- 11) İşletmede beşeri ilişkiler gelişir, çalışanların morali yükselir, motivasyon sağlar.

¹⁶² Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.68

¹⁶³ Memet Özkan, “Kalite Maliyetleri ve Ekonomisine Giriş-1”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=44, 26.04.2006

¹⁶⁴ Memet Özkan, **a.g.m.**

¹⁶⁵ Memet Özkan, “Kalite Maliyetleri ve Ekonomisine Giriş-2”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=45, 26.04.2006

¹⁶⁶ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.68-69

- 12) Kurulan bilgi sistemiyle hatalı veri ve raporlar azaltılır.
- 13) Kalite değerinin artması ile işletmenin imajı, üretimi, satışları, rekabet gücü artar ve işletmenin istikrarlı bir şekilde büyümesi sağlanır.
- 14) Zamanında üretim yapılması sağlanarak zaman israfı önlenir.

Üretici açısından kalite ve TKY bir yatırım sahası olarak görülmelidir. Eğer işletme Pazar araştırması yaparak, hedef pazarın yapısına uygun niteliklerde mamul veya fiyat tespit ederse kaliteyi geliştirmek için tüm harcamaların karşılığında daha büyük bir fayda sağlar. Yani kaliteyi iyileştirmeye yapılan yatırımlar karşılığında ulaşılan yeni kalite kendine yapılan yatırımı çok fazlasıyla geri öder.¹⁶⁷

İşletme yöneticilerinin temel amaçları arasında üretilen ürünün maliyetlerini düşürerek kârlılığını artırmak yer almaktadır. Kalite uygulamaları veya kalite iyileştirme çabalarının temel hedeflerinden biri de bu maliyetleri en aza indirmeye çalışmaktır. Müşterinin gereksinim duyduğu kaliteyi en ucuza sunan firmalar rekabet yarışında avantajlı bir konuma geçeceklerdir. Bu nedenle kalite ile ilgili maliyetlerin iyi bilinmesi bu maliyetlerin engellenmesi için atılması gereken ilk adımdır.¹⁶⁸ Elden geçirmek, değiştirilmek, hurdaya ayrılmak nedeniyle oluşan giderler göz önüne alınırsa, kalitesizliğin maliyetindeki felsefe kolayca anlaşılır. Kalite bir işi yapılması gereken biçimde yapmak olarak tanımlandığından, kalitenin maliyeti yok sayılır. Oysa kalitesizliğin maliyeti vardır. Maliyeti etkin bir biçimde kontrol altına almadan, fiyat yoluyla rekabet edebilmek imkânsız gibidir. Bu anlamda kalitesizlikten doğan kayıplar, bir kuruluşun rekabet açısından kendi eliyle sebep olduğu bir engeldir.

Kalitesizliğin maliyeti, üretici sorumluluğundaki gelişmelerin doğal sonucu olarak ortaya çıkabilecek giderlerin önemli bir bölümü hizmet anlayışındaki eksikliklerden kaynaklanır. Kalitesizliğin maliyeti; direkt giderler (değiştirme, onarma, yenileme, hurdaya çıkarma elden geçirme gibi giderler) ve endirekt giderlerden (hukuksal işlemler, alıcının güvenini yeniden kazanma, reklâm, kampanya, tazminat) oluşur. Kalitesizliğin maliyeti ISO 9000 Standardında ele alınmış ve alıcı açısından maliyet ve risk olarak üzerinde durulmuştur.

Kalitenin iyileştirilmesi ve etkili kalite kontrolü sağlamak, maliyet gerektiren bir konu olarak tanımlanabilir. Öte yandan bir işi baştan doğru yapmanın, birçok dolaylı giderleri

¹⁶⁷ Ahmet Diken, **a.g.e.**, 76

¹⁶⁸ Özlem İpelgil Dogan, **a.g.m.**

önleyeceği de bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Kalitesizlikten doğan giderlerin kontrolü üretkenliğe yansıtacağından kalite sistemlerine yönelik her çabanın, gelecek için çok verimli bir yatırım olduğu kesindir. Bugün artık kalitenin gerekliliği kabul gördüğüne göre bunu gerçek kılacak giderlerin maliyetinden değil kalitesizlik nedeniyle piyasalarda kaybedilen pazardan, prestijden ve paranın kurumsal maliyetinden söz edilmesi daha doğru olur. Yani kalitesizliğin maliyeti daha ağır olmaktadır.¹⁶⁹

b) Verimlilik Üzerindeki Etkileri

Verimlilik, bir iş sisteminde ortaya konan hizmet ya da üretim çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ya da üretim faktörünün etkin kullanımı olarak tanımlanabilir.¹⁷⁰ Milli Prodüktivite Merkezi kuruluş kanununda verimliliği mevcut istihsal vasıtalarını daha bilgili kullanmak şeklinde tanımlamıştır. Yani klasik üretim unsurlarını teşkil eden tabiat, işgücü, sermaye ve teşkilattan daha iyi istifade, daha iyi kullanım ve hesaplı hareket etmek suretiyle randımanı artırmaktır.¹⁷¹ Japon Verimlilik Merkezi, doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi tanımıyla verimlilik kavramına felsefi olarak yaklaşmaktadır.¹⁷²

Performans ise en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa kurumsal performans, çalışanlara yönelik yapılırsa personel performans değerlendirilmesi amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar.¹⁷³

Yakın zamana kadar kalite ve verimlilik konularının birbirleri ile çeliştiği düşünülmüştür. Oysa Toplam Kalite Kontrolü anlayışına uygun olarak organize edilen bir kalite yönetim uygulamasında toplam maliyetin %25–30 düzeyinde kusurlu üretim maliyetinin yok edilmesi mümkündür. Kusurlu üretimin önlenmesi verimliliği artırır. Çünkü ıskarta, hurda, fire gibi kayıplar önlenirken bunlarla birlikte tamir ve düzeltme nedeni ile harcanan ilave tesis zamanı ve işçilik sürelerinde sağlanacak tasarruflar verimliliğin artmasına

¹⁶⁹ Atilla Filiz, “Kalitesizliğin Maliyeti” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=520, 26.04.2006

¹⁷⁰ Zehra Tike, “Mesleki Oryantasyon Performansı ve Verimliliği Arttırıyor”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=231&pg=m, 11.04.2006

¹⁷¹ Şener Bingöl, “Gıda Sanayinde Kalite Kontrolünün Verimlilik Üzerine Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:3, Eylül 1983, Ankara, s.27

¹⁷² Atilla Filiz, “Verimlilik Analizleri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=547, 26.04.2006

¹⁷³ Atilla Filiz, “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506, 26.04.2006

yol açacaktır. Üretimde kalitesizlik ise ekonomide kıt kaynakların kullanımındaki verimlilik düzeyini doğrudan etkilemekte ve düşük verimlilik; yüksek enflasyon, yatırım sermayesinde azalma, artan işsizlik ve hayat standartlarının bozulmasına yol açmaktadır.¹⁷⁴

Verimlilikteki düşüşün bazı nedenleri çalışanların işlerine karşı olan tutumları ve değişen iş ahlakı ile de açıklanabilir. Yapılan bir araştırmaya göre, bir işçinin iş yerinde harcadığı zamanın ancak %55’lik bir bölümünde gerçek üretimde bulunduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda araştırma günümüz işçilerinin 2/3 oranında daha az üretimde bulduklarını da ortaya koymuştur.¹⁷⁵

Şirketlerin çoğu verimliliği arttırmak için, yeni ürün geliştirme ve teknolojik gelişmelerden yararlanır. Bu gelişmelerden yararlandıkça örgütler daha sağlam temellere oturmakta ve çalışma ortamı sistemli ve standart hale gelmektedir. Kuruluşların verimliliğinin artması, sadece teknolojik yeniliklerden yararlanmasına değil, örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bunun için insan odaklı, insanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yanlarını etkili kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenmelidir. Bu yönetim modeli, kuruluşların ve çalışanların amaçlarını ortak paydada birleştirecek hem örgütün kalitesini, hem de bireyin yaşam kalitesini arttıracaktır.¹⁷⁶ Özel durumlar için geliştirilen birçok verimlilik çalışmasının, farklı ekonomik, sosyal ve kültürel şartlarda uygulandığı zaman yetersiz kaldığı açıkça görülmüştür. Aynı işletmenin bile, değişen dış ortam ve yeni problemler nedeniyle farklı zamanlarda farklı yaklaşımlara ihtiyacı vardır. İşletme, verimliliği etkileyen temel faktörleri ve stratejileri tanımalı ve kendi problemine ve çevresine göre kendi stratejisini ve hareket planını uygulamalıdır.¹⁷⁷ Büyüme ve gelişme çabaları sonucu giderek karmaşıklaşan bilgi akışlarının yönetimi, rekabetin zorlamaları ve teknolojinin giderek sınırlarına dayanması iş dünyasını zorunlu olarak farklı çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Üretim için ihtiyaç duyulan girdileri ve bunlardan elde edilen ürünlerini ölçmeyen ya da ölçemeyen işletmelerde üretim verimliliğinden söz edilemez.¹⁷⁸

¹⁷⁴ Ahmet Diken, **a.g.e.** s.76–77

¹⁷⁵ Robert Barbato, M. Ceyhan Aldemir, “Verimlilik: Başarılı Davranışsal Yaklaşımlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:4, Ankara, Aralık 1982, s.19

¹⁷⁶ Gül Uysal, **a.g.m.**

¹⁷⁷ ..., “İşletmelerde Verimlilik ve Rekabet Gücü”,

http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=270&id=16, 26.04.2006

¹⁷⁸ Atilla Filiz, **a.g.m.**

c) Rekabet Üzerine Etkileri

Son yıllarda önem kazanan küreselleşme kavramı uluslararası pazarlarda kalite ve fiyat unsurlarının ön plana çıkmasına, gümrük duvarlarının indirilmesine, korumacılığın azaltılmasına, uluslararası ticaretin artmasına neden olmuştur. Tüm bu değişimler uluslar arası pazarlarda mal ve hizmet sunan firma ve kuruluşları sıkı bir rekabet ortamıyla karşı karşıya getirmiş oldu. Böylesi sıkı bir rekabetin olduğu bir ortamda firmaların varlığını sürdürmesi ve piyasa payını artırabilmesi kaliteli ve ucuz mal ve hizmet üretebilme yeteneğine bağlıdır.¹⁷⁹ Rekabetçilik, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe ve hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. İster ulusal, ister sektörel veya firma bazında olsun, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam verimliliği artırmaktır.¹⁸⁰

Sektör yapısının firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir. Dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için asıl önem taşıyan firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerilerdir. Bir sektördeki rekabetin durumu beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar: ¹⁸¹

- Tedarikçiler,
- Alıcılar,
- Sektördeki rakipler,
- Potansiyel firmalar,
- İkame mallar ve firmalar.

Son yıllarda bu rekabet güçlerine (unsurlarına) tamamlayıcılar da eklenmiştir. Tamamlayıcılar ve tamamlayıcı mal ve hizmet üreticileri, işletmenin ürettiği mal ve hizmetin sunulmasında üretilen mal ve hizmeti tamamlayıcı nitelik taşır. Örneğin çay ve şeker gibi. Üretilen mal ve hizmetin eksikliklerini giderir. Bu da işletmenin rekabet gücünü etkilemektedir.

¹⁷⁹ Harun Terzi, “Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, Sayı:3,1995, s.55–56

¹⁸⁰ ... , “İşletmelerde Verimlilik ve Rekabet Gücü”, http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=270&id=16, 26.04.2006

¹⁸¹ Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, Çeviren: Gülen Ulubilgen, 1. Basım, 2000, s.3-4

Rekabetin çok güçlü olduğu günümüzde, rekabetle baş edebilmek firmaların en önemli sorunlarıdır. Bu sorunun çözümünde, insan ilişkilerini düzenleyici, bireysel kaliteyi arttırıcı çalışmalar etkilidir. Kuruluşların en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi, bu yönde çalışmaların yapılması kaçınılmazdır. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların sunulduğu örgütlerde çalışmak onları mutlu ve verimli kılacaktır.¹⁸²

Yani iş hayatındaki herkesi etkilediği şekliyle değişimin tezahürü şöyledir. Artan rekabet ve piyasaların küresel hale gelmesi ve arzın (üretimin) talepten fazla olması, önceleri satıcı piyasası olan pazarları şimdi alıcı piyasası haline getirdi. Bir başka deyişle bir yandan müşterinin karşısındaki seçenekler arttı diğer yandan da üretilen ürün ve hizmetler performansları açısından birbirine giderek daha fazla benzemeye başladı. Kurumların da iş yapma modelleri giderek birbirine benzediği ölçüde (herkesin ISO 9000 belgesi olması) fiyatlar reel olarak düşmeye, kârlar erimeye başladı.¹⁸³ Görüleceği üzere TKY'nin uygulanması artık bir zorunluluk haline gelmiş durumdadır. Uygulamayan firmalar rekabet ortamında gerilerde yer alabilirler.

d) Müşteriler Üzerindeki Etkiler

Bir şirket çalışanlarını bir aylık eğitime gönderirse, satışların artması veya maliyetlerin düşmesi amaçlarına ulaşmış olmayabilir. Bunun yerine yönetim, kalite gibi bir şeyi iyileştireceği eğitim programı uygulayarak iyileştirirse, müşteri güvenini iyileştirecektir.¹⁸⁴ Günümüzde pazarda üstünlük sağlamak ve rekabet edebilir olmak için artık ürün kalitesinin yanında hizmet kalitesi de önem kazanmış, kitlesele üretim yerini kişiye özel üretime bırakarak pazarlama metodolojisi tamamen müşteri istekleri doğrultusunda gelişerek artık “ürünler için müşteri bulmak” yerine, “müşterilere uygun ürün sunmak” öne çıkmıştır.¹⁸⁵

Tüm bu süreçlerin müşteri için katma değer yaratabilmesi için bildiğimiz üç temel özellik çerçevesinde etkin ve verimli bir şekilde sonuç üretmesi gerekir. Bu üç temel özellik kalite, maliyet, zaman üçgeninde ele alınmalıdır. Süreç hedefleri de bu üç madde altında tariflenmeli ve bireysel performans ölçümlerine kadar indirgenmelidir. Kısacası; daha kaliteli,

¹⁸² Gül Uysal, **a.g.m.**

¹⁸³ Arman Kırım, **Strateji ve Birebir Pazarlama**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.xii

¹⁸⁴ Hüseyin Yılmaz, “Şirket Performans Yönetimi: Çevrede Karlılık ve Büyümenin Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=445, 26.04.2006

¹⁸⁵ Altay Onur, Tevfik Gündüz, “Verimlilik İçin Global Referans Modeller ve Global Yaklaşım Yönetim Sistemleri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=472, 26.04.2006

daha ucuz, daha hızlı olmak performansımızın odaklanacağı ve rekabet edebilirliğimizin ölçütleri olmalıdır.¹⁸⁶ TKY de işletmelere hurda ve hatalı mal üretiminin engellenmesi ilkesi çerçevesinde kalite, maliyet ve de hız konusunda avantaj sağlayarak sert rekabet ortamında müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır.

e) TKY' nin Karlılık Üzerine Etkileri

Toplam Kalite Yönetimini (TKY) bir yaşam felsefesi olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır. Gerek Avrupa Birliği (AB) tarafından Mükemmellik Modeli'nin etkisini ölçmek için yaptırılan, gerekse ABD'nde kullanılan "Malcolm Baldrige" modelinin başarısını ölçmek için yapılan istatistiki çalışmalar, TKY uygulayan şirketlerin hem kârlılık, hem de şirketlerin borsa değeri açısından endüstri ortalamalarından daha iyi performansa sahip olduklarını göstermektedir. Türkiye'deki örnekler de bu sonuçları destekler niteliktedir.¹⁸⁷

TKY uygulaması ile kusurlu üretim önleniyor ve ortaya çıkan maliyet tasarrufları sonucunda tasarruf miktarı kadar hem giderlerde azalma hem de üretim, satış ve dolayısıyla kârlılıkta artış sağlanmaktadır. Örnek olarak porselen mutfak eşyası üreten bir firmanın kârının yarısı miktarında aylık ıskarta kaybı olduğu tespit edilmiş ve bazı basit tedbirlerle bu kaybın %20 oranında aşağı çekilebileceği ve yıllık kârın %100'den fazla artacağı belirlenmiştir. Görüleceği üzere iki yönlü çalışan bu süreç sonucunda maliyetleri azaltmak; kalite düzeyini, verimliliği ve dolayısıyla kârlılığı artırmak mümkündür.¹⁸⁸

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Sistem Üzerindeki Etkileri

Toplam Kalite Yönetiminin doğrudan etkileri;¹⁸⁹

1. Sistemin bir bütün olarak ele alınması ve performansın toplamda optimizasyonu,
2. "Kalite organizasyonu" ile hataların oluşmadan önlenmesi,
3. İleri yönetim teknikleri ve yöntemleri ile sorunları çözmesi ve sistemleri geliştirmesidir.

¹⁸⁶ Altay Onur, Tevfik Gündüz, **a.g.m.**

¹⁸⁷ Yılmaz Argüden, "Mükemmellik Modeli &Balance Scorecard", <http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard.html>, 26.04.2006

¹⁸⁸ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.77

¹⁸⁹ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.83

TKY'nin dolaylı etkileri ise; kişiyi geliştiren yönü ve motivasyonu geliştiren yönü olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlar:¹⁹⁰

Kişiyi geliştiren yönüyle;

1. Eğitime önem vermesi,
2. İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri,
3. Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış,
4. İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha etkin ve yetenekli hale getirmesi.

Motivasyonu geliştiren yönüyle;

1. Yönetim anlayışında "insan" faktörüne önem ve değer veren yaklaşım,
2. Grup çalışmalarını ön planda tutarak "aidiyet" ve "benimsenme" olgusunu geliştirmesi,
3. Başarıların gerektirdiği şekilde takdir edilmesi kastedilmektedir.

TKY Sistemi, gerek sanayi gerekse hizmet işletmelerinde uygulandığı takdirde önemli avantajlar sağlayacak, firmaya piyasada rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.¹⁹¹

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. İnsan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.¹⁹²

TÜSİAD-KALDER kalite ödülünü kazanan işletmelere baktığımızda, bu işletmelerde çalışan işçilerin Türkiye şartlarına göre yüksek ücret ve iyi çalışma koşullarına sahip

¹⁹⁰ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.84

¹⁹¹ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.84

¹⁹² Aşkın Keser, **a.g.m.**

olduklarını görmekteyiz. Bu işletmelerdeki işçilerin genel eğitim seviyeleri diğer işletmelerdekilere göre yüksek olup, yoğun bir işletme içi eğitime tabi tutulmaktadır. BEKSA firması da TKY sonucunda pazar payını ve müşteri memnuniyetini %40 arttırırken, iş kazalarında %40'luk bir azalma gerçekleştirmiştir ARÇELİK'te de işçilerin verimliliği %33 artmıştır. Diğer yandan toplam kalite uygulamaları bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. ARÇELİK Eskişehir fabrikasında üst yönetim kademelerinin beşten üçe indirilmesi, orta kademe yöneticilerin terfi imkanlarını kısıtladığından, bu grup arasında huzursuzluk doğurmuştur. Bağlı olunan takımın hedeflerine ulaşmak zaman zaman örgütsel hedeflere ulaşmaktan daha önemli hale gelmiştir. Bazı işçiler de iş yüklerinin ve sorumluluklarının artmasından rahatsız olmuşlardır.¹⁹³

TKY inandığımız ve gerçek şekilde (göstermelik değil) uygulamaya başladığımızda; her şeyden önce kurumda çalışanların hepsinin bildiği ve inandığı hedefler ve görevlerimiz olacaktır, kurumun uzun vadeli planları tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşecektir. Bu yapılırken tüm çalışanlar güçlendirilmiş ve yetkilendirilmiş olarak bir sinerji ortaya çıkacaktır. Çalışanlarımız mutlu oldukları için işlerini severek ve inanarak yapacaklar. Müşterileri mutlu etmek için çabalayacaklardır. Müşteriler mutlu olduğunda onların önce gönül payları kazanılmış, sonra da pazar payı artırılmış olacaktır.¹⁹⁴ Başarıların en önemli unsurlarından ve TKY programlarının en önemli amaçlarından birisi olan çalışanların mutluluğu sistematik araştırmalarla izlenmeli ve iyileştirilmelidir. Tercihen bağımsız kuruluşlarla yapılacak, çalışanların da hazırlıklarına katılacağı araştırmaların sonuçlarının ve çalışanların mutluluğunun diğer göstergelerinin izlenmesi yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olmalı, sonuçlar ve iyileşme planları çalışanlarla paylaşılmalıdır.¹⁹⁵

2.3.1. Motivasyon

TKY çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için etkili bir motivasyon programı ile desteklenmesi gerekmektedir. Yönetimin, kişilerin bağlılığını kazanabilmesi için çalışanları organizasyonun bir parçası yapması ve onları buna inandırması gerekmektedir.¹⁹⁶

¹⁹³ Engin Yıldırım, **a.g.m.**

¹⁹⁴ Tanju Argun, **a.g.m.**

¹⁹⁵ ..., "Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.odevbul.net/odevler/07.doc>, 26.04.2006

¹⁹⁶ Ahmet kovancı, **a.g.e.**, s.210-211

İşgücü verimliliğini artırmaya yönelik etken faktörleri bulmak için yapılan araştırmalarda genel yargı; insan gücü verimliliğinin artırılmasının doğrudan doğruya organizasyon yapısı ve organizasyon iklimini yaratmakta başrolü oynayan üst yönetimin yönetim anlayışına ve uygulamalarına bağlı olduğudur.¹⁹⁷ Bir yöneticinin performansından bahsederken, o yöneticinin başında bulunduğu birimin başarısı söz konusudur. Yani yöneticinin performansı, tüm ekibin performansını yansıtır. Ekibin başarılı olması ile yöneticinin performansı yükselir. Ekip çalışmasına inanmayan, ekibini motive etmeyen, onlarla iyi bir iletişim içinde olmayan yöneticinin performansı düşmeye başlar; bu da işletmenin performansını düşürür.¹⁹⁸ Çalışanların eğitimi, zeka düzeyi, mesleğe ve iş başındaki mesleki eğitimine bağlı olmayan işgücü verimliliğindeki farklılaşmalar çalışanların tutum ve güdülerindeki farklılaşmalarla açıklanmaktadır. Bu nedenle işgücü verimliliğini arttırmaya istekli yöneticiler çalışanların tutumlarının farkında olmak ve bunları anlamaya çalışmak ve her çalışana çalışma güdüsünün en yüksek olabileceği çalışma ortamını yaratmakta katalizör olma rolünü üstlenmek durumundadırlar.¹⁹⁹

Dr. Frederics Herzberg, motivasyona ilişkin olarak iki(çift) faktör teorisini ileri sürmüştür. Herzberg'e göre bir işletmede çevre etkilerinin çalışana iki türlü etkisi vardır. Bunlardan bir kısmı çalışana pek motive etmez ki bunlara sürdürme etmenleri denilebilir. Bir kısmı ise çalışana daha yüksek performansa yönlendirir ki bunlara da motive edici faktörler denir. Sürdürme etmenleri, çalışana motive etmekten çok işini sürdürmesini sağlar. Bu etmenler iyi derecede sağlanamazsa, çalışanlarda hoşnutsuzluk, tatminsizlik, gerilim ortaya çıkar. Bu etmenlere, işin sürdürülmesi ve çalışanın sağlıklı yaşaması için gerek duyulduğundan sağlık etmenleri de denmektedir. Sürdürme etmenleri olmadığında çalışanın o işletmede kalmasının sebebi de ortadan kalkar. Diğer yandan sürdürme faktörlerinin yeterli olması ferdin motivasyonunu sağlamaz, sadece tatminsizliğini ortadan kaldırır. Sürdürme faktörleri: ücret, ast-üst ve arkadaşlarla ilişkiler, makam, teknik danışmanlık, işletme politikası, çalışma şartları, kişisel yaşam ve iş güvencesidir.

Motive edici faktörler; başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk, yükselme ve gelişme imkânlarıdır. Bu faktörlerin artması çalışanda tatmin yarattığı için bunlara doyurucu faktörler denir. Doyurucu faktörler aynı anda işten memnunluk da yaratırlar. Bu yüzden bunlara

¹⁹⁷ Tuba Vural, Banu H. Gürcüm, Saliha Ağaç, "İş Görenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma" **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, 1999, Ankara , s.167

¹⁹⁸ Tanju Argun, "Performans ve Kıyaslama", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=12, 26.04.2006

¹⁹⁹ Tuba Vural, Banu H. Gürcüm, Saliha Ağaç, **a.g.e.** ,s.167

hoşnutluk faktörleri de denir. Sürdürme faktörlerinin dışsal olmasına karşılık motive edici faktörler içseldir. Diğer bir deyişle organizasyonun çalışana verdiklerinden çok çalışanın kendi yaptıklarıyla kendi kendisini motive etmesi söz konusudur. Bu nedenle öncelikle sürdürme faktörlerinin sağlanması gerekir. Çünkü sürdürme faktörlerinin yetersiz olması durumunda motive edici faktörlerin pek büyük etkisi olmamaktadır. Sürdürme faktörleri yeterli olduğunda motive edici faktörler çalışana yüksek performansa teşvik edebilmektedir.

Sürdürme faktörleri, kalite programının esasına anahtar olan faktörlerdir. Bu faktörler önemsenmediğinde, kişi işinden memnuniyetsizliğini dile getirecek ve organizasyonun değiştirmeye çalıştığı şeylere direnecektir. Bu faktörler sağlandığında ise kişi işinden tamamen memnun kalmayacak, sadece tatminsizliği azalacaktır.²⁰⁰

İnsanların davranışları üzerine araştırmalar yapmış olan Maslow insan davranışını etkileyen sayısız gereksinimleri beş ana gereksinme grubuna ayırmıştır. Bunlar:²⁰¹

- Temel (fizyolojik) gereksinimler,
- Emniyet ve güvenlik gereksinimleri,
- Ait olma ve toplumsal eylem gereksinimleri,
- Değer ve saygınlık gereksinimleri,
- Yaratma ve başarıma gereksinimleri.

Maslow'un kuramına göre temel gereksinimler doyuruldukça bireyler daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılamaya çalışmakta ve gereksinimler bir sıra düzeni içinde ortaya çıkmaktadır. Alt düzeydeki gereksinimler doyurularak bir üst düzeye ulaşılsa bile alt düzeydeki gereksinimlerin yeniden ortaya çıkması bireyin tüm dikkatini yeniden bunlar üzerine çekmektedir.²⁰²

Motivasyonu sağlayıcı etkenlerden bahsederken aslında bir işyerinin tutumuyla beraber en önemli motivasyon kaynağının kişinin kendisi olduğu unutulmamalıdır. Amaçlarını açıkça belirlemeyen kişi ne istediğini tam olarak bilemez. Bu durum belirsizlik yaratır. Büyük hedeflere ulaşmak için onu öncelikle küçük hedeflere ayırarak görmek ve

²⁰⁰ Ahmet Kovancı, **a.g.e.**, s.211-212

²⁰¹ H. Sami Güven, "İş Görenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı:3, Ankara, 1981,s.13

²⁰² H. Sami Güven,**a.g.e.**,s.13

ulaşılan her küçük hedefle büyüğe yakınlaştığını hissetmek motivasyon sağlayıcıdır. Başarılmadığı düşünülen şeyleri kazanılmış deneyimler olarak görebilmek bu yolda ilerlemeyi kolaylaştırır. Eğer zorunlu olarak bir amaca ulaşmaya çalışırsan, motive olacak bir şey bulamazsan başarıya ulaşmak da kolay olmaz.²⁰³

Diğer bir deyişle çalışanları motive edebilmek ve onları işlerinde zevk alır hale getirmek için ilk şart sürdürme faktörlerini yeterli ölçüde onların kullanımına sunmaktır. Herzberg'in bu yaklaşımı ve motivasyonla ilgili diğer teoriler incelendiğinde iş yerindeki gerçek ve uzun vadeli başarı öncelikle çalışanların motive edilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu konunun ihmali, çok kısa süreli başarılarından daha fazlasına erişebilmeyi engelleyecektir.²⁰⁴

2.3.2. Ödüllendirme ve Tanınma

Motivasyon açısından ücret, insanların bir şeyi yapmalarının nedeninin bir gereksinimlerini karşılamak olduğunu söyleyebiliriz. Kişiler gereksinim basamaklarının birinde kendilerince yeterli doyuma ulaştınca bir üst basamağa yükselirler, diğerleri önemini yitirir. Bazı araştırmacılar da bu ihtiyaçlarının kişinin kendisinden değil içinde bulunduğu toplumun koşullarından kaynaklandığını söylerler. Bu da Herzberg'in iki faktör modelidir. Herzberg özellikle, ücretin işgörenin işletmece tanınmasının bir ölçüsü olduğunu belirtir. Alınan ücretin azlığı ya da çokluğu bireyde ekonomik ölçüler dışında bazı etkiler yapmaktadır. Ücret artışı ne kadar olursa olsun, birey bu artışı; tanınmasının, işinde ilerlemesinin bir ölçüsü olarak algılamaktadır. Ayrıca ücret ve diğer kazançlar bireylerin kendilerine göre en iyiyi yapmalarının bir ölçüsü olmaktadır. Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yükseltilmesi ve ödüllendirilmesinin önemli bir güdüleyici etken olduğudur. Olağan ölçülerin üzerindeki nitelik ve nicelik gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların nesnel ve düzenli bir biçimde yükseltilmesinin sağlanması da ücret yönetiminin sistemlerinin bir parçası olmalıdır.²⁰⁵

2.3.3. Kültür Değişimi

Kültür, toplumun temel bireyi olan insanın, hayatındaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına, hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır. Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş

²⁰³ Deniz Yücelen, "Çalışanları Neler Motive Eder?", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=2&pg=ks, 11.04.2006

²⁰⁴ Ahmet Kovancı, a.g.e., s.212

²⁰⁵ Mustafa Atay, "Ücret Yönetimi", <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html>, 26.04.2006

hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. İşte, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürünü oluşturur. Literatürde bir işletmenin kültürü, genellikle işletmelerde konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsar. Bu unsurlar; o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler.²⁰⁶ Kurum kültürü:

- İformeldir,
- Yazılı değildir,
- Tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır,
- Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler,
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır,
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir,
- Organizasyonel kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır,
- Günlük çalışmalarda rehber olur ve çalışanların davranış biçimlerini belirler.

Örgütsel kültür belirli bir zamanda bir organizasyonun özelliklerini oluşturur. örgütsel kültürün üç önemli boyutu vardır. Bunlar:²⁰⁷

- **Örgütsel değerler** (organizasyondaki kişilerin inançları)
- **Merisimler** (çalışanların boş zamanları beraber geçirip eğlenme, davranış biçimleri vb.)

²⁰⁶ “Şirketlerin Omurgası: Kurumsal Kültür”,

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5601>, 26.04.2006

²⁰⁷ Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.214-215

- **Kahramanlar** (örgütün gelişmesinde etkili olmuş kişiler; bu kişiler örgütün kültürel değerlerini kuvvetlendirir, başarı standartlarını belirler, çalışanlar bu standartları benimser.)

Örgütsel kültürü etkileyen başlıca faktörler ise şunlardır;

- **Vizyon** (Ortak hedef ve inançları ifade eden vizyon, bir kurumun yönünü belirlemede hayati öneme sahiptir ve bu anlamda kurumun akıllardaki imajı olarak da düşünülebilir) uzun bir gelecekte ulaşmak istediğimiz durumu tanımlar. Uzun vadeli bir süreçtir. Çünkü büyük amaçlar ancak uzun vadeli çabalarla gerçekleşir.²⁰⁸
- **Misyon** (Misyon hazırlanırken; kurumdaki bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasına, kurum çalışanlarının misyonun yapısını bilmesine, kurumsal anlamda misyon konusunda uzlaşmaya varılmasına ve misyonun çalışanları etkilemesine önem verilmelidir),
- **İletişim** (İletişim, kişileri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan bir bağdır),
- **Motivasyon** (Kişi davranışlarının oluşumunu ve nedenlerini açıklayan psikolojik bir süreçtir),
- **Güçlü Liderlik** (Liderlik, kurum çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir),
- **Kurum Tarihi ve Geleneği** (Güçlü kültür ve geleneklere sahip kurumlar yaşamlarını ve etkilerini uzun süre devam ettirebilirler),
- **Teknoloji, Ürünler ve Hizmetler** (Kurumun sahip olduğu teknolojinin ya da mevcut teknolojide ya da üründe yapılan önemli bir yeniliğin, şirket kültürü üzerinde büyük etkisi vardır),
- **Müşteriler** (Müşterilerin profili şirket kültürü için önemli etkilere sahiptir),
- **Kurum Beklentileri**(Kuruma mensup bireylerin beklentileri, gerekli bir altyapının üzerine kurulmalıdır. Sağlam bir kurumsal kültür yaratılması,

²⁰⁸ Ramazan Yıldırım, **Yaratıcılık ve Yenilik** , 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.166

kurumun beklenti ve uygulamalarının, ilke ve kuralları ile uyumlu olmasıyla mümkündür),

- **Bilgi ve Kontrol Sistemleri** (Yeni bilgi ve sistemlerin kurulması işlerin yapılma şeklini değiştirir. Bilgisayarların, internet ve intranetin iş hayatına girmesi kurumların kültürel dokularını ciddi anlamda etkiler),
- **Yasalar ve Çevre** (Bölgesel yasaların ve kültürün etkisinin büyük olduğu dışa açılmamış kurumlar olduğu gibi, aynı kurumlar zincirine ait fakat farklı bölgelerde kurulmuş şirketlerin kültürlerinde farklılıklara rastlanır),
- **Ödül Sistemleri** (Risk alan, yaratıcı olan, inisiyatif almak isteyen çalışanların ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı ortamın şirket kültürü açısından önemli bir veridir. Bir kurumda uygulanan adil ve dengeli ödül sistemi, kurum kültürünü olumlu etkiler ve onu güçlendirir),
- **Organizasyon şekli** (Bir kurumun yapısının kurgulanışı, o kurumdaki işlerin nasıl yapılacağını belirler. Kurumun organizasyon yapısının bir sisteme dayanması tutarlı olmasını sağlar ve bu da kurumsal kültürü olumlu yönde etkiler),
- **Hedefler, Değerler, İnançlar** (Kurumların, çalışmalarını yürütürken uyacaklarını beyan ettiği kurallar, amaçları, paylaştıkları değer ve inançlar kültür açısından önemli rol oynar. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlendirir ve ortak hedefler çevresinde birleşmesini sağlar).

Nitelikli insan kaynaklarına sahip olmayan, insan kaynaklarını niteliksel açıdan geliştirmeyen, nitelikli insan kaynaklarına yükselme fırsatları sağlamayan ve dolayısıyla nitelikli insan kaynaklarının kurumda kalmalarını sağlamayan örgütlerin nitelikli üretim yapmaları olası değildir.²⁰⁹

2.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimine Etkileri

Siyaset bilimi ve kamu yönetimi literatüründe devletin nasıl yönetilmesi gerektiği, kamu hizmetlerinin etkin ve etken bir şekilde nasıl sağlanması gerektiği ve vatandaşların taleplerine nasıl cevap vereceği gibi konularda süregelen tartışmalar bulunmaktadır. Kamu örgütlerinin etkinlik ve etkenlik içerisinde çalışması, özelleştirmenin alternatif olarak sunulması, bürokratik yaklaşımlar yerine katılımcı modellerin dile getirilmesi, devlette

²⁰⁹ Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş, Adem Öğüt, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.282

küçülme istekleri ve yeniden yapılandırma gibi kamu örgütlerinin daha fazla kaliteye müşteriye yönelik olarak çalışmasına ilişkin birçok zorlayıcı neden ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda TKY kamu sektöründe değer değişimine ve kapsamlı yapı değişimlerine yol açacak en önemli teknik olarak görülmektedir. Böylece TKY ile literatürdeki diğer teknikler arasındaki en temel fark müşterilerle ilgili sunulan yaklaşımlardadır. Kamu sektöründe TKY'ne geçmenin gerekçelerini sıralamak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.²¹⁰

- **Değişimin Gerekliliği:** Günümüzde yaşanan hızlı değişime kamu sektörünün ayak uyduramayıp geri kaldığı, bu açıdan bakıldığında hizmetlerin taleplere cevap verebilecek düzeyde olmadığı, her gün bir başka kişi, kurum ve yayın organınca vurgulanmaktadır. İşte bu eksikliklerin giderilmesinin yolunun da TKY uygulamalarına geçilmesinde yattığı tartışmalarla belirtilmektedir.
- **Vatandaşların Kamu Hizmetlerinin Kalitesi Hakkındaki Endişeleri:** Kamu örgütlerinin sunduğu mal ve hizmetlerin son kullanıcıları vatandaşlar olmaktadır. Bu açıdan onların sunulan mal ve hizmet hakkındaki görüşleri önem taşımaktadır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği tarafından yapılan bir araştırmaya göre devlet hizmetlerinin kalitesinden sadece %8 oranındaki vatandaş çok memnundur.
- **Özelleştirme İçin Artan Baskılar:** ABD'nde yapılan özel bir ankete göre vatandaşların % 44'ü devleti etkin hizmette bulunmamakla suçlamakta ve özel sektörde olduğu gibi kamu sektörünün de yeniden yapılanmasını ve küçülmesini istemektedirler. Bunun yanı sıra kamu örgütlerinin kalitesiz hizmet sunumu ve aşırı maliyetlerini gündeme getirenler bunlara çözüm olarak özelleştirmeyi savunmaktadırlar.
- **Küçülen Bütçeler ve Artan Tasarruf Kaygıları:** Kamu sektörünün artan gereksinimler sonucu giderek büyümesi ile maliyetlerde de büyük artışlar kaydedilmiş bunun sonucunda ise bütçede kısıntıya gitmek bir zorunluluk halini almıştır. Sonuçta sınırlı kaynakların olduğu bir zamanda örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi TKY sonucu hizmet kalitesinin iyileşmesi ve maliyetlerin düşürülmesiyle mümkün olabilecektir.

²¹⁰ Asım Balcı, "Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi", **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999, s.63-68

- **Örgütlerin Hayatların Sürdürebilmeleri:** Bazı durumlarda özel sektör bir rakip olabilmekte iken diğer bazı durumlarda aynı iş için farklı kamu kurumları rekabet edebilmektedir. Dolayısıyla hangi kurum daha kaliteli hizmeti daha az maliyetle yapabilecek ise onun geleceği parlak diğerininki ise karanlık görülmektedir. Bundan dolayı hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için kamu kurumları da TKY uygulamalarına geçmek zorundadırlar.
- **Verimliliğin Artırılması Gereği:** TKY, mal ve hizmetlerde kalite iyileştirmesine giderken verimliliğin de artmasına yönelik temalar içermektedir. Günümüzde devletlerin birçok çalışanı bulundurduğu ortadadır. Verimlilikte yapılacak küçük bir artış sonuçta büyük kazanımlara olanak sağlayabilecektir.
- **En Yetenekli Çalışanların Kamu Yönetimini Seçmemesi:** Kamu sektörü çalışanlarını elinde tutamamaktan, özel sektöre kaptırmaktan şikayet etmektedir. Bu yüzden çalışanların tatminini sağlayacak faktörlere TKY ile ulaşılabilir.
- **Vatandaşların ve Çalışanların Yönetime Demokratik Katılımlarının Sağlanması:** TKY, özünde müşteri odaklı olmayı, bir başka deyişle kamu sektöründe vatandaş odaklı olmayı içermektedir. Hizmetin niteliğinden etkilenen kişi öncelikle vatandaş olduğuna göre hizmetle ilgili en çok söz hakkı onun olmalıdır. Bu tür görüş bildirmelerin sonucunda, hem halkın yönetime demokratik katılımı sağlanmış hem de bir ölçüde yönetimin halk denetimine açılmasıyla şeffaflaşmaya geçilmiş olacaktır. Ayrıca örgüt içindeki insanların karar alma mekanizmalarına etki edebilme şansı da TKY ile sağlanarak örgüt içi demokrasi alanında önemli kazanımlar sağlanmış olacaktır.
- **Elde Edilebilecek Diğer Faydalara Ulaşılması:** TKY, örgütsel performans, verimlilik, etkinlik, maliyetlerin düşmesi, mal ve hizmetlerin kalitesi, müşteriye hizmet, müşteri tatmini, zaman duyarlılığı gibi birçok fayda sağlar.

Bunların yanında TKY ile ilgili kamu sektöründe bazı kurumsal ve pratik sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar:²¹¹

²¹¹ Asım Balcı, a.g.e.

- Mal ve hizmet ikilemi(özel sektörde genellikle müşteriye mal sunulurken kamu sektöründe vatandaşa hizmet sunulmaktadır),
- Müşteri- vatandaş ikilemi(müşteri; mal ve hizmeti bir bedel karşılığında alan kişidir. Kamuda ise bu ayrımı yapmak pek mümkün olmamaktadır),
- Girdi ve süreç odaklı olma- çıktı odaklı olma ikilemi(kamu çıktı odaklıdır ve bu yasama ve bürokrasi ile belirlenmektedir. Özel sektörde ise çıktının yanı sıra buna girdi ve süreçte eklenmektedir),
- Kamu sektörünün doğasından kaynaklanan güçlükler (kamuda değişime direnç gösterilmektedir, yapılan işlerde performans aranmamaktadır, ücret sistemi farklıdır, yöneticilerin hareket alanları kısıtlıdır ve birtakım yapısal engeller mevcuttur),
- Kamu sektörünün çalışma kültüründen kaynaklanan sorunlar (oldukça güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyan TKY kamuda başarısız olabilir),
- Kısa dönemli düşünme(seçim vb. nedenlerden dolayı belirlenen hedeflere kısa vadede ulaşılacak istenmesi, sonuçları uzun vadede alınan ve direkt sonuçlara etkisi olmamasından dolayı ve de olayların uzun dönemli bir şekilde ele alınması gerekliliğinden dolayı TKY kamu sektöründe uygulanması sabır isteyen bir tekniktir),
- Örgütün büyüklüğü, kalitenin ölçülmesi, teşviklerin yokluğu, atama ve terfi sistemi gibi diğer sorunlar yüzünden de TKY kamu yönetiminde bir takım sorun ve engellerle karşılaşmaktadır.

2.5. Hizmet Sektörü ve TKY

Günümüzde küreselleşme ve rekabetten dolayı farklılaşan iş dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmeleri veya rekabet avantajı elde edebilmeleri için rekabet unsurları olan kalite, maliyet, hız avantajları yeterli değildir. Bu üç unsura ek olarak işletmelerin sundukları hizmetler de işletmeyi olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Yani işletmeler ayakta kalmak istiyorlarsa kaliteli, ucuz malı müşterinin istediği zamanda (yani daha hızlı bir şekilde) üretmenin yanında, ürettikleri ürün müşteriye geçtikten sonra müşteriye sunacakları hizmetler de artık rekabette bir adım önde olmayı sağlamaktadır. İmalat sektöründe müşteriye

malın tesliminden sonra sunulan hizmetler, hizmet sektöründe ise sundukları hizmetlere eklenen ek hizmetler işletmeler açısından fark yaratmaktadır. Başarı ve rekabette avantaj isteyen işletmelerin her tür faaliyetlerinde de kendi içinde kalitenin bulundurulması gerekmektedir.

Hizmet sektörü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de en hızlı büyüyen sektörlerden birisidir. 1990'dan itibaren sanayi sektörünün milli gelirden aldığı pay artmazken hizmet sektörünün payı giderek artmakta ve Gayri Safi Milli Hâsıla içinde %54'lere ulaşmış bulunmaktadır. Hizmet sektörü sadece gelişmiş ekonomilerde büyümekle kalmayıp aynı zamanda uluslararası ticarete de bu durum yaşanmaktadır. Hizmet sektörünün büyümesi post endüstriyel ekonominin en belirgin özelliklerinden biridir. Buna ilave olarak hizmet bileşenleri üretim malları için artı bir değer katması ile anlamlı bir öneme sahiptir. Bu yüzden hizmet kalitesi kavramı son yıllarda akademik ve yönetim çevrelerinde incelenen bir konu olmaktadır.²¹²

Hizmet sektörü hizmetin üretilmesi ve kullanıcıya arz edilmesi yönünden sanayi sektöründen önemli farklılıklar gösterir. Bu nedenle hizmet sektöründe TKY uygulayacak kuruluşlar bu farklılıkları dikkate almalı, sanayi sektöründe geliştirilmiş olan teknik ve yöntemleri olduğu gibi kullanmaya kalkmamalıdır. Hizmetler insan ihtiyaçlarının fiziksel bir nesne aracılığıyla olsun ya da olmasın karşılıklı etkileşim süreci içerisinde karşılanmasını sağlayan etkinlikler olarak tanımlanabilir. Hizmet sunanın, hazırladığı bir ortamda doğal olarak göstereceği davranışlara bağlı olarak hizmete ihtiyaç duyanların(müşterilerin) bir fayda elde etmesi söz konusudur.²¹³

İmalat sektöründeki pek çok fonksiyon hizmet ağırlıklı bir nitelik kazanmaktadır. Deming imalat sektöründe çalışanların %44'ünün hizmet sektörüyle ilgili işlerde çalıştığını tahmin etmektedir. Mesela pazarlama, finans ve satın alma gibi fonksiyonlar üretim fonksiyonu ile giderek daha yakından alakalı bir özellik kazanmakta müşteri hizmetleri çoğu işletmede oldukça önemli bir konuma yükselmektedir. Hizmetler bu nitelikleri ile işletmede üretilen ürünleri etkilemekte ve ilave değer yaratılmasına olanak sağlamaktadır.²¹⁴

²¹² Türker Baş, Kadir Ardıç, "Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi", http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=494, 26.04.2006

²¹³ Ahmet Diken, a.g.e., s.87

²¹⁴ Tekin Akgeyik, "Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:54, Sayı:2 İstanbul, 2004, s.93

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve empatisi, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir. Literatürde en yaygın kullanıma sahip hizmet kalite boyutları Parasuraman, Berry ve Zeithaml tarafından tanımlanmış 10 hizmet kalite boyutudur. Bunlar, güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, itibar, müşteriye bilmek ve anlamak, güvenlik ve fiziksel varlıklardır. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır.²¹⁵

Hizmet kalitesini anlayabilmek için hizmet sektörünün ve faaliyetlerinin özelliklerini daha iyi bilmek gerekir. Başlıca hizmet özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.²¹⁶

- 1) Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz, tanımlanamaz ve bu şekilde ölçülemez. Bu özelliği hizmetin statik değil dinamik oluşundan kaynaklanmaktadır. Hizmet fiziksel bir yapı değildir.
- 2) Hizmet depolanamaz, geri kazanımı mümkün değildir, bir kez hizmet verildikten sonra tüketilmiş demektir. Ancak tekrar edilebilir. Hizmet üretildiği sürece tüketilir.
- 3) Hizmet insan davranışlarıyla yönlendirilen bir dizi faaliyetten oluşur. Bu faaliyetler hizmetin tanımlanabilen bileşenlerini oluşturur.
- 4) Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilmez. Ancak hizmetin arzını ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar ve nesnelere, test ve muayene edilebilir (kullanılan cihazların kalitesi gibi).
- 5) Bir eşya için söz konusu olan kullanım ömrü hizmet için söz konusu değildir. Hizmetin kullanım ömrü değil sürekliliği söz konusudur.
- 6) Hizmetin bir zaman boyutu vardır. Bu boyut bir başlangıç ve bitiş noktası olan zaman dilimi ile tanımlanır. Buna da hizmet süresi denir. Hizmet süresi içindeki faaliyet birimlerine ilişkin alt zaman dilimleri hizmetin kalitesini ve performansını doğrudan etkiler. Örneğin; gecikmeler, zaman kaybı, bekleme süreleri vb.

²¹⁵ Türker Baş, Kadir Ardıç, **a.g.m.**

²¹⁶ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.89-92

- 7) Hizmet talebe bağılı olarak verilir. Bu bağılılık iki türdür. Birincisi anlık talebin karşılanması (telefona cevap verilmesi gibi), ikincisi programlı talebin karşılanmasıdır(bankacılık hizmetleri gibi).
- 8) Hizmet sektöründe çalışanların yönetimi önemlidir. Verilen hizmetin kalitesi üzerinde insan faktörünün etkisi vardır. Bu nedenle çalışanların seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, oryantasyonu ve motivasyonu gibi konulara önem verilmesi gerekir.
- 9) Kendisine hizmet verilen kişi bunu hizmeti veren kuruluşun örgütsel hiyerarşisinin ve ücret sıralamasının nispeten alt kademelerinde bulunan personelden alır.
- 10) Kalite hem objektif hem de subjektif boyutları olan bir kavramdır. Kalite objektiftir çünkü kişisel duyu ve hislerden bağımsız somut kriterler ve önceden yapılan somut tanımlara, şartnamelere, standartlara ve spesifikasyonlara bağılı olarak ölçülebilir. Kalite subjektiftir, çünkü kalite insanın değer yargılarından, beğenilerinden ve psikolojisinden de etkilenir.

Hizmet kalitesi hizmet sunanın tavır ve davranışlarından etkilenir. Aynı şekilde hizmetten yararlananların davranışları da hizmetin kalitesini etkiler. Etkin olan bu karakterlerin bazıları şiddet, bazıları motive edici, bazıları da saygı unsuru içerir.

Belirli bir zaman diliminde kullanılmayan hizmet daha sonrası için saklanamaz. Bir hastanede belirli bir ayda boş olan yataklar gelecek aya devredilemez. Hizmet organizasyonunun amacı amaçlanan seviyede başarı sağlamak olup böylece müşterilerin beklentileri karşılanmış ve düşünülen kalite gerçekleştirilmiş olunur. Bu kalite özelliği davranışsal karakterden daha kolay ölçülebilir. Bir hizmetle ilgili imkanların fiziksel özellikleri ve onun dağıtım şekli müşterilerin tatmini üzerinde etkilidir. Bir garsonun, banka görevlisinin veya sigorta acentesinde çalışanın görünüşü bu servis özelliğine örnektir.²¹⁷

2.6. Sağlık Sektöründe TKY

Hizmet endüstrileri konusunda farklı birçok sınıflama vardır. Bu sınıflamalar içerisinde Chase'in yaptığı çalışma en bilinenidir. Chase sınıflamasında hizmet endüstrilerini müşterilerle ilişki açısından incelemiş ve hizmet endüstrilerini dört sınıfta toplamıştır. Bu sınıflamada sağlık endüstrisi, müşterilerle ilişkinin en yüksek olduğu sektör olarak

²¹⁷ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.97-98

belirtilmiştir.²¹⁸ Sağlık hizmetlerinin kullanımı, sunuluş biçimi günümüz dünyasında toplumların sosyo-ekonomik kalkınmışlık düzeylerini belirleyen en önemli göstergelerdir.²¹⁹

Sağlık sunumunda hasta beklenti ve algılayışı ile doğrudan ilgili bir kavram olan kalite, hizmetin hasta ve yakınlarının ihtiyaçlarını karşılaması ve beklentilerine uygunluğu olarak tanımlanabilir. Hizmet kalitesinin artırılması, hastalar için en üst seviyede fayda sağlar. Kaliteli hizmet sunmanın birinci öncelik haline gelmesi durumunda, hastalar hizmetlerden daha hızlı, daha iyi bir şekilde yararlanırlar ve tercihlerinin karşılığını aldıkları inancına sahip olurlar. Böyle bir inanç, hastaların hastaneye olan güvenini artırır.²²⁰ Sağlık hizmetleri son derece önemli kalite etkenlerine sahiptir ancak uzun tarihsel geçmişe oranla sağlık hizmetlerinin kalitesi henüz tam olarak tanımlanmamıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı şu şekilde tanımlar: “insanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal olarak iyiliği ve refahı, Bu tanımdan yola çıkarak en genel anlamda sağlık hizmetlerin amacı; insanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal bakımdan sağlığını korumak, iyileştirmek ve sürekliliğini sağlayarak toplumun refah ve mutluluğunu geliştirmek olarak tanımlanabilir. Kaliteli bir sağlık hizmetinin tanımlanabilmesi için önce böyle bir hizmette bulunması gereken özelliklerin bilinmesi gerekir. Bu özellikler:²²¹

- Hastanın fiziksel yapısında ve fonksiyonlarında, ruhsal durum ve zihinsel yeteneklerine mümkün olan en kısa zamanda bir iyileşme,
- İnsan sağlığının geliştirilmesi, hastalıklardan bedensel ve zihinsel özürlü olmaktan korunması ve bunun gibi sonuçlar doğuracak şartların erken teşhisi ve tedavisi,
- Optimum sürede yani hizmetin zamanında verilmeye başlanması, gereğinde uzun sürmemesi, gereksiz kesintiye uğramaması ve zamanından önce bitirilmesi,
- Hizmet süresince hastaya alınan kararlar ve sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi ve onunla işbirliği kurulması,
- Tıp bilimi doğruluğu kanıtlanmış prensiplere dayanı ve ilgili diğer bilimsel, teknolojik ve uzmanlık alanlarında yararlanır,

²¹⁸ Türker Baş, Kadir Ardıç, **a.g.m.**, s.1

²¹⁹ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.105

²²⁰ İbrahim Çoşkun, “Çankırı Devlet Hastanesi'nin Kaliteye Yolculuğu”, http://www.cankiridevlethastanesi.saglik.gov.tr/iso9000/toplam_kalite.htm, 26.04.2006

²²¹ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.105-107

- Hastanın sağlık durumu ile ilgili yeterli ve gúvenilir kayıtların oluşturulması ve bu sayede hizmetin s¼rekliliđi ve izlenebilirliği,
- Sağlık sisteminin tıbbi, teknolojik, beşeri ve finansal kaynaklarının en verimli şekilde kullanılabilmesine imkân sağlamak,
- Personelin uyumlu, bir arada ve koordineli bir şekilde çalışması ile ast-¼st ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak.

Sağlık hizmetlerinde yukarıda sayılan özelliklerin bulunması ancak kaliteyi etkileyen tüm faaliyetlerin bir kalite yönetimi yapısı içinde kontrol altına alınması ile mümkün olabilir. TS-ISO 9000'den yararlanarak sağlık hizmetleri veren kuruluşlarda kalite yönetimi ile ilgili aşağdaki ilkelerin benimsenmesi gerektiği söylenebilir.²²²

- a) Hizmet kalitesi alıcının(hastanın) tıbbi bakımı ile çalışmeyecek beklentilerini ve ihtiyaçlarını s¼rekli olarak karşılayabilmelidir.
- b) Kuruluş (hastane, klinik, dispanser vb.) amaçlanan kalitenin s¼rekli olarak gerçekteşirileceği hususunda kendi yönetimine g¼vence vermelidir.
- c) Kuruluş alıcıya amaçlanan kalitenin gerçekteşirildiği veya gerçekteşirileceği hususunda g¼vence vermelidir.

Doktorlar, hastaneler, dispanserler veya muayenehanelerde ilgili sağlık hizmetlerinin sağlanması herkesi ilgilendiren bir konudur. Kalite d¼zeyi úzerinde hastaların etkileri olduğu gibi kalitenin talep ve standardını belirleyen başka faktörlerde vardır. Bunlar; Sağlık Bakanlığı, D¼nya Sağlık Teşkilatı(WHO), Sağlık İdaresi vb.dir. Sağlık sektöründe kalite yönetiminin doğmasında rol oynayan başlıca sebepler şöyle ifade edilebilir.²²³

1. Bireyin satın alma g¼cünün artması,
2. Tedavi kurumları arasında rekabetin başlaması,
3. Sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım isteğinin yaygınlaşması,
4. Kalite maliyet çelişkisine çözümler olarak gösterilmesi.

TKY uygulamasında; diğer işletmelere göre hastanelerde uygulama farklılıkları ve g¼çlükleri vardır. Bu durum teşhis, tıbbi bakım ve hasta bakımı ile hastane yönetimi ve işletmeciliği gibi hastane fonksiyonlarından ve onların işleyişinden kaynaklanmaktadır. Diğer

²²² Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.107-108

²²³ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.108-109

bir sorun da hastane yönetiminin örgütsel yapılanması ile ilgilidir. Yönetim kurulu ve yöneticiler sağlık personelinin ayrılırlar. Yönetime seçilenler doktor olmayabilir. Yönetim kurulu üyelerinin atandığı devlet hastanelerinde profesyonel hüneri olan kuruldaki elamanların hastanede etkili bir yönetim sergilemeleri beklenmektedir. Yönetim kurulu tarafından belirlenen idareci politikaları hastane yönetimi tarafından yerine getirilir. Diğer yandan doktorlar da yönetim gücü ve otorite kaynağına sahiptirler. Doktorlar hastanenin direkt çalışanları olmaktan çok danışman olarak hizmet edebilirler. Tabi hastanenin elemanı olarak çalışan veya operatörlük gibi özel bazı hizmetleri vermek için hastaneyle anlaşma yapan doktorlara da rastlamak mümkündür. Bundan dolayı hastanede TKY'nin yerleştirilmesi için bu iki yönetim gücünün (doktor ve yöneticiler) birlikte hareket etmeleri çok önemlidir.²²⁴

Sağlık hizmetlerinde TKY'ni daha anlayabilmek için günümüz sağlık hizmetlerinin 12 temel kalite boyutlarını bilmek gerekir. Bu boyutlar şunlardır:²²⁵

- 1) Kalite, verimlilik, teknoloji ve rekabetin sağlık hizmetindeki önemi devam edecektir.
- 2) Günümüz sağlık sektörü müşterileri ve doktorlar, kalite olgusu karşısında hassastırlar ve bu doğrultuda karar vereceklerdir.
- 3) Yüksek kalitenin çok sayıda müşteri bağlılığını getireceği beklenir. Zamanla bu, işletme için getiri ve referansa dönüşür.
- 4) Kalite ile verimlilik arasında tartışılmaz bir ilişki vardır.
- 5) Kalite bir departmanın sorumluluğunda değildir; o, hemşireler, doktorlar, hasta bakıcılar, eczacılar, biyo-kimya teknisyenleri gibi herkesin sorumluluğundadır.
- 6) Hasta tatmini rekabet şartlarından etkilenir ve bu durum hastane ziyaretleri zamanında ve daha sonrası için değerlendirilmelidir.
- 7) Standartlara uyularak hastaların beklentileri karşılanmalıdır.
- 8) Eğer kalite ile kârlılık birbirlerine çok bağlıysa hastane, rakiplerini aşan bir kalite olgusu ortaya koymalıdır.
- 9) Her şeyin kâfi derecede olması yetmez. Hastane, rakiplerine göre en iyi durumda olmalıdır.
- 10) Diğer hastanelerin hizmetleri incelenerek müşterilerin en iyi hizmetten ne anladıkları ve niçin rakipleri tercih ettikleri araştırılmalıdır.

²²⁴ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.109-110

²²⁵ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.110-111

- 11) Hastane yukarıda sıralanan hususlar için çaba sarf ederken rakipler boş durmayacaklardır. Öyle ise sürekli gelişen bir olgudur. Bundan geri kalmamak gerekir.
- 12) Sürekli gelişme, konulan standartlara uymaktan çok daha önemli bir kavram olup üzerinde durulmalıdır.

3. BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ

3.1. Çalışma Yaşamının Kalitesi Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Son yıllarda bilim ve teknolojiadaki hızlı değişim ve gelişmeler pek çok sosyal kavramı gündeme getirmiştir. Çalışma yaşamının kalitesi (QWL; Quality of Working Life) kavramı da bunlardan birisidir. Özellikle gelişmiş ülkeler için “İş yaşamının nasıl daha nitelikli bir hale getirilebileceği” önemli bir sorun haline gelmiştir. Yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra dikkatler, çalışma yaşamına, çalışan insanların niteliğine yönelmiştir. Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar; çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır.²²⁶

Tarihsel süreçten bakıldığında kalitenin öneminin herkes tarafından kabul edildiği dönemlerden itibaren kalite kavramından söz edilirken odaklanılan konu ilk başlarda ağırlıklı olarak nihai ürünlerdeki kalite idi. “Ne üretirsem onu satarım” anlayışının değişmesi ile “kaliteli üretirsem satarım” anlayışının yerleşmesi sonucu kalite denilince akla ürün kalitesi gelmekte idi. Ancak günümüzde nihai ürün ve hizmetin kaliteli olmasına daha çok bir sonuç olarak bakılmaktadır. Yani, kaliteli üretim faktörlerinin, sistemli şekilde buluşturulması ile kaliteli sonuçların oluşacağı düşünülmektedir. Bu noktada işgücünün, sermayenin, faaliyetlerin gerçekleştirileceği alanın, teknolojinin, makine, araç-gerecin birleştirilmesinde kalite kavramının ön planda tutulması, sonucun kalite düzeyini etkilemektedir. Üretim faktörlerinden biri olan insan faktörünün önemini ise artık uzun uzun belirtmeye gerek yok. Çünkü günümüz kuruluşları artık insanın önemi konusunda neredeyse görüş birliğine varmış durumda. Zaten kaliteli üretim faktörlerini birleştirip, işleyecek olan insan gücü olduğuna göre kaliteli üretim ancak kaliteli insan kaynağı ile mümkün olabilmektedir.

Çalışma yaşamında kaliteyi etkileyecek unsurlardan bahsederken bazı temel noktalar üzerinde yoğunlaşılabilir; fiziksel çevre, yönetim anlayışı, teknoloji, çalışma ilişkileri sisteminin kuralları ve insan. Fiziksel çevre koşulları çalışan kişinin iş gereklerini yeterli düzeyde yerine getirebileceği şekilde dizayn edilmelidir. Çünkü nem, sıcaklık, gürültü,

²²⁶ Gül Uysal, a.g.m.

ışıklandırma vb. birçok faktör çalışan verimini etkilemektedir. Zaten günümüz çalışma ortamında insanın etkinliğini artırabilmesi için çalışma ortamının dizaynına yönelik çalışmalar hem kanuni düzenlemeler hem de uluslararası standartlar temelinde yapılmaktadır. Ayrıca bu alanda günümüzde ayrı bir bilim dalı olarak nitelenen “ergonomi” çalışmaları da geliştirilen yeni araçlar, gereçler, aparatlar ile insan kaynaklarının etkinliğini yani çalışma yaşamı kalitesini arttırmayı hedeflemektedir.²²⁷

Çalışma Yaşamının Kalitesi işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur.²²⁸ Çalışma Yaşamının Kalitesi ile;²²⁹

- İşyerinde motivasyon ve duygular düzeyinde kişilerle organizasyonun birlikte tanımlanması sağlanır.
- Şirket kültürü belirlenir ve şirkette teşvik sağlanır.
- Potansiyel çalışanlar için bir tamamlayıcıdır.
- Personel davranış anketleri ve stresin kontrolüyle işgücünün durumunun güçlü olması sağlanır.

Çalışma yaşamında kaliteyi sağlamak üzere çeşitli ülkelerde farklı uygulamalara rastlamak mümkündür. Her ülke, bu sürece farklı zamanlarda başlamış ve farklı yasal düzenlemelerde bulunmuştur. Bu doğrultuda Norveç, yasal çerçevede "endüstriyel demokrasi" programına yer vererek, işin yeniden yapılandırılması konusunda ilk adımı atmıştır. Diğer taraftan İsveç, kurumların demokratikleşmesi sürecinde, işçi-işveren-sendika çerçevesinde en gelişmiş programları uygulayan Avrupa ülkesi konumundadır. İngiltere ise, konuyla ilgili teorik çalışmaların en fazla yoğunluk kazandığı ülke durumundadır. Görülmektedir ki; ülkeler çalışma yaşamında görülen eksiklikleri gidermek, gelişme sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan girişimleri 1970'li yıllarda atmaya başlamışlardır.²³⁰ Bilim ve teknolojiye, özellikle iletişim konusundaki gelişmeler, uluslararası rekabetteki artış,

²²⁷ Selami Tosun, “Hizmet Kalitesi”, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=37>, 26.04.2006.

²²⁸ Zühal Akal, “performans Kavramları ve Performans Yönetimi”,

http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, 26.04.2006

²²⁹ Angus McDonald, “Development of A Quality of Working Life Quality”, <http://www.nfer.ac.uk/research-areas/pims-data/summaries/qwdevelopment-of-a-quality-of-working-life-measure.cfm>, 26.04.2006

²³⁰ Kurtuluş Kaymaz, “Çalışma Yaşamında Kalite”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=32&pg=m, 11.04.2006

insanların yaşam kalitesini artırma konusundaki beklentilerini arttırmış, bu da yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır.²³¹

İş yaşamında kalite yaklaşımı, çalışanla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması süreci ya da çalışanların, organizasyondaki yaşantıları vasıtası ile önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamında kalite yaklaşımının temel amacı, örgütün kârlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirme sürecinde çalışanlara, verimli bir şekilde faaliyette bulunacakları koşulların sağlanmasıdır.²³²

Sosyal bilimciler, son yıllarda oldukça tartışılan "çalışma yaşamının kalitesi (ÇYK)" kavramını tanımlamakta zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu kavram ile sadece örgüt içerisindeki çalışanlara önem verme, onları tatmin etme kastedilmemektedir. Çalışma yaşamının kalitesi (ÇYK) kavramı ile örgütlerin uzun dönemli etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulması da anlatılmak istenmektedir.

ÇYK için çeşitli tanımlar yapılmaktadır. ÇYK kimilerine göre, örgütte resmi kararlar alınmasına çalışanların artan katılımı, endüstriyel demokrasi veya hedefleri ortaklaşa belirleme anlamına gelmektedir. Özellikle yönetim açısından ÇYK, gelişme ve verimliliğin teknolojik girdilerden çok, insanların niteliğindeki değişmelerle mümkün olabileceği anlamına gelmektedir. Bazı iş gruplarına göre ise ÇYK, gelirin ve kârların daha eşit paylaşımı, daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre de ÇYK, tüm örgütsel kültürü insanileştirme, yapısal ve yönetsel sistemi kökünden değiştirme olarak ifade edilmektedir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, ÇYK daha çok çalışan düzeyinde ele alınmakta, genelde unutulmuş insan boyutuna vurgu yapılmaktadır.²³³ Bir diğer tanıma göre de ÇYK, işçilerin iş tasarımı ve genel iş ortamıyla (işin geliştirilmesi, esnek çalışma saatleri vs.) ilgili kararlara katılımına olanak veren bir programdır.²³⁴

²³¹ Gül Uysal, **a.g.m.**

²³² Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²³³ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²³⁴ Halil Seyidoğlu, **İngilizce Türkçe Ekonomik ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**, 2. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2001, s.394

Bir işletmede ÇYK aşağıdaki göstergelerden belirlenebilir. Bunlar:²³⁵

- Devamsızlık,
- İş devir oranı,
- İşçi-işveren uyuşmazlıklarının sayısı,
- Kaza sayısı,
- Hedeflenen düzeyi geçen işçilik saatleridir.

3.2. Çalışma Yaşamında Kaliteyi Etkileyen Unsurlar

Çalışma Yaşamında Kaliteyi etkileyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bunlar genel olarak; ışıklandırma, sıcaklık, temizlik gibi fiziksel çalışma koşulları, işin niteliği (yaratıcılığa açık olup olmadığı, otonomi sağlayıp sağlayamadığı gibi), organizasyondaki işçi-işveren ilişkileri, firmadaki ücretleme sistemi, yönetim stili (otokratik, katılımcı, demokratik gibi), işletmenin sendikaya bağlı olup olmadığı, stres, teknolojik yapı, ergonomi gibi birçok açıdan ele alınabilmektedir.²³⁶

3.2.1. Fiziksel Faktörler ve Ergonomi

ÇYK etkileyen ilk faktör olarak iş ortamının fiziksel unsurlarının yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, işin yapıldığı fiziksel çevrede, bir insanın işini daha verimli ve etkin yapabilmesini sağlayacak şekilde, sıcaklık, temizlik, ışıklandırma, gürültü, makine-araç gereç yerleşimi gibi faktörler açısından uygun şartların oluşturulması gerekmektedir. Fiziksel çevre unsurları ile yakından ilişkili olan disiplin ergonomidir. İnsanın fiziksel ve düşünsel yeteneklerini daha etkin ve verimli olarak kullanabilmesini sağlamak amacıyla sürekli olarak makine, takım, aparat ve cihazlar geliştirilmektedir. Ergonomi, bunların, insanın özellik ve yeteneklerini dikkate alarak geliştirilmesini amaçlamaktadır.²³⁷

Murrell göre ergonomi; insan ve iş çevresi arasındaki ilişkileri çalışan bilimsel incelemelerdir. Bu bakımdan, çevre terimi sadece çevredeki ortamı kapsamaz aynı zamanda insanın ister birey isterse grup içinde olsun; işin organizasyonu, işin yöntemleri, kullanılan alet ve malzemelerini de içerir. Bütün bunlar insanın kendi doğası ile ilgilidir; yani yetenekleri, kapasiteleri ve sınırlarıyla. Grandjean'a göre; insanın işiyle ilgili davranışının

²³⁵ Memet Özkan, "Lojistik Performans ve Sonuç Göstergeleri-1", http://www.danismend.com/konular/lojistikyon/lojistik_performans.htm, 26.04.2006

²³⁶ Kurtuluş Kaymaz, a.g.m.

²³⁷ Kurtuluş Kaymaz, a.g.m.

incelenmesidir. Ergonominin en önemli prensibi işleri insana uyarlamaktır. Ergonomi disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Çalışmalarını fizyoloji, psikoloji, antropometri ve değişik mühendisliklerin teorilerine dayandırır. Meister'a göre; insan, makine sistem operasyonu bağlamında işle ilgili görevleri, insanların nasıl başardığını ve davranışsal ve davranışsal olmayan değişkenlerin, bu başarıyı nasıl etkilediği üzerine olan bir çalışmadır.²³⁸ Bu çerçevede ergonomi en geniş tanımıyla, insanın anatomik özelliklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını göz önüne alarak, işyeri yerleşimi ve ortam değişkenlerinin etkisi ile oluşan organik ve psikolojik reaksiyonlarına göre insan-makine-çevre ilişkisinin temel yapısını araştıran bir disiplindir. Çalışan kişilerin işlerinde verimli olabilmeleri için en önemli ihtiyaçlardan biri, rahat çalışabilecekleri bir ortamın içinde bulunmalarıdır.²³⁹ Ancak bugünün teknolojik uygarlığında makinenin insanlar üzerine etkisi artık soyutlama değildir.²⁴⁰ İnsanın fiziksel ve düşünsel yeteneklerini daha etkin ve verimli olarak kullanabilmesini sağlamak amacıyla sürekli olarak makine, takım, aparat ve cihazlar geliştirilmektedir. Bu araç ve gerecin insanın özellik ve yeteneklerini dikkate alarak geliştirilmiş olması iş verimini de arttıracaktır. İş ortamında ısı, nem, hava akımı, toz, duman, gaz, buhar, zararlı ve zehirli maddeler, gürültü, titreşim, aydınlanma eksikliği gibi faktörler de iş verimini etkilemekte, insan sağlığı ve güvenliği açısından çeşitli sorunlara neden olmaktadır.²⁴¹

Bu anlamda ergonomi, birçok bilimsel disiplinin ortak çalışma alanı olan (başta mühendislik, mimarlık, tıp, fizyoloji, anatomi, psikoloji, sosyoloji olmak üzere) bir yaklaşımlar bütünüdür. Tüm bu bilimsel disiplinler ortaklaşa bir insana uyumlaştırılmış ideal makine-çevre sisteminin arayışı içindedirler. Elbette ki bu arayışın temel amacı, sadece insanın kendisiyle barışık uyumlu bir çevrede yaşaması değil, en önemli üretim faktörü olan insan gücünün (ya da işgücünün) rahat, kolay ve sağlıklı bir şekilde üretim ve ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan makine, teçhizat, ofis, fabrika düzeni vs.nin yaratılması isteğidir.²⁴²

Kullanılan aletler, cihazlar, hatta masa ve sandalye dahi kişiye en rahat çalışma imkânını sunabilecek şekilde tasarlanmış ve yerleştirilmiş olmalıdır. Işıklandırmadan

²³⁸ Petrick G. Dempsey, Michael S. Wogalter, Peter A. Hancock, "Hangi İsimle? Tanımlardaki Adlandırmayı Kullanarak İnsan Faktörleri ve Ergonomi Biliminin Temel Kuruluşunu İncelemek", <http://www.sistems.org/terimler.htm>, 26.04.2006

²³⁹ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁴⁰ David Meister, "Genel ve Gelişmeci Ergonomide Teorik Konular", http://www.sistems.org/kuramsal_konular.htm, 26.04.2006

²⁴¹ Ali Oral, "Ergonomi Tanım ve Amacı", <http://ali-oral.balikesir.edu.tr/ergonomi/ergon01.html>, 26.04.2006

²⁴² ... "Ergonomi Nedir?", <http://www.kobitek.com/makale.php?id=9>, 26.04.2006

ortamdaki gürültüye kadar birçok etken çalışanların verimini düşürebilir ya da konsantrasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Ergonomi bilimi işte bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve çalışan kişilere en uygun ortamı hazırlayabilmek için çaba harcamaktadır. İş süreçlerinin, spor, dinlenme, sağlık ve güvenlik unsurlarının tasarımında bütün ergonomi prensipleri mutlaka dikkate alınmalıdır.²⁴³

Ergonominin amacı değişik sağlık problemlerinin ortadan kaldırılabilmesi, verimin artırılabilmesi için çalışma ortamının nasıl dizayn edileceği ve işçiye nasıl adapte edileceğidir. Başka bir ifade ile, işçinin işe değil işin işçiye uydurulmasının sağlanmasıdır. Örneğin çalışma masasının yüksekliğinin artırılması işçinin birçok kez işine ulaşmak için gereksiz yere aşağıya doğru eğilmesini önleyecektir. Ergonomi ile uğraşanlara ergonomist adı verilir ve ergonomistin çalışma alanı işçi, işyeri ve iş dizaynidir.²⁴⁴

Kötü çalışma koşullarında çalışmak zorunda kalan işçiler el, bilek, eklem, sırt ve diğer organları ilgilendiren ciddi sakatlanmalar ile karşılaşmaktadırlar. Bu sakatlanmalar aşağıdaki nedenlerden oluşabilir:²⁴⁵

- Vibrasyon üreten makinaların uzun süre kullanımı (örneğin havalı çekiç gibi),
- Ellerin ve kasların dönmesine neden olan görev ve aletler,
- Ters yöne güç uygulamalarında,
- Ellere, bileklere, sırtta ve eklemlere fazla yük bindiği hallerde,
- Kolların baş üzerinde çalışmaya zorlandığı zaman,
- Belin eğilmeye zorlandığı işlerde,
- Ağır yüklerin itildiği veya kaldırıldığı zaman.

Sakatlanmalar genellikle yavaş gelişir. Kötü çalışma koşulları ve uygun olmayan el aleti kullanımı sonucunda sakatlanma ve hastalanma süreci çok yavaş gelişir. Fakat bu süreç içinde kötü koşulların yarattığı bazı sinyaller ve belirtiler işçi tarafından algılanır. Örneğin işçinin evine gittiği zaman kas ve eklem ağrısı çekmesi gibi. Daha sonra ciddi sorunlar yaratacak bu belirtilerin sebebi mutlaka araştırılmalıdır. İşçiler ergonomik kuralları uygulanmadan yapılan işten dolayı karşılaşabilecekleri tehlikeler ve tehlikelerin belirtileri üzerine önceden haberdar edilmelidir. Tekrarlanan işler genellikle kas iskelet sistemi sakatlanmalarına ve hastalıklarına neden olur. Kazaların önlenmesi için harcanan paralar

²⁴³ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁴⁴ ...“Ergonomi”, <http://www.populermedikal.com/ergonomi1.asp>, 26.04.2006

²⁴⁵ ...“Ergonomi”, <http://www.populermedikal.com/ergonomi1.asp>,

işverenlere ilk başta fazla olarak görülebilir. Ancak bu yatırım uzun vadede iş verimi ve işçilere moral getireceği için ilerde işverene kar olarak geri döner.²⁴⁶

Ergonomi sonuç olarak işin insancillaştırılarak verimliliğin artırılması sürecidir.²⁴⁷ Ergonominin dayanak noktası, sistem-insan uyumluluğu, fiziksel, algısal, bilişsel, duygusal, sosyal, organizasyonel ve çevresel etmenleri içeren bütün katmanlarda düşünölmelidir. Bu, bir sistem-insan etkileşimlerinin kümesini tanımlayan girdiler ile çıktılarının nicelleştirilmesidir.²⁴⁸

3.2.2. İşin Niteliği ve İş Ahlakı

Tarih boyunca işletmelerde en az değeri verilen kaynak insan, yani işgücü olmuştur. Bunun nedenleri²⁴⁹:

- a) Dünya savaşları sonrası ve sanayi reformu öncesinde insanların boğaz tokluğuna çalışmaya mecbur olması.
- b) İşgücünün kârlılıktaki ve üretimdeki payının kolay ölçülebilir olmaması veya böyle gösterilmeye çalışılmasıdır.

Zaman içerisinde insanın örgütün en değerli kaynağı olduğu yaygın kabul görmüştür. Çünkü beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların kullanılamayacağı, örgütte başarıyı sağlayan en temel etmenin insan olduğu anlaşılmıştır.

ÇYK kapsamında önemli bir konu da iş kazaları ve meslek hastalıklarıdır. Üretimin arttırıldığı dönemlerde artan iş yükü, stres, gerginlik yaratmakta ve sağlık açısından riski yüksek olan hataları gündeme getirmektedir. ABD'nde tüm kanser vakalarının %20 ile %40'ının doğrudan meslekten kaynaklandığı, Kanada'da ise her yıl kanserden hayatını kaybeden 40 bin kişinin 10 binden fazlasının meslek hastalığı mağduru olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan resmi verilere göre, dünyada her yıl 1 milyon 200 bin kişi, iş kazaları ya da meslek hastalıkları nedeniyle hayatını kaybetmektedir. Bu ölümler arasında, yaklaşık 335 bin kişinin doğrudan iş kazası sonucunda hayatlarını kayb ettikleri, her yıl 160

²⁴⁶ ...“Ergonomi”, <http://www.populermedikal.com/ergonomi1.asp>

²⁴⁷ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁴⁸ Waldemar Karwowski, “Simvato loji: Bir "İnsan Yapımı Şey" ile İnsan Uyumluluğu Bilimi”Çev: H. Okan Durmuş, <http://www.sistems.org/uyumbilim.htm>, 26.04.2006

²⁴⁹ Muammer Paşa, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=123&pg=m, 11.04.2006

milyon yeni iş kazasının yaşandığı belirtilmektedir. İnsan hayatını ilgilendiren bu denli önemli bir konuya çalışma yaşamında özellikle dikkat edilmesi şarttır.²⁵⁰

ÇYK doğrultusunda iş ahlâkının da kurumsallaştırılması bir ayrıntı olarak görülmemelidir. İş ahlâkı iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlâki ilkeler ve standartları kapsar. İşletmeyi bütünleyen ve yönlendiren temel kural, ilke ve değerlerin korunması yani firma kültürünün oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması, firma ile toplum arasında kültürel bütünleşmenin sağlanması, kültürel değerlerin firma içinde yayılımının gerçekleştirilmesi çalışma yaşamında kaliteyi arttıran öğeler arasında yer almaktadır.²⁵¹

3.2.3. İşçi-İşveren İlişkileri

Günümüzde çalışma ilişkileri ve istihdamda yaşanan değişmelerin sebepleri çeşitlidir. Bazı gözlemcilere göre, ürün piyasalarının küreselleşmesi rekabet baskılarını arttırmış ve uluslararası düzeyde daha ileri bir işbölümüne yol açmıştır. Birçok işletme işgücünü küçülterek, geçici işçi ve taşeron kullanarak ve yalın yönetim sistemleri uygulayarak esnekliği arttırmaya çalışmıştır. Teknolojik değişmelerin küresel ekonominin koşulları ile birleşerek istihdam biçimlerini etkilemesi işçi ve işverenler arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.²⁵²

Verimlilik kavramının en etkin olduğu bir alan olan iç yönetimde ana unsur insandır. İnsan, çalışmak, etkin olmak isteyen bir varlıktır. Yöneticinin görevi bu bağlamda elemanlarına üretken bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Bu kapsamda çalışanlar ve yönetim arasında psikolojik bir sözleşmenin varlığı düşünülebilir. Bu varsayılan anlaşma bağlamında karşılıklı güven söz konusudur. Ve çalışan yaptığı iş karşılığında bilgi, güç, başarı yönünden kazancı olduğunu görmelidir.²⁵³

Dünya işçilerinin büyük bir çoğunluğu formel emek piyasalarının ve sosyal koruma sistemlerinin dışında çalışmaktadır. Dünya ekonomisinde artan rekabetin baskısı altında daha çok esneklik arayışı informal sektörün büyümesine neden olmakta, kısmen formel sektör içinde yer alan atipik ve geçici çalışma enformel sektörde daha da acımasız koşulların

²⁵⁰ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁵¹ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁵² Toker Dereli, "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=224&pg=m, 11.04.2006

²⁵³ Turan Atılgan, "Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler", http://www.viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm, 26.04.2006

doğuşuna neden olmaktadır. Öte yandan işgücünün bazı kesimleri vasıflarına olan yüksek talepten ötürü yüksek ücretler almakta ve tatminkâr işlerde çalışmaktadır. Bilgi çağında kazananlarla kaybedenler arasındaki açık büyümektedir. Bu konuda bir yandan esnekliği sağlarken aynı zamanda sosyal koruma ve adaleti gerçekleştirmeye çalışan ILO'nun çabaları uluslararası sözleşmeler yoluyla yeni dengeler kurmaya çalışmaktadır. Kuşkusuz bu konuda her topluma uygulanabilecek bir şablon bulunamaz; ancak 21. yüzyılda işçiler, işverenler ve toplumun beklentilerini karşılayan yeni bir sosyal sözleşmeye ihtiyaç vardır.²⁵⁴ Genel ekonomi açısından gelişmekte olan ülkelerde belirli nedenlerden dolayı iş gücü devri veya değişimi arzulanır. İşletme açısından ise bu durum en aza indirilmek istenir. Bilinen bazı nedenlerden (ölüm, emeklilik, vb.)dolayı bu durum sifıra inmemektedir.²⁵⁵

3.2.4. Ücretleme Sistemi

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen belki de en önemli değişken ücretlerdir. Ücretleme sistemi çalışanların tatmin ya da tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerindendir. Ücret çalışan açısından çok hassas, işletme açısından da çok kritik bir konudur. Firmadaki ücretleme sisteminin doğru bir şekilde tasarlanması, tasarım aşamasında çalışan katılımının sağlanması, dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir.²⁵⁶

Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır.²⁵⁷

Ücretlemede gözetilecek amaçlar şunlardır:²⁵⁸

- Nitelikli işgörenleri çekme: Ücretler vasıflı yeni işgörenleri işletmeye cezp edecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir.

²⁵⁴ Toker Dereli, **a.g.m.**

²⁵⁵ Ayşe Can Baysal, “İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Kayseri, 1984, Sayı:6, s.83

²⁵⁶ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁵⁷ Gül Uysal, **a.g.m.**

²⁵⁸ Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m, 26.04.2006

- Mevcut işgörenleri elde tutma: Eldeki işgörenleri işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- Motive edicilik: Ücretler işletmede istenir işgören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- Örgüt performansının yükseltilmesi: Verilen ücretliler ile işgücü verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

İşletmede personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynarlar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi ve toplu sözleşmeler işletme içi öğeleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasa ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturur.²⁵⁹

Ücret yönetimi, şirketlerin ve çalışanların en duyarlı olduğu konuların başında gelmektedir. Ücret yönetimini oluştururken taraflar açısından ne ifade ettiği ve düzey olarak beklentisinin bilinmesi önem taşımakla beraber, ücret yapısını etkileyen iç ve dış faktörleri de unutmamak gerekir. Hem işverenler hem de işgörenler arasında hassas bir konu olması nedeni ile işletmelerin adil bir ücret sistemini kurması, uygulaması ve çalışanlarına bu sistemi anlatmaları gerekmektedir. İşveren-işgören dengesinin sağlanması ve karşılıklı çıkarların ortak bir noktada kesişmesidir. İşgören emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alabilmeli, işveren ise, adil bir ücret sistemi ile çalışanların tatmini ve işletmenin karlılığını sağlayabilmelidir.²⁶⁰

²⁵⁹ Gizem Akalp, **a.g.m.**

²⁶⁰ Gizem Akalp, **a.g.m.**

3.2.5. Yönetim Tarzı

Örgütlerdeki yönetim anlayışı, bireyin yaşam kalitesini ve çalışma yaşamının kalitesini etkilemektedir. Üretimde verimlilik, teknolojiden yararlanmaya, çalışanların yeteneklerine, çabalarına olduğu kadar örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bu bağlamda çağdaş yönetim anlayışına sahip örgütlerle, geleneksel yönetim anlayışına sahip örgütler birbirinden ayrılmaktadır.

Geleneksel örgütlerde “yönetim” anlayışı “hiyerarşi” kavramı ile birlikte düşünülmekte ve iş yaşamında ifade ettiği anlamı ile de bir dizi basamağı hatırlatmaktadır. Bu hiyerarşik basamaklar örgüt içinde iletişim ve işbirliğini oldukça güçleştirmektedir. Çağdaş örgütlerde ise yatay bir örgütlenme yapısı ve esnek bir yönetim anlayışı dikkat çekmektedir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılımın sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve isteklere önem verilmesi çağdaş yönetim anlayışında daha fazla ön plana çıkmaktadır.²⁶¹

3.2.6. Sendikalar

Emek pazarındaki arz ve talep, organizasyonun belli bir anda belli bir iş için bulabileceği elemanların sayısını ve bu elemanları organizasyona çekmek için gerekli yatırımın miktarını belirler. Genel olarak, organizasyonun ihtiyaç duyduğu becerilere talep ne kadar fazlaysa, bu becerilere sahip elemanlara yapılan ödeme o kadar yüksek olur. Bunun tersine, ihtiyaç duyulan, becerilerin arzı ne kadar fazlaysa, organizasyonun o alandaki yetenekli insanları kendisine çekmesinin maliyeti o kadar düşük olur. Bu dalgalanmayı yasalar ve sendikalar da bir ölçüde etkiler.²⁶²

Toplu uyuşmazlıklar ya bir toplu iş sözleşmesinin uygulanması ve yorumlanması ya da bir sendikanın tanınması veya bir toplu iş sözleşmesinin yenilenmesi ve yapılması sırasında çıkarlar. Çıkar uyuşmazlığının en yaygın olan tipi genellikle ekonomik uyuşmazlık olarak adlandırılan ve bir toplu görüşme sırasında ücretler ve çalışma koşulları konusunda taraflar arasında ortaya çıkan görüş ayrılıklarının neden olduğu uyuşmazlıklardır.²⁶³ Günümüzde sendikalarda iş tasarımı, bunların araştırılması, uygulama ve katılımın

²⁶¹ Gül Uysal, **a.g.m.**

²⁶² Mustafa Atay, **a.g.m.**

²⁶³ Alper Topçuoğlu, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Toplu Çalışma Uyuşmazlıklarının Çözümlemesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1980, Cilt:13, Sayı:4, s.29

sağlanması, Kurumsallaşma ve çalışma yaşamının kalitesi gibi konularda etkilerini hissettirmektedir. General Motors ve AT&T gibi şirketlerin Çalışma Yaşamının Kalitesini artırıcı çalışmalara sendikalarda katılmakta ve programlar oluşturulmaktadır.²⁶⁴

3.2.7. Stres

Dış ve iç ortamdan kaynaklanan etkenlerin organizmada yarattığı değişiklik(H. Selye) veya bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumu²⁶⁵ şeklinde tanımlanan strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler. İş yerimizdeki kronik stres kaynaklarını aşağıdaki gibi başlıklar altında toplamak mümkündür.²⁶⁶

- **Rollerdeki Belirsizlik:** Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.
- **Rol Çatışması:** Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının

²⁶⁴ Michael Bear, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Qinn Mills, Richard E. Walton, **Human Resource Management**, The Free Press, USA., 1985, s.588

²⁶⁵ Mahmut Özdevecioğlu, Aziz Bulut, Tefik Gemici ve diğerleri, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, Manisa, 2003, s.131

²⁶⁶ Serpil Aytaç, “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=117&pg=m, 11.04.2006

çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur.

- **Kişilerarası Çatışma:** İş yerinde üstleriyle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla ya da memurlarla çatışma ya da tartışma, en basit işlerde bile gerginlik yaratır. Çözümü en zor olan da bu sorundur.
- **Sorumluluk:** Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır.
- **Katılım:** Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır.
- **İş Güvenliği:** İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir.
- **Yönetim Tarzı:** Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Performansı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur.
- **Fiziki Mekân ve Çevre Şartları:** İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir.

- **Yoğun İş Yükü:** Birçok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir.
- **Zaman Yetersizliği:** Stres, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, zamanı kontrol altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açar. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stresi oluşturur.
- **Kariyer Engeli:** Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde doyumu ve etkinliği iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır.

Stresle ilgili yapılan tanım ve açıklamalardan sonra şu temel özellikler ortaya çıkmaktadır.²⁶⁷

- Stres çift yönlü bir olgudur.
- Stres çoğunlukla kaçınılmaz bir olgudur. Bireyin içinde bulunduğu toplumda aile ilişkileri, çalıştığı işletmenin yapısı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, amirleri, astlar, toplumdaki hayat tarzı, ısı, gürültü, amaçlara ulaşamama, karar verememe vb. insanın sıkıntıya düştüğü haller potansiyel stres kaynağıdır.
- Stres, kısıtlama ve isteklerle ilgilidir. Kısıtlamalar kişiyi arzulanan şeyleri yapmaktan alıkoyar. İstekler ise arzulanan bazı şeylerin kaybedilmesi demektir.
- Stres insanları psikolojik ve fizyolojik açıdan çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bu bakımdan stres altındaki insanlar değişik tepkiler göstermektedir.
- Stres bireylerde genellikle içinde bulunduğu durumun, yaptığı işin, faaliyetin, fırsatın, isteğinin vb. sonucu hakkında belirsizlik olması ve sonucun kişi için önemli olması durumlarında ortaya çıkmaktadır.

²⁶⁷ Azim Öztürk, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Yayını, Ankara, Sayı:4, 1994, s.114–115

- Stres örgütsel performansı etkileyen en önemli etmenlerden birisidir. Günümüzde gerek kamu gerekse özel sektör işletmelerinin her kademesinde görev yapan personel stresin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini önemli derecede etkilediğini ifade etmektedir.

Çalışma hayatında ortaya çıkan stres faktörlerini daha da genelleştirmek mümkündür. Özellikle teknolojinin katkısı nedeniyle çalışma hayatındaki tekno-stres oluşumunu, gelir yetersizliği, sınırlı gelişme imkânları, ayrımcılık, zorlu yarışma vb. durumları da göz ardı etmemek gereklidir. İşle ilgili stresi önlemeye ve azaltmaya yönelik yöntemler örgütsel ve bireysel olarak iki başlık altında toplanabilir. Çalışma psikolojisinde üzerinde durulabilecek bazı yöntemler şunlardır²⁶⁸:

- 1) Çalışanların rollerinin yeniden tanımlanması,
- 2) Sosyal destek sağlama,
- 3) Aşırı iş yükünü ortadan kaldırma,
- 4) Çalışma koşullarını yeniden gözden geçirme,
- 5) Çalışanların kararlara katılımını artırma,
- 6) Çalışanların güven duygularını geliştirme,
- 7) Stresli personele danışmanlık hizmeti vermek gibi.

Stresin 21. yüzyılın hastalığı olarak ifade edilmesinde özellikle ABD ve gelişmiş ülkelerde konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı araştırmalar sonucunda elde edilen çarpıcı bulguların yeri büyüktür. Söz konusu çalışmalarla stresin günümüzde giderek yaygınlaştığı, insanların ve örgütlerin varlığının ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir.²⁶⁹

Etkilenen kronik stres kaynağı her ne olursa olsun, çalışanların olumsuz stres faktörlerini olumlu hale dönüştürmesi mümkündür. Stresin olumsuz etkilerini azaltmak veya stresle başa çıkabilmek için ya çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmalı veya azaltmalı, ya da çalışanlara stresle başa çıkma yolları öğretilmelidir.

²⁶⁸ Serpil Aytaç, **a.g.m.**

²⁶⁹ Abdullah Yılmaz, Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, Manisa, 2003, s.2

Stres Yönetimi Eğitimi (Stress Management Training, SMT: bireylerin stresle nasıl başa çıkabileceklerini öğretme eğitimi), Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan çalışanlara yardım programları; gevşeme yöntemleri, biyolojik geri bildirim yöntemleri ve algılama becerilerini kapsamakta olup, bu yöntemler sonucunda çalışanlardaki strese ilişkin belirtilerin azaldığı saptanmıştır. Bu tür programlar, stresin nedenlerini ve kaynaklarını ortadan kaldırmamakta, ancak çalışanlara stresli durumla nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretmektedir. Bu stratejiler, çalışanların işyerindeki stresin sonuçlarından daha az etkilenmelerine ve bireylerin stresle daha kolay mücadele etmelerine yardım eder. Sonuçta olumsuz stres faktörlerini olumlu hale dönüştürerek çalışanların iş yaşamlarında mutlu olabilmelerini sağlamak mümkündür. Stresten uzaklaşmak için yapabileceklerimiz özetle şunlardır.²⁷⁰

- Olumlu alışkanlıklar ediniz.
- Ayrıntılarla uğraşmayınız.
- Günlük, haftalık, aylık yapılacak işleri sıraya dizerken önce zor ve sevimsiz işlere öncelik vererek onları bitirmeye çalışınız.
- Mükemmeliyetçilikten kaçınınız.
- Yorucu ve zor işleri sabah saatlerine bırakınız.
- İşinize konsantre olunuz.
- Dinlenmek için de kendinize zaman ayırınız. Bütün gününüzü işle doldurmayınız.
- Televizyonun esiri olmayınız. Program seçiniz.
- Kendinize ve ailenize de zaman ayırınız. Yıllık tatile çıkınız.
- Her gün yarım saat önce uykudan kalkmayı deneyiniz.
- Planlamaya önem veriniz.

3.2.8. Teknolojik Yapı

Örgütsel yapının ve teknolojik ilerlemelerin biçimlendirdiği iş yaşamındaki koşulların, çalışanların üzerinde önemli etkilerinin olduğu kaçınılmaz gerçeklerdendir. Bu koşulların çalışanları olumlu etkilemesi, çalışanların yaptıkları işlerden ve işyerlerinden doyum sağlamalarıyla mümkündür. Şirketlerin çoğu verimliliği arttırmak için, yeni ürün geliştirme ve

²⁷⁰ Serpil Aytaç, **a.g.m.**

teknolojik gelişmelerden yararlanır. Bu gelişmelerden yararlandıkça örgütler daha sağlam temellere oturmakta ve çalışma ortamı sistemli ve standart hale gelmektedir.²⁷¹

Teknoloji uzun yıllar çalışma yaşamında insanı uyuma zorlayan değişmez faktör olarak yer almasına rağmen, gelişimin her aşamasında, işgörenleri çalışmanın yaşamı tehdit eden yönlerinden (iş kazası riski, meslek hastalığı) ya da zorluklarından kurtarma konusunda da katkılarda bulunmuştur. Teknolojik devrim, çalışma yaşamının insancıllaştırılması konusunda iki farklı boyutu beraberinde getirmektedir. Bunlardan ilki, tam otomasyon yoluyla, çalışan insanın aşırı yüklenme ve zorlanma alanlarını devralarak, yaşamı tehdit eden çalışma koşullarından kurtarmasıdır. İkinci boyut ise, otomasyonun sadece tehlikeli ve zor işleri değil, çalışanların işlerini de ellerinden alma risklerine rağmen, farklı ve değişen iş alanları da yaratmaktadır.²⁷²

3.2.9. Eğitim

Çalışanlar yıllar önce okul hayatından ayrıldıkları için TKY'ne yönelik değişimlere karşı bir direnç göstermekte ve bunu büyük bir külfet olarak algılamaktadırlar. Bu direnci kaldıracak en büyük etken onların çalışmalara aktif olarak katılımını sağlamakla olacaktır. Gelişmelerden tüm çalışanların haberdar edilmesi gerekmektedir. Kalite çemberleri kurularak bunlardan faydalanılmalıdır. Japon kalite uzmanlarından olan Ishikawa bu konuda “kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” şeklinde eğitimin önemini belirtmiştir.²⁷³

ÇYK arttırılmasında, iyi eğitilmiş bireylerin daha etkin rol alacağına gözardı edilmemesi önem taşımaktadır. Ancak yeterli ve istenen düzeyde bilgi, beceri ve yeteneklerle donanmış personel, dönüşüm sürecinde daha aktif roller alabilecektir. Çalışma yaşamının kalitesinin arttırılmasını sağlamak üzere; iş kazalarının azaldığı, katılımcı yönetim anlayışının sergilendiği, yatay-dikey ve çapraz iletişim mekanizmalarının arzu edildiği şekliyle işlediği, fire oranlarının azaldığı, maliyetlerde düşüşlerin sağlandığı seviyenin yakalanmasında eğitim faaliyetlerinin etkisinin ne derecede önem taşıdığı açıktır.

Eğitim adeta altın bir zincir gibi, getirdiği verimlilik, kalite ve istihdam süreçleri ile bir yandan firmaların gelişmesine, rekabet gücü yoluyla zenginleşmesine yardımcı olurken, diğer yandan istihdamı genişleterek, çağımızın zenginliklere doğru uzanan yollarını açmaktadır. Bu

²⁷¹ Gül Uysal, **a.g.m.**

²⁷² Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁷³ Aslı Yürütücü, **a.g.m.**

yenidünyalar beraberinde özgürlükleri, korkusuz toplumu, insanca çalışma ve yaşama koşullarını getirmektedir. Gerçekten, bilgi çağına yönelmiş bir küresel ekonomide, büyüme ve istihdam, çalışma yaşamında kalite sorunlarına getirilecek temel çözümler, stratejik olarak sürekli eğitim faktöründen geçmektedir.²⁷⁴

İnsan kaynakları eğitim stratejisini yürürlüğe geçirmekle sorumludur. Kalite profesyonelleri insan kaynakları profesyonelleriyle kalite hakkında uzmanlıklarını paylaşmakla ve satış eğitimi için müfredat programı geliştirmek hakkında uzmanlıklarını paylaşmakla sorumludur. Eğitim bir davranış biçimidir. İnsan davranışını ortaya çıkarmak için yapılan bir eylemdir.

Örgütler çalışanların eğitimine önem verdikleri sürece verimlilik sağlarlar. Walt Disney ve Mc Donald's gibi büyük şirketlerde; çalışanları eğitmek ve geliştirmek için özel kurs ve okullar vardır. Mc Donald's şirketinde şirkete ait Hamburger Üniversitesi olduğu gibi. Şirket içi kütüphane kurarak, personelin gelişimine katkıda bulunulmalıdır. Başarı için doğru yerde doğru zamanda doğru bilgi ve beceriye sahip insanların bulunması gerekir. SONY şirketi çığır açan Walkman kasetçaları piyasaya çıkardığı zaman altı ay içinde rakiplerinin boy göstereceğini biliyordu. Bu nedenle de Sony, Walkman'ı geliştirecek, yeni özellikler katacak ve böylelikle üstünlüğünü koruyacak planlı bir programın ikinci aşamasına hazır olmalıydı. Ve Sony yetkilileri bunu yaptılar.²⁷⁵

3.3.Çalışma Yaşamının Kalitesini Artırmanın Yolları

ÇYK doğrudan veya dolaylı etkileyen çok sayıda etken mevcuttur. Firmaların üzerine düşen en büyük sorumluluk, verim ya da verimsizliklerinin nedenleri olan bu faktörleri doğru tespit etmek ve sorunlara akılcı çözümler bulmaktır. Bu amaçla, özellikle belirli periyotlarla personel tatmin araştırmalarının yapılması gerekmektedir. Böylelikle çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları her türlü sorunun tespitine fırsat tanınmış olmakta, bu araştırmalar da dolaylı olarak personelin tatmin derecelerini arttırmaktadır.²⁷⁶

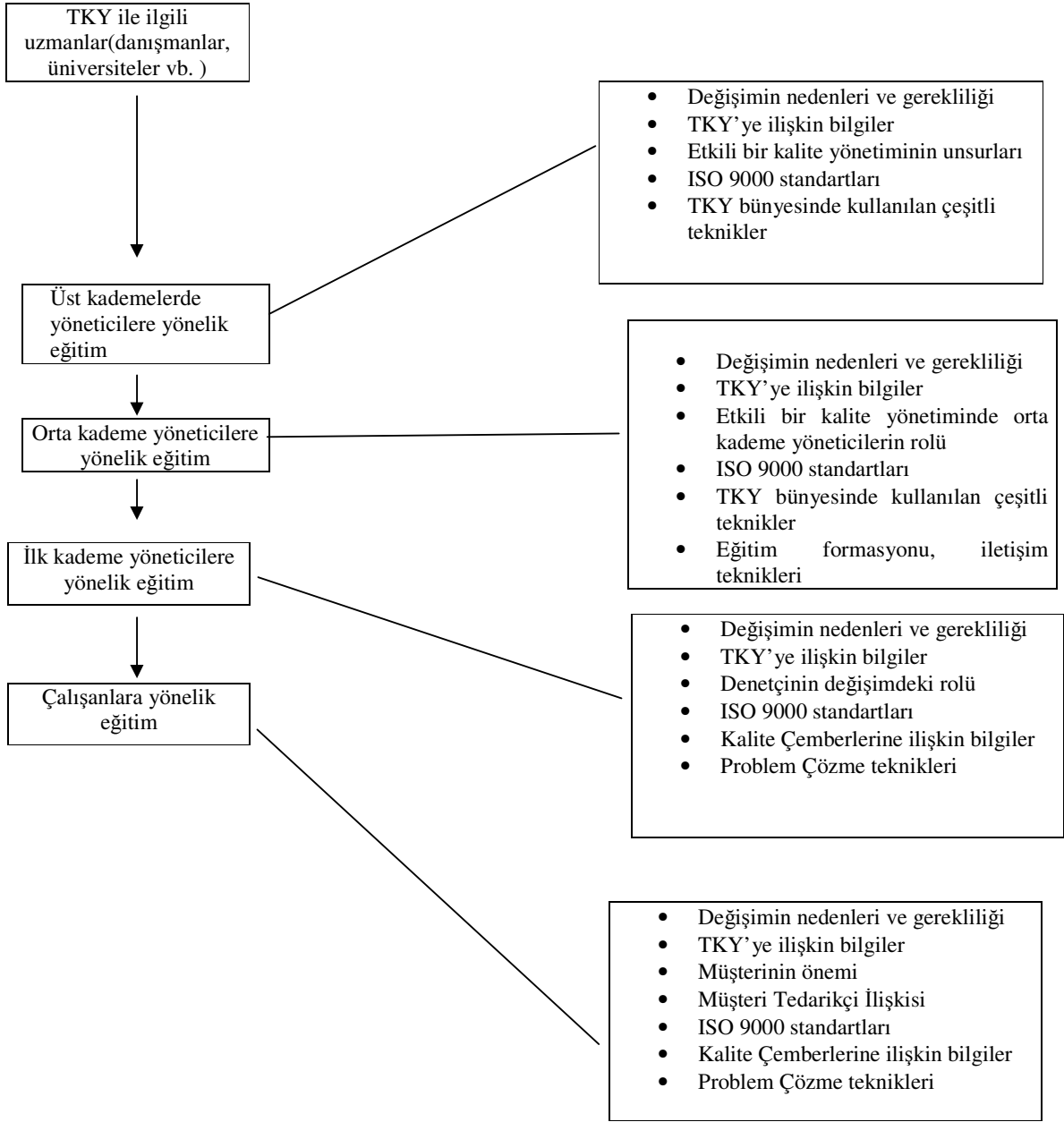
Şekil 3.1. Kademelere Göre TKY'ye İlişkin Alınması Gereken Eğitimler

²⁷⁴ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁷⁵ Tuğba Bayazit, "Toplam Kalite Yönetimi",

http://www.dream.gen.tr/txt/ekonomi/toplam_kalite_yonetimi.html, 26.04.2006

²⁷⁶ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**



Kaynak: Aslı Yürütücü, "Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY(Toplam Kalite Yönetimi)",
<http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>

İş yaşamında kaliteyi arttırmaya yönelik temel programlar dört ana grup altında incelemek mümkündür. Bunlar:²⁷⁷

²⁷⁷ Kurtuluş Kaymaz, a.g.m.

- 1) **Özerk çalışma grupları:** Bir dizi işi yapmakla sorumlu olan, sayıları genellikle 15–20 arasında değişen, kendi kendini yöneten informal bir yönetim anlayışına sahip gruptur. Özerk çalışma grupları, üretkenlik, üretim esnekliği, teknolojik değişimlere daha hızlı bir şekilde uyum sağlanması, işe devamsızlığın ve işten ayrılmaların azalması, iş yaşamında kalitenin artırılması gibi kazançlar sağlamaktadır.
- 2) **Kalite Çemberleri:** Kalite çemberleri, yaptıkları işin kalitesi ile ilgili olan koşulları belirlemek, problemleri tanımlamak, alternatif çözüm önerileri sunmak, daha güvenli iş yaşamı koşullarını belirlemek ve üretkenliğin artırılması amacıyla, 6–12 kişi arasında değişen sayıları bulunan, gönüllülük esasına göre bir araya gelmiş gruptur. Problem çözme yeteneği dolayısıyla kalite çemberleri, iş yaşamında kalite ile ilgili karşılaşılan muhtemel sorunlara çözüm getirmektedir.
- 3) **Yönetim Kurullarında Temsil Edilme:** Yönetim kurullarında temsil edilme hakkı, temsilcilere, çalışanların tümü tarafından dile getirilen ihtiyaçların üst yönetime aktarılması fırsatını sunmaktadır. Çalışanları derinden etkileyecek önemli kararlar alınmadan önce bu temsilcilere danışılmakta, böylece tüm personelin sesine kulak verilmiş olmaktadır. Karara etki eden çeşitli öneri, şikâyet ve dilekler dikkate alınmakta, çalışanları pozitif yönde etkileyecek sonuçlara varılabilmektedir.
- 4) **Çalışan-Yönetim Komiteleri:** Bazı sendika ve firmalar, aralarındaki çatışmayı azaltmak ve daha uzlaşmacı bir iklim yaratmak için her iki tarafın da temsilcilerinden oluşan komiteler kurmaktadır. Bu komiteler, ekonomik bunalıma, piyasanın gerilemesine ve fabrikaların kapanmasına yol açan ani ekonomik tehditlere karşı bir tepki olarak doğmuştur.

Görüldüğü gibi, çalışma yaşamında kaliteyi arttırmaya yönelik programların tümü, örgütsel bağlılığın, iş doyumunun, üretkenliğin artmasını sağlamaktadır.²⁷⁸ Brakelmann “İş yaşamının, çalışanların insani gereksinmelerinin ve haklarının mümkün olan en yüksek düzeyde karşılanmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesinin işin insancılaştırılmasının zorunlu koşulu” olarak nitelemektedir. Yazara göre, çalışma koşullarının insanı merkez alan bir yaklaşımla düzenlenmesi yalnızca söylemde değil, uygulanan ve korunan bir ilke olarak

²⁷⁸ Kurtuluş Kaymaz, a.g.m.

benimsenmelidir. Schumm-Garling'in kavramsal çerçevesinde işin insancillaştırılması aşağıdaki dört düzlemde somut iyileştirmeleri gerektirmektedir. Bunlar:²⁷⁹

- 1) Çalışanların işyerindeki somut çalışma koşullarının iyileştirilmesi (iş kazası riski, işin yoğunluğu, tek düze iş ve çalışma gibi fizik ve ruhsal zorlanmalara yol açan etkenlerin tasfiyesi, çalışanın hareket alanının genişletilmesi v.b.),
- 2) Çalışanların mesleki bilgi ve yeteneklerinin ve işte yükselme olanaklarının geliştirilmesi, çalışma sürelerinin, iş organizasyonunun hiyerarşik yapısının yeniden düzenlenmesi, çalışanlar arası işbirliği olanaklarının geliştirilmesi v.b.),
- 3) Çalışanların işgücü piyasasındaki durumunun iyileştirilmesi,
- 4) Çalışma koşullarının diğer yaşam alanlarını olumlu yönde etkilemesine yönelik önlemlerin geliştirilmesidir.

Burada benimsenen çerçeve, çalışma ortamında çalışanların bedensel gereksinmelerinin yanı sıra psikolojik, zihinsel ve sosyal gereksinmelerinin dikkate alınması, işgücü piyasasında emek lehine düzenlemelerin yapılması, çalışma ve yaşam koşulları arasındaki ilişkinin olumlu yönde etkilenmesine yönelik önlemlerin alınmasıdır.²⁸⁰

3.3.1. Örgütte İnsana Önem ve Öncelik Verilmesi

Bir değişim ve gelişim süreci içerisinde, insan kaynakları departmanının organizasyona değer katması için yeni roller üstlenmesi gerekmektedir. Geçmiş birkaç yılda insan kaynaklarının yeni rolleri:²⁸¹

- Operasyonel rolden stratejik role,
- Nicelikten niteliksele,
- Kontrol etmekten iş ortağı olmaya,
- Kısa dönemden uzun döneme,
- Yönetselden danışmanlığa,
- Fonksiyonel merkezli den iş merkezli olmaya,

²⁷⁹ Muammer Paşa, **a.g.m.**

²⁸⁰ Muammer Paşa, **a.g.m.**

²⁸¹ David Ulrich, "Rekabette Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Roller ve Uygulama Örneği", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=385>, 26.04.2006

- Şirket içi odaklanmaktan şirket dışına ve müşteriye odaklanmaya,
- Reaktif olmaktan proaktif olmaya,
- Faaliyet odaklı olmaktan çözüm odaklı olmaya geçiş olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Aslında insan kaynakları departmanı tarafından üstlenilen roller çok yönlüdür, tek yönlü değildir. İnsan kaynakları departmanı hem operasyonel rolleri hem de stratejik rolleri birlikte götürmelidir; hem kontrol eden hem de bir ortak olmalıdır; kısa ve uzun dönemde hem niteliksel hem de niceliksel hedefler koymalıdır. Karmaşıklığı gittikçe artan iş dünyasında firmaya değer katmak için insan kaynakları departmanının üstleneceği roller de daha karmaşık olmaktadır. Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurmak, büyük bir çabayı beraberinde getirmektedir. Artık yönetim faaliyetlerinin tüm alanlarında sadece kalite söz sahibidir. Kalite çağı ise, kaliteli mal ve hizmet üretimi için öncelikle kaliteli işgücünü gerektirmektedir. ISO kalite sözlüğünde TKY “Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Tanımda görüldüğü üzere, kaliteli kuruluşları ancak ve ancak kaliteli bireyler oluşturabilir. Günümüzün rekabet ortamında rekabetle baş edebilmek için bireysel kalite ve profesyonellik düzeyi ön plana çıkmaktadır. Bireysel kalite, örgütsel kaliteyi oluşturur varsayımı ile insan kalitesi irdelenmeye başlanmıştır. İnsana yatırım yapmanın aslında sanıldığı kadar maliyetli olmadığı, kalitenin artırılması için temel sorumluluk olduğu vurgulanmıştır. İnsan odaklı yönetim anlayışına göre de kalitenin temel unsuru insan faktörüdür ve her türlü kalitenin temelini ise kişisel kalite oluşturmaktadır. Yüksek kalitedeki takımlar, yüksek kalitede mal ve hizmet üretmekte, bu alanlarda yaratılan kalite, kalitenin bir kurum kültürü haline gelmesini sağlamaktadır.²⁸²

Bireysel kalitenin bu denli önemli hale gelmesi, onun kavramsal olarak boyutlarını belirtme gereğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bireysel kalitenin başlıca boyutlarını incelemekte fayda vardır. Bunlar:²⁸³

²⁸² S. Sena Oğuz, “Çalışma Yaşamında bireysel Kalitenin Rolü ve Önemi”, <http://www.blogcu.com/egitimiletisimi/406501>, 26.04.2006

²⁸³ S. Sena Oğuz, **a.g.m.**

- **Zeki ve Akıllı Olmak:** İnsanlar arasında zekâ yönünden farklılıklar söz konusudur. Bireysel kalitede temel amaç insanların zekâlarında en etkin şekilde yararlanmak ve insanların daha akıllıca kararlar almalarına yardımcı olmaktır.
- **Çalışkanlık:** Bireysel kalitede temel amaç insanları daha fazla çalışmaya özendirilecek ortam ve imkânlar yaratmaktır.
- **İşe Bağlılık:** İşe bağlılıkta amaç, insanları işlerine daha fazla bağlı kılmaya özendirilecek önlemler almaktır.
- **Dürüstlük ve Güvenilirlik:** Kaliteli insan dürüst ve güvenilir bir insandır ve bu unsur çok önemlidir.
- **İletişim Gücü:** Bireysel Kalitenin temel unsurlarından biridir. Bireysel ve örgütsel iletişimin etkin ve verimli biçimde işlemesi çok önemlidir.
- **Organizasyona ve Müşteriye Saygı:** Bireyler, organizasyonun varlık nedeninin müşteriye hizmet olduğu düşüncesine gönülden inanmalı ve müşteriye saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde davranmalıdır.
- **Yenilik ve Yaratıcılık:** Bireysel kalitede amaç insan potansiyelinin yenilik ve yaratıcılık gücünü ortaya çıkarmaktır.
- **Kararlılık:** İnsan, işini yaparken yeterli ölçüde esneklik yeteneğine de sahip olmalıdır.
- **Hoşgörü:** İnsan kalitesinin en önemli boyutlarından biri hoşgördür. Hoşgörü demek, hataları görmezlikten gelmek, yapılan yanlışlara göz yummak demek değildir. İnsanların iyi niyetle yapabilecekleri hata ve yanlışlar olabilir. Bu durumlarda hoşgörülü olmak gereklidir.
- **Sorumluluk:** Sorumluluk ahlakı ya da ödev ahlakı, insan kalitesinin temel unsurlarından birisidir.
- **Temizlik:** İnsanın kendi ve çevresinin temizliğine önem vermesi gerekir.
- **Planlı ve Sistematiik olmak:** İnsanın planlı ve sistematiik olması bireysel kalite açısından son derece önemlidir.
- **Dinamik Olmak:** İnsanın hızlı iş yapabilme yeteneğine sahip olması gereklidir.
- **Sabırlı Olmak:** Sabır, başarının temel taşlarından biridir ve bireysel kalite açısından son derece önemlidir.

3.3.2. Çalışanların Yönetim Kararlarına Katılması, Grup ve Takım Çalışması

Çağımızda modern teknolojinin gelişme göstermesi ona koşut olarak örgütsel yapı ve anlayışta bir takım gelişmeleri zorunlu kılmıştır. Ancak çağdaş örgüt kuramının sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça güçtür. Geleneksel örgütlerde daha çok teknoloji ön plana çıkmaktadır. İnsan, bir araçtan öteye gidememektedir. Bu nedenle de kararlara katılması söz konusu değildir. İletişim kanalları oldukça zayıftır. Çağdaş yönetim anlayışı ise bireye bir değer ve örgütün önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratmaktadır. İletişim ve işbirliği, kararlara katılma çağdaş yönetim anlayışında daha belirgindir.²⁸⁴

ÇYK sağlanması, çalışanların örgütün yönetimine katılabilmeleri ve yönetimle ya da kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde aktif rol oynamalarına da bağlıdır. Ancak yönetime katılmanın etkili olabilmesi için çalışanların da katılım düşüncesiyle ilgilenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların aldıkları kararların önemli olduğunu, işin ciddiyetini anlamış olmaları gerekir. Yönetimle ilgili kararlar vermenin kendi sorumlulukları olmadığına inanan ya da yöneticinin en iyisini bildiğine inanıp bu yönde çaba göstermeyen çalışanlar iş yaşamında gerekli motivasyona ulaşamayacaklardır. Çağdaş örgütler, tüm çalışanların, kendilerini ilgilendiren konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları bir çağdaş yönetim biçimini uygulayan örgütlerdir.²⁸⁵

Kalite arttırmaya yönelik çalışmaların yapılabilmesi ancak kurumdaki yönetim anlayışının bu konudaki anlayışına bağlıdır. Kuruluş, ÇYK kavramına inanıyorsa, üretim faktörlerine gerekli yatırımı yapıyorsa, insan kaynağını diğer üretim faktörlerinden ayırıyorsa ve ona göre kararlar alıyorsa ve uyguluyorsa kalite için büyük adım atmış demektir.²⁸⁶

Çalışanların işletmedeki tüm süreçlere katılımlarının maksimize edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, iletişim sistemlerinin kullanımı etkinleştirilmeli, katılımı sağlayacak temel organizasyonel yapılanmalara (takım çalışması, öneri sistemi gibi) yer

²⁸⁴ Gül Uysal, **a.g.m.**

²⁸⁵ Gül Uysal, **a.g.m.**

²⁸⁶ Selami Tosun, **a.g.m.**

verilmelidir. Etkin bir çalışma yaşamının kalitesi programının, yine çalışanların öneri, istek ve şikâyetleri ile şekilleneceği unutulmamalıdır.²⁸⁷

İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin görevidir. Örgütsel paylaşma duygusunu yaratma sürecinde 6 aşama söz konusudur²⁸⁸:

- 1. Aşama: Ortak bir amaç yaratmak;** Uğrunda çaba göstermeye degecek bir ortak amaç, enerjinin grup başarısı üzerinde odaklanmasını sağlar. Bir grubu bir araya getirmenin ve kendisini önemli hissetmesini sağlamanın en içgüdüsel yolu, ortak bir düşman yaratıp ona odaklanmaktır. Ancak bu yöntem fazla gelişmemiş bir lider tarafından kuruluşun diğer bir bölümü ya da başka ortağı olabilecek bir rakibe karşı kullanıldığında çok tehlikeli olabilir. Bunun daha iyi bir yolu, başka insanlara ya da kuruluşlara değil kollektif yanlılara savaş açmaktır; çevrenin kirletilmesi, başkalarına zarar vermesi ya da israf gibi. Grupları bu gibi daha soyut düşmanlara karşı bir araya getirmek daha zordur, ama daha verimli sonuçlar alınacaktır.
- 2. Aşama: Armağan ekonomisini desteklemek;** İkinci aşama sınırlar arası armağan alışverişi konusunda bilinç geliştirmenin ve buna saygı duyulmasını sağlamanın yollarını bulmaktır. Sun Microsystems'deki iç iletişim sisteminde herkesin kendisini grafik olarak temsil eden bir tür kişisel ikonun vardır. Teşekkür mesajları da sistemde toplanmaktadır. Çalışanlardan biri çevresine bilgi verdikçe ve sınırları aştıkça grafik ikonunun boyutları büyümektedir. Daha yüksek statüyü gösteren şapka, farklı giysiler, aksesuarlar da ikona eklenmektedir. Böylece Sun, temel paylaşma mantığını, yani bir çalışanın statüsünün çevresine yaptığı katkılarla yükseldiği düşüncesini oturtmuş ve işletim sistemine yerleştirmiş olmaktadır.
- 3. Aşama: Paylaşılan bir ortam yaratmak;** Paylaşma duygusunu geliştirmenin vazgeçilmez koşullarından biri de, herkesin aynı ortamı paylaşıyor olmasıdır. Aynı ortamın paylaşılması, paylaşma ruhunun ortaya çıkması için doğal bir odak noktasıdır. Paylaşılan bir ortam yaratmanın pek çok yolu vardır. Çalışanlara şirket hisse senetlerinin verilerek şirkete ortak edilmeleri, kuruluş

²⁸⁷ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

²⁸⁸ Gül Uysal, **a.g.m.**

genelinde kârlılık paylaşım planları herkesin gelirinin bir arada artmasına ya da azalmasına yol açacağından, topluluk olma ve paylaşma duygusunu geliştirir.

4. **Aşama: Eşitliğe yönelmek;** Rütbeye ya da paraya dayanan büyük statü farklılıkları paylaşma duygusunun aleyhine işler. Hemen her yerde kuruluşlar statü sembollerini ve rütbe göstergelerini ortadan kaldırdıklarında, birlik ruhunun da geliştiğini görmüşlerdir.
5. **Aşama: Şirket içinde kârlılık amacı gütmeyen oluşumlar yaratmak;** Şirket bünyesinde kârlılık amacı olmayan kuruluşlar yaratıp her bölümün kendi bütçesinden bunlara katkıda bulunmasını sağlamak, kuruluştaki paylaşma isteğini büyük ölçüde arttıracaktır.
6. **Aşama: Güvenlik, güvence ve sevgi ortamı yaratmak;** Topluluk etiğinin bir parçası da topluluğun her üyesine özen göstermektir. Denizciler denizde kaybolan arkadaşlarının cesetlerini ararken ölüm tehlikesi ile karşı karşıya gelirler. Görünürde mantıksız olan bu davranış, güçlü bir birlik ruhunun yansımasıdır. Eğer kuruluşunuzun ve arkadaşlarınızın günü geldiğinde sizin için aynı özeni göstereceklerini bilerseniz, siz de tüm kalbinizle onlar için elinizden geleni yapmayı istersiniz.

3.3.3. İletişimin Sağlanması

İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıkları olduğu kabul edilmekle birlikte bu kaynakların en etkin ve amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir. Yönetimin etkin ve amaçlara dönük olarak yapılabilmesi için, çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin yapılması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması sağlanmalıdır.²⁸⁹ İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olarak tanımlanır. Temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Yöneticiler gönderdikleri mesajlarla iletişim sağladıklarını sanırlar. Oysa bu, iletişimin başlangıcıdır. Alıcı mesajı alıp okumadıkça iletişim gerçekleşmez. Yöneticiler arası iletişim yönetim grubu içindeki iletişime yönetim iletişimi denir. Bu olay işçilerle iletişim için bir ön gereksinimdir. Ayrıca doğru karar verebilmek için bu şarttır. Yöneticilerin etki alanı işçilerinkinden daha geniştir. Yönetici iletişimi işçileri bilgilendirmekten çok kendi amaçları için gereklidir.²⁹⁰

²⁸⁹ Gül Uysal, **a.g.m.**

²⁹⁰ Turan Atılgan, **a.g.m.**

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarmayı kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden, anlaşılır ve hızlı olmasına özenle dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak için çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunlar:²⁹¹

- 1) **Yazılı İletişim Araçları:** Mesajın kalıcı olması istenen durumlarda iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğu kaybolmadan iletilmesini sağlamak için, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır.(Yazılı raporlar, İşletme gazetesi, Broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası ve bültenler...vb.gibi)
- 2) **Sözlü İletişim Araçları:** Herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır. (Konferans, seminerler, görüşme ve toplantılar... gibi.)
- 3) **Görsel İletişim Araçları:** İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan projeksiyon, tepegöz, ses ve resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir.
- 4) İnsanların yüzlerini, vücutlarını kullanarak birbirlerine mesaj iletmeleri sözsüz iletişim sayılır.

Bütün canlıların ihtiyaç duyduğu iletişimin insan yaşamındaki yeri çok farklı ve anlamlıdır. Çünkü diğer canlılardan farklı olarak insan, sürdürebildiği iletişimlerini inceler ve geliştirir. Diğer canlıların da birbirleri ile derin ve anlamlı iletişim kurduklarından söz edilebilir. Ancak tüm canlılar içinde yalnız insanlar birbirlerinin rolüne girip birbirleri ile empati kurma şansına sahiptirler. Hangi yol ya da yöntemle olursa olsun iletişim bilgiyi paylaşmada büyüme ve gelişme için gerekli ve etkili bir araç olduğuna göre; net, açık, yoruma yer bırakmayacak şekilde, hepsinden önemlisi hızlı olmalıdır. İletişimin zayıflığı mesajın anlaşılmasını güçleştirir ve zaman israfına yol açar. Moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğüne neden olur. Bilgi akışını yavaşlatır, zorlaştırır. İş verimini düşürür. Anlaşılmamak veya yanlış anlaşılmaktan korku, iletişimde karar verme sürecini de kötü yönde etkiler. Yönetime katılımı engeller.²⁹² TKY, yerleşik bir iletişim ağını gerekli ve zorunlu kılmaktadır. Çünkü temelinde, sistemin herkese iletilmesi, herkes tarafından

²⁹¹ Atilla Filiz, “Yönetimde İletişim”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548.

26.04.2006

²⁹² Atilla Filiz, **a.g.m.**

benimsenmesi ve üretimin sıfır hata ile yapılması esası yatmaktadır. Bunun için, bilişim teknolojilerinin sistemin kurulmasında önemli rol oynayacağı kuşkusuzdur.²⁹³

3.3.4. İş Zenginleştirme, İş Geliştirme ve İş Değiştirme

Bir organizasyonda, aynı işi sürekli yapmak nedeniyle ortaya çıkan bezginlik, bıkkınlık ve yorgunluk söz konusu olabilir²⁹⁴. Monotonluk olarak adlandırılan bu sorunun ortadan kaldırılması için iş geliştirme, iş zenginleştirme ve iş değiştirme gibi yöntemler uygulanmaktadır.²⁹⁵ İnsanı geliştirmeye yönelik her türlü faaliyet, kaliteyi arttırmaya katkı sağlayacaktır.²⁹⁶

İş genişletme çalışanların tek bir iş üzerinde sürekli çalışmaları yerine daha geniş bir uzmanlık alanına sahip olmaları ve multi-fonksiyonel görevler üstlenmeleridir. Böylece monotonluk kısmen ortadan kaldırılabilir. İş değiştirme; işte monotonluğu azaltmanın ve ortadan kaldırmanın yollarından birisi de iş değiştirmedir. Bu kapsamda çalışanlar zaman zaman farklı bölümlerde ve farklı işlerde çalıştırmaktır. İş değiştirme, “iş rotasyonu” olarak da adlandırılabilir. İş zenginleştirme Herzberg’ e göre, organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir.²⁹⁷ İş zenginleştirme işin başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesi ve bir iş görene görev olarak verilmesidir. İş zenginleştirme, faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi sonucu olarak tanımlanır. F.Herzberg’in yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Yapı olarak değişik nitelikte olan işlevsel iş grupları arası bir bütün hale getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademedeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur.²⁹⁸

²⁹³ Şahsenem Karakaş, “İleri İmalat Teknolojileri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=128, 26.04.2006

²⁹⁴ İlker Hüseyin Atar, “Motivasyon ve İş İlişkisi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3311>, 11.04.2006

²⁹⁵ İlker Hüseyin Atar, **a.g.m.**

²⁹⁶ Selami Tosun, **a.g.m.**

²⁹⁷ İlker Hüseyin Atar, **a.g.m.**

²⁹⁸ Ömer Peker, **Yönetim Geliştirme Sürekliliği**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:258, Ankara, 1995, s.154

İş genişletme yoluyla çalışanların ürün ya da hizmete olan somut katkılarını görebilmeleri ve başarı tutkusunu tatmaları mümkün olmaktadır. İş genişletme, işin yatay genişletilmesi anlamına gelir; yani belli bir iş diğer benzer görevlerin de eklenmesiyle daha cazip hale getirilir.²⁹⁹ İş rotasyonu ise işgörenlerin belirli süre bir görevde de çalıştıktan sonra yapabileceği görevlere belli sürelerde geçişini sağlama, işin çalışana daha anlamlı gelmesini, çeşitlenmesini sağlayabilir.³⁰⁰

Tekdüze sürekli yenilenen işler işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine izin vermez. İş akışı içinde işlerin türünü ve sayısını artırmak şeklinde açıklanan iş genişletme özellikle bu tür işler için uygundur. İş genişletme işgören için daha ilginç ve doyurucu hale gelen iş güdüleyici olur. İş zenginleştirilmesi ise rutin ve ilgi çekmeyen işlerin daha enteresan ve mücadele etmeye değer hale getirilmesi için başka bir görevin ilave edilmesidir. İşin yeniden tasarımı ise işçinin karar vermesinin belirgin hale getirilmesi hedeflenerek işin tabiatının değiştirilmesidir. Bu sistem iş tatmini ve başarıyı çok artırmakla birlikte bazı kapalı teşkilatlarda uygulanması çok zor bir sistemdir. Katılımcı yönetim ise işgörelere çeşitli konularda karar verme yetkisi veren ve işgörelerin karşılaştıkları problemleri kendilerinin çözmesi esasına dayalı olan kalite çemberleri sayesinde işgörelerin yönetim tarafından desteklenerek üretim gelişim faaliyetlerine katılmasıdır. Katılımcı yönetim anlayışında işgörelerin fikirleri yönetim tarafından kabul görmediği takdirde uygulama çıkmaza girmektedir.³⁰¹

3.3.5. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yetki devri üst kademedede bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesidir. Bir örgütü etkili kılmanın en iyi yolu örgüt içinde yetkilerin çoğaltılması yani yetkilerin devredilmesidir. Yetki verme biçimi, uzun dönemli sonuçlar sağlayan yüksek performanslı bir liderlik biçimidir. Yetki verme, astlarımıza istemediğimiz kötü, zor işleri vermek, rutin görevleri devretmek değildir. Yetki verme, diğerleriyle özel projeleri paylaşmak ve sonra en az müdahale ile projelerin etkin bir şekilde tamamlanmasını sağlamak içindir.³⁰²

²⁹⁹ Sevinç Üreten **Üretim / İşlemler Yönetimi**, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.447

³⁰⁰ Ömer Peker, **a.g.e.**, s.153

³⁰¹ Tuba Vural, Banu H. Gürcüm, Saliha Ağaç, **a.g.e.**, s.169

³⁰² Kadir Ardıç, **a.g.m.**

Yetki verme, gücü ve otoriteyi, yetkiyi diğer grup üyelerine emanet eder ve böylelikle grup üyelerinin liderin vekiliymiş gibi davranmalarını sağlar. Bunun anlamı ise astları çalıştırmak, motive etmek, ellerindeki görevi başarmalarını sağlamak için onları eğitmek çabalarının başarıyla neticelenmesi için sorumluluk ve mesuliyet devretme gibi sürekli devam eden bir süreçtir. Yetki devri kararı delege etme sürecindeki en önemli kısımdır. Doğru olarak yapıldığında, tüm katılanlara fayda sağlayacak bir eğitim aracı olacaktır. Rasgelelik ise işletmede hayal kırıklığı ve kötü sonuçlara sebep olabilecektir.³⁰³ Karar alma, çalışanları yönlendirme ve örgütün amaçlarına ulaşması için belli görevleri yerine getirme hakkı anlamındaki yetki normalde sorumlulukla beraber anlamlı olan bir kavramdır. Yöneticiler açısından yetki olmaksızın sorumluluk hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılması süreci yetki devri olarak tanımlanır. Yetki devri yöneticiye daha fazla işi başarırken yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmesine de imkân tanır. Yetki devri ile ilgili sorunlar hem yöneticilerden hem de astlardan kaynaklanabilir. Üstlerin astlara güven duymamaları, işleri kendilerinin daha iyi yapacakları kanaatini taşımaları, astları görevi başaracak şekilde eğitememiş olmalarının yanı sıra, ellerindeki yetkiyi paylaşmak istememeleri genelde üstlerden kaynaklanan sorunlar iken, astların kendilerine güvenmemeleri, eleştiriden korkmaları, artan sorunlara karşın getirinin aynı düzeyde artmaması sonucunda doğan isteksizlik astlardan kaynaklanan yetki devri problemleridir. Yönetici yetki devrederken bazı riskleri de üstlenmiş olacağından yetki devrinin ardından dikkatini artırmalı ve koordinasyonu sağlamaya çalışmalıdır.³⁰⁴ Çalışanlara uygun koşullar altında yapılan yetki devri çalışanların işe olan ilgilerini artırır ve motive eder. Yetki devri bireyin çalışma koşullarını da etkilemektedir. Yani devredilen yetki ve sorumluluk birbirleri ile çelişmiyorsa çalışanın çalışma koşullarının kalitesi(fiziksel olmayan koşulların kalitesi) üzerinde etki eder.

3.3.6. Yeniden Yapılanma

Yeniden yapılanma sürecine girecek olan bir işletme;³⁰⁵

- Hızla değişen dünya koşullarında işlerin kısa, orta ve uzun vadede hangi istikamette gittiğini görebilmeli

³⁰³ Kadir Ardıç, **a.g.m.**

³⁰⁴ Ahmet Peker, H. Bahadır Akın, “Yetki Devri Kavramı ve Akademisyenler Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Selçuk Üniversitesi Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Karamam İİBF Dergisi**, Sayı:3, 2002, s.90–91

³⁰⁵ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Basım, sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.33

- Bununla beraber geleceğe yönelik tahminde bulunmalı, vizyon misyon değerleri geliştirmeli,
- Belirlenen bu misyon ve vizyona göre yeni gelişme stratejilerini belirleyerek fonksiyonel organizasyonunu yeniden düzenlemelidir.

Yeniden yapılanma bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu süreç içerisinde yapılması gereken başlıca işler şunlardır.³⁰⁶

- İşletmenin pazardaki konumu belirlenmelidir.
- İşletmenin faaliyet alanıyla ilgili gelişmeler ve trendler takip edilmeli, analiz ve değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Gelişme ve trendlerin işletmeye olan etkileri saptanmalı ve işletme için fırsat olabilecek durumlar açık bir şekilde ortaya konmalıdır.
- İşletmenin pazarındaki rekabet koşulları, rakiplerin analizi ve değerlendirilmesi en doğru biçimde yapılmalıdır.
- Analiz ve değerlendirmelere uygun olarak vizyon ve misyon geliştirilmelidir.
- Vizyon ve misyona bağlı olarak orta ve uzun vadede tüketiciler ve bunların işletmeden neler isteyecekleri belirlenmelidir.
- İzlenecek pazarlama stratejileri belirlenmelidir.
- Kullanılacak olan teknoloji belirlenmeli, transfer edilmeli hatta mümkünse işletme tarafından üretilmelidir.
- İşletme esnek bir yapıya kavuşturulmalı ve verimlilik artırılmalıdır.
- Toplam kalite yönetimi oturtulmalıdır.
- Bilgisayarlardan yararlanılmalı ve örgüt içi iletişim sağlanmalıdır.
- İşletmede yenilikler yapmayı, takım çalışmasını, kendi başına karar vermeyi ve sorunlara çözüm üretmeyi ön plana çıkaracak insan ilişkileri kurulmalıdır.
- Yukarıda sayılan tüm çalışmalarını yapabilecek başarılı, bilgili, dinamik, çalışkan, ileriye görebilen, doğru tahminlerde bulunabilen ve değişikliklere çabuk adapte olabilen kadrolar iş başına getirilmelidir.

TKY'nde yeniden yapılanma zorunlu değildir. İşletmede yeniden yapılanma kalite iyileştirmeleri için yararlı ve gerekli olmakla beraber diğer taraftan dikkatleri kalite iyileştirme ve geliştirme amacından saptırıp kurumsal bir yorgunluğa da yol açabilir. TKY

³⁰⁶ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s.33-35

genelde işletmenin kaldırabileceği kadar bir değişiklik gerektirir. Çalışanlar kendilerini yeni çalışma yöntemlerine uyarlamaya çalışırken bazı desteklere ihtiyaç duyarlar. En doğrusu yapısal değişimin kalite iyileştirme sürecinin sonucunu beklemek olup TKY programının başlangıcında işletmeyi yeniden yapılandırmaktan kaçınmaktır. İşletmelerde TKY kültürünün oluşması belirli bir zamanı öngörmektedir.³⁰⁷

3.3.7. Motivasyon

Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumunu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşur. Burada zor olan, insanların ne istediğini ve çabalarının karşılığında nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. İnsanlar, çabalarının karşılığında ne kadar yüksek değer biçilirse o kadar da ellerinden geleni yapma konusunda gayret göstereceklerdir. İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur.³⁰⁸ İnsanları motive edecek araçları 8 grupta toplamak mümkündür. Bunlar :³⁰⁹

- 1) **Yönetime katılım:** Organizasyonda çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları işletmeler olarak görürler ve daha fazla çalışma gereğini duyarlar.
- 2) **Yetki ve sorumluluk devri:** Organizasyonda çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motivasyonel etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı şekilde başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanırlar.
- 3) **Rekabet:** Motivasyonel araçlardan bir diğeri rekabettir. Rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder.
- 4) **Etkin iletişim:** Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması insanları daha fazla çalışmaya sevk eder. Etkin iletişim, emir-komuta ilişkisi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir.

³⁰⁷ Mahmut Tekin, **a.g.e.**, s.136

³⁰⁸ Gül Uysal, **a.g.m.**

³⁰⁹ İlker Hüseyin Atar, **a.g.m.**

- 5) **Çalışma yaşamının kalitesi:** Bu genel kavramın içinde yer alan bazı unsurlar şunlar olabilir: İşyerinde çalışma koşullarının sağlıklı ve emniyetli olması, sosyal imkânlarının yeterli olması, spor-kültür-sanat gibi faaliyetlere organizasyonda yer verilmesi, emeklilik imkânların iyi olması... Çalışma yaşamı kalitesinin iyi olduğu organizasyonlarda daha yüksek bir motivasyonel etki görülebilir.
- 6) **Takdir ve ödüllendirme:** Kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerinin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Organizasyonda daha fazla çalışan kişileri ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için organizasyonda ödüllendirme sisteminin varlığı gerekir.
- 7) **Kariyer geliştirme:** Organizasyonda kişilerin mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ve yükselme olanaklarının mevcut olması son derece önem taşır. “Kariyer platoları”nın olması durumunda ise kişiler daha fazla çalışma gereğini duymazlar.
- 8) **Eğitim olanakları:** Organizasyonda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak için uygulanacak olan eğitim ve seminerlerin motivasyonel etkisinin yüksek olduğu söylenebilir.

İş yaşamında ve çalışma hayatında başarı motivasyondan geçer ve kişinin performansında rolü büyüktür. Toplam Kalite Yönetimi “iç müşteri” kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamış, müşteri tatminini şirket dışında olduğu kadar şirket içinde de gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen şirket çalışanlarıdır. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri istenir. Böyle olunca iç müşteri memnuniyeti ya da tatmini yani ihtiyaçlarının karşılanması, motive edilmesi iş verimi ve performansının yükseltilmesi adına önemli olmaktadır.³¹⁰

Yöneticilerin yapması gereken üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve elemanların motivasyonlarını güçlendirmektir. Bunun için de sorumlulukların, beklentilerin, olumlu ve olumsuz sonuçların belirlenmesi gerekir. Eğer çalışanlarınız kendilerinden hangi sonuçları beklediğinizi bilmezlerse, bunları size veremezler. Siz de onların başarısını değerlendiremezsiniz. Onlardan ne beklediğinizi açık bir dille ifade etmeniz gerekir.

³¹⁰Atilla Filiz, “Motivasyon ile Performansın Yükseltilmesi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=534, 26.04.2006

İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar. Birçok insan için paradan daha değerli ödüller vardır. Örneğin; takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi ödüller, bazıları için paradan daha önemli olabilir. Bu uygulama ve davranışlar çalışanlar arasında eşitlik sağladığı için, çalışanların moral ve motivasyonunda ciddi artışlar meydana getirir “biz” duygusunu güçlendirir, şirket içi sinerji yaratır çalışma hayatının keyif alınan ve paylaşımına açık bir alan olarak algılanmasını sağlar. Çalışanların işyerini ve işlerini sevmelerini sağlar işleri kolaylaştırır. Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtır.³¹¹

3.3.8. Ücret İyileştirmeleri

Ücretleme sistemi, çalışanların kuruluşun toplam kaliteye ulaşma yolculuğuna inanmaları ve aktif şekilde katılmaları açısından hayati öneme sahip bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar ile yönetim kademeleri arasında maaş uçurumunun söz konusu olduğu bir işletmede çalışanların işletmenin problemlerini belirleyip çözüm getirme konusunda çaba göstermeleri mümkün değildir. Maaş uçurumu toplam kalite yönetiminde esas olan aynı ekibin üyesi olmak ve kader ortaklığı bilincine sahip olma duygusunu yok etmektedir. Dolayısıyla TKY’ne ulaşmada ücretleme en kritik unsurlardan biri olmaktadır. Adil ve objektif bir ücretleme sistemi, işlerin görece önemlerini ortaya koyan iş değerlendirme çalışmalarına dayanmak zorundadır. Toplam kalite bilincinin çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından, iş değerlendirme çalışmalarında işin önem derecesini ortaya koyan faktörler arasında kaliteye ilişkin parametrelerin yer alması gerekmektedir. Sözelimi, ürün veya hizmet kalitesinden, ilk kademe amirlik konumlarından başlayarak astlarının ekip çalışması içinde faaliyette bulunmalarını sağlama sorumluluğunun ön plana çıkarılması gerekmektedir. Çaba faktörüne gelince, en alt kademede yer alan işler için bile sorunları tespit etme, inceleme ve çözümler üretmeye yönelik zihinsel çabanın puan değeri itibarıyla vurgulanması gerekmektedir. Bunun doğal sonucu olarak yetenek faktöründe analitik düşünme, analiz ve sentez yapabilme becerisi, inisiyatif kullanma becerisi gibi faktörlere yer verilmesi önem taşımaktadır. Bir amirin performansını değerlendirirken kendisine bağlı olarak çalışan astlardan gelen öneri sayısı, içinde yer aldığı kalite iyileştirme ekiplerinin

³¹¹ Atilla Filiz, **a.g.m.**

sayısı, kendisine bağlı birimde yürütülen ekip çalışmalarının ve iyileştirme projelerinin sayısı gibi faktörler ön plana çıkabilmektedir.³¹²

Ücretleme ile dolaylı ilişki halinde olan bir diğer alt sistem ise maddi teşvik sistemidir. TKY çalışanlara kalitenin ve müşteri tatmininin önceliğine ilişkin mesajlar verebilmek ve dolayısıyla bu kavramları şirket kültürünün bir unsuru haline getirmek için ödüllendirme sistemlerinin kullanılmasını öngörmektedir. İkramiye sisteminin de daha fazla üretim veya satış yapma hedefleri yerine TKY felsefi temeline uygun olarak müşteri tatmini endekslerine bağlanması mümkündür.

Ücretleme sisteminin çalışanların toplam kaliteye katılımları açısından taşıdığı önem açıktır. Tüm diğer parasal olmayan ve çalışanları motive etmeyi, başarılarını takdir ederek duyurmayı ve ödüllendirmeyi hedefleyen sistemlerin başarılı sonuçlar vermesi açısından üstlendiği kritik rol de genel kabul görmektedir. Ancak, insanların daha iyi çalışmaları için ödüllendirilmesi gerektiği ve şirketin başarısının bireysel çabalarla ortaya çıktığı paradigması yerine, TKY'ye uygun yeni bir zihni modele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeni anlayışın temelinde de insanların finansal ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve şirketin başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığı değil ne ölçüde işbirliği yaptığı yer almalıdır. Bir diğer önemli nokta ise söz konusu sistemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine çalışanların da katılmalarının sağlanması ve gelişmelerin tüm çalışanlara açıklıkla iletilmesidir.³¹³

3.4.Toplam Kalite Yönetimi ve Çalışma Yaşamının Kalitesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu yüzden ekonomik durumunu değil psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan etkilidir.³¹⁴

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke iş tatminini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini

³¹² Bilçin Tak, “Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=6&pg=m, 26.04.2006

³¹³ Bilçin Tak, **a.g.m.**

³¹⁴ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, Antalya, Mayıs 2004, s.6

değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlamaktadır. Davis iş tatminini, kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik olarak tanımlarken Hackman ve Oldham “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamışlardır. Vroom ise iş tatmini, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır.³¹⁵ İş tatmini ile ilgili diğer tanımlara bakacak olursak;³¹⁶

- Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır.
- Bireyin bir işten beklediği ve iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonudur.
- Çalışanların yaptıkları işler hakkında duyguları, işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerin derecesidir.

İş tatmini ile ilgili tanımların da etkisiyle, iş tatmini etmenleri şu şekilde sıralayabiliriz:³¹⁷

- 1) Tatmin, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir. Bir çalışan çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır.
- 2) Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir. Çalışan sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez.
- 3) Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir. Çalışan becerilerini, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde eder.
- 4) Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- 5) Tatmin, umut verici projelerle ilgilidir. Çalışanın yükselme imkânı varsa tatmin düzeyi yüksek olur.
- 6) Tatmin, çalışanların yeteneğiyle ilgilidir. Yeteneklerini kullanma ve söz hakkına sahip ise tatmin artacak, başarı düzeyi yükselecektir.

³¹⁵ Türker Baş, Kadir Ardıç, “Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498, 11.04.2006

³¹⁶İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, **a.g.m.**, s.7

³¹⁷ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 1. Basım, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.201–202

- 7) Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir çalışanın işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin işin içindedir.
- 8) Tatmin, işletmenin genel durumuyla ilgilidir. İşletmenin başlıca politikaları, genel personel politikaları toplumdaki statüsü ve ürünleri çalışanın tatmin olmasını sağlar.
- 9) Tatmin, amirin tutumuyla ilgilidir.
- 10) Tatmin, sendikal ilişkilerle ilgilidir. Sendika, çalışanların genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse dolaylı olarak çalışanların tatminini etkiler.

Organizasyonda demotivasyonun sonucu iş tatminsizliğidir. İş tatminsizliğinin sonucu ise düşük performans, işten ayrılma, işi savaçlama ve işten kaybolma ve benzeri olarak görülür. Organizasyonlarda rastlanan en ciddi sorunlardan birisi iş tatminsizliği olarak ortaya çıkan işten ayrılmalardır. İşten ayrılmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak oluşur ve yaygınlaşır. İşten ayrılmaların başlıca nedenleri arasında şunlar sayılabilir³¹⁸:

- Ücret yetersizliği,
- Ücret sisteminin adaletsizliği,
- Kariyer geliştirme imkânlarının olmaması,
- Çalışma koşullarının kötü olması,
- Başarının takdir edilmemesi, ödüllendirme sisteminin organizasyonda mevcut olmaması,
- İletişim eksikliği,
- Aşırı iş yükü,
- İş güvencesinin olmaması,
- Sağlık, emeklilik vs. sosyal güvenlik imkânlarının yetersiz olması,
- Kötü yöneticilerin organizasyonda istihdam edilmesi ve benzeri nedenler işten ayrılmalara neden olur.

³¹⁸Coşkun Can Aktan, “Üniversitelerde Motivasyon Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/motivasyon.htm>, 26.04.2006

İşten ayrılmaları azaltmanın ve ortadan kaldırmanın yolları ise en başta “insan kaynaklarının yönetimi” ne bir bütün olarak önem vermek ile ilişkilidir.³¹⁹

3.4.1. İş Tatmininin Boyutları

İş tatminin üç önemli boyutu vardır. Bunlar³²⁰:

- 1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- 2) İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- 3) İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışmalarda çoklu değişkenler tarafından anlaşılabilen karmaşık bir olgu olarak tanımlanmıştır. Bu değişkenler bireysel ve iş çevresi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre sayılabilir. Örgütsel faktörler ise; ücret, terfi, fiziksel faktörler, işin niteliği, iletişim, statü vb. faktörlerdir.

3.4.2.1. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Wringt, Hamilton, A.Kalleberg ve A.Loscocco yaptıkları

³¹⁹ Coşkun Can Aktan, **a.g.m.**

³²⁰ Türker Baş, Kadir Ardıç, **a.g.m.**

çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir.³²¹

Kalitenin sağlanmasında önemli bir nokta da saygıdır. Bir iş ortamında kişiler kurum içindeki diğer kişilere ya da müşterilere saygı göstermek zorundadırlar. Saygı birlikteliğin temelini oluşturmak ve sürdürmek için en gerekli unsurların başında gelir. Kıyafetin düzgün olması, bir gülümseme, kişilerin isimlerini hatırlama, vücut dilini, jest ve mimikleri kullanma, dinleme, onaylama, empati kurmaya çalışma, “teşekkür ederim, rica ederim, merhaba, iyi günler” gibi kalp kazanıcı kelimeleri kullanma saygının gerekleridir.³²²

3.4.2.2.Örgütsel Faktörler

Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir. Terfi insanı çalışmaya sevk eden önemli faktörlerden biridir. Terfi aynı zamanda ihtirası tatmin eden bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır.³²³ Çalışma yaşamını esnekleştiren ve örgütsüzleştiren uygulamalar, fiilen ve yasal olarak başlatılmıştır.³²⁴

Herzberg’e göre, iş tatminini etkileyen iki unsur vardır. Bunlar motivasyon ve hijyendir. Hijyen çalışanları motive edemez ancak tatminsizliği en aza indirir. Motivasyonu artırıcı unsurlar ise iş tatmin düzeyini artırır.³²⁵ Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminin azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk

³²¹ Türker Baş, Kadir Ardıç, **a.g.m.**

³²² Selami Tosun, **a.g.m.**

³²³ Türker Baş, Kadir Ardıç, **a.g.m.**

³²⁴ ..., “Kapitalist Küreselleşmenin Kadın Emeğine Etkileri-KESK Kadın Kurultayı Atölye Çalışması”, <http://www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=dky&id=22>, 26.04.2006

³²⁵ J. Michael Syptak, David W. Marsland, Deborah Ulmer, “Job Satisfaction: Putting Theory Into Ppractice”, <http://www.aafp.org/fpm/991000/26.html>, 26.04.2006

gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar.

Çalışanlara kararlara katılma olanağı verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek gerçek bir tatmin elde edebilirler. İletişim; yapılan araştırmalarda iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini doğurmadığı görülmüştür.

Çalışanların mesleki düzeyleri de iş tatminlerini etkilemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Toplumda kabul gören daha üst düzeyde bulunanlar daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar. İş tatmininin azalması halinde iş gücü devir oranı artarken, iş tatmininin artması işgücü devir oranını azaltmaktadır.³²⁶

Organizasyon, işyerindeki yaşam standardının yüksek olmasından sorumludur. İş görenlerin sosyal istekleri de dikkate alınmalıdır. Organizasyonlarda ihmal edilen bir konu da adalettir. İnsanlar eşit muamele isterler. Tüm iş görenlere aynı standartların uygulanmasını isterler. Adaletsizlik, diğer iş görenlerin kendisinden daha fazla ödüllendirildiğine inanmaya başladığı andan itibaren başlar.³²⁷

ÇYK sadece firma duvarlarıyla sınırlı bir yaklaşım sunmamaktadır. Çalışanın iş yaşamının olduğu kadar özel yaşantısının da önemsenmesi gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla "yaşam kalitesi" kavramına ulaşılmış olmaktadır. Çalışanların özel yaşantılarının iş yaşantısına yansımalarının negatif olmaması için çaba sarf edilmelidir. Çalışma yaşamında kaliteyi artırma sorumluluğu sadece işletmelere yüklenmemelidir. Bu konuda çeşitli yasal düzenlemelere de ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanı her açıdan koruyan yasaların da devlet tarafından garanti edilmesi şarttır. Çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmek için çok sayıda unsur bulunmaktadır. Ancak sürekli değişen ekonomik, sosyal ve yasal düzenlemeler ve dengeler, daha kaliteli bir çalışma yaşamını yaratmada çeşitli engeller ile

³²⁶ Türker Baş, Kadir Ardıç, **a.g.m.**

³²⁷ ..., "Motivasyon ve iş ilişkisi",

http://www.motivasyoncu.com/mod.php?mod=userpage&menu=7&page_id=14, 26.04.2006

karşılaşılması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda organizasyonların, değişen çevre koşullarına paralel olarak, çalışanların sürekli farklılaşan ihtiyaçları doğrultusunda³²⁸

Öncelikle bahsettiğimiz gibi, yönetim anlayışı gelişme odaklı olmalıdır. Gelişmeyi destekleyen bir kurum kültürü oluşturulması için çalışılmalıdır. Ayrıca günümüz koşullarında kaliteye odaklanmamak mümkün değildir. Son yıllarda insan kaynağının ve çalışma yaşamının kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarda artık çalışanlar şirket yönetimini zorlamaktadır. Çünkü çalışanlar, gelişimi bir hak olarak görmeye ve talep etmeye başlamışlardır. Bu konuda devletin de yasalar, tüzük ve yönetmelikler vasıtasıyla önemli bir rol üstlendiği açıktır.

ÇYK için bireysel kalitenin artırılmasını bir şart olarak düşünürsek, bu konuda en büyük görev insan kaynağına yani kişinin kendisine düşmektedir. Elbette ki kişilerin doğuştan getirdikleri özellikleri, yetenekleri vardır ama onları geliştirmek ya da yenilerini kazanmak tamamen kişinin elindedir. Çeşitli şirketler, çalışanlarının kalitesini arttırmak, ya da en azından bu konuda farkındalık kazandırmak için çeşitli çalışmalar, eğitimler vermekte veya bu konuda uzmanlaşmış kuruluşlardan destek almaktadır. Öyleyse çalışanlar da bu aktivitelere gönülden katılmalı ve kendi gelişimi üzerindeki hak ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmalıdır. Kalite bir yaşam biçimidir ve bireyden başlayan kalite, kurumlara, topluma ve yaşama kalite katar.³²⁹

³²⁸ Kurtuluş Kaymaz, **a.g.m.**

³²⁹ Selami Tosun, **a.g.m.**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın bu bölümünde Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin iş yaşamına etkisini ortaya koymak üzere bir araştırma yapılacaktır. Bu araştırma Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının iş yaşamına etkisi ve bu uygulamanın ne düzeyde gerçekleştiği, etkileri ve sonuçlarını belirleyecek, Toplam Kalite Yönetiminin bir değerlendirmesini yapmayı amaçlamaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Toplam Kalite Yönetiminin iş yaşamı üzerindeki etkilerini görmek için Çankırı Devlet Hastanesinde ilgili kişi ile bir görüşme ve anket yapıldı. Bu görüşme ve anket Toplam Kalite Yönetimini ve iş yaşamına etkilerini tanımlamak ve anlamak için yorumlanmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çankırı Devlet Hastanesinin Toplam Kalite Yönetimini uygulama süresi orta vadededir. Yani Toplam Kalite Yönetimi uygulamaya başladıktan sonra geçen süre 1 – 5 yıl arasındadır. Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanma süresi bakımından kararlı olduğu söylenebilir.

Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi; hastalara kaliteli hizmet sunmak, sunulan hizmetin kalitesini arttırmak ve hastanede çalışanlar arasında biz duygusu yaratmak için Çankırı Devlet Hastanesinin tüm birimlerinde uygulanmaktadır. Bu bize Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin önceliklerinin anlaşılabilir olarak uygulandığını ve bu hastanenin tüm birimlerine yayılarak yapılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sadece yönetim tarafından veya alt birimler tarafından uygulanabilecek bir yöntem veya teknik değildir. İşletmede(hastanede) bulunan herkesin katılımını ve astlar, üstler vb. herkesin katılımına ihtiyaç duyar.

Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasına Sağlık Bakanlığı'nın direktifleri doğrultusunda karar verilmiş ve ISO 9001:2000 KYS standartları çerçevesinde uygulanmasına geçilmiş. Bu hastanelerin ve hastanede çalışanların Sağlık Bakanlığına bağlı olmalarından dolayı ve uygulamada üst yönetiminde desteğinin gerekliliği dikkate alınacak olursa doğru bir uygulama kararının alınma şeklinin doğru olduğunu

söyleyebiliriz. Gerekli ön araştırmalarında yapılmış olması ve standartlarda uygunluğun sağlanması uygulamanın başarılı olmasını sağlar.

Çankırı Devlet Hastanesindeki çalışanların Toplam Kalite Yönetimine karşı tepkilerinin kesinlikle olumlu yönde olması ise bize bu uygulamanın gerçekteşmesi için gerekli olan desteğin çalışanlar tarafından sağlandığını belirtmektedir.

Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması sırasında herhangi bir engelle karşılaşılmamış. Buda bize Toplam Kalite Yönetimi hakkında uygulanması için gerekli olan bütün ön çalışmaların yapıldığını, çalışanların desteğinin alındığını ve gerekli alt yapının iyi oluşturulduğunu göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili olarak yapılan planlar ve konan hedeflerde herhangi bir sapma olmaması bu yönetim tekniğinin uygulanması sırasında çok dikkatli hareket edildiğini, gereken özenin gösterildiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda Çankırı Devlet Hastanesinde herhangi bir sorunla karşılaşmamak için üst yönetimin desteği, gerekli ön hazırlıkların ve araştırmaların yapılması ve çalışanların eğitime tabi tutulup desteklerinin alınması gibi önlemler alınmış. Ayrıca TKY uygulamasının nasıl gerçekteştirileceği ve bu TKY başarıyla uygulanabilmesi için gereklidir.

Çankırı Devlet Hastanesinde kalite çemberleri 4–6 kişiden oluşmaktadır. Kalite çemberleri için ideal sayının 7–8 olduğu düşünülürse oluşturulan grupların ideal düzeye yakın olduğu görülür. Böylece gruplarda görüőülecek olan konular daha hızlı ve etkili bir şeklide karara bağlanabilir.

Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde çalışanlar puan sistemine göre aldıkları puanlar çerçevesinde ücretle teşvik edilmektedir. Türkiye’de çalışanların genelde ücretle teşviki yaygın olduğunu bir kez daha göstermektedir.

İşletmelerin değişen rekabet şartları ve ortamında başarılı olmak, planlanan hedeflerde her hangi bir sapma olup olmadığının tespiti, da iyi mal ve hizmet sunmak vb. amaçlarla işletmeler kıyaslama yaparlar. Çankırı Devlet Hastanesinde de bu uygulamanın gerçekteştirilmiş olması daha iyi, daha hızlı ve daha kaliteli hizmet sunmada hastaneye büyük avantajlar sağlamıştır.

Görüşme yapılan kişi iç ve dış müşteri memnuniyetinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu bize Toplam Kalite Yönetiminin insan odaklı bir yaklaşım oluşunun hastane yönetimi tarafından göz önünde bulundurulduğunu göstermektedir.

Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının hastaların memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur.

Görüşme yapılan kişi Toplam Kalite Yönetiminin Japonya kökenli bir yönetim tekniği olası nedeniyle Türkiye’de uygulanırken adapte edilmesi gerektiğini düşünüyor. Bu doğrudur. Çünkü hiçbir işletme (veya hastane) çevresi ve içinde bulunduğu kültürden soyutlanamaz. Ancak koşulların sağlanması ve adaptasyonun gerçekleşmesi ile başarı sağlanabilir.

Görüşme yapılan kişi Toplam Kalite Yönetimini uygularken Çalışanlardan ve üst yönetimden destek alındığını ifade etmiştir. Hastanenin çalışanları ve üst yönetimin desteğinin sağlanmış olası herhangi bir sorunun çıkmasını engeller. Daha farklı sorunlarla karşılaşıldığında ise çözümü konusunda yardımlarını sağlar.

Görüşme yapılan kişi Toplam Kalite Yönetimini her şeyin çözümü olarak görmemektedir. Bu doğru bir bakış açısıdır. Çünkü hiçbir şey veya hiçbir uygulama tek başına çözüm değildir. Doğru kararlar, doğru uygulama, gerekli alt yapı vb. bileşenleri gerektirir.

Görüşme yapılan kişi Toplam Kalite Yönetimini uygulamaktan memnun olduğunu belirtmiştir. Bu da Toplam Kalite Yönetimini uygulama amaçlarının gerçekleştiğini ve hastanenin istediği yararları elde ettiğini gösterir.

Görüşme yapılan kişi Çankırı Devlet Hastanesinde Çalışma Yaşamının Kalitesini arttırmak için çalışanların eğitildiğini ve strese yol açan durumların saptandığını ve strese yol açan unsurların bertaraf edildiğini belirtti ve iş yaşamının kalitesini artırıcı faaliyetlerin çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Çalışanların eğitimi ve stres etmenlerinin kaldırılması çalışma yaşamının kalitesinin sağlanması açısından önemlidir. Çünkü çalışanların kendilerini bir yere ait olduklarını hissettirmenin yollarından biride çalıştığı ortamda bilerek ve huzur içinde olmalarıdır.

Görüşme yapılan kişiye göre Çalışma Yaşamının Kalitesini etkileyen en önemli faktör sendikalarlardır. Daha sonra sırasıyla; teknolojik yapı, stres, işin niteliği, fiziksel faktörler, eğitim, maaş ve ücretler, yönetim tarzı ve çalışan –yönetici ilişkisi gelmektedir. Buna göre

Çankırı Devlet Hastanesinde iş yaşamının kalitesini etkileyen en önemlileri sendikalar, teknolojik yapı stres ve işin niteliği gelmektedir. Bu hastanenin sağlık sektöründe olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışma Yaşamının Kalitesini arttırmak için yapılan faaliyetler ise önem derecesine göre; iş zenginleştirme-geliştirme ve iş değiştirme, motivasyon, yeniden yapılanma, yetki ve sorumluluk verme, maaş ve ücretlerin iyileştirilmesi, iletişim, yönetime katılım ve grup çalışması, insana önem verilmesidir.

Görüşme yapılan kişi Toplam Kalite Yönetiminin iş yaşamının kalitesi ve iş tatmini üzerinde olumlu ve artırıcı yönde bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin önce insan odaklı bir yönetim tekniği olması ve bunu gerçekleştirmek için gereken koşulları sunması dikkate alındığında çalışanlar üzerinde olumlu etkisi normaldir.

SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi çağımızda kullanılan bir yönetim tekniğidir. Toplam Kalite Yönetimi günümüzün işletmeleri tarafından uygulanmakta ve birçok konuda yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimini uygulamalarının nedeni Toplam Kalite Yönetimi anlayışının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi müşteriye öncelik veren, işletmenin(ürettiği ürünler, çalışanlar ve yönetiminde) sürekli gelişmesini amaçlayan, çalışanların işletmede alınan kararlara katılmasını sağlayan, önce insan anlayışı çerçevesinde, sıfır hata ve ilk seferde doğru işlerin doğru yer ve zamanda gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi Bu özelliklerinde dolayı işletmelere avantaj sağlar. Bu sebepten dolayı işletmeler Toplam Kalite Yönetimin iyi anlamalı ve uygularken çok dikkat etmelidir. İşletmeler önce Toplam Kalite Yönetiminin kendilerine uygun olup olmadığına karar vermelidir.

Araştırmamıza göre günümüz işletmeleri yoğun rekabet ortamında avantaj sağlamaları için daha hızlı, daha ucuz, daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak zorundadırlar. İşletmeler için maliyet unsuru çok önemli bir kavramdır. Çünkü bir işletmenin ve çalışanın performansı ve verimliliği maliyetlere ve getirilere bakılarak belirleniyor. Aslında sadece maliyetlere bakarak performans ve verimlilik belirlenmemelidir.

Kalite işletmelerde artık olmazsa olmaz bir eleman haline gelmiştir. İşletmeler ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesine göre değerlendirilmekte bu durum insanların işletme ile ilgili algılarını da etkilemektedir. Yani artık kalite işletmenin markasını oluşturmada vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Kaliteli ürün ve hizmet sunmayan işletmeler piyasadan silinip gitmektedir. Bu yüzde Toplam Kalite Yönetimi işletmelere sıfır hata, sürekli gelişme ve önlemeye dönük yaklaşımlardan dolayı avantajlar sağlamaktadır.

Günümüz işletmeleri sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini belirlemek için bir takım standartlar geliştirmiş ve bunları uygulamaya koymuşlardır. Türkiye’de bu şartları sağlamak için ISO 9000 Standartları geliştirilmiştir. Birçok işletme bu standartlara göre faaliyette bulunmaktadır. Fakat işletmelerin bu standartları uyguluyor olması Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsediklerini ve uyguladıklarını göstermez. Bu standartlar Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için sadece bir alt koşuldur. Yani işletmede bu standartlar var diye

işletme başarılı olamaz. Toplam Kalite Yönetimin başarılı olabilmesi uygulamada kararlılığı gerektirir. Kararsızlık durumunda işletme büyüü bozmuş olur.

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimi başarısını direkt çıktılara odaklanmaktadır. Bu yanlış bir tutumdur. Çünkü Toplam Kalite Yönetimini uygulamak isteyen işletme bunu bir sistem içinde gerçekleştirmek zorundadır. Yani Toplam Kalite Yönetiminin başarısı değerlendirileceği zaman tüm işletme göz önüne alınmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimini etkin ve başarılı bir şekilde uygulamak isteyen işletmelerin bu anlayışa uygun kurum kültürü oluşturmaları gerekir. Kurum kültürü oluşturulurken önce Toplam Kalite Yönetiminin kendi işletmelerine uygun olup olmadığına bakmalıdırlar. Uygun olduğuna karar verdikten sonra hemen bir değişime gitmeleri tavsiye edilmez. Önce doğru zaman beklenmeli çalışanlar bu değişime hazırlanmalı ve Toplam Kalite Yönetimi için gereken bütün şartlar hazırlanmalıdır. Yani Toplam Kalite Yönetimi herhangi bir ön değerlendirme ve hazırlıklar olmadan uygulamaya konulmamalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayacak olan kurum veya işletme bu uygulamayı daha önce başarıyla gerçekleştirmiş olan bir işletme veya kurumu inceleyip örnek alarak harekete geçebilir. İşletme kıyaslama yapacağı zaman bu kurumun veya işletmenini kendisi ile aynı sektörde olup olmamasına, büyüklüğüne, işletme politikalarına ve de çalışanlarını tutumlarını da dikkate alarak hareket etmelidir. Kıyaslamanın işletmede gerçekleştirileceği zaman da önemlidir.

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimin uygulayacak iseler buna uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalarıdır. Toplam Kalite Yönetimi için en uygun organizasyon tipi yalın organizasyondur. Çünkü yalın organizasyonlarda iletim daha çabuk ve hatasız bir şekilde astla üst arasında gerçekleşmektedir. Yani yalın organizasyonlarda işletim açık bir şekilde yanlış anlamalar olmadan gerçekleşmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi işletmeye müşteri ihtiyaçlarının müşterinin istediği zamanda karşılanmasını sağlar. Yani işletmede gereksiz üretimin yapılmasını engellemekte, hataların ve stokların oluşmasını önlemektedir. Bu Toplam Kalite Yönetiminin kullanılan araçlardan biri olan Tam Zamanında Üretim Siteleriyle sağlanır. Tam Zamanında Üretim işletmelere sıfır stok, sıfır hata vb. ile işletmelerin birçok kaybını ortadan kaldırır.

Toplam Kalite Yönetimi Japonya kökenli bir yönetim tekniğidir. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimini uygulayacak olan işletmeler kültür farklılığından dolayı ortaya çıkabilecek sorunlara ve engeller dikkat etmelidir. Kültür farklılığı çok önemli bir faktördür. Çünkü kültür insanların yaşam tarzını, yaşama bakış açılarını, iş yapma şekillerini ve işe karşı olan tutumlarını ifade etmektedir. Buda uygulanacak olan yöntemin uygulayan işletme ve ülkeye adaptasyonunu gerektirir. Eğer bu anlayış adapte edilemiyorsa uygulanması işletme için zaman kaybından ibarettir. Zamanda işletme için rekabet ortamında israf edilemeyecek bir unsurdur. Çünkü rakiplerinden geri kalması anlamına gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetimine işletmenin üst yönetimi, çalışanlar ve çevre tarafından uygulanmaması için bir direnç gelebilir. Çünkü insanlar değişimlerden korkar. Kendilerini güvence altına almak ister. Bunu da alıştıkları ortamın değişmemesini sağlayarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Üst yönetim elindeki yetkilerin elinde alınmasından korkar, çalışanlar farklı bir şekilde iş yapmak istemez ve dolayısıyla işlerini kaybetmekten korkarlar. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimini uygulayacak olan işletme bu uygulamayı çalışanlarına iyice anlatmalı ve benimsetmeli, değişimi onların katılımıyla gerçekleştirmeli, üst yönetimi de bu değişime adapte etmelidir. Yani Toplam Kalite Yönetimini uygulamadaki kararlılığını açık ve net bir şekilde ifade etmelidir. Kararsızlık uygulamanın başarısız olmasına yol açar.

Kalite günümüzde her alanda varlığını hissettirmektedir. Araştırmamızda da olduğu gibi çalışma yaşamı koşullarını da etkilemeye başlamıştır. Çalışma yaşamında kalite çalışanlara Avrupa standartları ve insan olmaktan dolayı hak ettiği fiziksel ortamı, ücret ve manevi diğer bütün şartların sunulmasını sağlamaktadır. İşletmeler bunları unutmamalıdır. Çünkü işletme kaliteli mal ve hizmeti müşterinin istediği zamanda müşteriye sunmak zorundadır. Bu mal ve hizmetleri de ancak çalışanları vasıtasıyla gerçekleştirebilir. Eğer çalışanın çalışma koşulları standartlara uygun değilse ve çalışanı mutlu etmiyorsa işletmenin müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunması mümkün değildir. Bu sebepten çalışanların iş koşullarının uygun standartlarda olması sağlanmalıdır.

Araştırmamızda çalışma yaşamında kaliteyi etkileyen birçok unsurla karşılaştık. Bunlar fiziksel çalışma ortamı, çalışan ve yönetimin ilişkisi, iş yerindeki stres, çalışanların ücret durumu, işletmenin teknolojik yapısı, işletmenin yönetim tarzı vb.dir. Bunlar aynı zamanda çalışanın tatminini de etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Günümüzde çalışanların memnun edilmesi çok karmaşık bir hal almış ve bu konu hakkında birçok

araştırma yapılmasına neden olmuştur. Günümüz işletmelerinin iş yaşamını bu faktörleri dikkate alarak düzenlemeleri gerekmektedir.

Araştırmamıza göre Toplam Kalite Yönetimi insan odaklı bir yönetim tekniği olunca çalışanların iş yaşam koşullarıyla alakalı olan alışma Yaşamının Kalitesi üzerinde etkisi vardır. Toplam Kalite Yönetimi yalın örgüt tarzı, tam katılım gibi unsurlarla iş yaşamına çalışanın aktif katılımını sağlamaktadır. Ayrıca alışanda daha fazla verim elde edilebilmesi için çalışma koşullarını buna göre ayarlamaktadır. Dolayısıyla diyebilirim ki Toplam Kalite Yönetiminin alışanlar üzerinde dolayısıyla çalışma yaşamının kalitesinde de etkisi olumlu yöndedir. Fakat her mükemmelen modelin uygulanmasında olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi ve alışma Yaşamının Kalitesinde de her Şeyin istenildiği gibi olabilmesi Şirket politikalarının bu konular hakkındaki kararlılığına, açık ve net tavrına, çalışanların bu konular hakkındaki tutumunun istenen yöne çekilmesine, ortaya çıkabilecek sorunların öngörülüp erkenden çözümüne bağlıdır. Ama hepsinden önemlisi bu uygulamaların işletmeye uygun olup olmadığı, uygunsa adapte edilebilme seviyesine bağlıdır.

EK: ÇANKIRI DEVLET HASTANESİ'NDE İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞ YAŞAMININ KALİTESİNE ETKİLERİ ÜZERİNE YAPILAN GÖRÜŞME

1) Hastanenizin mülkiyet yapısı aşağıdakilerden hangisine girmektedir?

- a) Özel () b) Kamu (X) c) Kamu-özel ortaklık

2) Hastanenizde çalışan eleman sayısı aşağıdakilerden hangisidir?

- a) 1- 400
 b) 401- 800
c) 801- 1200
d) 1201- 1600
e) 1601- 2000
f) 2000' den fazla

3) Çankırı Devlet Hastanesindeki personelin dağılımı nasıldır?

- a) Doktor sayısı: 78
b) Hemşire sayısı: 138
c) Memur sayısı: 132
d) İşçi sayısı: 76

4) Anketi cevaplayanın cinsiyeti nedir?

- a) Kadın () b) Erkek (X)

5) Anketi cevaplayanın yaş durumu nedir?

- a) 25 ve aşağısı b) 26-35 c) 36-45 d) 46 ve üstü

6) Anketi cevaplayanın eğitim düzeyi nedir?

- a) İlköğretim () b) Lise ve Dengi Okul c) Fakülte ve Yüksek Okul
d) Yüksek Lisans e) Doktora

7) Anketi cevaplayanın hastanedeki mevkisi nedir? **Baştabip V. (Başhekim Yard.)**

8) Kaç yıldır bu hastanede çalışmaktadır?

15

TEZ KONUSU İLE İLGİLİ SORULAR

SORU 1) Toplam Kalite Yönetimi Çankırı Devlet Hastanesinde kaç yıldır uygulanmaktadır?

- a) 1 yıl b) 1- 5 yıl c) 5 yıldan fazla

SORU 2) Toplam Kalite Yönetimini neden uyguluyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- a) TKY' nin uygulanmasıyla elde edilecek avantajlar için
 b) Hastalara kusursuz hizmet sunmak için
c) Sağlık sektöründeki rekabette avantaj sağlamak için
 d) Hastanede biz duygusu yaratmak için
 e) Hizmet kalitesini arttırmak için
f) Uzun vadeli plan ve hedeflere ulaşmak için

SORU 3) Toplam Kalite Yönetimini uygulama düzeyiniz nedir?

- a) Hastanenin tüm birimlerinde
b) Hastanenin idari biriminde
c) Polikliniklerde

SORU 4) Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya Çankırı Devlet Hastanesinde nasıl karar verildi?

Sağlık Bakanlığı'nın direktifleri doğrultusunda karar verildi.

SORU 5) Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının Çankırı Devlet Hastanesindeki başarı oranı nedir?

SORU 6) Toplam Kalite Yönetimi uygulaması sırasında herhangi bir engel veya sorunla karşılaştınız mı? (Cevap hayır ise 7. Soruyu cevaplamayın.)

SORU 7) Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan engel veya sorunlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- a) Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar
- b) Üst yönetimden kaynaklanan sorunlar
- c) Gerekli kaynak ve bilginin sağlanamamasından kaynaklanan sorunlar
- d) Adaptasyondan kaynaklanan sorunlar
- e) Zaman darlığından kaynaklanan sorunlar (Sonuçlar konusunda)

SORU 8) Kalite çemberleri için oluşturulan gruplar kaç kişiden oluşmaktadır?

- a) 1- 3
- b) 4- 6
- c) 7- 8
- d) 9- 10
- e) 11- 12

SORU 9) Çankırı Devlet Hastanesinde ne tür örgüt yapısı uygulanıyor?

- a) Klasik örgüt yapısı
- b) Yalın örgüt yapısı

SORU 10) Çankırı Devlet Hastanesinde çalışanların Toplam Kalite Yönetimine karşı ne tür tepki verildi?

- a) Kesinlikle olumlu
- b) Olumlu
- c) Tepki yok
- d) Olumsuz
- e) Kesinlikle olumsuz

SORU 11) Toplam Kalite Yönetimine başlamadan önce ne tür ön araştırma yapıldı?

Kalite Yönetim Sistemine baz bir standart ne olmalıdır diye araştırma yapıldı.

SORU 12) Toplam Kalite Yönetiminin Çankırı Devlet Hastanesinde uygulamasının nasıl olduğunu anlatabilir misiniz?

ISO 9001:2000 K.Y.S. standartları çerçevesinde.

SORU 13) Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak yapılan planlar ve hedefler ile uygulama arasında bir sapma var mı? Eğer varsa bu sapmanın sebepleri nelerdir?

- a) Uygulamadan kaynaklanan
- b) Yönetimden kaynaklanan
- c) Çalışanlardan kaynaklanan
- d) TKY'nin anlaşılmasından kaynaklanan
- e) Diğer sebepler

SORU 14) Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde Çankırı Devlet Hastanesinde personel hangi teşvik ve ödüllendirme sistemi kullanılıyor?

Alınan kalite puanı ile ek ödeme miktarı (oranı) değişmektedir.

SORU 15) Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanması ve uygulama sırasında herhangi bir problemle karşılaşmamak için ne tür önlemler alındı?

- a) Ön hazırlık ve araştırmalar gerçekleştirildi
- b) Çalışanlar eğitime tabi tutulup destekleri alındı
- c) Üst yönetimden destek alındı
- d) Uzun vadeli hedef ve planlar belirlendi

SORU 16) Toplam Kalite Yönetiminin Çankırı Devlet Hastanesi personeli üzerinde olumlu bir etkisi oldu mu?

- a) Kesinlikle oldu
- b) Oldu
- c) Fark etmedi
- d) Olmadı
- e) Kesinlikle olmadı

SORU 17) Çankırı devlet Hastanesi Toplam Kalite Yönetimi uygularken daha önce Toplam Kalite Yönetimi uygulamış başka bir hastaneyi örnek alıp sonuçlarının kıyaslamasını yaptı mı?

- a) Kesinlikle yapıldı
- b) Yapıldı
- c) Yapılmadı
- d) Kesinlikle yapılmadı

SORU 18) Toplam Kalite Yönetiminin unsuru ve özelliklerinden olan önce insan anlayışı ve müşteri memnuniyeti hakkında ne düşünüyorsunuz?

T.K.Y.'nin ana felsefesi iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlarken, bunu sunan da insan olduğundan, çalışan memnuniyetini de içine almak zorundadır.

SORU 19) Toplam Kalite Yönetiminin Çankırı Devlet Hastanesine gelen hastaların memnuniyeti üzerinde bir etkisi oldu mu?

- a) Kesinlikle oldu
- b) Oldu
- c) Fark etmedi
- d) Olmadı
- e) Kesinlikle olmadı

SORU 20) Toplam Kalite Yönetimi Japonya kökenli bir yönetim tekniği olması sebebiyle ülkemizde uygulamaya koyulurken kültürümüz dikkate alınarak adapte edilerek uygulanması gerektiğini düşüncesine katılıyor musunuz?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Değişen bir şey olmaz
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

SORU 21) Çankırı Devlet Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulanırken kimlerden destek alındı? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- a) Hastalardan
- b) Çalışanlardan
- c) Üst yönetimden

d) Diğer tüm kişilerden

SORU 22) Toplam Kalite Yönetimi her şeyin çözümü müdür?

- a) Evet. Kesinlikle çözümdür.
- b) Çözümdür.
- c) Fark eden bir şey yok.
- d) Çözümü değildir.
- e) Hayır. Kesinlikle çözümü değildir.

SORU 23) Toplam Kalite Yönetimini uygulamaktan memnun musunuz?

- a) Kesinlikle memnunum.
- b) Memnunum
- c) Fark etmiyor
- d) Memnun değilim
- e) Kesinlikle memnun değilim

SORU 24) Toplam Kalite Yönetimi uygulaması sırasında teorik kısım ile fiili kısım ve sonuçlar arasında farklılıklar oluştu mu? Oluştı ise bunlar nelerdir?

SORU 25) Çalışma Yaşamının Kalitesini artırıcı ne tür faaliyetler yaptınız var?

- a) Çalışma koşulları yeniden düzenlendi
- b) Çalışanlara günümüz iş yaşamı için gerekli olan eğitim verildi
- c) Maaş ve ücretler artırıldı
- d) Strese yol açan durumlar saptandı ve çözüm üretildi
- e) Çalışanların teknolojiye uyumu sağlandı
- f) Diğer

SORU 26) Çalışma Yaşamının Kalitesini artırıcı faaliyetlerin Çankırı Devlet Hastanesindeki personel üstünde olumlu etkisi olduğuna katılıyor musunuz?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum

- c) Fark etmiyor
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle katılmıyorum

SORU 27) Çalışma Yaşamının Kalitesini etkileyen faktörleri önem sırasına göre sıralayınız.(1'den 9'a kadar; 9: çok önemli, 1: önemi az)

- a) Fiziksel faktörler(5)
- b) İşin niteliği (6)
- c) Maaş ve ücretler (3)
- d) Yönetim tarzı (2)
- e) Stres (7)
- f) Teknolojik yapı (8)
- g) Eğitim (4)
- h) Sendikalar (9)
- i) Çalışan – yönetici ilişkisi (1)

SORU 28) Çalışma Yaşamının Kalitesini artırmak için kullanılan yöntemleri önem derecesine göre sıralayınız. (1'den 8'e kadar; 8: çok önemli, 1:önemi az)

- a) İnsana önem verilmesi (1)
- b) Yönetime katılım ve grup çalışması (2)
- c) İletişim (3)
- d) Yetki ve sorumluluk verme (5)
- e) Yeniden yapılanma (6)
- f) Motivasyon (7)
- g) Maaş ve ücretlerin iyileştirilmesi (4)
- h) İş zenginleştirme-geliştirme, iş değiştirme (8)

SORU 29) TKY'nin çalışma yaşamının kalitesi artırıcı faaliyetlerin, iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna katılıyor musunuz?

- a) Kesinlikle katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Fark etmiyor
- d) Katılmıyorum

e) Kesinlikle katılmıyorum

SORU 30) Toplam Kalite Yönetiminin Çalışma Yaşamının Kalitesini artırıcı bir etkisi var mı?

- a) Kesinlikle var
- b) Var
- c) Fark etmiyor
- d) Yok
- e) Kesinlikle yok

KAYNAKÇA

Abdullah YILMAZ, Süleyman EKİCİ, “Örgütsel Yaşamda Stersin Kamu Ç alışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, Manisa, 2003

Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

Angus MCDONALD, “Development of A Quality of Working Life Quality”,
<http://www.nfer.ac.uk/research-areas/pims-data/summaries/qwdevelopment-of-a-quality-of-working-life-measure.cfm>

Ahmet DİKEN, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya Ticaret Odası Eğitim ve Kültür Yayınları no: 8,Konya, 1998

Ahmet KOVANCI, **Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

Ahmet OTURGAN, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY- TQM) ve Kurumsal Kaynak Planlama (KKP- ERP) İlişkisi”, **http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=640**

Ahmet PEKER, H. Bahadır AKIN, “Yetki Devri Kavramı ve Akademisyenler Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Selçuk Üniversitesi Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Sayı:3, 2002

Ahmet YATKIN, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Baskı, Nobel Yayınları

Ali ASLIYÜCE, “Organizasyonel Değişim Mühendisliği”,
<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak13.html>

Ali ORAL, “Ergonomi Tanım ve Amacı”,

<http://ali-oral.balikesir.edu.tr/ergonomi/ergon01.html>

Ali Rıza FİRUZAN, Yusuf Yüksel AYVAZ, “Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Sanayilerden Beklenenler ve Tam Zamanında Üretim”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:11, Sayı: 1

Alper TOPÇUOĞLU, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Toplu Çalışma Uyuşmazlıklarının Çözümlemesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1980, Cilt:13, Sayı:4

Altay ONUR, Tefik GÜNDÜZ, “Verimlilik İçin Global Referans Modeller ve Global Yaklaşım Yönetim Sistemleri”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=472

Arman KIRIM, **Strateji ve Birebir Pazarlama**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

Asım BALCI, “Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999

Aslı YÜRÜTÜCÜ, “Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü VE TKY(Toplam Kalite Yönetimi)”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/42.doc>

Aşkın KESER, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, [http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=küreselleşme ve Rekabet Gücü](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=küreselleşme+ve+Rekabet+Gücü)

Atilla FİLİZ, “Kalitesizliğin Maliyeti”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=520

Atilla FİLİZ, “Motivasyon ile Performansın Yükseltilmesi”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=534

Atilla FİLİZ, “Performans Değerlendirme ve Yönetimi”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506

Atilla FİLİZ, “Verimlilik Analizleri”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=547

Atilla FİLİZ, “Yönetimde İletişim”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548

Aykut BEDÜK, **Modern Yönetim Teknikleri**, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005

Aykut BEDÜK, “Yeni Yönetim Tekniği “Benchmarking””,

<http://www.econturk.org/dtp14.htm>

Ayşe Can BAYSAL, “İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Kayseri, 1984, Sayı:6

Azim ÖZTÜRK, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Yayını, Ankara, Sayı:4, 1994

Bilçin TAK, “Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=6&pg=m

Chris HENDRY, **Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment**, Butterwort-Heinemann Inc. Great Britain, 1999

Coşkun Can AKTAN, “Üniversitelerde Motivasyon Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/motivasyon.htm>

David Chaudron, “Elements of Quality”, <http://www.organizedchange.com/tqmelem.htm>

David MEISTER, “Genel ve Gelişmeci Ergonomide Teorik Konular ” , http://www.sistems.org/kuramsal_konular.htm

David ULRICH, “Rekabette Üstünlük Yakalamada İnsan Kaynakları Departmanının Roller ve Uygulama Örneği”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=385>

Deniz YÜCELEN, “Çalışanları Neler Motive Eder?”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=2&pg=ks

Dexter A. HANSEN, “Total Quality Management (TQM) Tutorial”, [http://home.att.net/~iso9k1/yqm.html/#Total%20Quality%20Management%20\(TQM\)](http://home.att.net/~iso9k1/yqm.html/#Total%20Quality%20Management%20(TQM))

Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 1. Basım, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990

D. E. Hussey, **Business Driven Human Resource Management**, John Willey&Sons Ltd., 1996, England

Elife DOĞAN, Eğitimde **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, Academyplus Yayınları, Ankara, 2002

Engin YILDIRIM, “Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri”,

http://www.sosyalsiyaset.com/documents/tky_uygulamalari.htm

Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, 7. Baskı, McGraw Hill Inc., USA., 1995

Gizem AKALP, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”,

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m

Gül UYSAL, “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”,

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=121&pg=m

Halil SEYİDOĞLU, **Ekonomik Terimler: Ansiklopedik Sözlük**, Güzem Can Yayınları, Geliştirilmiş 3.Baskı, İstanbul, 2002

Halil SEYİDOĞLU, İngilizce Türkçe Ekonomik ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük, 2. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2001

Hamza KANDUR, “Kamu sektöründe toplam kalite çalışmaları açısından arşivlerin önemi”,

http://www.archimac.org/JAS/JAS2000/JAS02_01.spml

Harun TERZİ, “Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, Sayı:3,1995

Hoşcan ENSARİ, **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999

Hulusi DEMİR, Şevkinaz Gümüsoğlu, **Üretim (İşletmeler)Yönetimi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994

Hüseyin YILMAZ, “Şirket Performans Yönetimi: Çevrede Karlılık ve Büyümenin Yönetimi”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=445

H. Bahadır AKIN, **Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, 1. Basım, çizgi Kitabevi, Konya, 2001

H. Sami GÜVEN, “İş Görenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı:3, Ankara, 1981

İbrahim ÇOŞKUNER, “Çankırı Devlet Hastanesi’nin Kaliteye Yolculuğu”,
http://www.cankiridevlethastanesi.saglik.gov.tr/iso9000/toplam_kalite.htm

İlker Hüseyin ATAR, “Motivasyon ve İş İlişkisi”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3311>

İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, Antalya, Mayıs 2004

İsmail DALAY, “Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı İle Değişen Kontrol Fonksiyonu”,
İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 184. Sayı, Ankara, 2001

İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995

İsmail ŞALE, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, 2001, Ankara

İbrahim ERGUNDA, Meltem Tunçer, “Müşteri Odaklılık”,
<http://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale62.htm>

J. Michael SYPTAK, David W. MARSLAND, Deborah ULMER, “Job Satisfaction: Putting Theory Into Ppactive”, <http://www.aafp.org/fpm/991000/26.html>

Kadir ARDIÇ, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=503

Kadir ARDIÇ, “Toplam Kalitede Liderlik Adımları Ve Liderlik Biçimleri”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=493,

Kurtuluş KAYMAZ, “Çalışma Yaşamında Kalite”,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=32&pg=m

Mahmut Engin KARACA, http://www.sistemim.com.tr/article_tr_jit.htm

Mahmut TEKİN, Hasan Kürşat GÜLEŞ, Adem ÖĞÜT, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2003

Mahmut TEKİN, **Toplam Kalite Yönetimi, Kuzucular** Ofset, Konya, 1999

Memet ÖZKAN, “Kalite Maliyetleri ve Ekonomisine Giriş-1”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=44

Memet ÖZKAN, “Kalite Maliyetleri ve Ekonomisine Giriş-2”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=44

Memet ÖZKAN, “Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış”

http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/Stratejik_yonetim_tarihi.htm

Memet ÖZKAN, “Yalın Üretim Üzerine-1”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96

Michael BEEAR, Bert SPECTOR, Paul R. LAWRENCE, D. Qinn MILLS, Richard E.WALTON, **Human Rresource Management**, The Free Prees, USA., 1985

Michael E. PORTER, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Sistem Yayıncılık, Çeviren: Gülen Ulubilgen, 1. Basım, 2000

Mustafa ATAY, “Ücret Yönetimi” , <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html>

M. Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

Michael HARIS, **Human Resource Management (A Pratical Approach)** , The Dryden Pres Harcourt Brace College Publisher, 1997, USA.

Muammer PAŞA, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=123&pg=m

Nazan YELKİKALAN, Meliha ENER, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=222

Nazmi KARYAĞDI, Toplam Kalite Yönetimi,
<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>

Nedim AKSU, “Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü Ve Önemi”,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=37&pg=m

Oğuz ERBİL, “Değişim Yönetimi” , <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm>
“Şirketlerin Omurgası: Kurumsal Kültür”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5601>

Osman HAYRAN, Hulki UZ, “Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”,
<http://www.merih.net/m1/whulkuz11.html> **toplamlar Kalite**

Osman İlder AKINOĞLU , “Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri”, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları 1. Baskı, Ankara, 1999

Oygur YAMAK, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998

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

Ömer Faruk AKYÜZ, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1. Basım, sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001

Özgür DOĞAN, Nihat ERDOĞMUŞ, “Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247

Özlem İpekgil DOĞAN, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>

Özlem İpekgil DOĞAN, Engin Deniz ERİŞ, “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/dogan.htm>

Patrick G. DEMPSEY, Michael S. WOGALTER, Peter A. HANCOCK, “Hangi İsimle? Tanımlardaki Adlandırmayı Kullanarak İnsan Faktörleri ve Ergonomi Biliminin Temel Kuruluşunu İncelemek”, <http://www.sistems.org/terimler.htm>

Ramazan YILDIRIM, **Yaratıcılık ve Yenilik**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998

Randall S. SCHULER, Susan E. JACKSON, **Human Resource Management: Position for The 21.st Century**, West Publishing Company, 6. Basım, 1996, USA

Randy L. DESIMONE, David M. HARIS, **Human Resource Management**, The Dryden Press, 2. Basım, 1998, USA

Robert BARBATO, M. Ceyhan Aldemir, “Verimlilik: Başarılı Davranışsal Yaklaşımlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:4, Ankara, Aralık 1982

Robert L. MATHİS, John H. JACKSON, **Human Rresource Management**, 8. Basım, West Publishing Company, 1997,USA

Ron Fitzgerald, Total Quality Management in Education, **http://www.minuteman.org/topics/tqm.html**

Sabahat BAYRAK, “TKY’nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri”, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, 1.Baskı, 1999

Selami TOSUN, “Hizmet Kalitesi”, **http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=37**

Serpil AYTAÇ, “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=117&pg=m**

Sevinç ÜRETEN, **Üretim / İşlemler Yönetimi**, 4. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004

S. Sena OĞUZ, “Çalışma Yaşamında bireysel Kalitenin Rolü ve Önemi”, **http://www.blogcu.com/egitimiletisimi/406501**

Şahsenem KARAKAŞ, “İleri İmalat Teknolojileri”, **http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=128**

Şener BİNGÖL, “Gıda Sanayinde Kalite Kontrolünün Verimlilik Üzerine Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:3, Ankara, Eylül 1983

Tanju ARGUN, “Kalite Yönetimi”, **http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=20**

TanjuARGUN, “Toplam Kalite Yönetim”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=17

Tanju ARGUN, “Vahşi Küreselleşme ve TKY”,

http://www.tanjuargun.com/yazilar/vahsi_kuresellesme.htm

Tanju ARGUN, “Performans ve Kıyaslama”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=12

Tekin AKGEYİK, “Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:54, Sayı:2 İstanbul, 2004

Toker DERELİ “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri”,

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=224&pg=m

Tuba VURAL, Banu H. Gürcüm, Saliha Ağaç, “İş Görenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma” **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999

Tuğba BAYAZİT, “Toplam Kalite Yönetimi”,

http://www.dream.gen.tr/txt/ekonomi/toplam_kalite_yonetimi.html

Turan ATILGAN, “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler”, http://www.viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm

Türker BAŞ, Kadir ARDIÇ, “Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498

Türker BAŞ, Kadir ARDIÇ, “Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=494

Yılmaz ARGÜDEN, “Mükemmellik Modeli & Balance Scorecard”,

<http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard.html>

Volkan SAH, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü”,

<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain07.html>

Waldemar KARWOWSKI, “Simvatooloji: Bir "İnsan Yapımı Şey" ile İnsan Uyumluluğu Bilimi ”Çev: H. Okan Durmuş, <http://www.sistems.org/uyumbilim.htm>

Zehra TİKE, “Mesleki Oryantasyon Performansı ve Verimliliği Arttırıyor”,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=231&pg=m

Zeyyat HATİBOĞLU, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, 1. Basım, BetaYayınları, İstanbul, 1993

Zühal AKAL, “performans Kavramları ve Performans Yönetimi”,
http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm

Eğitim Sen Merkez Yönetim Kurulu, “Eğitimde Toplam Kalite Projesinin İç Yüzü”,
http://www.halkevleri.org.tr/depo/egitimde_toplam_kalite_projesi.doc

Ergonomi, <http://www.populermedikal.com/ergonomi1.asp>

Ergonomi Nedir?, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=9>

İşletmelerde Verimlilik ve Rekabet Gücü,
http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=270&id=16

Kapitalist Küreselleşmenin Kadın Emegine Etkileri-KESK Kadın Kurultayı Atölye Çalışması,
<http://www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=dky&id=22>

Motivasyon ve iş ilişkisi,
http://www.motivasyoncu.com/mod.php?mod=userpage&menu=7&page_id=14

Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.odevbul.net/odevler/07.doc>

Toplam Kalite Yönetimi, http://www.kizilbayrak.org/ekimgencligi/2003/61/sayfa_14.html

Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.kobitek.com/makale.php?id=17>

Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İle Kalite Çemberleri,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/tky.htm>

<http://geocities.com/sinoptky/tky.htm>