

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikaları ve
Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
DEREN MUTLU
9625010575

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. AHMET SELAMOĞLU

İstanbul-2000

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Avrupa Birliği'nin Sosyal Politikaları ve
Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
DEREN MUTLU
9625010575**

**TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. AHMET SELAMOĞLU**

İstanbul-2000

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	4
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	6
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri ve Unsurları	11
1.4. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklar.....	16
1.5. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Unsurunun Önemini Destekleyici Yaklaşımlar	
1.5.1. Değişim Yönetimi	22
1.5.2. İlke Merkezli Liderlik	24
1.5.3. Stratejik Kalite Yönetimi	26
1.5.4. Yönetmek Yerine Yönlendirmek	27
1.5.5. Öğrenen Organizasyonlar	28
1.5.6. Yalın Üretim, Yalın Organizasyon	30
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	
1.6.1. 19.Yüzyıl - 20.Yüzyılın İlk Yarısı	31
1.6.2. 20.Yüzyılın İkinci Yarısından Günümüze	33

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Üzerine Düşen Görevler	39
2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları	
2.2.1. Seçme-Yerleştirme	52
2.2.2. Eğitim ve Geliştirme	55
2.2.3. Kariyer Planlama	61
2.2.4. Performans Değerlendirme	69
2.2.5. Ücretlendirme	73
2.2.6. Motivasyon	75
2.2.7. Bireysel Öneri Sistemi	82
2.2.8. İletişim	85
2.2.9. Çalışanların Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Artırılması	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BOYUTU

3.1. Genel Anlamda Endüstri İlişkilerinin Gelişimi.....	96
3.2. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkileri Boyutu.....	98
3.2.1. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkilerine Olumlu Etkileri	98
3.2.2. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Engeller	102

3.3. Amerika Birleşik Devletlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkileri Boyutu.....	
3.3.1. Amerika Birleşik Devletlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkilerine Olumlu Etkileri	103
3.3.2. Amerika Birleşik Devletlerinde Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Engeller	105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ BAŞARIYLA UYGULAYAN İKİ ŞİRKETDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

4.1. Netaş'da İnsan Kaynakları Uygulamaları	109
4.2. Rank Xerox'da İnsan Kaynakları Uygulamaları	114
SONUÇ	120
YARARLANILAN KAYNAKLAR	123

GİRİŞ

Değişim ve gelişme, hiçbir şekilde önüne geçilemeyecek ve engellenemeyecek kavramlardır¹. Yönetim felsefe ve teknikleri de kendi evreni içerisinde sürekli olarak yenilenmekte ve gelişmekte, hakettiği payını almaktadır. Son yıllarda hizmet ya da ürün üreten herhangi bir kuruluşun, gerek müşterisini, gerekse çalışanını, bir başka anlatımla “İNSAN”ı daha mutlu kılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi, önce Japonya, daha sonra Uzak Doğu, ABD ve batı ülkeleri ile ülkemizde ilgi görmeye başladı.

Toplam kalitenin temelinde, insan düşüncesine saygı ve güvenin olduğu, sürekli bir gelişme ve değişim anlayışı yatmaktadır². Bu bağlamda, üretimin ve hizmetin her noktasındaki çalışanı bu felsefeye hazırlamak, öncelikle çalışanlara yatırım yapmak gerekmektedir. Bu amaçla örgütler bir örgüt kültürü oluşturmalı ve çalışanlarına bu kültürü benimsetmelidirler. Ayrıca buna uygun politikalar, stratejiler ve hedefler geliştirmelidirler.

İşte bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi devreye girmektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin, değişim sürecinin tam merkezinde olabilmesi için, toplam kalitenin insan kaynakları süreçlerine uygulanmasının etkilerine ve mevcut sistem ve prosedürlerin toplam kalite programlarını destekleyecek şekilde nasıl etkin hale getirilebilecekleri konularına stratejik düzeyde katkıda bulunması gerekir³.

Toplam kalitenin içerisinde insan kaynakları yönetimi her yönüyle çok önemli ve stratejik planlar ve politikalar isteyen bir süreç gerektirir. Bugün ülkemiz ve diğer ülkeler insan kaynaklarını ve insan kaynakları yönetimini yeni bir vizyonla ele

¹ Rıdvan Bozkurt, “Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü”, **Önce Kalite Dergisi**, Haziran-Temmuz’98, s. 32.

² Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul-1997, s.12.

³ Ersen, a.g.e., s. 56.

almaktadırlar ⁴. Çünkü çağımızda, rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmanın amacı, **“Örgütlerde Toplam Kalite Yönetiminin başarı ile uygulanmasında, etkin, stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında söz sahibi olan ve üst yönetimle koordineli çalışan bir İnsan Kaynakları Yönetiminin gerek koşul olduğu”** tezinin, toplam kalite ilkeleri ve çeşitli şirket uygulamalarının anlatılması yoluyla ispatlanmasıdır.

Çalışmanın 1. bölümünde, Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı, tarihsel gelişimi, temel ilke ve unsurları açıklanmış, Taylor'un yönetim modeli ile arasındaki ana farklar belirtilerek toplam kalitenin diğer klasik modellerden ne kadar farklı olduğu gösterilmiş ve toplam kalitenin varoluş sebebi olan “insan” olgusunun önemini doğrulayan bazı yaklaşımlardan söz edilmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin 19. Yüzyıldan günümüze geçirmiş olduğu aşamalar, 19.yüzyıl-20.yüzyılın ilk yarısı ve 20.yüzyılın ikinci yarısından günümüze olmak üzere iki zaman dilimi halinde açıklanmıştır.

2. bölümde, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin artan önemi ve üstlendiği önemli misyon ile İnsan Kaynakları Yönetiminin üzerine düşen görevler belirtilmiş, uygulanmadığında sistemin aksayacağı insan kaynakları fonksiyonları, zaman zaman çeşitli şirketlerden de örnekler verilerek açıklanmıştır.

3. bölümde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının etkilerine endüstri ilişkileri açısından yaklaşmış, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde, işçi sendikalarının ve yönetimin toplam kaliteye olan yaklaşımları irdelenmiş, toplam kalitenin endüstri ilişkilerine yaptığı olumlu katkının yanısıra, zaman zaman karşılaştığı direnç ve engellerden söz edilmiş, sağlıklı ve düzenli bir iletişim döngüsüyle işleyen endüstri

⁴ Ersen, a.g.e., s. 11.

ilişkileri sisteminin, etkin bir toplam kalite yönetiminin önemli bir koşulu olduğu vurgulanmıştır.

4. bölümde, buraya kadar sözü edilen toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, etkileşimi ve birbiriyle iç içe geçmiş olgular olduğu gerçeğini doğrulayan şirket uygulamalarından bahsedilmiştir. Her biri kendi alanında söz sahibi, tanınmış ve iyi birer toplam kalite uygulayıcısı oldukları, aldıkları ödüllerle de ispatlanmış olan Netaş ve Rank Xerox şirketlerinde gerçekleştirilen toplam kalite doğrultusundaki insan kaynakları uygulamaları anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla, işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir. Başka bir ifade ile, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanlarının bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir ⁵.

Bu yönetim felsefesi, şirketlerin yeni pazar fırsatlarını önceden görerek ve yaratarak yeni ürünler ve daha iyi üretim yolları bularak daha yenilikçi hale gelebilecekleri, bir yandan maliyetleri düşürürken, bir yandan da ürün kalitesini geliştirebilecekleri ve değişime daha çabuk ayak uydurabilecekleri, bir dizi farklı yönetim prensibinin, sürekli iş gelişiminin ödüllendirilmesi için tasarlanan bir disipline katılmasıyla oluşan bir sentezdir ⁶.

⁵ Bozkurt, a.g.m., s. 32.

⁶ Stephen Hill, "How Do You Manage A Flexible Firm ? The Total Quality Model", Work, Employment, Society, Vol.5, No:3, s. 399.

Masaiki İmai, toplam kaliteyi, bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır.

Toplam kalite, diğer bir tanıma göre, yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynakları verimliliğinin artırılması, örgüt çapında etkin bir bilgi ve iletişim ağı kurulması, süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir.

Günümüzde “yönetimde başarının yeni yolu” olarak da nitelendirilen toplam kalite, Adrian Wilkonson’a göre, endüstri ve bilgisayar devriminden sonra üçüncü devrim olarak da kabul edilmektedir. Bu felsefe, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanmasını amaçlamaktadır.

İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşım, etkin insan kaynakları yönetimi ile örgütlerin daha ileriye yakalamasını ve kurumsallaşmasını sağlamakla birlikte, çalışanların kendi kendini kontrolünü ve yönetmesini de vurgulayarak çalışanların daha aktif olmalarını öngörür⁷.

Toplam Kalite Yönetiminin olmazsa olmaz koşullarından en önemlisi KAI-ZEN’dir. Kai-zen, Japonca, kai, yani değişim, zen, yani daha iyi anlamına gelen iki sözcüğün birleşmesinden meydana gelen ve geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli gelişme anlamlarına gelen, toplam kalite yönetimi felsefesini tanımlayan bir sözcüktür. Sürekli gelişmeyi sağlamak için ise, belli tekniklerle donatılmış insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. Sürekli gelişme sayesinde;

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması sağlanır.

⁷ Ersen, a.g.e., s. 20.

- Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi gelişir, motivasyonu artar.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir ⁸.

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir. Bunlar:

- * *Mevcut durumu yetersiz bulmak* : Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir.
- * *İnsan faktörünü geliştirmek* : Herşeyi yapan “İNSAN”dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Bu değerli kaynağın her ferdi, geliştirme faaliyetlerinin birer parçası olmalıdır.
- * *Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak* : İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır ⁹.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi'nin tam olarak incelenebilmesi için, kalite üzerine kurulmuş bazı geleneksel yönetim teorileri ve klasik yaklaşımların yıllar içinde nasıl değiştiğinin araştırılması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, bir çok “geleneksel” yönetim ve kalite düşüncelerinden evrilmiştir. Zira TQM, günümüzün ihtiyaçlarına cevap vermek için onyıllar boyunca evrim geçirmiştir.

Tarihsel olarak, yönetim kavramları, planlama, organizasyon, kadro açma, yönetme, görevlendirme, yapılandırma, koordinasyon, bütçelendirme, değerlendirme, denetleme ve raporlama konseptlerini içeren organizasyonel kontrol işlevlerine odaklanmış durumdaydı. Bu konseptler, ilkin endüstriyel ve anonim firmalar model alınarak oluşturulmuştu. Bununla birlikte, kamu daireleri ve kar gütmeyen

⁸ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları No:10, İstanbul, Ocak-1998, s. 14.

⁹ Kavrakoğlu, a.g.e., s.13.

organizasyonların da içinde bulunduğu başka birçok organizasyon da bu teorilerden etkilenmekteydi. Giderek artan bu etkilenme, bu tarz yönetim prensiplerinin geniş ölçüde kabulüne yol açtı. Temel varsayımlar, yöneticilerin, organizasyon yönetimlerinin hedeflerine ulaşılabilmesini sağlamak amacıyla, içinde insanların da bulunduğu kaynakların kontrolü için para aldıkları yönündeydi. Yönetimde birlik, geniş kontrol, tek biçimlilik (uniformity), merkezileşme, yetki verme (delegasyon), disiplin ve iş akışı gibi bilimsel ilkeler özellikle vurgulanıyordu. Yönetime bu bilimsel yaklaşım, Frederick Taylor, Henry Fayol ve Max Weber tarafından kontrol kavramları da ele alınarak geliştirildi. Üretim, insanlardan daha önemliydi ve insanlar işlevlerine göre ayrılmışlardı. Önemli olan nokta, işlerin yönetimiydi. Böyle bir ortamda, insanlar ya uzmanlaşıyor, ya da elimine ediliyordu. En önemli şey, çıktı (ürün) idi.

İçlerinde Lillian Gilbreath'in de bulunduğu psikologlar, endüstri devriminin yarattığı ağır koşulları izleyerek, işyerinde insan unsuruna odaklanmaya başladılar. Vardıkları sonuç, çalışanların tatminsizliğinin, işin monotonluğundan değil, daha çok yönetimlerin işçilere ilgisizliğinden kaynaklandığı yolundaydı. Daha sonra da Elton Mayo, organizasyonu bir sosyal sistem olarak tanımlayarak, tutum ve davranışların ne olacağını üst yönetimlerin değil, çalışma gruplarının belirlediğini ve üretkenliğin doğrudan doğruya çalışanların tatminine ve kısmen de onlara gösterilen dikkatin miktarına bağlı olduğunu ortaya koydu. (Hawthorne etkisi). Diğer bir çoğu da bundan sonra üretkenlik ve insan unsurlarını entegre etmeye çalıştı. Peter Drucker'ın, hedefler yoluyla yönetimin ve Blake ve Mouton'un yönetsel alanın rolleri üzerine çalışmaları da bunların içindeydi. Douglas Mac Gregor iki tip yönetici tanımlıyordu : X yöneticiler, yani insanların doğuştan tembel ve çalışmak istemiyor olduklarına inanan otoriterler ve Y yöneticileri, yani insanların aslında sorumluluk ve inisiyatif almaya istekli ve muktedir olduklarına ve yararlı katkılar sağladıklarına inanan yetiştiriciler. Diğer davranışçılar da işyerinde motivasyonun önemini açıklamak için çalışmalar yaptı.

Yüzyılın başlangıcından itibaren “geleneksel” yönetim yaklaşımları transforme olurlarken, kalite teknikleri de I. Dünya Savaşı’ndan sonra evrim geçirdi. Toplam Kalite Yönetimi’nin içinde kristalize olmak üzere bulunan kavramlar, Walter Showhart’ın 1931’de yayınlanan kitabı, “Mamul Ürünün Kalitesinin Ekonomik Kontrolü”nde açıklanan istatistiksel kalite kavramlarıyla başladı. Onun istatistiksel proses kontrolü denen yaklaşımı, “kalite” yönetimi anlayışının temeli niteliğindedir. Bu yaklaşım II. Dünya Savaşı sırasında Amerika’nın savaş araçlarındaki kalite ve üretkenliğini geliştirmek için bir çok uygulayıcı tarafından rafine edildi.

Söz konusu kalite anlayışı, sürekli evrilerek günümüzün Toplam Kalite Yönetimine ulaşılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, geniş çapta yönetim pratiği, metodu, araçları ve teknikleri barındırmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, global rekabet ortamında ayakta kalmak ve gelişmek için gereken proseslere odaklanmış birçok disiplinin en iyilerinin bir koleksiyonu olduğu içindir ki, katkıda bulunan kişilerin sayısı da çoktur. Bunların en önemlileri, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Philip B. Crosby, Peter Drucker, Tom Peters, H. James Harrington, A. Richard Shores ve resmi organizasyonlardan, özellikle de Amerikan Savunma Bakanlığı’ndan birçok kişidir.

TKY’nin kuruluşu, “kalite” hareketinde yatar. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, II. Dünya Savaşından beri dünya ekonomisinin aldığı şeklin bir sonucu olarak günümüz global ortamının ihtiyaçlarını karşılamak için evrim geçirmiştir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra, yabancı üreticilerin ve hizmet sağlayıcılarının rekabetinin az görüldüğü Amerikan endüstri dünyasında, kalite çok önemli görülmemekteydi. Amerika bir çok kalemin tek üreticisi olduğundan, üretilen her şey, kalite neredeyse hiç dikkate alınmaksızın satılabiliyordu. II. Dünya Savaşı sonrası yıllarda da kalite ikinci sınıf vatandaş durumunu sürdürdü. Birinci öncelik, nicelik ve imalata, mamulleri kapının dışına koymaya veriliyordu. Şirketler, üretim prosesinin sonunda defoların bulunup, yeniden işlenmesi için denetçiler istihdam ediyordu.

II. Dünya Savaşı'nın sonunda, Amerika dünyanın en önde gelen üreticisiydi ve Amerikan endüstri liderleri kalite baskısı hissetmiyordu. Bununla birlikte, Japonya ekonomik bir yeniden doğuş arayışındaydı. Japonlar, kaliteyi ekonomileri için hayati bir katalizör olarak görüyordu. Japonya Amerika'nın kalite uzmanlarından bir çoğunun, örneğin Deming ve Juran'ın yardımını istedi ¹⁰. Juran, üst düzey yöneticilere, şeflere çeşitli seminerler vererek kalite olgusunun pekiştirilmesini sağladı. Bu gelişme, istatistiki kalite kontrolden toplam kalite kontrole geçişte bir başlangıç oldu. Japonlar her ne kadar toplam kalite anlayışını ve tekniklerini Batı'dan öğrendilerse de, zamanla bu teknikleri Japon milletinin özelliklerine uydurdular ve geliştirdiler ¹¹. Yıllara göre Japonya ile Batı ülkeleri arasında kalitenin gelişimine bakıldığında, Japonya'nın ilerleyen yıllar sonunda kalite açısından Batı ülkelerini geride bıraktığı ortaya çıkmaktadır ¹².

1950 ve 1960'lı yıllarda "düşük fiyat" rekabet aracı olarak kullanılmış, "yüksek kalite" üzerinde pek durulmamıştır ¹³. 1970'li yılların ortalarına kadar, "düşük maliyet" ile "yüksek kalite", birbirlerine alternatif stratejiler olarak kabul edilmiştir. Bugünkü düşüncede ise, bu stratejiler tamamen birbirlerinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedirler ¹⁴.

Kalite hareketinin bir sonraki aşaması, 1970'lerin sonlarında Birleşik Devletler'de başladı. 1970'lerin sonlarına doğru, diğer ülkelere gelen rekabet tehdidi, birçok Amerikan endüstri kolunda hissedilmeye başlandı. Bu endüstriler, daha rekabetçi olmanın yollarını aramaya başladı. Bu çaba, rekabette -özellikle Japonya tarafından kullanılan kalite yönetimi tekniklerine ilginin canlanmasıyla sonuçlandı.

¹⁰ James H. Saylor, **TQM Simplified A Practical Guide, Second Edition**, Mc Graw-Hill, USA-1996, s.2.

¹¹ Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Eğitim Notları.

¹² Ersen, a.g.e., s. 32.

¹³ Işıl Mendeş Pekdemir, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1992, s.31.

¹⁴ Pekdemir, a.g.e., s.30.

Bu aşama sırasında, Amerikan kalite hareketi yeniden doğmuş oldu. Daha önceki kalite uzmanlarının bir çoğunun öğretileri güncellendi. Buna ek olarak, diğer bir çokları da kaliteye gidiş hareketine katıldı ve Amerika'nın transformasyon sürecine ek katkılar sağladı. Amerika'daki bu yeni hareket, kalite arayışının ötesine geçmektedir. Hareket, Amerika'nın yönetim anlayışında transformasyon arayışına girdi. Bu yeni yönetim felsefesi, Toplam Kalite Yönetimi'ne vararak evrim geçirmiştir. Amerikan Toplam Kalite Yönetimi, Amerika'nın güçlü yanlarını, özellikle de insan kaynaklarını avantaja çevirecek entegre bir sistem geliştirme çabasına girmiştir.

Söz konusu transformasyon süreci, birçok Amerikan organizasyonunun çabalarıyla, 1970'lerin sonlarından beri evrilmektedir. İlk lider organizasyonların bazıları, yeni global ekonomide ayakta kalmanın, bazı kökten değişimler gerektirdiğini anlayan organizasyonlardı. Bunlar Xerox, Motorola, IBM ve Hewlett-Packard gibi kuruluşlardı. Zorunluluk nedeniyle, sürekli gelişim derslerini çok çabuk öğrendiler. Hükümet alanında ise, Toplam Kalite Yönetimi'nin liderlerinden biri de Savunma Bakanlığı idi.

1990'lara gelindiğinde, Toplam Kalite Yönetimi Birleşik Devletler'deki başka birçok hükümet dairelerinde, komunitelerde ve özel endüstri kollarında Toplam Kalite Liderliği, Toplam Kalite Gelişimi, Sürekli Kalite Gelişimi, Toplam Müşteri Tatmini vb. çeşitli isimler altında uyarlanmaktadır. Özellikle de, eğitim kurumları ve eyalet, ilçe ve şehir hükümet daireleri değişimin zorunlu olduğunu keşfetmektedir. Örneğin, birçok yüksek eğitim kurumu Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaktadır. Küçük işletmeler TQM'ni keşfetmektedir. Son yıllarda, sağlık-bakım kuruluşları da sürekli kalite gelişiminden yola çıkmaktadır. Nihayet anlamaktadırlar ki; Amerika bunu daha fazla erteleyemez. Bu hareketin özü, Amerika'nın dünya ekonomisindeki lider pozisyonunu tekrar kazanması için transforme olması gerektiğidir.

Günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi, büyük-küçük, kamusal ya da özel, karlı ya da karsız, ürün ya da hizmet amaçlı bütün organizasyonlar için geleceğe bakarak

günümüz dünyasında başarıyı yakalamanın kanıtlanmış bir yolu olarak kurumlaşmıştır¹⁵.

Yıllar itibariyle kalite evriminde kilometre taşları aşağıda görülmektedir¹⁶:

- 1931 W.Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
- 1940 + Stanford Seminerleri (ABD)
- 1950 E.Deming'in Seminerleri (Japonya)
- 1951 Deming Kalite Ödülü (Japonya)
- 1952 Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1954 P.Drucker : Hedeflerle Yönetim (ABD)
- 1954 Juran : "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" (ABD)
- 1954 Ulusal Radyo ile Japonya'da "Kalite" Eğitimi Yayınları
- 1957 Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
- 1960 + Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 Ishikawa: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1962 Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
- 1969 Kobe Stell: Kalite Fonksiyonunun Yayılması (Japonya)
- 1970 + Shingo: Poka-Yoke (Hata Önleme Yaklaşımı-Japonya)
- 1970 + G. Taguchi: Kalitesizliğin Optimum Değerden Sapma Maliyeti (Japonya)
- 1976 T. Ohno: Toyota Tam Zamanında Üretim Sistemi (Japonya)
- 1980 + Taguchi: Robust Design (Sağlam ve Ucuz Tasarım-Japonya)
- 1990 + Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri ve Unsurları

Toplam kalitenin başarılı bir şekilde örgütlerde uygulanabilmesi için temel ilkelerin dikkate alınması zorunludur. Deming, Juran, Crosby gibi toplam kalitenin

¹⁵ Saylor, a.g.e., s.7.

¹⁶ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 32.

öncülerinin kendilerine özgü ilkeleri var ise de toplam kalite anlayışı şu dört ilkeye indirgenebilir :

1. Müşteri odaklılık
2. Çalışanların kenetlenmesi/Takım Çalışması
3. Süreçlerin iyileştirilmesi
4. Ekonomik etkinlik¹⁷

Toplam Kalite Yönetiminin en belirgin unsurları ise şunlardır :

a) Kuruluşun kalite amaç ve politikalarının belirlenmesi : TKY'nin temelleri açıklık ve iletişime dayanır. Kuruluşta çalışan herkese kuruluşun amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen hedefler (misyon ve vizyon) açıklıkla izah edilmelidir. Dahası, onların da bu politikayı oluşturmaya katılmaları sağlanmalıdır.

b) Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi : Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması ve eksiksiz yerine getirilmesi tam olarak müşteri tatminini sağlayacaktır. Böylece satışların arttırılarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığının arttırılması mümkün olacaktır.

c) Çalışmaların ileriye yönelik, bilinçli şekilde programlanması : Çalışmalarda TKY'nin planlı yönetim yaklaşımı olan "Policy Deployment" kavramı kapsamında Hedeflerle Yönetim ilkelerinin esasları uygulanmalıdır. Temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı izlenmelidir.

d) Sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi : Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda (teknik, temel ve mesleki bilgiler, vs.) hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır¹⁸. İnsan vizyonu, ancak yetenek kazandırılır, yetkilendirilir, terfi ettirilir, heyecandırılır ve ödüllendirilirse ortaya çıkacaktır. Bunun için eğitim zorunludur. Eğitim, insanın yeteneğinin ortaya çıkmasını sağlamak üzere bilgi, beceri ve davranışlardaki değişimi gerçekleştirir. Eğitimde amaç, performansa ulaşmak için insan gücünün zeka ve yeteneklerini birleştirerek kaliteye ulaşmaktır¹⁹.

¹⁷ Ersen, a.g.e., s. 23.

¹⁸ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 19.

¹⁹ Ersen, a.g.e., s. 40.

e) İstatistiksel metodlar ve proses kontrol çalışmaları : İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki sebep-sonuç ilişkileri istatistiksel metodlarla incelenmelidir. Kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek gelişmenin temel şartıdır. Bunu sağlayabilmek için ürünlerin kendisini değil, o ürünleri üreten prosesleri kontrol edici bir yaklaşım gösterilmesi zorunludur. Kolay kontrol edilebilen proseslerde üretilmesi mümkün yeni tasarımlar sürekli geliştirilmelidir.

f) Kalite çemberleri : Bir yönetim ve organizasyon tekniği olan kalite çemberleri, çalışan insanı geliştirme felsefesi üzerine biçimlendirilmiştir. Kalite çemberleri uygulamalarında, teşvik, geliştirme, olgunlaştırma ve ödüllendirme esastır. Bu felsefenin kökeni her ne kadar Japonya'da somutlaşmışsa da, bugün değişik yapı ve kültürlerdeki pek çok ülkede benimsenmektedir. Çember uygulamalarının temel felsefesi olan kaliteli iş yaşamı ve kaliteli çıktı hedefleri, kalite yaratma işlevini doğrudan çalışana yüklemektedir. Kalite çemberleri ile gelişen yeni yönetim anlayışı, güvene ve çalışana saygıya dayanan bir yaklaşım içermektedir. Bu noktadan hareketle, çemberler işletmelerde ekonomik etkinliği ve sosyal gelişmeyi birlikte gerçekleştirebilecek bir yöntemdir²⁰.

g) Prodüktivite Çalışmaları : Rekabet gücü açısından prodüktivite (çıktı/girdi) değerlerini çeşitli faktörlere göre ölçmek ve bu değerlerin sürekli yükselmesini sağlayacak şekilde çalışmaları yönlendirmek yönetimin öncelikli çalışmalarından olmalıdır.

h) Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması : Kalite maliyetleri yönetim tarafından tanımlanmalı, maliyet muhasebesi sistemi kalite maliyetlerini periyodik olarak hesaplayıp raporlayacak şekilde düzenlenmeli, kalitesizliğin sebep olduğu kayıplar tüm çalışanlara açıklanmalıdır.

i) Toplam Verimli Bakım : 1970'li yılların başında Prof.Dr. Seiichi Nakjima tarafından geliştirilen, hedefi ekipmanın verimliliğini en yüksek seviyeye çıkarmak ve duruşları ortadan kaldırmak olan bu önleyici yönetim anlayışında, operatörler rutin bakım işlerini üstlenirler.

²⁰ A.Zeynep Düren, İşletmelerde Kalite Çemberleri, İstanbul-1990, s. 40.

k) Tedarikçilerle İlişkiler : Tedarikçilerle ekip çalışması niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmeli, seçilen tedarikçilerle karşılıklı güven ve ortak çıkarılara dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir.

l) Kalite Denetimi : Sistemdeki hata ve aksaklıkları saptamaya yönelik olarak belli aralıklarla veya özel koşullarda kalite denetimleri gerçekleştirilmelidir. Denetimlerin kapsamı ve kimler tarafından yapılacağı planlarda açıklanmalıdır ²¹.

m) Benchmarking : Başlıca amacı iç ve dış müşteri tatmininin artırılması olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite hedeflerine ulaşılmasında diğer kalite araçlarının yanında, kıyaslamanın da son derece önemli bir yeri vardır. Günümüzde pek çok kuruluş global düzeyde rekabet etmek durumundadır. Bu durumda konulacak hedeflerin de dünya çapında en iyiye ulaşmaya yönelik olması kaçınılmazdır. Kıyaslama, hedeflerin rastgele şekilde veya bir önceki yılın sonuçlarına bakılarak değil, pazarın gereklerine göre saptanmasını sağlar.

Toplam Kalite Yönetimi, hedefler koymak yoluyla kuruluşun iç ve dış performansının artırılmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca, bununla da yetinmemek, rakiplerden geri kalmamak için dünyadaki uygulamaları yakından izlemek gerektiğini vurgular. Kıyaslama, bu amaca yönelik sistematik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kuruluşu mükemmelliğe götüren yol, kendini rakipler ve dünyadaki en iyi uygulamalarla sürekli olarak kıyaslamaktan ve üstün uygulamaları uyarlamaktan geçmektedir. Ancak deneyimler, kıyaslamanın Toplam Kalite Yönetimi programının bir parçası haline gelmesinin her zaman kolay olmadığını göstermiştir. Olası bazı sorunların üstesinden gelebilmek için şu önerilerde bulunmaktadır :

- Kıyaslama çalışmalarının kuruluşun amaç ve hedefleriyle bağlantılı olması gereklidir.
- Kıyaslama ile rekabet analizi arasındaki farklılık gözönüne alınmalıdır. Kıyaslama çalışmalarının performans farklılıklarına işaret etmesine karşın rekabet analizleri daha yüzeysel bilgiler içerirler.

²¹ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 20.

- Sürekli gelişmeye, ancak süreçlerin ve iş uygulamalarının geliştirilebilmesi için cesaretlendirme ve denetlemenin sağlanmasıyla ulaşılabilir.

Süreç ve sonuçların etkinlik ve verimlilik yönünden sistematik olarak diğer kuruluşlarla karşılaştırılması, en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşılması için gerekli değişikliklerin yapılması olarak tanımlanan kıyaslama tekniği, ya da yaygın adıyla benchmarking, temel olarak iki şekilde uygulanabilmektedir :

- Sonuç ve kritik başarı etkenlerinin kıyaslanması (Performance Benchmarking) :
Tek başına yararı sınırlıdır; rekabet analizinde olduğu gibi sadece kuruluşun karşılaştırma yapılan kuruluşa göre ne durumda olduğunu gösterir.
- Süreçlerin ve uygulamaların kıyaslanması (Process Benchmarking) :
Farklılıkların nedenlerini ve kıyasa ulaşmak veya geçebilmek için, işlem, yöntem ve uygulamalarda yapılması gereken değişiklikleri keşfetmeye dayanan bu teknik, kıyaslanmanın gerçek amacına ulaşmasını sağlar²².

Grup düzeyindeki toplam kalite yönetimi uygulamaları tüm süreçlerde günlük işlerle iyileştirme faaliyetlerinin birleştirilmesini gerektirecektir. Bunun için, ekip çalışması, eğitim ve öğrenme ile birlikte organizasyonel yapıda ekipler ve çalışma gruplarının otonom olarak oluşmasına izin verebilecek bir yapılanma ve yönetim anlayışına ihtiyaç duyulur.

Grup düzeyindeki toplam kalite yönetimi uygulamaları bireysel düzeyde toplam kalite bilinç ve bilgisi gelişmiş kişiler tarafından yapılabilir. Bir başka deyişle, “bana ne yapacağım söylensin” diyen personel yerine “ben ne yapacağımı bilirim” diyebilen personelden oluşan gruplar toplam kalite yönetimi sürecinde sürekli iyileştirmeyi günlük iş sorumluluklarının bir parçası olarak görebilirler²³.

²² Selim Eker, “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Kıyaslama Uygulamaları”, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996, s. 687.

²³ Nurettin Peşkirioğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ekim-1995, s.33.

İş yaşamında kalite (Quality Of Work Life), çalışanların işlerini ve iş yaşamlarını kapsar. Bu kavram, problem çözme, eğitim ve takım kurmayı beraberinde getirir ve çalışana mesleği ve şirketin işi hakkında daha fazla bilgi sağlar. Katılım önemli olmakla birlikte, performansa bağlı ücret, iş-zaman esnekliği ve boş zaman opsiyonları da çoğu programda aynı derecede önemli unsurlardır.

İş yaşamında kalite, normal üstten-alta emirler ve katı kural ve düzenlemeler yerine katılımcı süreçler kullanır. İş yaşamında kalite programları, insana daha fazla yönelen, işbirliğine dayalı organizasyonlar geliştirir. Bu zihniyete sahip şirketler, değişime ayak uydurmaya daha yetenekli olduklarını söylemektedirler²⁴.

1.4. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklar

Günümüzdeki yönetsel pratiklerin bir çoğu, organizasyonların yapılanma tarzı, politikaları, prosedürleri, yönetsel davranış tarzları ve organizasyonel kültüre dair diğer belirtiler, geçip giden bir çağın yönetim teorilerinden kalan birer mirastır.

Daha önce de görüldüğü gibi Toplam Kalite Yönetimi, Deming ve Juran'ın düşüncelerinin Japonya'da savaştan itibaren uyarlanmasıyla gelişmiştir. Deming ve Juran'ın kendileri de davranışsal ve yönetim bilimlerinin yönetim teorisine katkılarından, özellikle de II. Dünya Savaşı'nın sonundan beri değişmeden benimsenen sistemler düşüncesinden etkilenmişlerdi. Ancak batıda, yeni düşünceler ve yeni pratiklere olan ihtiyacın anlaşılması süreci çok yavaş geçmiştir. Japonların Toplam Kalite Yönetimi ilkeleriyle tanışmasından neredeyse 30 yıl sonradır ki, A.B.D.'nin lider şirketleri benzeri metodları uyarlamaya başlamıştır²⁵.

Organizasyonların, Taylor modelinden kaynaklanan geleneksel kültürel özellikleri ve diğer 'Bilimsel Yönetim' ilkeleri, planlı ve sistematik bir yolla değiştirilmeye

²⁴ Mary E. Cook, **Human Resources Director's Handbook**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., England-1984, s.211.

²⁵ John Pike-Richard Barnes, **TQM In Action/A Practical Approach To Continous Performance Improvement**, Second Edition, Chapman&Hall, 1996, s. 38.

muhtaçtır. Aynı zamanda yönetsel sınırlamalar ve davranış kalıpları da değiştirilmelidir.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), bütün yaşamını bireysel işyeri görevlerinin en etkili biçimde nasıl yerine getirebileceğine adanmıştı. Zaman ve hareket metodları kullanarak, standardın üstünde çalışan işçileri ödüllendirip, standardın altında üretim yapanları cezalandıran özendirici bir şema oluşturarak, 'objektif' performans standartlarının doğuşunu sağladı.

Yöneticiler işleri planlama, organize etme ve süpervizörlük konularında sorumluluk alıyor ve işlerin yapılması için en iyi yolların ne olduğuna karar veriyordu. Her bir kişi, çoğu durumda yapması gereken işin detaylı anlatımını içeren yazılı talimatlar alırdı. Görev sadece ne yapılması gerektiğini değil, nasıl yapılması gerektiğini ve bunun için verilen termini de belirtirdi. Bunun karşılığında da o kişi çabası kadar ücret alırdı.

Böyle bir yaklaşım, insan motivasyonunu etkileyen daha kompleks değişkenleri karşılamada başarısızdı ve üstelik bu iş mühendisliği yaklaşımı, imalat endüstrisine bu yüzyılın büyük kısmında hakim oldu. Sadece son yıllarda bu yaklaşım biraz sorgulanmaya başlanmış ve görev dizaynına iş genişletme, kalite çemberleri ve iş gücüne yetki verilmesi gibi alternatifler sunulmuştur.

Organizasyonları yönetme konusunda bu türden inanışlar sonucunda, birçok kurumun kabul ettiği sistem, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmak istemedikleri ya da bunu bir kereliğine yaptıkları, ayrıca iyi bir iş çıkarmaları için zorlanmalarının ve kontrollerinin gerektiği varsayılan 'ceza ağırlıklı bürokrasilere' dönüştü. Çalışanlara güvenilmeyen bu koşullar altında, yöneticiler personel üzerindeki kontrollerini artırma gereği duydular. Bu durumda, sonuç, çalışanların kontrollere tepki göstererek demotive olduğu, öte yandan yönetimin kontrolleri daha da arttırmaya karar verdiği bir kısır döngüdür. O zaman yöneticiler yanlış soruyu sormaya başlar : - "Onların demotive olmalarını nasıl önleyebiliriz" yerine "Onları nasıl motive

edebiliriz". Toplam Kalite Kültürü'nde, başarının anahtarlarından biri de çalışanlara yetki ve güç verilmesi ve sadece kaliteli işten sorumlu tutulmaları değil, işler kötü gittiğinde doğru şeyleri yapmaları ya da işler kötüye gitmeden önce önleyici aksiyonda bulunmalarıdır. Herkesin ciddi hataların önlenmesi konusunda sorumluluk alması için, pansuman tedbirlerden önleyici eylemlere dönüş zorunludur. Bu, Taylor'ın öne sürdüğü gibi sadece yönetimin işi değildir.

Diğer kültürel karakteristikler de, çalışanlar arasında dedikodu ve gizlilik temelinde bir iletişim yerine, bütün düzeylerde açık iletişim ihtiyacı içermektedir. Birçok yönetici, sahip oldukları bilgiyi bir güç kaynağı olarak görmektedir ve bu bilgiyi kendilerine saklayarak, güçlerinin kaynağını koruma isteği içindedir. Bu durum, müşterilerin ihtiyaçlarının, yöneticilerin imparatorluk hülyaları ya da kendi kişisel ihtiyaçlarından çok daha önemli olduğunun göstergesi olan kalite çemberlerinin yaratılmasını güçleştirir.

Yöneticiler kendi istikrar ve güvenlikleri ya da menfaatlerini koruma ile daha çok ilgilendikleri içindir ki, bir Toplam Kalite Kültürü için gereken sürekli değişim ve gelişime karşı direnişler sık görülmektedir.

Değişime karşı direnişin kırılması, özellikle de yöneticilerin davranışlarının değişimi söz konusu olduğunda, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmeye çalışan organizasyonların yüzyüze kaldığı en büyük zorluklardan biridir. Daha sonra görüleceği üzere, Toplam Kalite Yönetiminde herhangi bir uygulama prosesinin başarılı olması için, değişim prosesinin yönetilmesine uygun bir strateji belirlemek gerekir. Bu strateji, böyle bir değişime karşı direniş olasılığını hesaba katmalı ve bu direnişin üstesinden gelecek hazırlıkları yapmalıdır. Başarılı uygulama, üst yönetimin katılımını gerektirirken, unutulmamalıdır ki, bu iş bütün organizasyondaki insanların katılımını da sağlamadan sadece üstten empoze edilemez.

1989'daki "İngiliz İş Dünyasında Kalite Geliştirme Programlarının Etkinliği"ni konu alan Develin Raporu, en başarılı şirketlerin dört üstün unsura sahip olduğunu gözlemlemiştir :

- * Prosesin dikkatli planlanması ve uygulanması.
- * Başlangıçtan itibaren orta düzey yönetimin katılımı.
- * Çabuk ve elle tutulur sonuçların tartışılarak hedeflenmesi (hızlı yol)
- * Çalışanların iletişim, katılım ve onaylanmalarının değişmezliği.

Daha başarılı olan bu şirketler, aynı zamanda toplam kalite yönetiminin tüm yönlerini önemli bulmaktadır, ama özellikle vurguladıkları şunlardır :

- * Açık, net görev ve amaçta azimlilik.
- * Müşteri, tedarikçi ve çalışanlara karşı açık ve net politikalar.
- * Kritik başarı faktörlerinin açıklık ve netliği
- * Kalite için doğru kültür ve tutum.
- * Proseslere sahip çıkarak, açık ve net sorumluluklar²⁶.

TKY'nin, şirketlerin ve çalışanların gelişmesinde, maliyetlerin azaltılıp, karın artırılmasında ve daha pekçok göstergenin iyileştirilmesinde oynadığı rolü anlamak açısından, klasik yönetim anlayışlarından Taylorizm ile TKY'nin farklarını incelemekte fayda vardır. (Bkz.Tablo-1)

TAYLOR MODELİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FARKLARI

	TAYLOR MODELİ	TOPLAM KALİTE MODELİ
1.	Şirketin hedefi, mali dönem için belirlenmiş olan Kar 'ı elde etmektir.	Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2.	Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
3.	İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır;	İşin mahiyeti, hedefler, planlar,vs ne olursa olsun en yüksek seviyeli

²⁶ Pike-Barnes, a.g.e., s.41.

	çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur; iş beğenmez; hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.
4.	Sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların temel görevi ise bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makinayı işletenlerdir.	Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
5.	Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçütleri vardır. Yine yönetimce konan standartlar'dan netice beklenir.	Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey, en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
6.	İcraçı amirlerin esas görevi, insanları çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.	Amirlerin temel görevi, liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
7.	Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanları, vb.tüm faaliyetleri...Denetimin esas kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın bazı "bütçe"dir; o da öngörülen faaliyetlerin standartlarından ve parametrelerinden oluşur.	Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu "hedefler ve faaliyet planları"dır. Amaç, planları koordineli bir şekilde terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılı olanların ve başarısız olanların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
8.	Motivasyonun temel ögesi "para"dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranda zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler. (Motivasyonun en veciz özdeyişi	Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

	“havuç ve sopa”dır.)	
9.	Kişiler, gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, hataları tespit etmektir.	Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onore edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
10.	Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir; hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir; ikincide cezalandırmaya, üçüncü de ise daha ciddi tedbirlere başvurulur.	Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı artırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.

Tablo-1. İbrahim KAVRAKOĞLU, “Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul, 1998, s.38.

Matsushita Electric Industrial Company'nin - 50 yıllık bölümler halinde düzenlenmiş 250 yıllık planı bulunan, dünyanın en başarılı endüstri şirketlerinden biri-kurucusu Konosuke Matsushita'dan **ABD şirketleri ile Japon şirketleri arasındaki rekabet** konulu bir konuşma yapması istenmişti. O dönemde oldukça yaşlı olan Matsushita alışılmışın ötesinde samimi bir konuşma yaptı :

Matsushita, “Biz kazanacağız ve siz kaybedeceksiniz,” diyor. “Bu konuda elinizden bir şey gelmez, çünkü başarısızlığımızın nedeni içinizdeki hastalık. Şirketleriniz, Taylor’un ilkelerini temel alıyor. Daha da kötüsü, kafalarınız da Taylorlaşmış. İyi yönetimin, bir yanda yöneticiler bir yanda işçiler; bir yanda düşünenler bir yanda sadece çalışabilenler anlamına geldiğine inanıyorsunuz. Size göre yöneticilik, yöneticilerin fikirlerini işçilerin ellerine aktarabilme sanatı.

Biz Taylor aşamasını geçtik. İş dünyasının inanılmaz derecede karmaşıklaştığının farkındayız. Şirketlerin ayakta kalıp kalmayacağı belli değil... Bu nedenle şirket, ayakta kalmak için tüm elemanlarının akıllarına dayanmalı. Bizim için yönetim, tüm işgücünün entellektüel bağlılığının şirketin hizmetinde olması demek...

Bu zorlu mücadeleden başarıyla çıkmak için birkaç teknokratın ne kadar parlak olurlarsa olsunlar zekasının yeterli olmayacağını biliyoruz. Şirketin

iyi ve kötü günlerinde ayakta kalmasını, yeni ortamın şartlarına uyum sağlamasını, ancak tüm elemanların zekaları sağlayabilir. Evet, biz kazanacağız ve siz kaybedeceksiniz. Çünkü siz, bizim asla etkisine girmediğimiz çağdışı Taylorizmden kurtulamıyorsunuz.”²⁷

Günümüzde başarı, kalite-maliyet-termin üstünlüğüne dayalıdır. Klasik yönetim modeli ile de yüksek kalite sağlanabilir, fakat bu yolla sağlanan kalitenin maliyeti yüksek olur. Kişilerin içsel motivasyonunu temel alan, otokontrola ve önleyici yaklaşıma dayalı, ölçülen ve sürekli geliştirilen kalite her zaman maliyet ve termin avantajına sahip olacaktır. Kaldı ki, son 10 yıl içindeki gelişmelerin hemen her sektörde fazlasıyla kanıtlandığı gibi, Toplam Kalite Yönetimi ile ulaşılabilen kalite düzeyine klasik yönetim anlayışı ile ulaşılamamaktadır²⁸.

1.5. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Unsurunun Önemi Destekleyici Yaklaşımlar

1.5.1. Değişim Yönetimi

İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda dünyada en çok konuşulan konuların başında “değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Bu bakımdan değişim konusunu kısaca ele almak yararlı olacaktır. Organizasyonları değişime zorlayan faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür.

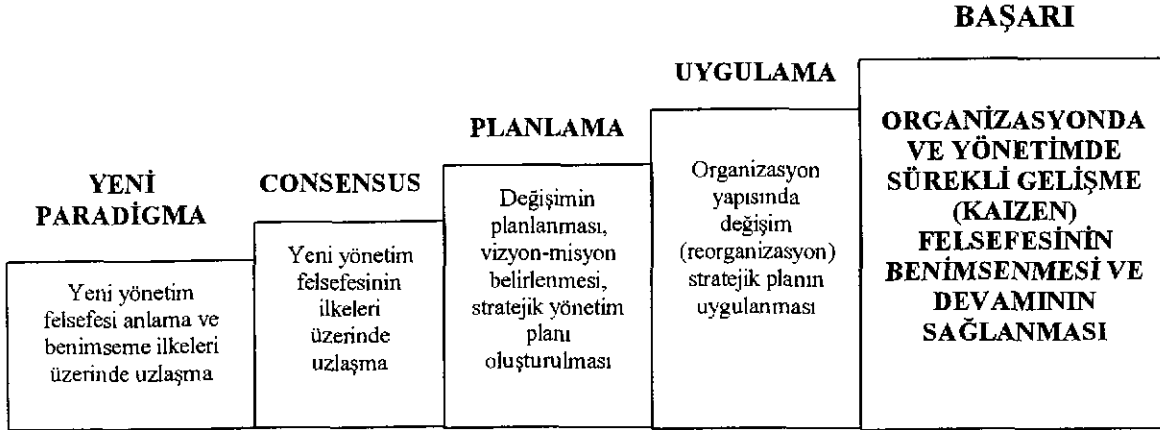
- Globalleşme ve rekabet.
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması.
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler; bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; üretim sürecinde robotlardan yararlanılması; telekomünikasyon alanında hızlı gelişmeler.
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler.
- Yeni teknolojik buluşlar.

²⁷ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul-1995, s. 198.

²⁸ Kavrakoglu, a.g.e., s. 44.

- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı.
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması.
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması.
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması,...) değişmesi.
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri.x
- Değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk farklılıkları).
- Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli.

Değişimin ne olduğu, niçin, ne zaman, nasıl ve nereye yapılacağı, kim tarafından uygulanacağı soruları son yıllarda Değişim Yönetimi (Change Management) adı verilen yeni bir araştırma alanını ortaya çıkarmıştır. Son yıllarda bu yeni araştırma alanı İngilizce literatürde “Reengineering” olarak da adlandırılmaktadır. Reengineering, kısaca, yapı, sistem, süreç ve politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşması ve bir atılımı gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Değişim yönetiminin amacı, en geniş anlamda bir atılım stratejisi ile organizasyonel performansı artırmak ve daha sonra sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Reengineering, bir organizasyonu yeniden inşa etme projesidir. Sonuçta, organizasyonda ve yönetimde Yeniden Biçimleniş (Reformasyon) ve Yeniden Doğuş (Rönesans) adı verilen başarıya ulaşılır. Konuyu ayrıca Değişim Yönetimi Merdiveni adı verilen bir şekil yardımıyla da ortaya koymak mümkündür (Bkz.Şekil-1).



Şekil-1. Değişim Yönetiminin Aşamaları (Değişim Yönetimi Merdiveni)

Değişim Yönetiminde başlıca 4 basamaktan söz edilebilir.

- Yeni paradigmayı öğrenme,
- Değişimin gereği ve yeni yönetim felsefesi konusunda Consensus,
- Değişimi planlama (Strateji)
- Uygulama (aksiyon).

Tüm bu aşamaların sonucunda elde edilen başarının devam ettirilmesi için organizasyonda KAIZEN (Sürekli Gelişme) yönetim felsefesinin benimsenmesi büyük önem taşımaktadır²⁹.

1.5.2. İlke Merkezli Liderlik

Destekleyici bir ortam yaratıldığı, çalışanların güçlendirildiği, iyi yapılmış bir işin yarattığı tatmin duygusunu insanların yaşamalarına izin verildiği sürece, kalite geliştirilebilir. Bu anlamda Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca bir strateji değil, yeni bir çalışma, liderlik, hatta düşünce tarzıdır. Başarılı şirketler incelendiğinde, kendini kaliteye adanmanın, yalnızca işini iyi yapma kaygısından kaynaklanmadığı, kalitenin bir yaşam tarzı olduğu görülmektedir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan şirketler üzerinde yapılan çalışmalar, bu kuruluşların 7 ortak özelliği olduğunu göstermektedir:

1. Farklılıklardan sinerji elde ediyorlar.
2. Çift yönlü iletişime büyük önem veriyorlar.

²⁹ Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayın No:257, Ekim-1997, s. 28.

3. Her iki tarafın kazanacağı işbirlikleri oluşturuyorlar.
4. Performansı, en iyi uygulamalarla karşılaştırıyorlar.
5. Karar alma sürecini hızlandırmak amacıyla merkeziyetçilikten kaçınıyorlar.
6. Toplam kaliteyi elde etmek için güven ilişkileri yaratıyor, hataları arayıp bulmak yerine, hataları baştan önlemeye yöneliyor ve çalışanları güçlendirecek bir yaklaşım benimsiyorlar.
7. İlke merkezli bir liderlik anlayışı benimsiyorlar. İlke merkezli liderlik, dört aşamada benimsenmelidir:
 1. Kişisel aşama
 2. Kişiler arası aşama
 3. Yönetim aşaması
 4. Kurumsal aşama

İlke merkezli liderlik yaklaşımı, içten dışa bir yaklaşımdır. Kişisel aşamadan başlanır ve diğer aşamalar bu temelin üstüne kurulur. Kişisel aşamada, güvenilebilirliği (karakter, yeterlilik, kişisel bütünlük ve denge) geliştirerek bireylerin bağımsız olmalarına yardımcı olacak ilkeler ve süreçler öğretilir. Bu, bireylerin hayatlarının anlamını düşünmelerine yardımcı olan ve daha etkili olmalarını sağlayan kişisel misyonlarının geliştirilmesini de kapsamaktadır.

Bireyler, güvenilebilirliklerini arttırmanın ve daha etkili olmalarının doğal sonucu olarak, iş gruplarında, takım içinde, ilişkilerinde güven yaratmaya başlayacaklardır. Kişiler arası aşamada önemle üzerinde durulan, bu güveni geliştirerek bireylerin karşılıklı bağımlı olmasına yardımcı olabilmektir. Bu ise sinerji ilkesini (bireyler arasındaki farklılıklara değer verilmesi) kapsamaktadır. Kişisel aşamada güvenilebilirliğin ve kişiler arası aşamada güvenin gelişimiyle, bireyler yönetim aşamasındaki en önemli ilke olan güçlendirmeyi gerçekleştirebilecek duruma gelirler. Kurumsal aşamada ise, müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve kurumun paylaşılan değerlerini desteklemek amacıyla bireyler, kurum sistem ve yapıları ile kurum vizyonu, misyonu ve stratejileri arasında yön birliği sağlarlar. Tüm ekip üyelerinin

değerleri gerçekten paylaşılan değerlerse bunlar tüm faaliyet ve kararlara yol gösteren bir pusula görevini üstlenecektir.

Birbirlerinin etkisine açık, ilkelere dayalı olarak çalışan yeteri kadar insan-örneğin yüzde yirmi oranında-bulunabilse, bu açıklık, kesin olarak daha fazla iç ve dış müşteri kazanılmasını sağlayacaktır. Çünkü müşteriler, güvenilir insanlarla güven ilişkilerine dayalı işler yapmak isterler³⁰.

1.5.3. Stratejik Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi konusunda 10 belirgin eğilim olduğu söylenebilir :

1. Toplam kalite yönetimi kavramlarının, yöntemlerinin ve araçlarının tüm endüstri dallarına ve tüm şirket departmanlarına yayılması.
2. Kalitenin inanılmaz bir hızla gelişmesi.
3. Tedarikçilerle, sektörümüzde çalışan diğer gruplarla ve hatta rakiplerle ortaklık.
4. Yöneticiler, profesyoneller, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler dahil olmak üzere tüm grup üyelerinin eğitimi ve geliştirilmesi.
5. Kendi kendini yönlendiren çalışma grupları.
6. Kaliteye yönelik bilgi sistemleri.
7. Süreç yönetimi ve süreç mühendisliği.
8. Müşteri odaklı yaklaşım.
9. Kıyaslama.
10. Stratejik kalite yönetimi: Son yıllarda stratejik kalite yönetimi konusu giderek daha fazla vurgulanmaktadır. Honda Motor Company'nin eski başkanı Hideo Sugiura, yönetimde dört "kutsal zorunluluk" olduğundan söz eder:
 - Net bir vizyon ve şirketin nereye doğru gittiğinin açıkça anlatılması,
 - Şirket, vizyonuna ulaşmayı istiyorsa, ulaşılması gereken en önemli hedeflerin hangileri olduğunun açıkça belirtilmesi,

³⁰ Stephen Covey, "Kaliteli İlişkiler", **Executive Excellence Dergisi**, Yıl 1, Sayı 8, Kasım-1997, s. 12.

- Bu hedeflerin şirket çalışanlarına anlatılarak herkesin kendi yaptığı işin şirket amaçlarına ulaşmakta nasıl bir katkısı olabileceğini değerlendirmesinin sağlanması,
- Her çalışanın kendi performansının şirket hedeflerine varmak açısından yaptığı katkıyı anlamasını sağlayacak, adil ve dürüst bir değerlendirme sistemi ve performansın nasıl geliştirilebileceği ile ilgili yol gösterme³¹.

Kalitenin Geliştirilmesi, kişinin şu andaki performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkın kapatılması sürecidir. Kalite performansını geliştirmek için beş strateji öngörülebilir :

1. İnanç sahibi olmak
2. Tekrar tekrar öğrenmek
3. Esnek olmak
4. Tutarlılık
5. Dürüstlük³²

1.5.4. Yönetmek Yerine Yönlendirmek

İşletmelerin mevcut iş ortamlarında ayakta durabilmeleri ve uzun vadede başarılı olabilmeleri için, geleneksel yönetim ve yöneticilik kavramlarının dışına çıkarak, yönetim yaklaşımlarında değişiklikler yapmaları gerekmektedir. İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirmede uygulanan yöntemlerden biri olarak yönlendirme (coaching), özellikle çalışanların iş üzerindeki ihtiyaçlarını bireysel anlamda karşılamayı ve gelişmelerine yardımcı olmayı hedefler. Uygulanması çok eskilere dayanan ancak, 1970'li yıllarda literatürde görülmeye başlanan yönlendirme, son yıllarda yeniden önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle kalitenin iyileştirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileşme, müşteri memnuniyeti gibi hedeflere ulaşmak için, stratejilerde insan faktörünün kilit konumunda

³¹ A.Blanton Godfrey, "Kalite ile İlgili 10 Yeni Eğilim", **Executive Excellence Dergisi**, Yıl 1, Sayı 8, Kasım-1997, s. 8.

³² Ken Blanchard, "Kalite ve Koçluk", **Executive Excellence Dergisi**, Yıl 1, Sayı 8, Kasım-1997, s. 5-6.

yer alması, bu konunun önem kazanmasına yol açmaktadır. Yönlendirmenin 5 temel niteliği vardır:

1. Yönlendirme, çalışanın kuruma katkısını artırmayı hedefler.
2. İyi bir yönlendirmede performans hedefleri, net, anlaşılır ve ölçülebilir olmalıdır.
3. İyi yönlendirme, performansın gelişmesini sağlayacak belirli davranışlarla ilgili bilgi verir.
4. Yönlendirme, çalışanın kendisine güven duygusu verildiği bir ortamda gerçekleşmelidir.
5. İyi bir yönlendirme, içinde bulunulan duruma en iyi uyan tarzın kullanılmasını sağlar³³. (Bkz.Şekil-2)

Yüksek	EĞİTİM VERME	AÇIKLAMA YAPMA
İSTEK		
Düşük	KONTROL ETME	MOTİVE ETME
	Düşük	Yüksek

Şekil 2- Çalışanın istek ve yeteneğine bağlı olarak yönlendirme stilleri

1.5.5. Öğrenen Organizasyonlar

Toplam kalite felsefesi ile yakından ilgili olan “Öğrenen Organizasyonlar” kavramı, işletmenin çevresindeki değişim karşısında, sürekli olarak kendini yenilemesi, geliştirmesi, bünyesindeki öğrenme engellerini ortadan kaldırması ve bir bütün olarak öğrenmeyi öğrenmesidir. Başka bir deyişle, öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen koşullara

³³ Oya Erdil, “Modern Yönetim Felsefesinde Yönetim Yerine Yönlendirme Anlayışı”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl 5, Sayı 22, Ekim-Kasım 1997, s. 28-30.

uymakta kullanması, personeli geliştirecek bir sistem kurması yani değişen, gelişen, kendini yenileyen bir dinamik organizasyon olmasını ifade etmektedir³⁴.

Geleceklerine yön verme konusunda yeteneklerini sürekli olarak geliştirmekte olan öğrenen organizasyonların oluşturulmasında, kalite hareketi öncü dalga niteliğindedir.

Kalite hareketinin kökleri; insanların, kuruluşların ve yönetimin ortak ve birleştirici bir hedefi olduğu varsayımında yatmaktadır. Bu hedef, sürekli gelişmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek, özellikle de kuruluşun bir bütün olarak performansını geliştirmektir. Bu hedefe ancak, tepedekilerin düşünüp, çalışanların bu düşünceleri uyguladığı, geleneksel ve otoriter emir komite hiyerarşilerini kırıp her düzeyde düşünmeyi ve uygulamayı gerçekleştirerek varılabilir. Bir kuruluşun yeteneklerinin beş alanda geliştirilmesi gerekir.

- 1. Ortak Vizyon :** Kuruluşun azminin, kararlılığının, hedefe bağlılığının ve amacını net bir biçimde ortaya koymasının yerini hiçbir şey tutamaz.
- 2. Kişisel Beceri :** Ortak vizyon, kişisel vizyonlardan kaynaklanır. Benzer şekilde öğrenmeye karşı duyulan toplu bağlılık da, bireysel bağlılıklardan kaynaklanır. Sürekli olarak geleceğini nasıl yaratacağını öğrenen bir kuruluşun, yaşamlarında kendileri için önemli olan konularda nasıl gelişeceklerini sürekli olarak öğrenen bireylerden oluşması gerekir.
- 3. Zihinsel Örnekler :** Yönetim becerilerimizi, araştırma ve savunmayı dengeleyecek şekilde geliştirmemiz gerekir.
- 4. Ekip Olarak Öğrenme :** Aslında, gerek duyduğumuz öğrenme şekli, harekete geçmek için birbirine gereksinim duyan insanlardan (ekibin gerçek anlamı budur) oluşan ekiplerin öğrenmesidir.
- 5. Sistem Düşüncesi :** Çağdaş kuruluşlarda en önemli öğrenme, karmaşık ortam hakkında ortak bilgi sahibi olmak ve değişimi nasıl şekillendirebileceğimizi anlamaktır. Genellikle, kendimizi hep kontrolümüz dışındaki olayların kurbanı

³⁴ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayın No:276, İstanbul-1998, s. 441.

olaraka görme ve öğrenebileceğimiz tek şeyin de dışarıdan gelen etkilere daha çabuk nasıl tepki gösterebileceğimiz olduğunu sanma yanılığımıza düşeriz. Sistem düşüncesi ise, parçaları değil, bütünleri anlamayı ve hareketlerimizin kendi gerçeğimizi nasıl şekillendirdiğini öğrenmeyi gerektirir³⁵.

1.5.6. Yalın Üretim, Yalın Organizasyon

1980 sonrasında Japonya'nın uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanmasının nedeni, yalın üretimin farklı yönetim ve üretim anlayışı ile verimli, kaliteli, düşük maliyetli üretimi ve ürün çeşitliliğini büyük bir başarıyla gerçekleştirmesidir. Bu başarının temelinde ise, yalın üretimin takım çalışması, esneklik, karşılıklı güven, işgücünün katılımı ve sorumluluğu gibi nitelikleri ön plana çıkararak, organizasyonun "insan" boyutunu güçlendirmesi yatmaktadır.

Öte yandan yalın üretim modelinde insan boyutunun artan önemini tamamlayan bir diğer temel özellik, teknoloji ve insan unsurunun birbirine geçişi ve birbirini etkileyen bir yapı içerisinde hareket etmesidir. Teknoloji ile insan unsuru arasında karşılıklı etkileşim içeren bu ilişki, "insan varlıklı teknoloji" (humanware technology) kavramıyla tanımlanmaktadır. İnsan varlıklı teknoloji tanımında vurgulanmak istenen, teknolojinin, ancak insan kaynağının (işgücünün) makine ile bütünleşmesi ve insan ile makinenin birbirine bağımlılığı ile anlamlı bir kavram olacağıdır. Yalın üretim modelinde insan unsuru yaratıcı kapasiteyi, dolayısıyla sürekli gelişmeyi temsil etmektedir. Bu bağlamda insan kontrolü üç niteliği ile yaratıcı kapasiteyi geliştirici etki yaratmaktadır. Bu nitelikler; insanın makineye ruh vermesi, üretim sürecinin kişisel yönetimi ve kişisel kontrolüdür.

Yalın üretim modelinde insan unsurunun bu üç özelliğinin geliştirilmesinde yönetim anlayışının farklılığı büyük rol oynamaktadır. Bir başka ifadeyle, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri alanında geleneksel yaklaşımlardan farklı yaklaşımların

³⁵ Peter Senge, "Kalite Hareketinin Mesajı", **Executive Excellence Dergisi**, Yıl 1, Sayı 8, Kasım 1997, s. 6-7.

ortaya konulması, yalın üretimin başarısındaki temel unsurdur ³⁶. İnsan faktörü, esneklik ve yanıt verme çabukluğunu amaçlayan endüstriyel yeniden yapılanma içerisindeki kilometre taşlarından biridir. Doğrudan katılım, işbirliği, bilinçlendirme, çok yönlülük ve karşılıklı güven bu amaçla kullanılan yönetsel tekniklerdir ³⁷.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

1.6.1. 19.Yüzyıl - 20.Yüzyılın İlk Yarısı

Sanayi devrimiyle başlayan dönem, 19.yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması geçirmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde temel olmuştur ³⁸. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi, bu dönemin temel özelliklerini temsil etmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak organizasyon yapısında da bir değişim yaşanmıştır. Organizasyonların ölçeği büyürken yapının bölümlere ayrılması ve organizasyonun sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden tamamen ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin önemli göstergeleridir.

Öte yandan 19.yüzyılda başlayan bilimsel yönetim (scientific management) anlayışı, çalışma refahının (welfare work) geliştirilmesi hareketi ve endüstriyel psikoloji (industrial psychology) insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Bilimsel yönetimin babası olarak bilinen Frederick W.Taylor'a göre, bilimsel yöntemlerle saptanan en iyi çalışma biçimi, işgörenlerin verimliliğini ve ücretlerini artırırken organizasyonun üretimini ve karlılığını yükseltmekte ve

³⁶ Ahmet Selamoğlu, "Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru", **Çimento İşveren Dergisi**, Sayı 6, Kasım-1998, s. 15.

³⁷ Lütfi Ensari, "Türkiye'ye Uygun Organizasyonel Değişim Teknikleri, Yalın Üretim Uygulamalarında Süreç Odaklı Yapılanma", 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul,Kasım-96,s.85.

³⁸ Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", **Metin Kutal'a Armağan**, TÜHİS, Ankara-1998, s. 574.

tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır. Bu çerçevede bilimsel yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimi uygulamasına yaptığı katkıları dikkate alacak olursak; öncelikle Taylor'un fonksiyonel ustabaşılık kavramı ile organizasyon içerisinde ayrı bir insan kaynakları fonksiyonu ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İkincisi, bilimsel yönetim anlayışı ile iş analizi kavramının işgören seçiminde, eğitiminde, iş değerlendirmesinde ve ücretlendirmede önemli ve etkin olduğu kabul edilmiştir. Üçüncüsü, bilimsel yönetim işgörenin verimliliğini temel alan ücretlendirme ve ödüllendirme anlayışının gelişmesini sağlarken ücretin önemli bir yönetim aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Ancak ekonomik yapıda, örgütsel ve teknolojik düzeyde görülen gelişmelere karşın insan kaynakları yönetimi, 19.yüzyılın ikinci yarısında da hızlı bir gelişme gösterememiştir ³⁹. Geleneksel serbestiyetçi dönemin fabrika yönetim anlayışı etkinliğini korurken işgören, organizasyonun bir malı olarak değerlendirilmeye devam etmiştir. Kuşkusuz bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı, işgören açısından mutsuzluk yaratırken düşük verimliliğe, yetersiz ücretlere, yüksek işçi devrine ve yönetim ile uyumsuzluklara neden olmuştur.

Personel Yönetimi (personnel management) 19.yüzyılın sonunda bağımsız bir fonksiyon ve uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamışsa da bu alanda benimsenen ilk nitelendirme istihdam yönetimi (employment management) kavramıdır ⁴⁰. Öte yandan zaman içerisinde kavramın farklı nitelendirilmesi, değişik faaliyetlerin tanımlanmaya çalışıldığını, konunun içeriğinin değiştiğini ve kapsamının genişlediğini açıkça göstermektedir. 19.yüzyılın sonlarında ve 20.yüzyılın başlarında fabrika üretim ve yönetim modelinde yaşanan olumsuzlukların giderilmesi amacıyla, bilimsel yönetimin yanısıra çalışma refahının geliştirilmesi hareketi de yoğunlaşmaya başlamıştır ⁴¹. Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, kısaca işgörenin zihinsel

³⁹ a.g.m., s. 574.

⁴⁰ a.g.m., s. 571.

⁴¹ a.g.m., s. 575.

veya sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir. İşgörenlere ve ailelerine konut edindirmeyi, sağlık ve eğitim imkanı vermeyi, mali sorunlarını çözümlenmeyi ve çalışma hayatı ile ilgili gelişmeler sağlamayı amaçlayan bu hareket, temelde işçi ile yönetim arasındaki uyumsuzluklara ve sendikalaşma hareketine çözüm oluşturmayı hedeflemiştir.

ABD’de büyük buhran sonrasında artan sendikalaşma ve toplu pazarlık hareketi insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi daha da artırmıştır⁴². Ancak büyük buhran öncesi personel yönetimi fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan insan kaynakları yönetimi, 1945 sonrasında endüstri ilişkileri fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

ABD’nin, 2.Dünya Savaşının sonundan beri dünya ticaret ve yatırımında başrol oyuncusu olmasına rağmen, bu rol hakkındaki kamu bilinci 1980’lere kadar belirsizdi. Daha sonra, Birleşik Devletler ihracatının geri kalmış performansına paralel olarak ithalatta ortaya çıkan büyük artış, bu bilincin düzeyini önemli ölçüde artırdı. Rekabetçilik gereği üzerine yapılan tartışmaların çoğu artık diğer ülkelerle rekabet etrafında dönmekteydi.

Meselelerin hararetlendiği zamanlarda sık sık yapılan bir şey varsa, o da kısa vadeli trendlere odaklanması ve felaket senaryolarının üstün gelmesidir. Amerika’nın uluslararası sorunları konusunda da yönetim, özellikle de insan kaynakları yönetimi işlevindeki yetersizliklerin etken olduğunu ileri sürmek bir moda haline gelmiştir⁴³.

1.6.2. 20.Yüzyılın İkinci Yarısından Günümüze

1950’lerin ortalarından itibaren işgörenin insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalarla

⁴² a.g.m., s. 578.

⁴³ Daniel J.B.Mitchell, **Human Resource Management-An Economic Approach**, PWS-KENT Publishing Company, Boston-1989, s. 472.

karşılaşılmaktadır⁴⁴. Özellikle Mc Gregor'un Y Teorisi varsayımında ifadesini bulan işgörenin niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin işgörene güvendiğinde ve sorumluluk verdiği işgörenin yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak değerlendirilmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir. Bu çalışmaların yanısıra 1965 yılında Raymond Miles, işgöreni, organizasyonun gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir. Hiç şüphesiz insan unsurunun tüketilmesi gereken bir mal yerine geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilmesi insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri açısından önemli bir değişimi temsil etmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin temel hedefi, personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak işgörenlerin niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp organizasyonun ihtiyaçlarına ve üyelerinin çıkarlarına uygun biçimde geliştirmektir.

1950 ve 1960'larda gerçekleştirilen çalışmalarla güçlenen insan kaynağının bir değer olarak kabul edilmesi anlayışı, çalışma hayatının kalitesi (quality of working life) anlayışının gelişmesinde de önemli katkılar sağlamıştır. Çalışma hayatının kalitesi anlayışı, organizasyonun verimliliğini artırmayı ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan politikalar oluşturularak ve uygulayarak işgörenlerin ve organizasyonların çıkarlarını birlikte gerçekleştirmeyi hedeflemiştir. Bu hedefin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ise iş dizaynı, iş zenginleştirilmesi, kariyer planlaması ve katılım modelleri gibi programlarla işgörenlerin çalışma hayatı içerisindeki tatminlerinin ve organizasyona olan bağlılıklarının artmasına neden olmasındır.

1970'lerden itibaren özellikle ABD'de insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimi yönü, ilk dönemlerdeki personel yönetiminin temel fonksiyonlarını aşarken savaş sonrası dönemde önem kazanmış olan endüstri ilişkileri yönünün de önüne geçmiştir. Diğer bir ifadeyle, 1970 sonrasında endüstri ilişkileri önemini kaybederken personel yönetimi fonksiyonu değişim içerisinde girmiştir.

⁴⁴ Selamoğlu, a.g.m., s. 578.

Organizasyonların stratejik kararlarında insan kaynakları yönetiminin önemini kuvvetlendiren faktörler arasında, başta ABD olmak üzere sanayileşmiş ülke ekonomilerinin sağlıklı yapılarının bozulması, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, ekonomik faaliyetlerin globalleşmesi, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak özellikle özel sektörde sendikal hareketin devamlı olarak zayıflaması, organizasyonların rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmelerinde insan kaynaklarının etkin kullanılabilmesinin temel unsur olarak benimsenmesi ve işgücünün gelişen eğitim düzeyine bağlı olarak beklentilerinin farklılaşması sayılabilir. Bu gelişmelere paralel olarak organizasyonların işgörenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalırken insan kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde işgörenlerle birebir ilişki önem kazanmaya başlamıştır.

Bu değişime bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetiminin stratejik bir unsuru olurken endüstri ilişkileri disiplini de bu değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi kavramı personel yönetimi kavramından iki temel noktada farklılaşmaktadır⁴⁵. Birincisi, daha önce de ifade edildiği gibi personel yönetimi insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değerlendirirken insan kaynakları yönetimi, insan kaynağını korunup geliştirilmesi gereken bir yatırım olarak kabul etmekte ve organizasyonun rekabet üstünlüğünün temel kaynağı saymaktadır. İkincisi, personel yönetimi organizasyon yönetiminin alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının organizasyonun diğer fonksiyonları ile bütünleştiği ve organizasyon yapısı içerisinde stratejik önem kazandığı bir gelişmeyi ifade etmektedir.

1970'lerin sonlarında insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan önemli bir gelişme, insan kaynağının önem kazanmasına bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisiyle ilişkilendirilmesi çabasıdır. 1980'lerin başında, ABD'de Michigan Üniversitesi'nde oluşturulan araştırma grubunun geliştirdiği stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan

⁴⁵ a.g.m., s. 580.

kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının gelişiminde etkin olan birçok araştırmacı, personel yönetimi fonksiyonlarının organizasyonun stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesinin, klasik personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramı arasındaki temel farklılığı gösterdiğini ifade etmiştir ⁴⁶. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi kavramının içerdiği unsurlar;

- Klasik personel yönetimi (işgöreni işe alma, ödüllendirme, iş dizaynı),
- İşgören gelişimi,
- İşgörenin organizasyonun en değerli unsuru olarak benimsenmesi ve işgörenin gelişmeye istekli olduğunun kabul edilmesi,
- Personel yönetiminin stratejik organizasyon yönetimi ile bütünleştirilmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeye paralel olarak çok hızlı bir değişim göstermektedir ⁴⁷. Öte yandan insan kaynakları yönetiminin belirgin, klasik fonksiyonları da vardır. Bu fonksiyonlar arasında, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede gerekli sayıda ve kalitede insan gücünün zamanında oluşturulması için işgörenin seçilerek işe alınması, çalışma ortamının çalışmaya ve gelişmeye fırsat verecek nitelikte sağlıklı, güvenli ve verimli olmasının sağlanması, gerekli olmayan işgörenin işten çıkarılması veya emekli edilmesi ve nihayetinde organizasyon düzeyinde verimliliğin ve etkinliğin elde edilmesi öncelikle sayılabilir. Bu klasik fonksiyonlar uzun yıllar personel yönetiminin temel sorumluluğunu ve yaklaşımını temsil etmiştir. Ancak, organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin bu temel sorumluluğu değişmemekle birlikte günümüzde işgörenin bir değer olarak benimsenmesi ve organizasyonun rekabet gücünde stratejik bir faktör olarak kabul edilmesi, bu sorumluluğun içeriğini önemli ölçüde farklılaştırmaktadır.

⁴⁶ a.g.m., s. 581.

⁴⁷ a.g.m., s. 572.

Son onbeş yirmi yıl içerisinde personel yönetimi büyük bir değişim göstererek organizasyona katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmüştür⁴⁸. 1980 sonrasında da akademik ve uygulama alanında personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi (human resources management) kavramının benimsenmesi bu değişimin en önemli göstergesidir. İnsan kaynakları yönetiminin 1980'lerde çok hızlı gelişen bir alan olmasının önemli bir örneği ise, Harvard İşletme Okulu'nun kararı ile Harvard Üniversitesi'nde, yirmi yılı aşan bir zaman içerisinde ilk defa yüksek lisans programında insan kaynakları yönetimi ile ilgili zorunlu bir dersin konulmasıdır.

Öte yandan günümüzde organizasyon yapısında ve istihdam ilişkisinde yaşanan değişim, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarında farklılaşmaya yol açmaktadır⁴⁹. Bu farklılaşmayı aşağıda belirtilen noktalarda toplamak mümkündür :

- İnsan kaynakları yönetimi işgören alma ve işgören geliştirme gibi birbirlerinden ayrı ele alınan geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarını günümüzde bütünleştirmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlarda yer alarak planlama ve değişim sürecinde etkin olmakta ve dolayısıyla örgütsel güç kazanmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi merkezi nitelikte, önceden rollerin belirli olduğu bürokratik, mekanik bir yapı yerine ademimerkezi nitelikte ve esnek rollere sahip bir yapıyı tercih etmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi organizasyon kültürünün oluşturulmasında, işgörenlerin bağlılığının sağlanmasında ve organizasyon değişiminde temel unsur olarak yer almaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerle olan ilişkilerinde, yönetim-işçi sendikası arasındaki ilişkinin dışına çıkarak işgörenlerle bireysel temelde ve ileri derecede güvene dayalı ilişkiye yönelmekte ve çoğulcu yaklaşım yerine bütünsel yaklaşımı benimsemektedir.

⁴⁸ a.g.m., s. 571.

⁴⁹ a.g.m., s. 584.

- İnsan kaynakları yönetimi, zaman ve planlama anlayışı bütüncül, stratejik ve önceden harekete geçen özelliklere önem veren uzun dönemli bir anlayıştır.
- İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon açısından maliyet olarak değil, katma değer olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminde değerlendirme kriteri olarak maliyetin azaltılması ilkesi değil, kaynakların verimli kullanılması ilkesi benimsenmektedir.

Bu değerlendirme içerisinde günümüzde insan kaynakları yönetimi, geniş ve stratejik çerçevede, işgörenleri organizasyonun en önemli değeri olarak kabul eden, organizasyonun verimliliğini artırmayı ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir bilim ve uygulama alanı olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin dünden bugüne genel bir karşılaştırması ise şöyle yapılabilir :

- | | | |
|---------------------|---|-------------------------------|
| 1. Operasyonel | | 1. Stratejik |
| 2. Nitel | | 2. Nicel |
| 3. Kısa vade | | 3. Uzun vade |
| 4. İdari | → | 4. Danışman, yönlendirici |
| 5. Fonksiyon odaklı | | 5. İş odaklı |
| 6. İçe dönük | | 6. Dışa ve müşterilere dönük |
| 7. Reaktif | | 7. Proaktif |
| 8. Aktivite odaklı | | 8. Çözüm odaklı ⁵⁰ |

⁵⁰ Yalçın İpbükten, "Değer Yaratın İnsan Kaynakları Yönetimi-İDEA Görüşü", Türkiye'nin İnsan Kaynakları Zirvesi, 5.İnsan Kaynakları Konferansı, 25-26 Şubat 2000, s.5.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Üzerine Düşen Görevler

İnsan unsuru örgütler için önemli bir yere sahiptir. Toplam kaliteyi uygulamak isteyen örgütlerin dış müşteri odaklı oldukları kadar iç müşteri (çalışan) odaklı olması da gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de, insan unsuru ile beraber düşünüldüğünden toplam kalite çalışmalarında baş rolü oynamalıdır. Uygulanacak toplam kalite yönetimi çerçevesinde insan kaynakları yönetimi çalışanların örgütsel davranış ve tavırlarını etkileyecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli olan deneyime sahip olmalıdır⁵¹.

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin ilk zamanlarında görevleri ve sorumlulukları oldukça sınırlı ve basit işlemlere dayanmaktaydı. Bu birimler çoğunlukla örgütün alt düzeylerinde yer almaktaydı. Ayrıca bu birimlerin çalışanları da genellikle yetersiz mesleki bilgiler taşıyordu. İlk zamanlarda bu birimlerin görev ve sorumlulukları sigorta işlemleri, personel kayıtlarının tutulması, genel bina temizliği ve güvenliği gibi konuları kapsamaktaydı. Fakat artık insan kaynakları yönetimi bu özelliklerinin çok üstünde bir yerde bulunmaktadır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte dinamik bir yapı oluşturarak, değişim yönetimini sağlayabilmelidir. Günümüzde artık insan kaynakları yönetimi “değişim yönetimi” olarak algılanmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri, doğrudan üst yönetime bağlı olacak şekilde organize edilmelidir. Ancak böyle bir organizasyon insan kaynakları

⁵¹ Ersen, a.g.e., s. 55.

yönetimine işlerlik sağlayabilecektir. Ama bunun için bu birimde çalışacak olan personelin de mesleki bilgi ve deneyiminin iyi olması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının rolü, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlarla artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması ile çalışanların işlerindeki çabalrı örgütü başarıya götürmektedir. Buna karşılık gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetimine de tüm örgüt katlanmak zorundadır. Bir örgütteki insanlarla ilgilenmek, insanların nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi örgütün diğer birimleri ile her zaman işbirliği içinde olmasına bağlıdır ⁵².

Örgütler toplam kalite programlarını hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalı ve birlikte bu politikaları belirlemelidirler. Çünkü, bir örgütte ürünün kalitesini geliştirecek olanlar o örgütün çalışanlarıdır. Toplam kalite gelişimi sağlanırken; eğitim, iletişim, performans yönetimi programlarının planlanması ve yapılandırılmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analiz üzerine temel politikalar oluşturulması gereklidir. Bunların hepsi insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Ayrıca, toplam kalite programı içerisinde insan kaynakları ve personel uzmanının özellikle eğitim ve öğrenim süreci vasıtasıyla toplam kalite ile doğrudan ilgilenmesi söz konusu olmaktadır. Böyle bir program, takım çalışması şeklinde geniş kapsamlı eğitim ve öğretim, problem çözme teknikleri, öneri sistemleri, kolaylaştırıcı beceriler ve kalite bilinci gerektirir.

Toplam kalite ile insan kaynakları yönetimini iki ayrı yönetim tarzı olarak görmek imkansız hale gelmektedir. Çünkü üretilen her mal veya hizmetin içinde örgütte çalışanların katkısı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, toplam kaliteyi tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu durumda üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklentileri vardır :

- Örgüt kültürü yaratmak
- Çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek

⁵² a.g.e., s. 98.

- İnsan kaynakları sistemini kurmak
- Ortak amaç birliği ve uyumunu meydana getirmek
- Açık iletişimi sağlamak
- Çalışanların eğitim faaliyetlerini koordine etmek
- İş ahlakı ile ilgili temel prensipleri koymak⁵³

Herhangi bir firmada herhangi bir konuda yapılacak iyileştirme veya geliştirme hareketi herşeyden önce karar alma otoritesi yüksek olan üst yönetimin alacağı karara bağlıdır. Dolayısıyla kalitenin iyileştirilmesi konusunda yapılacak çalışmaların başlatılması için üst yönetimin stratejik ve politik olarak bir karar alması ve bunu tüm firmada çalışanların duyabileceği şekilde ilan etmesi gerekir⁵⁴.

Toplam kalite yönetimi sürecinde üst yönetimin üzerine düşen ve insan kaynakları birimi ile koordineli karar almasını gerektiren hususlar aşağıda görülmektedir:

1. İnsan kaynakları politikası kuruluşun politika ve stratejisine uyumlu olarak sürekli iyileştirmeyi destekleyecek şekilde hazırlanmalıdır.
2. Çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını engelleyen konuların saptanmasına yönelik olarak gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
3. Çalışanların doyum düzeyi çeşitli yöntemlerle sürekli olarak izlenmelidir.
4. Ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi objektif kriterlere dayandırılmalı ve kuruluşun hedefleri ile ilişkilendirilmelidir.
5. Bireylerin ve ekiplerin eğitim ve beceri geliştirme ihtiyaçları sürekli olarak incelenmelidir. Kişisel gereksinimler de dikkate alınarak eğitim programları hazırlanmalı, uygulanmalı ve eğitim programlarının etkinliği değerlendirilmelidir.
6. Kalite çemberleri gibi toplam katılımcılığı sağlama araçları uygulanmalı ve yönetim bu çalışmaları desteklemelidir.

⁵³ a.g.e., s. 55.

⁵⁴ Pekdemir, a.g.e., s. 60.

7. İşletme hedefleri, ekip bazına indirgenmelidir. Yönetim performansları izlemeli, değerlendirmeli ve performans artışını engelleyen unsurların giderilmesinde çalışanlarına yardımcı olmalıdır.
8. Yönetim işgörenlerin ideal olarak tamamının iyileştirme çalışmalarına katılmalarını sağlamak için ekiplerin başarılarını kutlamalı, toplantılar düzenleyerek diğerlerinin ilgi ve dikkatini çekmeye çalışmalı, şirket yayınlarında bu faaliyetlere yer vermelidir.
9. İşgörenler kendi çalışma konularında gerekli kararları almaları yönünde yetkilendirilmelidir.
10. Yönetim çalışanların işçi sağlığı ve iş güvenliği ile çevre konularındaki duyarlılığını artırmak amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlemelidir⁵⁵.

Toplam Kalite Yönetimi uygulanmayan bir şirketteki yöneticinin rolü şu şekildeydi : İdeal bir işletmede, personel için öngörülen hedef, sağlıklı süreçlerle verilen görevlerin altından kalkmaktır. Dikkat dağıtıcı aktivitelere yer yoktur, tüm çekirdek ve destek aktiviteleri en iyi maliyet-etkililik bağlamında yerine getirilmelidir. İş etkileyen dışsal faktörler, içsel proseslerin değiştirilmesi ihtiyacını doğurabilir. Bu etkileri ölçme ve ölçümleme başlı başına ayrı bir süreçtir, bu ölçüm aynı zamanda işletmenin bütünsel stratejik yönelimine karar vermede aynı zamanda bir gerekliliktir. Birçok işletme bu idealden uzak olduğundan, yöneticiler işletmenin idealden sapmasını yansıtan durumlara göre hareket etmek durumunda kalır. Bu durumlara değinirken, geleneksel yönetim tarzı bir dizi ortak özellik gösterir:

- * Çabuk verilen kararların başarılı yönetimin bir ölçüsü olduğu yolunda bir inanç;
- * Mevcut süreçlerdeki değişkenlerin anlaşılmasında yetersizlik;
- * İşlevsel sınırlar arasında kooperasyon kurmada hatalar;
- * Problemlerin köklerini araştırmaktan ziyade, pansuman çözümler bulmak (belirtilerle ilgilenmek);
- * Astları, sağlıksız proseslerin kurbanları olarak görmek yerine, onların sürekli hata yapan bireyler olduklarına dair, geniş ölçüde benimsenen inanç;
- * Bir bireyin hatalarını, proses zayıflığının göstergeleri olarak görmekten çok, bireyin

⁵⁵ Bozkurt, a.g.m., s. 34.

- kendi performansının göstergeleri olarak gösteren değerlendirme sistemleri
- * Ödülleri, insanların bir takım çalışması içindeki davranışlarından çıkan gelişmiş iş performansına göre paylaşmaktan çok, bireysel performansı ödüllendiren değerlendirme sistemleri
 - * Personelin, proses gelişimleri önermede ya da zayıf bir proses içinde kendi hatalarını göstermede gönülsüz olması (korku faktörü);
 - * Personelin, kendi düzeylerindeki, veya şayet dargörüşlü kısıtlamalar varsa daha üst düzeylerde işlevsel sınırlar arasında iletişim kurmada gönülsüz olması (korku faktörü);

Uzun zaman geçtiğinde, bu davranış kalıpları, yöneticiler için kabul edilmiş normlar haline gelir. Astlar bu davranışı bir rol modeli olarak algılar ve söz konusu kalıplar sürdürülür. Bütün şirketlerde bu kalıbın unsurları değişen derecelerde görülebilir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulanmaya başladıktan sonra yöneticinin yeni rolü ise şöyledir :

Yeni rol, en basit tanımıyla, yukarıda betimlenen kalıbın tersi olacaktır. Yine de, bu kolay değildir. Çünkü ciddi şekilde kötü gidecek şeylerin sayısı azdır ve bunların ne derece daha iyi olabileceğini ölçümlemek güç olduğundan, değişimi gerçekleştirmek için az bir motivasyon gösterilecektir. İşletmenin şimdiki kültürünü oluşturmak yıllar alacak ve bir dereceye kadar sektörde yansımaları gösterecektir. Böyle bir rahatlık, öte yandan değişime karşı ciddi bir atalet yaratmaktadır.

Anahtar niteliğindeki iş prosesleri bağlamında, bir yöneticinin rolü açıktır.

Bir yöneticinin rolü (herhangi bir işletme, herhangi bir yönetici için) prosesleri geliştirmek için aşağıdakiler yoluyla devamlı çalışmaktır :

- * Proseslerde çalışan insanları işe katmak;
- * İşlevsel sınırlar arasında kooperasyon kurmak;
- * Korkuyu gidermek.

Bu rol, yöneticiler için aşağıdakileri gerektirir :

- * Hatanın doğasını ve düzeltme aktivitesinin geçerli düzeylerini kavramak;
- * Astlara zayıf proseslerin kurbanı olarak bakmak ve çalışanların hatalarını, proses çokluğunu azaltmadaki kendi başarısızlığı olarak değerlendirmek;
- * Anahtar niteliğindeki prosesler üzerine astlarının sahip olduğu detaylı bilgiyi kullanmak;
- * Proseslerin değişimini kontrollerinde gerçekleştirmek.

Bu rolün betimlemesi fazla basit görünüyor olabilir, tabii ki bundan fazlası da vardır. Basitlik zorluğu gizlemektedir. Bu rolün değişimi, davranıştaki gerçek bir değişimi gerektirmektedir, zira personel şaşırarak, muhtemelen süphelenecek, kesinlikle meraklanacak ve haklı olarak inanmayacaktır. Yönetici de, eğer mevcut kültür değişime karşı ise haklı olarak kendini çok yalnız hissedecektir.

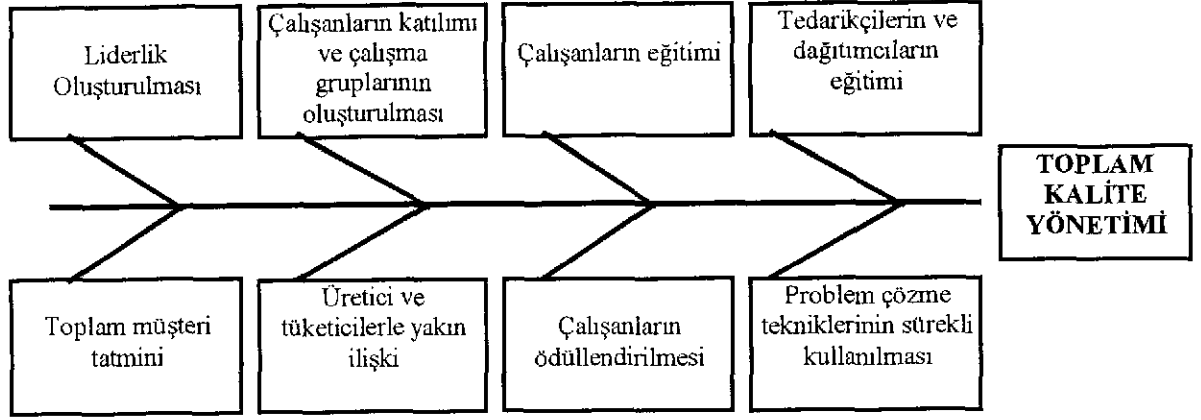
Bir çok yönetici için, değişim gereksinimi bir dürüstlük anı anlamına gelir. Personelini bir araya getirip 'üzgünüm, kurbanlar!' diyecekleri bir asit testi yapma gereği duyacaktır. Yöneticinin standart bir personel değerlendirme sistemi uygulaması, ama çıkan sonuca yöneticilerin kendilerinin değerlendirmesi gözüyle bakması gerekir. Yöneticinin, değiştirmek için gereken otoriteye sahip olduğu proseslerde personelin nasıl hatalar yaptığını anlaması için, personeliyle aktif olarak birlikte çalışması gerekecektir. Yöneticiler, burada durup -yöneticilerin kendileri de daha büyük proseslerin kurbanı olmasına rağmen- düşünebilir.

Şirketin bütün düzeylerindeki yönetimde, yeni role uygun bir değişim ihtiyacının kavrandığı şekilde bir algılama olabilir, fakat astlar, her zaman için değişim ihtiyacını üstlerinin kendilerinden daha az kavradığına inanır ve değişimi gerçekleştirmeye de bu yüzden daha az istekli olur⁵⁶.

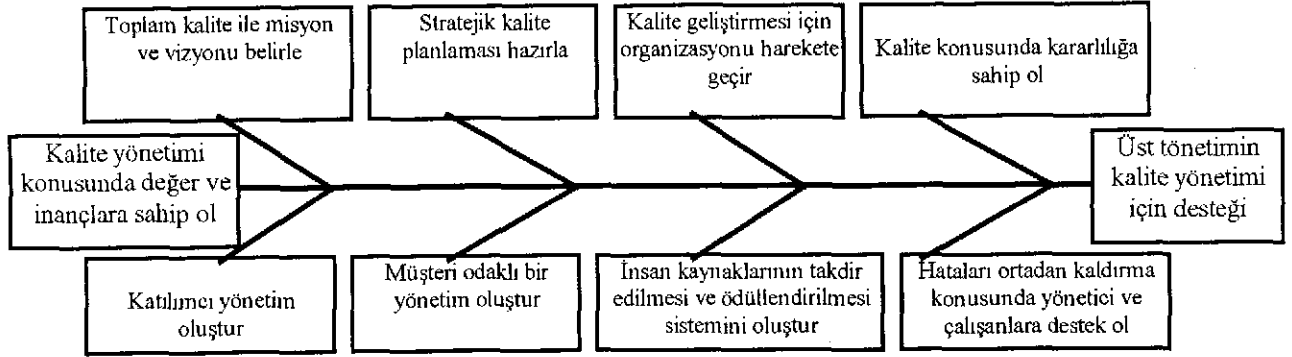
Toplam Kalite Yönetimi'nde başarı sağlamada önem arzeden aşamaların gösterildiği aşağıdaki iki şekilde görüleceği üzere, üst yönetimin TKY'ye inanması ve yönetimin

⁵⁶ Max Hand-Brian Plowman, **Quality Management Handbook**, Butterworth Heinemann, CIMA Professional Handbook Series, s. 212.

çalışanlara değer vermesi, başarıya giden yolda önemli adımlardır (Bkz.Şekil-3 ve Şekil-4).



Şekil - 3. Toplam Kalite Yönetimi'nde başarı için Johnson A.ADOSOMWAN'ın balık iskeleti diyagramı (Kaynak: Coşkun Can AKTAN, "Değişim ve Yeni Global Yönetim", MESS Yayın No:257, Ekim 1997, s.202.)



Şekil - 4. Toplam Kalite Yönetimi'nde başarı için üst yönetimin rolünü açıklayan Johnson A.ADOSOMWAN'ın balık iskeleti diyagramı (Kaynak: Coşkun Can AKTAN, "Değişim ve Yeni Global Yönetim", MESS Yayın No:257, Ekim 1997, s. 201.)

Toplam Kalite Yönetimini henüz uygulamaya başlamamış bir şirketin İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri, hem büyük, hem de küçük organizasyonlara insan kaynakları sağlamak ve koordine etmek için uygulanan görevlere karşılık gelir. İnsan kaynakları işlevleri, bir organizasyonun bütün alanlarını belirgin biçimde etkileyen bir dizi aktiviteyle ilgilenir ve aşağıdakileri kapsar :

- Organizasyonun, kendi eşit istihdam olanaklarını ve diğer resmi yükümlülükleri yerine getirmesini sağlamak.
- Bir organizasyon içindeki bireysel görevlerin spesifik gereklerini yerine getirmek için görev analizleri yapmak.
- Organizasyonun hedeflerine varması için zorunlu olan personel gereksinimini önceden tahmin etmek.
- Bu gereksinimleri karşılamak için bir plan geliştirmek ve uygulamak.
- Organizasyonun hedeflerine varmak için gereken personeli işe almak.
- Bir organizasyon içindeki spesifik görevler için personel seçmek ve tutmak.
- Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek.
- Yönetimsel ve organizasyonel gelişim programlarını tasarlamak ve uygulamak.
- Çalışan bireylerin performansının ölçümü için sistemler tasarlamak.
- Çalışanlara, kariyer planları geliştirmede yardım etmek.
- Bütün çalışanlar için tazminat sistemleri tasarlamak ve uygulamak.
- Organizasyon ve onun sendika(ları)sı arasında aracılık hizmeti vermek.
- Disiplin ve şikayet temas sistemleri tasarlamak.
- Çalışanların sağlık ve güvenliğini garantiye alacak programlar tasarlayıp uygulamak, ve çalışanların iş performanslarını etkileyen kişisel problemleri konusunda onlara yardım sunmak.
- Çalışanlar için iletişim sistemleri tasarlamak ve uygulamak⁵⁷.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bir şirketin İnsan Kaynakları Yönetiminin üzerine düşen görevler ise şunlar olmalıdır :

- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek

⁵⁷ Lloyd Byars-Leslie W.Rue, **Human Resource Management-Third Edition**, Richard Irwin, Inc., Boston-1991, s. 6.

- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek
- Düşünce yapısında köklü değişiklik yapmak
- Takım çalışmasını örgüte yerleştirmek
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak
- Örgüt yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek
- Örgüt kültürü yaratmak
- Davranışları değiştirmek
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak
- İş görme usul ve standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek
- İç ve dış müşteri mutluluğunu azami kılacak çalışanları istihdam etmek ⁵⁸

İnsan kaynakları yöneticisi, toplam kalite felsefesinin doğması ve gelişmesinde temel bir rol üstlenmekte, aynı zamanda bu anlayışın yeni yorumlarını yapmak ve yönetim tarzlarının temellerini oluşturmakta lokomotif rolü oynamaktadır. Toplam kaliteyi herkesin işi haline getirmek de yine bu yöneticinin temel fonksiyonları içindedir. Geleneksel görev, sorumluluk ve yetkilerin kaliteli üretime yönelik görevler, sorumluluklar ve yetkiler ile zenginleştirilmesi, ayrıca tüm bunların çalışanlara benimsetilmesi insan kaynakları yöneticisinin başlıca görevleri arasındadır ⁵⁹.

İnsan kaynakları biriminin önemini göstermesi açısından şu örnek ilgi çekicidir : ABD'nin IBM, XEROX gibi önde gelen işletmelerinde en üst mevki olan başkanlık için aranan niteliklerinden biri de buraya gelecek kişinin kariyerinin bir döneminde insan kaynaklarından sorumlu yönetici olarak çalışmış olmasıdır ⁶⁰.

1987 yılından bu yana yapılan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü yarışmasında 1000 puanın 150'si İnsan Kaynaklarının Kullanımı kategorisine, 100'ü de kalite değerlerini, üst düzey yönetimin liderliğini ve kalite yönetimini içeren Liderlik kategorisine ayrılmıştı. İnsan kaynaklarının kullanımından daha çok puan ayrılan

⁵⁸ Ersen, a.g.e., s. 59.

⁵⁹ a.g.e., s. 104.

⁶⁰ İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.24.

kategoriler sadece Müşteri Tatmini (300 puan) ve Kalite Sonuçları (180 puan) idi. Müşteri tatminine verilen önem, işgücünün refahına da önem verilmesini gerektirecektir; çünkü mutsuz, motivasyonu düşük, şirkete bağlılığı olmayan ve işlerle ilgilenmeyen elemanların müşterileri tatmin etmeleri beklenemez. Aynı biçimde 1992 yılından bu yana yapılan EFQM Ödülü yarışmasında da kriterlerin yarısı insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgilidir. Bu da, toplam kalite yönetimi uygulamalarında, insan kaynakları yönetiminin, olmazsa olmaz bir gerek koşul olduğunu göstermektedir ⁶¹. Örgütlerin uzun vadede başarılı olmaları için yalın ve yatay örgüt yapısı oluşturularak, bu yapıya insan kaynakları yönetimini de monte ederek toplam kaliteye ulaşmaları en sağlıklı yoldur ⁶². İnsan kaynaklarının kullanımına verilen önem, bunun başarılı kalite sonuçlarına ulaşmayla bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Zira, şirketin kalite hedeflerine ulaşması için;

- Şirkete bağlı, iyi eğitilmiş ve şirketin geliştirme faaliyetlerine katılmaya teşvik edilen bir işgücüne ihtiyacı vardır.
- Katılımı artırmak ve kalite hedeflerine ulaşmaya verilen önemi göstermek için, ödül ve takdir sistemleri oluşturulması gerekir.
- Elemanların emniyet, sağlık, refah ve moralleri ile ilgili faktörler şirketin sürekli gelişim hedef ve faaliyetlerinin bir parçası olmalıdır.
- Elemanlara, işlerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili temel kalite becerileri ve kaliteye ilişkin sorunların anlaşılması ve çözümlenmesi konularında eğitim verilmelidir ⁶³.

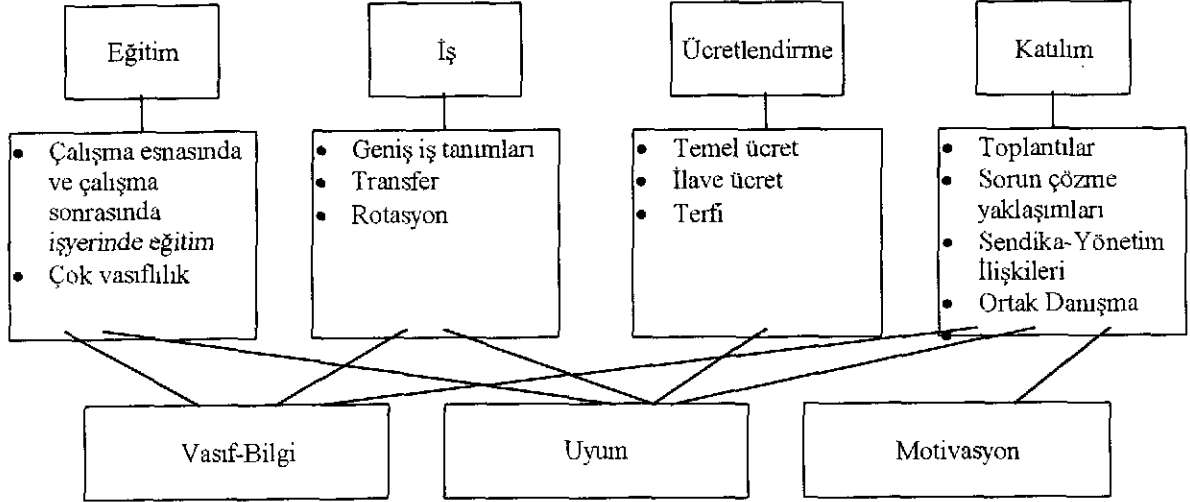
Japonya'daki toplam kalite yönetimi bazlı insan kaynakları uygulamalarına da değinmekte fayda vardır. İnsan kaynağının etkinliğinin sağlanması için insan unsurunun vasıf-bilgi, motivasyon ve uyum yeteneğinin geliştirilmesinde, dört hareket noktası vardır. Bunlar, **eğitim, iş yapısı, ücretlendirme ve katılım**dır (Bkz.Şekil-5).

⁶¹ Pfeffer, a.g.e., s.163.

⁶² Ersen, a.g.e., s. 47.

Yalın üretim modelinde insan kaynakları yönetiminin ve endüstri ilişkileri anlayışının temelini oluşturan bu dört unsuru yakından değerlendirdiğimizde, modelin başarısının insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri alanındaki uygulamalara çok yakından bağlı olduğunu görmek mümkündür.

Japon Modelinde İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri



Şekil-5. Kaynak: Shimada, H.; Macduffie, J. P.; "Industrial Relations and 'Humanware': Japanese Investment In Automobile Manufacturing In The United States"; Alfred Sloan School of Management Working Paper; December; No.1855-88; 1986; s.7.

Öncelikle Japon şirketleri büyük önem verdikleri işgören seçme aşamasında, işgören adaylarının **eğitilebilirlik** durumlarını değerlendirmektedirler. İşgörenin yeni vasıflar öğrenme eğilimi ve belirli bir konuda uzmanlaşma yerine değişik işler arasında hareket etme esnekliği, seçme aşamasının temel kriterleridir. Doğal olarak seçme aşaması sonrasında da işgörenler, şirketin temel faaliyet alanı ile ilgili sürekli eğitime tabi tutularak işgücünün vasıf düzeyi geliştirilmektedir.

Yalın üretim modelinde insan unsurunun etkinliğinin sağlanmasında ikinci hareket noktası, **iş yapısındaki farklılıktır**. Kitle üretiminin geleneksel dar kapsamlı iş tanımları yerine, geniş kapsamlı iş tanımlarının benimsenmesi önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Birincisi, işgörenler ve işgörenlerle yöneticiler arasında statü

⁶³ Pfeffer, a.g.e., s.163.

farklılıkları azalmaktadır. İkincisi, geniş iş tanımlarıyla iş sorumlulukları, teknolojik gelişmelere ve iş takvimindeki değişikliklere kolaylıkla adapte edilebilmektedir.

İnsan unsurunun etkinliğinin sağlanmasında üçüncü hareket noktası olan **ücret** ise, işgörenin kazandığı aylık ücret ile organizasyonun ve işgörenin verimliliğini yansıtan ikramiye gibi ilave ücretten oluşmaktadır. Kıdeme, eğitim düzeyine ve iş sorumluluğuna bağlı olarak belirlenen aylık ücret, toplu pazarlık mekanizmasının temel unsurlarından biridir.

Son olarak insan unsurunun etkinliğinin sağlanmasında, **katılım** olarak tanımlanan yoğun bilgi paylaşımı ve işçi sendikasının etkinliği büyük rol oynamaktadır. Bilgi paylaşımının temelinde, organizasyon içerisinde çok yönlü iletişim kanallarının açık olması yatmaktadır. Resmi ve gayriresmi nitelikte sabah toplantılarından, kalite çemberleri toplantılarına kadar her türlü yöntem kullanılarak sorunlar hızla tanımlanmakta, çözüme kavuşturulmaya çalışılmakta ve bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgüte yapacağı katkılar, büyük oranda insan kaynakları yöneticisinin mesleki bilgi, becerisinin yüksek, uzak görüşlü ve tecrübeli olmasına bağlıdır⁶⁴.

Aşağıdaki yaşanmış iki örnek olayda ise, iki ayrı Amerikan şirketinin insan kaynakları yönetiminin, biri doğru, biri yanlış olan uygulamaları görülmektedir.

- ESL'nin insan kaynakları fonksiyonu, şirketin insan kaynakları yönetimi ilke ve uygulamalarının kendi aralarında ve şirket stratejileriyle uyumlu olmasını sağlayacak pek çok şey yaptı. İlk olarak, fonksiyon yöneticisi bu birimin şirketin geri kalan kısmı için model oluşturması gerektiğine, diğer bir deyişle, şirket değerlerine göre yaşaması gerektiğine karar verdi. Bu nedenle, insan kaynakları yapısı içindeki bir kademeyi kaldırdı. Fonksiyon, kendi içinde ya da kendisiyle şirketin geri kalan kısmı arasında koordinasyonun karşısına çıkacak bir engel ya da

⁶⁴ Selamoğlu, "Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru", s.18.

sınır olmaması amacıyla çalışıyordu. Yönetici, elemanlarının değişik beceriler ve yetenekler geliştirmelerini, bu beceriler mevcut konumları için gerekli olmasa bile, destekliyordu. En önemlisi, bölümün yaptığı her şeyin şirket stratejisine hizmet etme amacını taşımasına uğraşıyordu. Bu, eğitimin, insanların ihtiyaç duyduklarını düşündükleri şeyler doğrultusunda ve şirketin stratejik hedefleriyle bağlantılandırılmadan planlandığı geçmişe göre büyük bir değişimdi. Bu stratejik uyumu sağlamakta kullanılabilecek yararlı bir yöntem, stratejik hedefleri matrisin bir eksenine listelemek, diğer eksene de her birini destekleyen eğitim (ya da başka bir analizde, ücret) faaliyetlerini sıralamaktır. Böylece, hangi faaliyetlere gerek olmadığı ve stratejik hedefler açısından nerelerde boşluklar olduğu kolayca görülebilir.

- North Carolina'daki bir konferans salonunda, büyük bir ilaç şirketindeki yeni yönetici eğitim programı hakkındaki sunuşun test edilmesi için şu insanlar toplandı: Programın tasarımına yardımcı olacak harici danışmanlık şirketinden iki kişi, çeşitli alanlarda şirketle birlikte çalışan, eyalet dışından bir diğer harici danışman, şirketin eğitim yöneticisi, anahtar konumundaki elemanlardan ikisi, programa gerçekten katılacak yöneticilerden ikisi. Personel uzmanlarının ve danışmanların ezici çoğunluğu altında kalan bu iki yönetici hemen hemen hiç konuşmadı. Geriye kalanlar, özellikle de insan kaynakları elemanları arasında gerçekleşen tartışma, programın şirketin stratejik ihtiyacına hizmet edip etmediği, verdiği mesajın şirket kültürüyle uyuşup uyuşmadığı ya da diğer benzer stratejik konular üzerinde yoğunlaşmadı. Tartışmanın merkezi, ilaç endüstrisi dışından örneklerin kullanılıp kullanılmayacağı ve örneklerin kabul edilebilmek için ne kadar eski olmalarının gerektiği gibi konulardı. Program, şirketin yönetim becerilerini artırmak isteyen bir üst düzey yönetici tarafından ortaya atılmıştı. Salondaki kişiler şirkette yeniydiler, selefleri ise işlerini yapamadıkları gerekçesiyle işten atılmışlardı.

Bu durum, tam bir basiretsizlik örneğidir; üst düzey yönetici gayet iyi bir öngörüyle iyi bir fikir oluşturmuştu. Öngörü, ilaç endüstrisi gibi yüksek teknolojiye dayanan iş

kollarında insanların önemli bir aktif kalemi olduklarıydı. Yönetici, teknolojiye dayanan bir şirkette elemanların yöneticilik yeteneklerinden çok teknik becerilerine göre işe alınmaları ya da terfi ettirilmeleri gerektiğini de görmüştü. Sonuçta, şirkette bir alanda, çok önemli sonuçlara yol açabilecek yöneticilik yeteneği gibi kritik bir eksiklik oluştu. Bunun üzerine üst düzey yönetici, şirketin ihtiyaç duyduğu şeyin yönetici geliştirme eğitimi ve şirketin organizasyon kapasitesinin önemini vurgulanması olduğuna karar verdi. Bu hedefin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu da insan kaynakları bölümüne devretti. Yeterli kararlılığa ve cesarete sahip olmayan, hepsinden önemlisi, bu çalışmayı şirketin temel iş süreçleriyle bağlantılandırmayı düşünemeyen insan kaynakları elemanları ise, boş yere para harcadılar ve şirketteki kariyerlerini geliştirmekte de pek başarılı olamadılar ⁶⁵.

Buraya kadar yapılan toplam kalite yönetiminde önem kazanan insan unsuru ve insan kaynakları yönetiminin üzerine düşen görevleri gösteren açıklamalardan sonra, aşağıda toplam kalite yönetiminin uygulanmasında önem kazanan insan kaynakları fonksiyonları incelenecektir.

2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları

2.2.1. Seçme-Yerleştirme

Örgüte en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi, örgütün yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, elemanların bulunmasını ve örgüte çekilmesini içermektedir. Eleman seçimi ise, elemanların yetenekleri ve becerileri ile örgütün ihtiyaçlarının paralel olması gereken bir süreçtir. Doğru eleman seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve iş tanımı çalışması ile sağlanır. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir ⁶⁶.

⁶⁵ Pfeffer, a.g.e., s. 195.

⁶⁶ Ersen, a.g.e., s. 108.

İş güvencesi sağlamak ve işgücüne güvenebilmek için işe uygun insan alımına büyük özen gösterilmesi gerekir. Eleman üzerinde yapılan araştırmalar, performanstaki ortalama sapmanın yaklaşık % 20 oranında olduğunu göstermiştir. Ayrıca en verimli elemanın en az verimli elemandan yaklaşık iki kat daha iyi olduğu bulunmuştur. Southwest Airlines'da işe uygun eleman alımına büyük önem verilir. Hatta şirketin en iyi müşterileri özel olarak Dallas'a uçurulur ve kabin görevlisi seçiminde onların da fikri alınır. Bunun nedeni, ön büro elemanlarıyla ilişki halindeki müşterilerin iyi elemandan anladıklarına inanılmasıdır. Lincoln Electric'de eleman alımına büyük önem verilir; çünkü elemanların şirkete karşı ömür boyu sürecek bir taahhüde girmeleri beklenir. Lincoln, seçimini, başarıya ulaşma isteği ve büyüme kapasitesi doğrultusunda yapar. Endüstri ortalamasının iki katı oranında satış yapan Nordstrom'da satış elemanlarının seçimine büyük özen gösterilir. Çoğu rakip şirketlerden transfer edilir. Nordstrom'da rekabetçi, tempolu ve stresli bir iş ortamı vardır; bu nedenle satış elemanlarının genç, yüksek öğrenimli ve bu alanda kariyer yapmak isteyen elemanlar arasından seçilmesine dikkat edilir.

İşe almanın, doğru insanları seçme dışında bir de sembolik yönü vardır. Katı bir eleme sürecinden geçen eleman, seçkin bir kuruma girdiğini hisseder. Performans beklentisinin yüksek olduğunu ve elemanlara önem verildiğini anlar.”⁶⁷ Organizasyonlarda başarı için Peter F.Drucker'e göre çalışanların işe alınmasında ve yükseltilmesinde dikkate alınması gerekli ilkeler şunlardır :

1. **En uygun elemanı işe al :** Farklı görevler farklı özelliklere, beceri ve yeteneklere sahip kişilerin işe alınmasını gerektirir.
2. **Potansiyel olarak işe uygun elemanlar arasından seçim yap :** Etkin bir karar için potansiyel olarak birbirine yakın beceri ve kabiliyete sahip olan kişiler arasından seçim yapılmalıdır.
3. **İşe alacak adayları değerlendirirken çok iyi ve etraflıca düşün :** İşe alınması planlanan kişilerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri iyi analiz et. Teknik bilgi itibarıyla yeterli olan bir aday, işin gereği eğer organizasyonda grup çalışmasını

⁶⁷ Pfeffer, a.g.e., s. 27.

yönetecek kapasiteye ve özelliklere sahip değilse o kişinin işe uygun olduğu söylenemez.

4. **Her aday daha önce birlikte çalıştığı kimselerle birlikte değerlendir** : Bir tek yöneticinin değer yargıları anlamsız ve değersiz olabilir. Bu bakımdan mümkün olduğu takdirde adayın durumunu daha önceki yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile görüşmeler yaparak değerlendir.
5. **İşe alınan elemanın işten anlayıp anlamadığını ilk aylarda kontrol et** : Adaylar arasından seçim yapıldıktan sonra işin sona erdiğini düşünme. Çalışmaya başlayan elemana yardımcı ol ve iş hakkındaki durumunu değerlendir ⁶⁸.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan Alternatif Bank A.Ş.’deki seçme yerleştirme uygulamalarına bakılacak olursa; TKY’nin temel ilkelerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde uygulandığı alanlardan birisi, “Seçme ve Kurumla Entegrasyon” prosedürüdür. Personel seçiminde merkezi yetki kullanılmamaktadır. Adaylar, yalnızca İnsan Kaynakları Birimi veya birlikte çalışacağı yönetici tarafından değil, en az üç yönetici ile yapılan mülakatla değerlendirilmektedir. Müdür Yardımcısı ve üzerindeki ünvanlardaki pozisyonlar için ise, değerlendirme prosesine mutlaka Genel Müdür de katılmaktadır. İşe alınanların Kuruma uyumunun sağlanması ise, bilgi işlem ortamındaki bir oryantasyon eğitimi ile sağlanmaktadır. Oryantasyon, çalışanlara, işe başlamadan önce Banka ile ilgili olarak verilen genel bir tanıtım programıdır. Bu programın kapsamında, Bankanın misyonu, çalışma prensipleri, hedefleri net olarak anlatılmaktadır. Ayrıca, özlük ve sosyal hakları, temel kural ve prosedürler açıklanmakta; organizasyon ve üst yönetim tanıtılmaktadır ⁶⁹.

IBM’de ise, seçenek yaratıcı olmak, müşterilerine dünya klasında, öncü, global çözümleri doğru fiyatla ve doğru zamanda sunabilmek için, insan kaynakları proseslerini, yetenek, görev dağılımı, performans ve ikramiye üzerine odaklandırmıştır.

⁶⁸ Aktan, a.g.e., s. 285.

⁶⁹ Sevin Bozkurt, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Eğitimi”, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996, s. 495.

Pazarda kazanabilmek için, IBM'in sadece en iyi ve güncel becerilere sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda yüzü geleceğe dönük ve becerilerini gereğince yenileyebilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu kadar geniş bir organizasyonun başarılı olabilmesi için, kompleks ve çeşitlendirilmiş bir yetenek tabanı gerekir. Bütün dünyada bulunan yaklaşık 250.000 çalışanıyla, IBM nitelikli bireyleri seçmek, eğitmek, geliştirmek ve onları müşterilerin taleplerini karşılayabilecekleri uygun şekillerde istihdam etmek için, kendi yetenek tabanını bilmek zorundadır. Bu nedenle, eleman istihdam edilirken yetenek ölçümleri yapılmaktadır ⁷⁰.

Yukarıda verilen örneklerde de görüleceği üzere, seçme yerleştirme fonksiyonu yerine getirilirken, müşteri tatminini önemseyen, gerek davranış, gerek bilgi birikimi açısından müşteri ihtiyaçlarını görüp anında yerine getirebilen elemanların seçilerek şirkete kazandırılması, başarılı bir toplam kalite yönetimi için önemli bir adımdır.

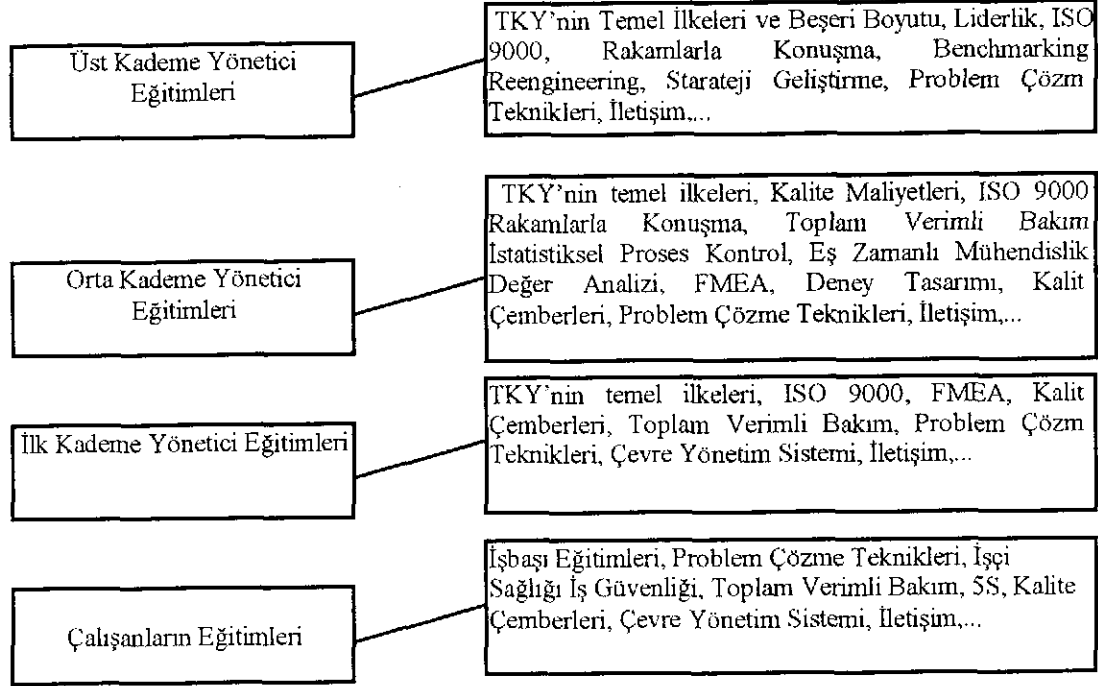
2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim, bir organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve toplam kalite yönetimi anlayışını organizasyonda yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir. Toplam Kalite Yönetiminde eğitim, üst yönetimden alt kademeye kadar firmadaki bütün çalışanları kapsamalıdır. Genel eğitim konuları, toplam kalite yönetim felsefesi, takım kurma ve liderlik, kalite geliştirme yöntemleri ve problem çözme teknikleridir. Bunların yanı sıra, kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi işleri ile ilgili olarak eğitmek gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminde eğitimin önemi konusunda vurgulanması gereken bir diğer nokta, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesi sonucu çalışanların işe uyumlarının artmasıdır. Böylece çalışanlar ile iş arasında bir bütünleşme de sağlanmaktadır. Aşağıdaki şekilde, düzeylerine göre yönetici ve çalışanların alması

⁷⁰ Cathy Kopp, "HR in IBM", European Quality Convention, Paris, 21-23 October 1998, s. 167.

gereken toplam kalitenin geliştirilmesine yönelik eğitimler görülmektedir (Bkz. Şekil-6).



Şekil-6. Çağlayan Metodu ve Düzeylere Göre Yöneticiler ile Çalışanların Alması Gereken Eğitimler

Yönetici eğitimlerine katılan yöneticiler daha alt kademelerde çalışan elemanlarını eğitmek ve yetiştirmekle de sorumludurlar. Bu doğrultuda yöneticiler, eğitim alma sürecinde öğrenci, aldıkları eğitimi çalışanlara ve müşterilere aktarma durumunda ise, öğretmen rolünü üstlenmektedir. Ayrıca çalışanların kendi yöneticilerinden eğitim almaları, onların yöneticilerine karşı bağlılıklarını ve güvenlerini artırmaktadır. Bu nedenle en üst kademededen başlayarak yöneticilerin eğitimine öncelik, önem ve ağırlık verilmelidir ⁷¹.

Toplam kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme önemli bir etkidir. Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri

⁷¹ Adnan Kalkan, "Toplam Kalite Yönetimi'nde Eğitim ve İnsan Faktörü", **Önce Kalite Dergisi**, Aralık-Ocak 1999, Yıl:6, Sayı:29, s. 14.

gerekmektedir. Eğitimin gerekliliğine özellikle üst yönetimin inanması ve bizzat destek olması şarttır. Zira üst yönetimin maddi ve düşünsel anlamda desteği olmaksızın, İnsan Kaynakları Birimince yürütülmeye çalışılan eğitim fonksiyonunun bir ayağı hep çukurda olacaktır. Eğitim en alt kademedен en üst kademeye kadar yaygınlaştırılmalı ve toplam kalite felsefesinin yerleşmesi için örgütün birleştirici unsuru olmalıdır. Bu birleştirici unsur, çalışanların gelişmesi ve örgüte olan katkıları açısından oldukça önemlidir⁷².

Konuya bir başka açıdan yaklaşılacak olursa; işçilerin özerkliği, kendi kendini yöneten ekipler ve hatta yüksek ücret stratejisi bile, ürün ve süreçlerde değişim ve geliştirme yapacak şekilde yetkilendirilmiş olmanın ötesinde, bunu gerçekleştirmek için gerekli becerilere sahip bir işgücüne sahip olmaya dayanır. Bu nedenle yeni çalışma sistemlerinin en önemli parçası, eğitime ve beceri geliştirmeye verilen önemdir. Eğitimin işe yaraması için, eğitimden geçmiş elemanların yeni becerilerini kullanmalarına izin verilmesi şarttır. Çoğu kurum, yöneticilerini ve işçilerini eğittikten sonra, iş yapısını onların farklı bir şey yapabilmelerine izin verecek şekilde değiştirmeme hatasına düşer. Bu şartlar altında da eğitimin belirgin bir etkisinin olmaması çok doğaldır⁷³.

Toplam kalitenin örgütlenmesi sırasında uygulanabilecek eğitim ve geliştirme programları şunlardır :

a)Personel Yönlendirme ve Yerleştirme Programı

1. Genel örgüt politika ve uygulamaları
2. Toplam kalite bilgileri
3. Örgütte uygulanan iş görme usulleri
4. Ürün ve hizmet sunuşuyla ilgili şartnameler
5. İş talimatı ve standardı ile ilgili bilgiler

⁷² Ersen, a.g.e., s. 52.

⁷³ Pfeffer, a.g.e., s. 37.

b) İş Başında Geliştirme Programı

1. İş istasyonunda görevli çalışanlara yaptıkları işi istenen şekle göre yapmalarını uygulama yoluyla göstermek
2. Bir işin öncesi ve sonrasındaki işlerle ilgili uygulamaları göstermek
3. İş tanımını yapmak
4. Yönetmelik ve prosedürleri göstermek
5. İş akışlarını tarif etmek

c) Çalışanların Bilgilerini Tazeleme Programı

Daha önce çalışanlara verilen eğitimlerin tazelenmesi, hatırlatılması, uygulama sonuçları hakkında görüşmelerin yapılması.

d) Bilgi Yenileme Programları

Usuller, şartnameler, talimatlar ve işlemler ile yapılan ve yapılması düşünülen değişikliklerin çalışanlara anlatılması için gerektiğinde revizeler yapılır⁷⁴.

Organizasyonlarda uygulanan eğitim programlarında başarı sağlamak için Tom Peters'in öngördüğü 9 ilke vardır :

1. Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır.
2. Organizasyonda tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmeli.
3. Eğitim programı düzenli aralıklarla sürdürülmeli.
4. Eğitim programı için yeterli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmeli.
5. İş başında eğitim programına önem verilmeli.
6. Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmeli.
7. Organizasyonda stratejik planlama yönetimini başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmeli.

⁷⁴ Ersen, a.g.e., s. 53.

8. Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübeleri çalışanlara aktarılmalı.
9. Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalı ⁷⁵.

Çeşitli şirketlerde eğitime verilen önem ve bunun sağladığı faydalara ilişkin örnekler vermek gerekirse;

Advanced Micro Devices'in mikronaltı geliştirim merkezinde teknisyenlerin % 70'i AMD'nin eski tesislerinden gelmektedir. Eski tesisler kapatılırken, AMD'nin elemanları sabit tutmaya verdiği önem uyarınca elemanlar temel becerilerine göre değerlendirmeden geçirilmiştir. Kabul edilen elemanlar Mission College'da yedi aylık bir eğitime tabi tutulmuş, eğitimin tüm masrafları şirketçe karşılanmış ve işçilere de ücretleri kesintisiz ödenmiştir ve eğitimden sonra yeni tesiste çalışmaya başlamışlardır. Bu eğitim, şirketin elemanlarına verdiği önemi göstermenin ötesinde, tesiste yeni işler için gerekli özel eğitim almış nitelikli elemanlardan oluşan bir kadro kurulmasını sağlamıştır. Ayrıca yine bu şirkette, genişliği 1 mikrondan az devreler içeren silikon parçaları üreten modern mikronaltı geliştirim merkezinde, yaklaşık 400 eleman için 1 milyon dolar tutarında eğitim harcaması yapılmakta ve elemanlara 40.000 saatin üstünde eğitim verilmektedir. Şirket, değeri 300 milyon doları aşan gelişmiş üretim ekipmanlarından ve tesise yapılan yatırımdan yararlanmak için bu eğitimin şart olduğuna inanmaktadır ⁷⁶.

Collins and Aikman'ın Georgia'daki halı fabrikasında işçilerin üçte birinden fazlası liseden terkti, bazılarıysa okuma yazma bile bilmiyordu. Şirket, verimliliği artırmak için bilgisayar kullanımına geçtiğinde mevcut elemanları işten çıkarmak yerine eğitmeyi tercih etti. Kaybedilen iş süresi de dahil olmak üzere eleman başına eğitim için 1200 dolar harcandı ve bunun sonucunda, işlenen halı sayısı % 10 arttı. Ayrıca

⁷⁵ Aktan, a.g.e., s. 270.

⁷⁶ Pfeffer, a.g.e., s. 16.

kalite sorunları da yarıya indi. Becerileri artan ve moralleri yükselen elemanlar, şirkete 1230 öneri sundular ve işe gelmeme oranı yarı yarıya azaldı.

Bir kağıt üreticisi olan Hampden Papers toplam ücretlerin % 1,97'sini eğitime ayırmaya başladı. Verimlilik artışını belirlemek güçse de, şirket başkanı şu yorumda bulunuyor : "Eğitime katılan elemanların işe gelmeme ya da işten ayrılma oranları düştü. Ayrıca, yöneticilerinden daha yüksek performans notları almaya başladılar." Elemanlara operasyonlar hakkında daha fazla bilgi verilecekse, bu bilgileri kullanarak sorunları teşhis etmeleri ve çözüm sunmaları için becerilerinin artması gerekir. Tüm kalite geliştirme programlarında eğitime büyük bir önem verilmesinin nedeni budur⁷⁷.

Rekabette üstünlük kazanmak için eğitimden yararlanma eğilimi ABD'li otomobil üreticilerinde de yaygınlaşmaktadır. General Motors, Fort Wayne, İndiana'da, yeni teknolojilerin yanısıra ekip çalışmasına dayanan yeni bir kamyon fabrikası açtığında, hem yöneticiler, hem de işçiler, sorun çözümü ve kişilerarası dinamik konusunda kapsamlı eğitimden geçtiler. Yeni teknolojiyi öğrenip ekip çalışması konusundaki becerilerini geliştirmek amacıyla elemanlar 1.9 milyon saat, yani kişi başına 633 saat eğitim aldılar⁷⁸.

Beksa'daki toplam kalite uygulamalarında çalışanlara sağlanan eğitim ve eğitimin kalitesi, sürekli gelişmeyi doğrudan etkilemektedir. Beksa'da insan kaynakları, bütçe çalışmaları paralelinde yıllık eğitim programı hazırlamakta ve uygulamayı üç ayda bir gözden geçirmektedir. Yıllık eğitim programının girdileri şunlardır :

- Bir önceki yıl eğitim planı
- Eğitim ihtiyaçları tablosu (İşe göre alınması gereken minimum eğitimler)
- Eğitim ihtiyaçları anketi
- Şirket hedefleri
- Kariyer planlama

⁷⁷ Pfeffer, a.g.e., s. 37.

⁷⁸ Pfeffer, a.g.e., s. 16.

- Danışman firma görüşü
- Teknik-teknolojik değişiklikler
- Kişisel hedef gözden geçirme ve performans değerlendirme toplantıları geri beslemesi
- Şirket kültürü ve şirket profili ⁷⁹

Görüleceği üzere, toplam kalite yönetiminin en önemli ve gerekli unsurlarından olan **çalışanların eğitim ve gelişimi**, önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur.

2.2.3. Kariyer Planlama

Kariyer planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemidir ⁸⁰.

Çok uzun zaman önce değil, bir kişi bir organizasyona girebilir ve muhtemelen bütün çalışma hayatının sonuna dek orada kalabilirdi. Organizasyonlar düzenli olarak altın saatler ve hizmet süresi rozetleri verirdi.

Organizasyona bağlılık kavramı, II. Dünya Savaşı sonrası onyıllarda etkisini yitirdi. 1980'lerde, 20 yaşındaki ortalama bir çalışanın, ömrü boyunca altı ya da yedi kez iş değiştirmesi beklenmekteydi. Bu nedenle, bir organizasyonda kalmayı düşünmek yerine, birçok çalışan artık farklı kariyerler peşindedir. Günümüz dünyasının hızlı değişim temposu, çalışanların mobilitesini belirgin ölçüde arttırmıştır. Bir çalışan, aynı organizasyonda kalmak istese bile, çevresindeki değişimler bu seçeneği imkansız kılabilir. Bu çevresel güçler ve bireyin kendi içindeki değişimler, kariyer planlamayı günümüz çalışanları için önemli kılmaktadır.

⁷⁹ Rasim Tuzcu, "Beksa Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Uygulamalar", 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996, s. 501.

⁸⁰ Ersen, a.g.e., s. 112.

Kariyer hedeflerine ulaşmak için plan yapan bir birey, bu hedeflere daha yakın demektir. Gerçekçi kariyer planlaması, bireyleri kendi yeteneklerine uygun fırsatlar aramaya zorlar. Bir kariyer planıyla, bir insan kariyer yolunda aşama kaydetikçe edineceği tatmin daha fazla olacaktır. İyi bir kariyer planı, bu yol boyunca yer alan belli başlı kilometre taşlarını tanımlar. Bu kilometre taşları bilinçli olarak tanınıp, onlara ulaşıldığında, kişi başarı duygusunu daha fazla alacaktır. Bundan başka, bu duygular bireyin kişisel tatmin ve motivasyonunu arttırmaktadır.

Organizasyon açısından bakıldığında da, kariyer planlama, çalışanların ayrılmalarından kaynaklanan maliyetleri aşağı çekebilir. Eğer bir şirket, çalışanlara kariyer planları geliştirmede yardımcı olursa, bu planlar organizasyona sıkı sıkıya bağlanacaktır; öte yandan çalışanlar ayrılmayı daha az isteyecektir. Bir organizasyonun, çalışanlarının kariyer gelişimlerine ilgi göstermesi olgusu, aynı zamanda çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu şartlar altında çalışanlar kendilerinin sadece bir takım numaralar olarak değil, şirket tarafından bütün bir planın parçası olarak algılandıklarını hissedecektir.

Organizasyonun bakış açısına göre, kariyer planlama başlıca üç amacı hedefler:

- * Zaman bağlamında organizasyonun acil ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını karşılamak;
- * Organizasyon ve bireyi, organizasyon içindeki potansiyel kariyer yolları hakkında bilgilendirmek;
- *Bireysel kariyerleri seçme, karar verme, geliştirme ve yönetme aktiviteleriyle organizasyonun planlarını entegre ederek, mevcut insan kaynağı programlarından en geniş ölçüde yararlanmak ⁸¹.

Çalışanlar, zaman içerisinde bu eylemlerin tamamını yalnız başına gerçekleştiremeyebilirler ⁸². Kariyer planlamada nihai sorumluluk bireye ait olmakla

⁸¹ Byars-Rue, a.g.e., s.272.

⁸² Ersen, a.g.e., s.112.

birlikte, deneyimler göstermiştir ki, insanlar biraz teşvik edilip yönlendirilmezse az bir aşama kaydedilmektedir. Kariyer planlama, yıllar boyunca şirket yöneticileri tarafından, organizasyonun çalışanlar için yaptığı bir şey olarak görüldü. Bazı organizasyonlardaki son deneyimler, kariyer planlamanın sadece çalışan için değil, aynı zamanda organizasyon için de yapılması gerektiğini göstermektedir. Şayet düzgün planlanır ve yönetilirse, bir kariyer planlama programı maliyet etkili bir insan kaynağı aracına dönüşebilir.

Büyük bir Batı Kıyısı Bankası, ilgilenen tüm çalışanların katılabileceği bir kariyer danışma programı başlatmıştır. Önce çalışanlar kariyer danışma formlarını doldurur, sonra çalışan ve yönetici birlikte gelişim planları hazırlar. Yönetici bu planları personel planlama ve geliştirme departmanına gönderir. Planlar, yöneticinin çabalarını göstermek, gelişim ihtiyaçlarının aydınlanması, terfi ve transferler hakkında karar vermek için kullanılır.

Kariyer danışma programının bankaya bir yılda 1.95 milyon dolar tasarruf ettirdiği tahmin edilmektedir. Bir endüstri mühendisi tarafından yapılan tahminler, yüzde 65 daha az ayrılma, yüzde 85'lik performans gelişimi, yüzde 25 artan üretkenlik ve yüzde 75 artan terfi beklentisi göstermektedir⁸³.

Çalışanlara örgüt içinde bireyin bu işlemleri gerçekleştirmede yardımcı kişilerin olması gerekir. Bu kişilerin de örgütte insan kaynakları yöneticisi olması gerekir. Ancak kariyer planlamanın asıl ağırlığı çalışan üzerindedir. Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir. Günümüzde örgütler daha esnek bir çalışanlar topluluğu geliştirmeye çalıştıkları için, kariyer planlama süreci uygulamaktadırlar. Ayrıca örgütler kariyer planlamayı sınırsız kariyer olanakları sağlama, çalışanların güdülenmesi ve onların niteliklerini

⁸³ Byars-Rue, a.g.e., s. 273.

geliştirme amacıyla kullanabilmektedirler⁸⁴. Zira, çalışanlara şirket içinde yükselme olanağının tanınması elemanları işverene, işvereni de elemanlara bağlayarak eğitimi ve beceri geliştirimini teşvik eder. Hiyerarşik seviyeler arasında güven duygusunu geliştirerek merkeziyetçilikten uzaklaşmayı, katılımı ve yetki almayı kolaylaştırır⁸⁵.

Organizasyonun sorumlulukları, kuruluştaki çalışanlara kariyer seçecekleri geliştirmek ve bunları duyurmaktır. Organizasyon, çalışana kariyer amaçlarına varması için muhtemel kariyer yollarını dikkatle önermelidir. İnsan Kaynakları Birimi, yeni görevler yaratılır ve eskiler kaldırılırken bu bilginin güncel kalmasını garanti etmekten sorumludur. Hem çalışanlar, hem de onların yöneticilerine yakın çalışan insan kaynağı uzmanları, bu geçerli bilginin iletildiğinden ve farklı kariyer yolları arasındaki ilişkilerin anlaşıldığından emin olmalıdır. Böylece, oganizasyon kariyer planları hazırlamanın birinci dereceden sorumluluğunu yüklenmek yerine, çalışanların kariyer gelişimi için gereken koşulları ve çevreyi yaratmalıdır. Böylelikle, başarılı kariyer planlama bireyin, yöneticinin ve organizasyonun ortak çabasından doğmaktadır; birey planlamayı yapar, yönetici rehberlik yapar ve teşvik eder ve organizasyon kaynakları ve yapıyı sağlar.

İnsan Kaynakları Yöneticileri, birinci olarak çalışanların organizasyon içindeki kariyer yollarıyla ilgilenir. Birçok çeşit olmasına karşın, mevcut organizasyon içinde bir kariyer planının gelişimi dört temel adım içerir :

1. Bireyin kendi yeteneklerini, çıkarlarını ve kariyer amaçlarını değerlendirmesi,
2. Organizasyonun, bireyin yetenek ve potansiyelini değerlendirmesi,
3. Organizasyon içindeki kariyer seçenek ve fırsatlarının duyurulması,
4. Çalışanların başarıları için gerçekçi amaç ve planlar kurmak amacıyla kariyer danışmanlığı⁸⁶.

⁸⁴ Ersen, a.g.e., s. 112.

⁸⁵ Pfeffer, a.g.e., s. 43.

⁸⁶ Byars-Rue, a.g.e., s. 276.

Kariyer planlama süreci ile bağlantılandırılabilen bir kavram da güçlendirmedir (yetkilendirme/empowerment).

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Empowerment, yetki devri kavramının bir uzantısı olmakla birlikte, daha geniş bir anlam taşımaktadır. Yetki devri olayında, bir amirin kendisine ait olan herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerektiğinde tekrar geriye alması vardır. Oysa empowerment olayının temelinde, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. İş fiilen yapan büyük bir ihtimalle müşteri ile direkt temas halinde olan kişi olacaktır. Dolayısıyla, güçlendirilen kişi, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir. Empowerment kavramının hareket noktasında, “personel yönetimi” bakış açısından çok “insan kaynakları yönetimi” bakış açısı vardır. Cevabı aranan soru, “personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili karar verebilmesi için işletme neler yapmalıdır” sorusudur. Görüleceği üzere, empowerment kavramı da, değişen çevre koşulları çerçevesinde, piyasa koşullarına daha çabuk uyabilmek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmek amacını gütmektedir⁸⁷.

Ödüllü ve tanınmış bir Amerikan şirketi olan Lyondell’de yetkilendirme şöyle başlamaktadır :

- Müdür ve süpervizörlerde, diğerlerine sorumluluk verme istekliliği,
- Süpervizör ve çalışanların, sorumluluk kabul etme ve yetki devralma üzerine eğitilmeleri,
- İnsanlara, işleri nasıl yaptıklarını anlatmak için iletişim ve feedback,
- Ödüller ve onaylama.

⁸⁷ Tamer Koçel, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”, MESS/Mercek, Temmuz-1996, s. 30.

Lyondell, yönetici ve süpervizörlerine sorumluluklarını devretme konusunda yardımcı olmak için, “Lyondell Tarzı Yönetim” adı verilen iki günlük bir kurs verir. Bu kurs, Lyondell’in değer verdiği 10 anahtar yönetim davranışını tanımlamaktadır :

- 1- Düşük maliyetli üretim
- 2- Kalite
- 3- Girişimcilik ve Yenilikçilik
- 4- Aksiyona intibak
- 5- İnsanlar farklı(lık)dır
- 6- Bütün görevlerde görev bilinci ve sorumluluk
- 7- Takım çalışması
- 8- İletişim
- 9- İnsanların güvenliği
- 10-Sosyal davranış ve etik.

Kurs, her davranış için nasıl iletişim kurulacağı, hangi aksiyonların benimseneceği ve sürecin nasıl izleneceği konularını kapsamaktadır. Aksiyonların bir çoğu, çalışan katılımını özendirici niteliktedir. Örneğin, “kalite” aksiyonlarından biri, “çalışanların kalite performansını yakalamaları ve geliştirmelerini” kapsar. “Girişimcilik ve yenilikçilik için”, yöneticilere, diğerlerini yeniliklere yol açabilecek uyarı, yaratıcı düşünce ve eylemlere teşvik etmeleri öğretilmektedir. “İnsanlar farklılıktır” başlığı altında, yöneticiler insanların yapabilecekleri en büyük, en pozitif farklılığı yaratmak için üstlerine düşen sorumluluğu anlamalarını garantiye almalıdırlar.

Davranış ve eylemler, Lyondell için sürekli gelişimi tanımlayan bir kültürel ağ oluşturacak şekilde üst üste binerler. “ ‘Lyondell Tarzı Yönetim’ in en büyük kuvvet noktalarından biri, entegrasyondur ⁸⁸ .

Alternatifbank A.Ş.’de yükselme, performansa dayalı olarak yapılmaktadır. Yükselme koşulları ise, personelin bir üst görevin gerektirdiği eğitim düzeyi, bilgi

⁸⁸ Stephen George, **Total Quality Management**, Arnold Weimerskirch, USA, 1992, s. 84.

birikimi, yetenek ve deneyime sahip olması, en az iki dönem üst üste performans değerlemesinde başarılı bulunması, yöneticinin önerisi, ilgili Genel Müdür Yardımcısı ve Personel Komitesinin onayıdır. Burada uygulanan bazı ilkeler vardır :

⇒Müdür yardımcısı ünvanı için en az 4-5 yıl bankacılık deneyimi ve üniversite mezunu olunması şartı aranmaktadır.

⇒Lise mezunları en fazla yetkili uzman ünvanını alabilmekte, çok istisna durumlarda ve Personel Komitesinin özel kararı ile Müdür Yardımcılığına yükslebilmektedir.

Görev/yer değişikliği isteyen personel ise, bunu özel bir form ile yöneticisine bildirir. Yöneticisi kanalıyla İnsan Kaynaklarına Bölümüne gelen talepler, personelin eğitim düzeyi, bilgi birikimi, deneyimi, yetenekleri, mevcut işindeki çalışma süresi ve bankanın ihtiyaçları dikkate alınarak Personel Komitesinde değerlendirilerek sonuçlandırılır. Personelin kariyer gelişimine yönelik olarak rotasyon bölüm içinde yapılmaktadır⁸⁹.

IBM'deki kariyer planlama sisteminde ise, binlerce becerinin tanımlarını yaptıktan sonra, bunları uygun görev kategorileri şeklinde organize etmek gerekmektedir. Kararları mümkün olduğunca en alt düzeydeki çalışanlara bırakacak, daha yalın bir organizasyon için, tüm çalışanların mümkün olan en üst düzeyde profesyonelleşmeleri gerekir. Kararları alanlar, sadece yöneticiler değildir. Her bir görev, arttırılmış sorumluluklar taşır ve çalışanların her birinin de, IBM'in hedefleriyle tutarlı kararlar alabilmek için profesyonel olması gerekir. Yalın bir organizasyonda, kararları probleme en yakın uzmanlar alır. Bu, IBM'in müşterilerine daha kısa dönüş süresi ve geliştirilmiş kalite şeklinde fayda sağlar. Artık daha çok iş, daha çok fırsat demektir. Ayrıca, çalışanları yalnız mevcut pozisyonlarında geliştirmek değil, aynı zamanda onlara yeni beceriler kazanma ve sorumluluklarını arttırma fırsatları vermek, bir zorunluluktur. Yeni Pozisyon Başvuru Rehberi

⁸⁹ Bozkurt, a.g.m., s. 496.

(Position Reference Guide-PRG), bu amaçla yeniden düzenlenmiştir. PRG, görev dağıtımlarında daha büyük esneklik ve daha yatay kariyer fırsatları sağlamaktadır. Bu nedenle, yeni iş tanımları yapılmaktadır⁹⁰.

Toplam kalite yönetimi bazlı kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarında Japon firmalarında uygulanan modeli incelemekte fayda vardır. Günümüz Japonyasında, işbaşında eğitim, işyeri düzeyinde çalışanların beceri formasyonlarını geliştirmenin bir aracıdır. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi genel olarak düzenli ve sürekli kariyer geliştirme, belli bir ihtiyaca yönelik eğitim verme, informel eğitim (rotasyon) yolu ile bireyin kendisini geliştirmesi gibi üç temel şekilde gerçekleşmektedir. Aynı ürünün başka bir parçasını ya da modelini yapan başka bir bölüme rotasyona gönderilmek çalışanların sadece yeni beceriler elde etmesini değil, işletmenin farklı bölümlerindeki çalışanlarla tanışarak sosyalleşmesini de sağlamaktadır.

Geleneksel Japon sisteminde rotasyon, yaparak öğrenme (learning by doing) anlayışının yaygın bir uygulamasıdır. “Yaparak öğrenme” Japon kariyer planlaması ve işbaşında eğitim sisteminin esasını oluşturmaktadır. Rotasyon, Japon İnsan Kaynakları yönetiminde bir diğer önemli eleman olan hiyerarşik kariyer planlama sistemi ile uyumlu bir şekilde yürütülmektedir. Bir başka deyişle, bu ikisi birbirlerinin tamamlayıcı/yardımcı sistemleridir. Genel anlamı ile, firmanın faaliyet konusunun çalışanların ne oranda uzman, ne oranda farklı konularda genel bilgisi olmasını gerektirdiği de kariyer planlaması ve rotasyon sisteminde belirleyici olacaktır. İşbaşında rotasyon sistemi ile elde edilen önemli faydalardan birisi çalışanların becerilerinin çeşitlenmesinin sağlanmasıdır.

Bundan 10-15 yıl öncesine kadar Taylorist işyeri ortamında, tek ve sınırlı becerileri esas alan “iş tanımları” çerçevesinde iyi tanımlanmış düşük niteliklere sahip elemanlarla firmaların işlerini yürütebilmeleri, hatta rekabet edebilmeleri mümkündür. Ancak, günümüzün giderek gelişen yoğun rekabet ortamında artık çalışanların tek ve sınırlı yeteneklerle gelişen yeni yönetim ve üretim süreçlerinde başarılı olabilmeleri

⁹⁰ Kopp, a.g.m., s. 167.

pek mümkün görülmemektedir. Bunun için çalışanların çok becerikliliğe ve geniş yeteneklere (multi-skilled) sahip olması ve böylece yeni işyeri organizasyonlarında iş tanımları yerine işin gerektirdiği optimum gruplandırmanın gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır⁹¹.

2.2.4. Performans Değerlendirme

Örgüt yönetiminde performans değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek çalışanın başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur. Bir başka deyişle, örgütte her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve başarıların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir.

Genel olarak performans değerlemede iki temel amaç vardır. Birincisi, o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmektir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanır. Performans değerlendirme, örgütün, çalışanlara kendi performansları konusunda işin niteliklerine dayanan feedback vermesini sağlar. İkinci temel amaç ise, örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar. Performans değerlendirme, aynı zamanda, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir oturum oluşturur⁹².

Son dönemlerde geliştirilen ve toplam kalite yönetimini uygulayan şirketlerin tercih ettiği performans değerlendirme sistemlerinden biri olan Katılımcı Performans Yönetimi Sistemi ise, çalışanların performanslarının şirket hedefleri doğrultusunda sürekli

⁹¹ Numan Kurtulmuş, "Bir Örgütsel Öğrenme Süreci Olarak Rotasyon", **Metin KUTAL'a Armağan**, TÜHİS Yayını, Ankara-1998, s.561.

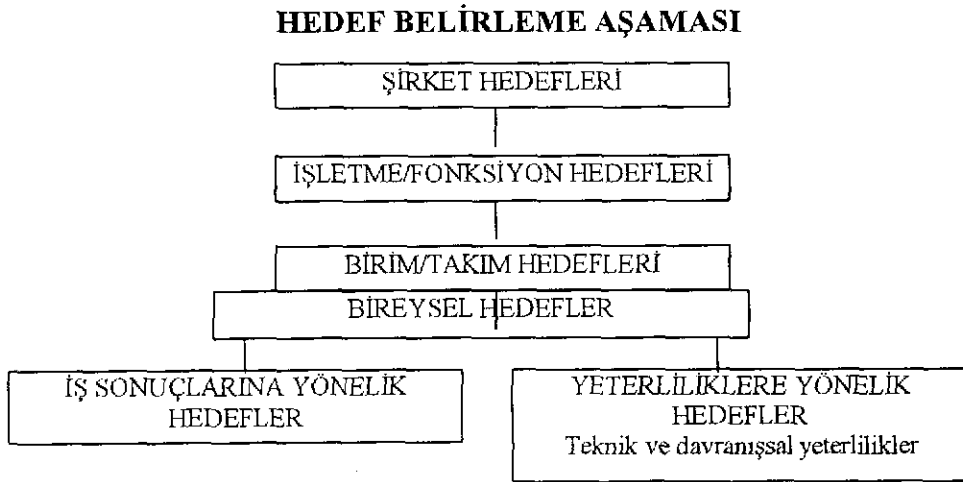
⁹² Ersen, a.g.e., s. 113.

geliştirilmesini sağlayan bir süreçtir. Katılımcı Performans Yönetimi Sistemi'nin amaçları;

- Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmeleri yoluyla şirket hedeflerine ulaşmak,
- Çalışanların performanslarını dönem boyunca aldıkları geribildirim ile hedef ve stratejiler doğrultusunda geliştirmek,
- Çalışanların katılımını sağlamak,

KPYS'nin Aşamaları

1. Hedef Belirleme (Bkz. Şekil-7)
2. Yönlendirme-Geri bildirim
3. Değerlendirme
4. Kişisel Gelişim Planlaması



Şekil-7. KPYS/Hedef Belirleme Aşamaları

YÖNLENDİRME / GERİBİLDİRİM AŞAMASI

- Performansın izlenmesi
- Geribildirim verilmesi
- Hedeflerin revizyonu

- Kaynakların gözden geçirilmesi
- Performansı geliştirme önerileri

DEĞERLENDİRME AŞAMASI

- İş sonuçlarına yönelik değerlendirme / İş hedeflerinin gerçekleştirilmesi
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerin belirlenmesi / Teknik ve davranışsal yeterlilikler
- Genel Değerlendirme : Genel değerlendirme yapılırken, iş hedeflerinin, teknik ve davranışsal yeterlilik hedeflerinin gerçekleştirilme seviyeleri ve müşterilerden (iç/dış) alınan geribildirimler göz önünde bulundurulur.

KİŞİSEL GELİŞİM PLANLAMASI AŞAMASI

- Güçlü ve gelişmesi gereken yeterlilikler için geliştirme planı:
- Eğitim
- Proje/çalışma gruplarına katılım
- Rotasyon vb...
- Çalışanın kariyer beklentilerinin ve şirketin sunabileceği olanakların tartışılması

PERFORMANS GÖRÜŞMESİ

- Ön hazırlık (çalışan ve yönetici ayrı ayrı)
- Geçmiş dönem performansının değerlendirilmesi
- Gelecek dönem performans hedeflerinin belirlenmesi
- Kişisel gelişimin planlanması

Bu görüşmelerin sonunda da tam bir UZLAŞMA beklenmektedir.

KPYS'NİN BAŞARI ANAHTARI

- Çalışanların ve yöneticilerin katılımı sağlanmalıdır.
- Çalışanın ve yöneticinin sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir.

- Üst yönetimin desteği alınmalıdır.
- Süreklilik kazanan bir yönetim tarzı olarak benimsenmelidir⁹³.

Alternatif Bank A.Ş.'de, üst yönetim tarafından belirlenen temel politika ve stratejilere uyumlu kişisel hedefler çalışanla mutabakat sağlanarak belirlenmekte ve performans değerlemeleri 6 aylık dönemler itibarıyla bu hedefler üzerinden yapılmaktadır. Performans değerlendirme yönteminin içinde çok önem verilen birçok kriter, toplam kalite yönetiminin benimsenmesi amacına yöneliktir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- ⇒ Dış müşteri memnuniyetine yönelik tutum ve davranışlar
- ⇒ İç müşterilerin beklentilerinin karşılanması
- ⇒ İş sahiplenme ve inisiyatif
- ⇒ Öneri geliştirme ve yaratıcılık
- ⇒ Görevin yerine getiriliş biçimi⁹⁴

Beksa'daki performans değerlendirme sisteminde, beyaz yakalı çalışanların yıllık kişisel hedefleri, performans değerlendirilmesi ve performansın ücrete yansıtılmasına ilişkin olarak ;

- Beyaz yakalı çalışanlar yıllık kişisel hedeflerini, öngörülen formata aktararak kendileri tesbit ederler.
- Amirler ile mutabakat sağlamaları esastır.
- Hedeflerin genel olarak şirket hedefleri, politikaları ve misyonu ile uyumlu olması beklenir.
- Hedeflerin; % 50 ağırlıklı kısmı şirket hedefleri, % 50 ağırlıklı kısmı çalışma şekli ile ilgilidir.
- Çalışma şekli ile ilgili hedefler, yönetim yetenekleri, ekip çalışması yetenekleri ve davranışlar ile ilgilidir⁹⁵.

⁹³ Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Eğitim Notu.

⁹⁴ Bozkurt, a.g.m., s. 496.

Yukarıda anlatılan Performans Değerlendirme Sistemleri, toplam kalite yönetiminin en önemli ilkelerinden **sürekli gelişim** ile de birebir örtüşmektedir. Çalışanlarının sürekli gelişime inanmadığı ve bunu sağlayamadığı şirketlerde toplam kalite yönetiminden bahsedilemez.

2.2.5. Ücretlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret, iki yönlü dikkati çeker. Birinci yön, çalışanlara ödenen ücretlerin, örgütler için önemli bir maliyetinin olmasıdır. İkinci yön ise, ücretin genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan araç olmasıdır. Ücret çalışanlara aynı zamanda toplum içinde belirli bir statü sağlar. Doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı isterler. Örgütler de çalışanların bu istekleri doğrultusunda çeşitli çalışmalar yaparlar ve sorunlara çözüm aramaya çalışırlar. İnsan kaynakları yönetimi, ister küçük bir örgütte ister büyük bir örgütte, ücret programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için çalışmalar yapar. Bu çalışmaları yaparken diğer yöneticilerle yakın işbirliği içerisinde olmalıdır. Diğer yöneticilerin bu konudaki sorumlulukları; çalışanların verimini gözlemlemek ve uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermektir⁹⁶.

Şirket yönetiminin yüksek ücret politikası gütmemesinin çeşitli faydaları vardır. Ücretlerin yüksekliği başvuru sayısını artırır ve kurumun eleman alımında daha da seçici olabilmemesini sağlar. Seçicilik, eğitim alabilecek ve kuruma bağlı kalacak elemanların bulunmasında büyük önem taşır. Daha da önemlisi, ücretlerin yüksekliği, kurumun elemanlarına değer verdiğini gösterir. Elemanların daha yüksek ücretler için başka şirketlere geçmesini engelleyerek eleman devrini azaltır. Ücretler piyasadaki oranların üzerindeyse, elemanlar bu fazla ücreti bir hediye olarak algılar ve sonuç olarak daha çok çalışırlar. Nordstrom, elemanlarına rakiplerinin verdiği oranlara göre bir saatlik daha yüksek ücret öder. Yüksek performansa verilen

⁹⁵ Tuzcu, a.g.m., s. 504.

⁹⁶ Ersen, a.g.e., s. 115.

ödüllere de birleşince Nordstrom elemanları, diğer şirketlerdekilere göre iki kat daha yüksek ücret alırlar.

Kimi kurumlar düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geleceği yanılgısına düşerek elemanlarına düşük ücretler verirler. Ama işgücü maliyetinin, elemanlara ödenen ücretin yanısıra verimliliklerine de bağlı olduğu göz önüne alındığında bu varsayımın pek doğru olmadığı görülür. Örneğin, New United Motor, otomobil endüstrisindeki en yüksek ücretleri vermektedir; ama bir arabanın montajını diğer şirketlerin yarısı kadar bir zamanda gerçekleştirdiği için, işgücü maliyeti sektör ortalamasının altındadır.

David Levine, standart demografik ve insan kaynakları faktörlerine göre beklenenin üstünde ücret alan işçilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu, işten ayrılma olasılıklarının azaldığını ve daha fazla çalıştıklarını bulmuştur. ABD'deki bazı büyük şirketlerin çeşitli iş ünitelerinde gerçekleştirdiği başka bir araştırmada da, ücretteki değişim ile verimdeki değişim arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Dahası, ücretteki artış nedeniyle verimde görülen artış, ücret artışının maliyetini karşılayacak denli fazlaydı. Sonuç olarak, yüksek ücret ödemenin olumlu etkilerini gösteren örneklerin yanında böylesi sistematik kanıtlar da mevcuttur⁹⁷. Aynı zamanda, örgütlerde performans değerlendirme sistemi sonuçlarına dayanılarak ücret-maaş sistemi ortaya çıkarılabilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurulmasını sağlar⁹⁸.

IBM'de yapılmaya çalışılan, çalışanların, kazandıkları becerilere adapte olmaları ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi tatmini yolunda performans gelişimi için sürekli onları motive etmektir. Şirket başarısına katkıda bulunan çalışanları tutmak için de etkileyici ve özendirici bir ödül sistemi gerekmektedir. İş sonuçları, performans,

⁹⁷ Pfeffer, a.g.e., s. 28.

⁹⁸ Ersen, a.g.e., s. 116.

beceri ve sorumluluklarla bağlantılı bir ikramiye paketi sunabilmek için yeni bir ücret programı başlatılmıştır⁹⁹.

Bu bağlamda, örgütte çalışanların yönetime katılmalarını ve toplam kaliteye olan inançlarını sağlamak için adil bir ücret yapısı kurulması ve bu şekilde diğer sistemlerle birlikte periyodik olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların örgüte olan inançları azalacağı gibi **toplam kaliteye olan dirençleri** de artabilecektir.

2.2.6. Motivasyon

Kalite üstadı Dr.Juran, hataların % 85'inin sistem'den, % 15'inin de insan'dan kaynaklandığını söylemiştir. Engin deneyime sahip Dr.Deming ise son yıllarında bu oranı % 98'e % 2 şeklinde vermiştir. Ve sonuç olarak, yönetimin esas görevinin sistemi geliştirmek olduğunu söylemektedir. Başka bir ifade ile, nihai başarıda temel etken sistem olduğuna göre, yönetimin de bu konuya eğilmesini, hatalarda (başarısızlıkta) kişileri suçlamamasını öğütlemektedir.

Şu halde denilebilir ki, yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. Şirketlerin, insan ögesi bazlı sistemi geliştirmek için, yani yeni ürünler, pazarlar, prosesler ve yöntemler yaratmak için yüksek motivasyonlu çalışanlara ihtiyacı vardır. Gerçekten de, başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin de “motivasyon” olduğu görülmüştür¹⁰⁰.

⁹⁹ Kopp, a.g.m., s. 168.

¹⁰⁰ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 61.

İnsanların yönetilmesi konusundaki temel fikirlerin zaman boyunca değişmeden kalması olgusuna iyi bir örnek teşkil eden, Douglas McGregor'un yayımlanmış 30 yıldan fazla olan "X ve Y Teorileri" konusundaki ünlü eserinde, otoritenin, merkezi ve vazgeçilmez bir yönetim yolu olduğu belirtilmektedir. Yönetim zihniyetine hakim olan ve pek çok yönetim uygulamasının temelini oluşturan Teori X, ortalama insanın işten hoşlanmadığını ve mümkün olduğunca işten kaçtığını varsayar. Bu nedenle de yeterli çalışmaları için insanların zorlanmaları ve denetlenmeleri gerekir. Dahası, ortalama insan yönlendirilmeyi sever, sorumluluktan kaçmayı tercih eder ve güvence arar. Teori Y'nin varsayımları ise şöyledir : Hem fiziksel hem zihinsel çalışma doğaldır; insanlar, kendilerini adadıkları amaçların yerine getirilmesi için kendi kendilerini yönlendirirler; uygun şartlar altında sorumluluk edinmek isterler; hayal gücü, yaratıcılık ve deha kurumlarda yaygın olarak bulunmaktadır; ama şu anki yönetim uygulamaları insan potansiyelinin büyük bir bölümünün harcanmasına ya da yeterince kullanılmamasına yol açar. McGregor, yönetim uygulamasının kendi kendine yeterli doğasını anlamıştır; insanlar kendilerine davranılma tarzına uygun olarak hareket ederler. McGregor ayrıca, resmi otorite ve gücün, kurumlarda işlerin yürütmesini sağlamadaki yetersizliğini de görmüştür. Yaşanmış bir olay bunu net olarak göstermektedir :

Amerika Tekstil İşçileri Sendikası'nın temsilcilerinden biri, çalıştığı fabrikaya gelen bir yönetici hakkındaki anısını sık sık anlatır. Yönetici, daha ilk gününde dokuma odasına inmişti. Doğruca temsilciye gitti ve şunları söyledi..."Ben buranın yeni yöneticisiyim. Bir fabrikanın sorumluluğunu üstlendiğimde orayı ben yönetirim. Anlaşıldı mı?" Temsilci başını salladı ve işçilere işaret etti. Bu konuşmayı dikkatle dinleyen işçiler, hemen oradaki tüm tezgahları kapattılar. Temsilci ise yöneticiye döndü ve şöyle dedi: "Pekala, yönetin haydi"¹⁰¹.

¹⁰¹ Pfeffer, a.g.e., s. 50.

Frederick Herzberg ise, geniş deneysel araştırmaları sonucunda, motive ediciler ve küstürücüler olarak ayrılan bir dizi faktör kategorize etmiştir. Motive ediciler, temel sosyal ihtiyaçlar (kabul görme, onaylanma, bağımsızlık, güvenlik), başarı, takdir, sorumluluk, ilerleme iken, küstürücüler (hijyen unsurları), şirket politikaları, denetim, amir ile ilişkiler, çalışma koşulları, ücret ve statüden oluşur. Herzberg'in ortaya koyduğu en önemli bulgu, paranın bir motive edici olmayıp, tersine küstürücü olduğudur. İnsanları başarılı biçimde motive edebilmek için, onları motive eden kimselerin kendileri motive edilmeleridir. Dengeli bir yaklaşım sergileyebilmek için, motivasyonun bireyin algı ve sorumluluklarına ve şirketin, söz gelimi kalite üretim gibi ihtiyaçlarına dayanması gerektiğini hatırd tutmak yararlı olabilir. Motivasyonun psikolojisi karmaşıktır ve bu yüzden soru, "Kimler motive edebilir?" olmalıdır. En iyi nasıl motive edilebileceğine ise, henüz nihai bir cevap yoktur. F. Taylor, F. Herzberg, A. Maslow ve daha birçok kişi konuya hakkını tam vermeksizin, az ya da çok motivasyonu anlama üzerine kafa yormuşlardır.

Şurası muhakkak ki, motivasyonun şirketin biryerlerinden başlaması gereklidir ve bu yer ideal olarak üst yönetim olmalıdır. Tepeden sürekli bir pozitif destek ve teşvik olmadan, motivasyon büyük ihtimalle sağlanamayacaktır.

İnsanlar yalnızca sosyal ihtiyaçlarının tatmini için değil, aynı zamanda birbirlerini teşvik için de motive edilmelidir. Gelişim, yalnızca böyle bir atmosferde gerçek ve uzun ömürlü olabilir. Anahtar konumundaki personele, öz-motivasyonun temellerini öğretmek ve sonra bu personele iş arkadaşlarını nasıl motive edeceklerini göstermek için deneyimli psikologlarla çalışılmalıdır. Öyle görünmektedir ki, diğerlerini motive etmek, ancak kendimiz motive olduysak mümkündür.

Sorulacak önemli soru şudur: İnsanlar, onlardan istediğimiz şeyleri yapacak ve özellikle de kalite standartlarına yönelik çalışacak şekilde nasıl motive edilebilir? 1927'de Elton Mayo ünlü eseri "Hawthorne Çalışması"nda paranın tek başına en önemli motivasyon faktörü olmadığı sonucuna vardı. "O halde geriye yönelecek ne kaldı" sorusunun yanıtı, "İşçinin işgücü ile gurur duymasını sağlamak" olmalıdır. Bu

bağlamda, “işçi” kelimesi, en basit işçiden İşletme Müdürü’ne kadar, endüstriyel süreçte yer alan her çalışan için kullanılmaktadır. İşçinin işgücü ile gurur duymasını sağlamak, yapılan işi üstün kaliteye yönelten bazı temel motive edicileri, işçilere adapte etmek ile mümkün olabilir :

- Başından sonuna dek işin tam ⇒ **Bireye sorumluluk sahibi bir insan sorumluluğu olarak, saygıyla davranılmalı.**
- Süreç üzerinde başından sonuna dek ⇒ **İşçinin başarısı geç kalınmadan ilgi ve bilgi (zamanında) takdir edilmeli.**
- Meslek grubu içinde bir birey olarak ⇒ **Bireyin kendi kimliğinin farkına varması için, aynı zihniyete sahip meslektaşlarından oluşan bir grup içinde güvende hissettirilmeli.**

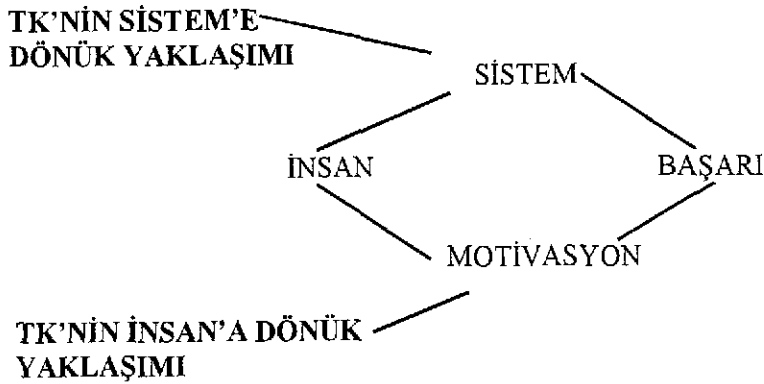
Bertrand Russell “Otorite ve Birey” adlı eserinde şöyle yazar: “**Belki de bir endüstri toplumunda en önemli ve kesinlikle de en zor problem, işi, artık sadece ücretin önemli olmadığı bir şekilde ilginç kılabilirdir.**”¹⁰²,

Her bir işgörenin yapacağı iş ve sorumluluk alanının katı bir şekilde tanımlandığı (malzemenin sabit bir hızla geldiği ve işgörenlerin, fiziksel durumları ne olursa olsun aynı hızla çalışmak zorunda oldukları) bir durum elbette gayri insani etkiye sahiptir ve büyük bir psikolojik stres yaratır. Bunun yerine, kolaylıkla her işgörenin görev alanının sadece ilkesel olarak belirlendiği ve sorumluluk alanının birbirine yardımcı olmaya olanak sağlayacak şekilde bir esnekliğe sahip olduğu ekip çalışmasına geçilebilir. Formda olan ve iyi çalışabilen zorluk çekene yardım eder ve iş ilerledikçe herkes birbirini kollar ve motive etmiş olur¹⁰³.

¹⁰² Horst U.Lammermeyer, **Human Relations: The Key To Quality**, Quality Press, ASQC, 1990, s. 101.

¹⁰³ Yoshio Kondo, **İşletmede Bütünsel Kalite**, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayın No:300, İstanbul-1999, s. 197.

Yukarıda sayılan temel motive ediciler Toplam Kalite Yönetimi'nin savunduğu değerlerle birebir örtüşmektedir. Ayrıca motive edicilerle ilgili bulgulardan ortaya çıkan en ilginç sonuç, motivasyonu en fazla etkileyen unsurun “başarı” olmasıdır. İşte toplam kalite yönetimi de, gerek doğrudan gerekse dolaylı etkiyi sağlayan bir sistem olarak yönetime büyük imkanlar sağlamaktadır (Bkz.Şekil-8).



Şekil-8. TK'nin Etkileri

TK'nin doğrudan etkileri şöyle sıralanabilir:

1. Sistemin (işletmenin) 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 geliştirmesi.

TK'nin dolaylı etkileri (insan'a dönük yaklaşım) ise iki başlık altında toplanabilir.

Bunlar:

a) Kişiyi geliştiren yönü ile:

- Eğitime önem vermesi (işe dönük eğitimin yanısıra temel eğitim)
- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş (job rotation) ve iş zenginleştirme (job enrichment) öğeleri.
- Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış.
- İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha yetkin ve yetenekli hale getirmesi.

b) Motivasyonu geliştiren yönü ile:

- Yönetim anlayışında “insan” faktörüne önem ve değer veren yaklaşım (McGregor’un Y tipi yönetim modeli)
- Grup çalışmalarını ön planda tutarak “aidiyet” ve “benimseme” olgusunu geliştirmesi
- Başarıların gerektirdiği şekilde takdir edilmesi

Sürekli gelişme, irili ufaklı yüzlerce, binlerce iyileştirme demektir. Bu yaygınlıktaki bir faaliyet ise, ancak herkesin katılımı ile gerçekleşebilir. Böylece konu, dönüp dolaşıp “insan” faktörüne gelip dayanmaktadır. Yüksek motivasyona ve başarı azmine sahip insanlar ve bu insanların başarı sağlamasına imkan veren sistemler ile sürekli gelişme sağlanabilir. Sağlanan her başarı (ve bu başarının uygun biçimde takdir edilmesi) kişiyi daha da motive edecek, işine bağlanması ve daha iddialı hedefler koymasını sağlayacaktır. Toplam Kalite ise bu tür bir döngüye fevkalade uygun olmakta, hem başarı şansını artırıcı sistem ve yöntemleri geliştirmekte, hem de çalışanı motive eden unsurları pekiştirmektedir. Bütün yönetim sistemleri bu sayılanları hedeflemiştir. Ancak başarılı olan ve bu başarıyı da sürdüren Toplam Kalite Yönetimi olmuřtur¹⁰⁴.

Toplam kalitenin motivasyon ile ilgili önemli bölümlerinden biri de örgüte pozitif katılımında bulunan çalışanların onore edilmesi ve ödüllendirilmesidir. Bunun için adil, açık ve net olarak prosedüre bağlanmış bir tanınma ve ödül sisteminin mevcudiyeti şarttır. Toplam kalitenin başarısındaki tanınma süreci, sadece üretim hatları ile sınırlı kalmamalıdır. Örgütün tedarikçilerinden satış sonrası hizmetleri yürüten birimlere kadar tüm çalışanlar veya çalışma grupları bu programa dahil edilmeli ve hiçbirinin başarılı faaliyetleri gözden kaçırılmamalıdır. Herhangi bir eğitim kursunu başarıyla bitirme, bir birimin çalışmalarına yardımcı olarak önemli katkılar sağlama, proje takımlarında görev alma, çalışmaların karşılığı olarak sertifika, şilt gibi güdüleyici hususların topluluk önünde (bizzat yöneticiler

¹⁰⁴ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 64.

tarafından) tanınma programları için birer örnek oluşturmaktadır. Diğer bir uygulama örneği de tamamlanan projelerin özet raporlarının takım elemanlarının resimleriyle birlikte örgütün haber kanallarında yer almasıdır.

Tanınma sürecinin diğer bir bölümü ise başarıyı teşvik için ödüllendirme. Fakat burada önemli olan husus, ödülün para olarak verilmemesidir. Ödülün özel bir değeri olmalıdır. Madalyalar, plakeler, rozetler toplam kalite programları içinde başarıyla kullanılan ödüllerdir. Bu ödüller çalışanların istediği, çabaladığı, ödül beklentisi olmadan çalışmasıyla hakettiği karşılığın verilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütün ödül yönetmeliğini ve sistemini insan kaynakları yönetimi hazırlamalı ve bu konudaki tüm revizyonları yapabilmelidir. Ödül sistemi, müşteri memnuniyetini, maliyet bilincini, yeniliği, risk almayı, takım çalışmasını, çalışanın ilgisini, bilgi paylaşımını teşvik edecek şekilde hazırlanmalıdır.

Kalite hareketini destekleyen insan davranışı kuramlarında harici kontrol yerine bireyin içindeki motivasyona önem verilir. Kalite konusunda en çok tanınan ve saygı duyulan yazar ve danışmanlardan W.Edwards Deming, yönetim süreci ve yönetim ile işgücü arasındaki ilişki üzerinde durmakta, farklı bir yaklaşım benimsemektedir. Deming, “insanın iç motivasyonuna” ve elemanların motivasyonlarını genellikle yönetim uygulamalarının bozduğuna inanmaktadır. Deming’e göre, TKY uygulamayan yönetimler işçilerin potansiyellerini geliştirmelerine yardım etmek yerine, onları işlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktan alıkoymakta, motivasyon için ihtiyaç duydukları özsaygıyı yıkmakta ve kontrollerinin dışındaki sorunlardan onları sorumlu tutmaktadırlar. Deming’in kalite ile ilgili olarak sunduğu 14 ilkenin çoğunda işgücünün önemi vurgulanmakta ve işgücü sayesinde avantaja ulaşmaya çalışan başarılı şirketlerin uyguladığı yöntemlerle uyumlu tavsiyelerde bulunmaktadır:

- Modern işbaşında eğitim yöntemleri oluşturun. Eğitim, tüm prosesin ve bireyin proses içindeki yerinin (proses katkısının) tam olarak anlaşılmasını sağlamalıdır. Her işçi müşterisinin kim olduğunu ve ne istediğini bilmelidir. Müşteri, genellikle

Üretim prosesinde yer alan bir sonraki kişidir ve tamamlanmış ürünü alan müşterinin (dış müşteri) tatmini kadar, proseste yer alan bir sonraki kişinin (i müşteri) tatmini de önemlidir.

- Modern denetim ve gözetim yöntemleri oluşturun. İşçilerin işlerini gurur duyarak yapmalarını önleyen engeller yok edilmelidir.
- Korkularını yok edin. Soru sormaktan, fikir beyan etmekten ve problemleri bildirmekten korkmak, kalite ve iyileştirmede yavaşlamaya neden olur.
- Çalışanlar için ortaya konulan sayısal hedefleri ortadan kaldırın. Sloganları, posterleri ve sıfır hata gibi gerçek dışı hedefleri yok edin. Bunun yerine gerçekçi hedefleri olan planlar hazırlayın.
- Çalışma alanları arasındaki duvarları yıkın. Araştırma, satın alma, imalat, satış bölümlerinde çalışan insanlar, üretim problemlerini önlemek için bir takım gibi alışmaladırlar. Çalışma birimleri takım ruhuyla çalışacak şekilde gdlenmedike, her birim firma için iyi olanı yapmaktan ziyade kendisine göre iyi olanı yapmaya çalışacaktır.
- Kapsamlı bir eēitim programını oluşturun. Personel yönlendirme ve yerleştirme programı, iş başında geliştirme programı, çalışanların bilgilerinin tazeleme programı, bilgi yenileme programları uygulayın. Kişisel gelişmeyi zendirin. En iyi yatırım, insana yapılan yatırımdır ¹⁰⁵.

2.2.7. Bireysel neri Sistemi

Bireysel neri sistemi, toplam kalitenin ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlardan gelen öneriler ve bu önerilerin nitelikleri, çalışanların performansı gözden geçirilirken başvurulan bir kriterdir. Amirlerin üstündeki yöneticinin de çalışanların daha fazla öneri getirmelerine yardımcı olması gerekmekte ve bu konuda amirleri yönlendirmesi beklenmektedir.

¹⁰⁵ Ersen, a.g.e., s. 129.

Öneri sisteminin bir başka yönü de, uygulanan her önerinin mevcut standardın gözden geçirilmesine yol açmasıdır. Örneğin bir işçinin önerisi ile makinaya eklenen basit bir parça, o işçinin daha farklı ve zamanla daha dikkatli çalışmasını sağlayabilmektedir ¹⁰⁶.

Bireysel öneri sisteminde amaç; çalışanların küçük çapta, bireysel olarak, sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımı ile firma genelinde düşük maliyette yüksek kaliteye ulaşma ve verimliliğin artırılmasının sonucunda müşteri memnuniyetinin elde edilmesidir. Aynı zamanda iş güvenliği, çevre ve çalışma ortamı iyileştirme çalışmalarına katkıda bulunmaktır. Gelen öneriler şikayet mahiyetinde ve ücretler hakkında olmamalıdır. Bireysel öneri sistemine herkes, her zaman katılabilir. Ancak, hedef kitle “operasyonel düzey” elemanlarıdır.

Bireysel öneri sisteminin işleyişinde, öneri sahibi, öneri sistem sorumlusu, işletmenin çeşitli birimlerinden personelin katılımıyla oluşturulan bir değerlendirme komitesi ve bir danışman bulunmaktadır.

Öneri sahibi, öneriyi sunar ve takip eder. Uygulama grubuna katılması tercih edilir. Uygulamadaki gelişmeler konusunda öneri sistem sorumlusunu bilgilendirir.

Öneri sistem sorumlusu; çoğunlukla İnsan Kaynakları Birimi elemanı olup, önerilerin toplanmasından, öneri takip formuna kaydedilmesinden, önerilerin öndeğerlendirmesinin yapılıp, komiteye sunulmasından, aylık raporların hazırlanmasından ve iyileştirmenin termininde tamamlanması için ilgili amir ve öneri sahipleri ile sürekli temas kurulmasından sorumludur.

Değerlendirme komitesi; önerileri değerlendirir ve önerilerin yürürlüğe konması için gerekli koordinasyonu sağlar. Komite, en geç ayda bir olmak üzere, öneri sistem sorumlusundan gelen bilgiler doğrultusunda periyodik olarak toplanır. Değerlendirme komitesi, ayrıca ayın önerisini seçmekle yükümlüdür. Yıl boyunca

¹⁰⁶ Ersen, a.g.e., s. 76.

ayın önerisi olarak seçilen öneriler üst yönetime bildirilir ve bunların arasından yılın önerisi seçilir.

Danışman; öneri ile ilgili görülen birimler/kişiler olup, değerlendirme komitesine, öneri sistemi sorumlusuna, öneri sahiplerine veya ilgili amirlerine iyileştirmenin her safhasında yardımcı olan kişidir.

Sistemin sağlıklı işlemesinden yöneticiler de sorumludur. Yöneticiler, uygulama sorumluluklarını üstlendikleri önerileri takip eder ve zamanında bitirilmesine çalışır. Ayrıca, her yönetici kendi ekibini teşvik eder ve çalışanların bireysel olarak iyileştirmelere katılmalarına olanak sağlar. Kendi biriminde yapılacak iyileştirmelerin uygulamaya konulması için destek verir ve birim bütçesinden, yetkisi dahilinde harcamaları karşılar. İlgili konularda ödüllendirme/takdir aşamalarına katılır. Çalışanların performansının değerlendirilmesinde bireysel öneri sistemine katkılarını dikkate alır.

Öneri sistemi, çalışanların verimlilik yönetimi konusundaki düşüncelerinin alınması ve değerlendirilmesi amacıyla da uygulanır. Çalışanın verdiği öneri kabul edilir ise, bu önerinin sağladığı tasarruftan dolayı, öneri sahibi ödüllendirilmektedir. Örgütlerde öneri ve ödül sistemlerini insan kaynakları yönetimi organize etmeli ve bu sistemlerle ilgili ödül yönetmelikleri hazırlamalıdır. Ayrıca çalışanları bu konuda cesaretlendirmek gerekir. Bu özelliklere sahip bir sistemin etkili olabilmesi için, çok iyi tasarlanmış ve projelendirilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların tüm önerilerine, yine insan kaynakları yönetimi tarafından, öneri uygulanabilir olmasa da, bir cevap verilmesi ve bu şekilde, çalışanların düşünerek problemleri çözmeye, hataları gidermeye teşvik edilmesi gereklidir. Öneri sisteminin başarılı olması ancak bu şekilde sağlanabilir. Çalışanların, ürettikleri projelerle ve standartlarla gurur duymaları, yönetimin belirlediği standartlara uyumdan daha etkili olacaktır. Bu şekilde çalışanlar daha istekli ve verimli olabileceklerdir¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Bireysel Öneri Sistemi Prosedürü.

Örneğin Beko'da, toplam kalite felsefesinin esaslarından biri olan "Sorunu en iyi yaşayan bilir ve çözer" görüşünden hareketle çalışanlardan, iyileştirilmesi gereken konuları belirlemeleri istendi. Sorunları çözmek için kurulan iyileştirme ekiplerini cesaretlendirmek ve onların bu felsefeyi sahiplenme duygusunu artırabilmek amacıyla üst yönetimin, ekip çalışmalarına katılımı sağlandı. İyileştirme projesinde görev alan çalışanların tümü ödüllendirilmek suretiyle teşvik edildi. Bir yandan ekip çalışmaları devam ederken diğer yandan katılım ve katkının artırılması amacıyla "Bireysel Öneri Sistemi" devreye alındı. Her çalışanın iyileştirilmesini istediği konularda önerisini sunması için Bireysel Öneri Komitesi oluşturuldu. Bugün ulaşılan noktada, Komite, tüm öneri sahiplerinin önerilerini yanıtlamakta, iyileştirme sağlayan öneriler üst yönetime sunularak uygulamaya alınmaktadır¹⁰⁸.

Toplam kalite felsefesinin özünü teşkil eden ve her yıl yapılan özdeğerlendirme çalışmaları en önemsenen konuların başında gelmektedir. Zira buradan çıkan iyileştirmeye açık alanların belli bir periyotta iyileştirilmesi, çalışan ve müşteri memnuniyeti konusunda şirketin duyarlılığını göstermektedir.

Etkin ve sağlıklı işleyen bir Bireysel Öneri Sistemi ile Kalite Güvence Birimi'nin koordinesindeki aktif kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi ilkelerinden **süreçlerin iyileştirilmesi**'ne önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

2.2.8. İletişim

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle, hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir. Kısacası iletişim, insan-insan, insan-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan araçtır.

¹⁰⁸ Oktay Sokullu, "Kalite Yolculuğu'nda Deneyimlerimiz", **Önce Kalite Dergisi**, Nisan-Mayıs 98, Yıl:6, Sayı:25, s. 10.

1. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir. İşlevleri şunlardır:

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece çalışanlar ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilirler.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, problem çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir.
- Örgütsel iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişini sağlayabilir.
- Örgütte, planlama, eşgüdüm, karar verme, motivasyon ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimi gerektirir.
- Örgütsel iletişim, örgütlerde endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-işveren-sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur.

Bir örgütte iletişim ve insan ilişkileri iyi olmadan verimlilik ve kalite elde edilememektedir. Örgütlerde etkin bir yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Katılımcı yönetim biçimlerinde, kararların oluşturulmasında ve takım çalışmalarında kişiler arası fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi süreci örgütsel iletişimin geliştirilmesi açısından güzel bir örnektir.

Verimlilik ve buna bağlı olarak kalite düşünüldüğünde iletişimin örgüt açısından önemi daha fazla hissedilmektedir. Sözlü ve yazılı iletişim insan kaynakları gelişiminin temelini teşkil etmektedir. Ancak bilgi iletildiği zaman çalışanlarla etkili bir iletişim kurulabilir. Ayrıca etkili iletişim insan kaynaklarının gelişimi için tasarlanmış öteki etkinliklerde de bir araç vazifesi görebilir. Eğer çalışanlar yeterli derecede bilgilendirilmez ise eğitim ve geliştirme sistemleri de yeterli olamayabilmektedir. Çalışanların yapacakları işleri bilmeleri için onlarla etkili bir iletişim kurulması gerekmektedir.

2. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Bir iletişim sürecinde bir kaynak ve bir alıcı varsa ve alıcıdan kaynağa hiçbir mesaj gitmiyorsa, mesajlar sadece kaynaktan hedefe doğru akıyorsa, bu durumda tek yönlü iletişimin varlığından söz edilebilir. Tek yönlü iletişimin sakıncalarından biri de çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalanamamaktır. Bu durum çalışanların ortamdaki ve işlerinden soğumasına neden olabilir. Çok yönlü ve açık iletişimin var olduğu örgütlerde:

- Çalışanların kendilerine ve örgüte olan güvenleri artar.
- Motivasyon artar.
- Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar.
- Öneri ve problem çözme yeteneği gelişir.
- Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi yükselir.
- Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.

Bu bağlamda, örgütlerin toplam kaliteyi ve diğer değişim süreçlerini çalışanlara aktarabilmek için etkin bir biçimde çok yönlü ve açık iletişim kanallarını oluşturmaları ve bu şekilde çalışanlarla ortak amaçlar doğrultusunda aynı dili konuşmaları gerekmektedir. Çok yönlü ve açık iletişimin olmadığı örgütlerde toplam kalitenin başarılı olması imkansızdır. Organizasyonlarda iletişim zaman zaman aksayabilmekte, görüş farklılıkları sağlıklı olarak ortaya konamamakta ve bu durum hem ekip çalışmalarına sekte vurmakta, hem de motivasyonu ve yaratıcılığı öldürmektedir ¹⁰⁹. Organizasyonda, insan ilişkilerinde ortaya çıkacak anlaşmazlıkların çözümü için yedi ilke vardır :

1. Oylama mekanizmasından istifade ederek anlaşmazlıklar çözüme kavuşturulmalıdır.
2. Organizasyonda bir araya gelerek problemlerin tartışılması ve çözüme kavuşturulmasına çaba sarfedilmelidir.
3. Aralarında anlaşmazlık olan bireylerin tartışmalarında kendilerini eşit olarak temsil etmelerine imkan sağlanmalıdır.

¹⁰⁹ Ersen, a.g.e., s. 130.

4. Yönetici olarak aralarında anlaşmazlık olan birey ya da gruplar aktif olarak dinlenmelidir.
5. “Tarafları dinledikten sonra ortaya çıkan gerçek sonuç ile ileri sürülen iddia ve düşünceler birbirinden ayrılmalıdır.
6. İnsanlar ile problemler birbirinden ayrılmalı ve daha geniş perspektiften değerlendirme yapılmalıdır.
7. Anlaşmazlık askıda bırakılmamalı ve sonuçlandırılmalıdır ¹¹⁰.

Örgütte, düzgün, planlı ve sistemli işleyen bir **iletişim ağı**, toplam kalite yönetiminin olmazsa olmaz koşuludur.

Brisa’da çalışana bilgi iletmek, çalışandan bilgi toplamak ve yatay iletişime olanak tanımak amacıyla aşağıdaki araçlardan yararlanılmaktadır :

1. **Gazete/bülten** : Brisa’da iki periyodik yayınlanmaktadır. Her ikisi de üç ayda bir yayınlanan gazetelerden ilki, Brisa Haber isimli yayındır. Çalışanlar ve müşterilere yönelik haberlerin yer aldığı yayında Genel Müdürün mesajı, yeni ürünler, bayiler, Brisa’nın yer aldığı etkinlikler, sosyal ve sportif faaliyetler yer almaktadır. 1992 yılında yayın hayatına başlayan Değişimin Sesi tamamen TK anlayışını yaymak amacına yöneliktir. Adı çalışanlar arasında yapılan bir anket ile belirlenen gazetede, çalışanların başarı hikayeleri, yöneticiler ve çalışanların mesajları, grup odaklı faaliyetlerden haberler, çevre ve kalite yönetim sistemleri yine çalışanlarla paylaşılmaktadır.
2. **Politikalarla Yönetim El Kitabı** : 1994 yılında şirketin misyon, vizyon, değerleri ve her fonksiyonun politikalarının yer aldığı, Politikalarla Yönetim El Kitabı yayınlandı ve tüm çalışanlara dağıtıldı. Kitapçıkların son sayfasında her çalışanın kişisel hedeflerini yazabileceği bir sayfa bulunmaktadır.

¹¹⁰ Aktan, a.g.e., s. 285.

3. **Cep Kartları** : Bilgi iletiminde kullanılan bu kartlar ile çalışanlara Toplam Kalite ve çevre politikaları, temel TK ve çevre yönetimi bilgileri aktarılmıştır.
4. **Panolar** : Önceleri daha çok duyuru panosu şeklinde kullanılan bu araç halen Brisa'da çok etkin ve yaygın kullanılmaktadır. Şirket politikaları, iş güvenliği, verimlilik, kalite gibi konulardaki bölüm hedef ve performansları, iyileştirme çemberleri, 5S, TVB konusundaki son durum ve kontrol noktaları, TK bilincini artırmaya yönelik çeşitli mesajlar, sosyal faaliyetlere ait duyurular panolarda çalışanların bilgisine sunulmaktadır.
5. **Brisa-TV** : Değişimin Sesi gazetesinde olduğu gibi adı çalışanlara uygulanan bir anket sonucu belirlenen Brisa-TV 1993 yılında devreye alınmıştır. Kapalı devre yayın yapan sistem, dinlenme salonları ve kafeteryada bulunan 20 televizyon aracılığı ile çalışanlar tarafından izlenmektedir. Brisa-TV'de yer alan önemli konu başlıkları şunlardır : Yönetimden duyurular, üretim rekorları, doğum, ölüm haberleri, başarılı çalışanların adı ve elde ettiği başarılar, ziyaretçiler, yeni kurulan çemberler, kalite, çevre ve iş güvenliğine yönelik bilgi ve filmler, Brisaspor'dan haberler.
6. **Toplantılar** : Her yönetici kendisine bağlı çalışanlarla içeriği ve takvimi önceden bilinen iletişim toplantıları düzenlemektedir. Ele alınan konular arasında, dünyada, Türkiye'de ve Brisa'daki önemli gelişmeler, gelecek dönem planları, iç ve dış müşteri şikayetleri, bölüm ve kısım içi sorunlar, önemli süreç değişiklikleri, bir önceki toplantıda görüşülen ve takip gerektiren konuların son durumu bulunmaktadır. İletişim toplantılarının son bölümünde çalışanların istek ve beklentilerini açıklamasına fırsat verilir.
7. **Kutlamalar** : Brisa yöneticileri samimi bir atmosfer içinde çalışanlarla yakın olabilmek için çeşitli fırsatları değerlendirmektedir. Kırılan bir iş kazasızlık, üretim, bakım duruşu rekoru, bir bölgede başlatılan TVB veya 5S çalışması, yeni bir makinanın başarı ile devreye alınması Brisa'da yönetici ve çalışanlar tarafından

birlikte kutlanır. Bu kutlamalar mesai saati içinde başarının gerçekleştirildiği ofis veya çalışma sahasında düzenlenir ve tüm ilgili yöneticiler ile çalışanlar davet edilir.

8. Onurlandırma Yemekleri : Brisa geleneklerinden biri de, çalışmasını tamamlayan ve sunan iyileştirme çemberleri ve çözüm gruplarının başarılarını bir akşam yemeği ile kutlamalarıdır.

9. Grup-odaklı Faaliyet Sunuşları : Brisa'da çember, 5S ve TVB faaliyetlerine katılan çalışanlar bu çalışmalarını çeşitli ortamlarda yönetime sunarlar. Yönetime sunuşlar ile, çalışanlar özgüven, konuşma ve sunuş yeteneği kazanmakta, onurlandırılmakta ve yöneticilerden gelen yönlendirici sorular ile yeni bakış açıları elde etmektedirler.

10. Yönetim-Sendika Toplantısı : 1990 yılına kadar yalnız Toplu İş Sözleşmesi dönemlerinde bir araya gelen Brisa ve sendika yönetimi 1990 yılından başlayarak ilişkilerine yeni bir boyut getirerek periyodik toplantıları başlattı. Ülkenin o yıllardaki durumu gözönüne alındığında, bu girişim ile Brisa yönetimi ve o zamanki adıyla Laspetkim-İş Sendikası işçi-işveren ilişkilerinde çağdaş bir öncülük yapmışlardır. Her ay yapılan toplantının gündemini, üretim ve iş güvenliği performansının gözden geçirilmesi ile yönetim ve sendikanın mesaj ve talepleri oluşturur. Ayrıca yılda 1 kez, Genel Müdür ve Genel Başkanın da katıldığı toplantıda, endüstrideki ve şirketteki gelişmeler, yıllık satış, üretim, finansman hedefleri ve neticeleri ile Toplam Kalite uygulamaları konusunda sendika yönetimine bilgi verilmektedir.

11. Kanaat Anketleri : Kanaat anketleri çalışandan bilgi toplamak amacıyla 1988 yılından beri gerçekleştirilmektedir. 1993 yılında sendikalı personele de yaygınlaştırılan anketler ile çalışanlardan yönetim modeli, iletişim, çalışma ortamı, eğitim, sağlanan olanaklar, görev ve sorumluluklar gibi konularda bilgi alınmaktadır. Anketler bölüm bazında değerlendirilir, hazırlanan rapor bir toplantı

ile tüm yöneticilerle paylaşılır. Yöneticiler bu değerlendirme raporunu birlikte çalıştıkları çalışanlara açıklar ve alınması gerekli önlemler için iyileştirme planı oluşturur.

12. İç Müşteri Anketleri : Brisa'da özellikle yatay iletişimi güçlendirmek amacıyla başlatılan bir diğer uygulama iç müşteri anketleridir. Bu anketler ile bölümler iç müşterilerden kendi faaliyetleri hakkında görüş toplamaktadır. Ayrıca süreç ve konu bazlı anketler de yapılmaktadır. Anketler dışında, üretim bölümü içinde uygulanan aylık "iç müşteri şikayeti toplantısı" da sağlıklı ve etkili bir yatay iletişim aracıdır.

13. Performans Değerlendirme Görüşmeleri : Bu görüşmelerde yönetici ve çalışanlar karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini açıklama fırsatı bulmaktadır. Görüşmeler yılda bir kez yapılmaktadır.

14. Açık Kapı/Açık Ofis : Açık kapı uygulaması, çalışanlarına saygı duyan ve değer veren yönetimlerin kolaylıkla uygulayabileceği formal olmayan bir iletişim şeklidir. Çalışanların yönetim kademesindeki herhangi bir yönetici ile konuşabileceğini bilmesi, doğrudan bilgi alma açısından çok önemlidir. Brisa yönetimi de açık kapı politikasını benimsemiş ve bunu yarattığı atmosfer ile çalışanların hissetmesini sağlamıştır¹¹¹.

2.2.9. Çalışanların Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Artırılması

Günümüzde birçok örgütün müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Müşteri odaklı demek yalnızca örgütün dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemelidir. Olayın bir de iç müşteri (şirketin çalışanları) odaklı yönü vardır. Fakat örgütlerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadır. Örgütler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde karlarını artırmak amacındaysalar, iç müşteri

¹¹¹ Tuğrul Çelebi, "Toplam Kalite Yönetimi'nde İletişimin Önemi", 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996, s. 181.

kavramını çok iyi anlayıp bu iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmelidirler. Örgütteki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi de “Dış müşteri mutluluğunun iç müşteriden geçtiğidir”. İç müşterilere dönük tüm çalışmalarda ve stratejilerde insan kaynakları yönetimi rol alabilmektedir¹¹².

Çalışanların memnuniyet düzeylerini ölçmek için oluşturulan çeşitli teknikler vardır. Şirketler, çalışanlarının, işyeri koşulları, eğitim, ücret, kariyer, ödüllendirme, takdir edilme ve bunun gibi kriterler açısından işyerini değerlendirmesi ve bunun sonucunda o işyerinde çalışmaktan duyduğu memnuniyet derecesini ölçmek için anketler uygulayabilirler. Anketler, bizzat şirketler tarafından yapılabileceği gibi, bu işte uzman ve bağımsız kuruluşlara da yaptırılabilir. Anketin hazırlanması ve değerlendirilmesinin bağımsız bir kuruluşa yaptırılması, çalışanların anket sorularını cevaplarken daha rahat ve açık olmalarını sağlayacaktır. Anket sonucunda şirketin, çalışanlarca zayıf ve gelişmeye açık görülen yönleri ile güçlü yönleri ortaya çıkacak, zayıf ve gelişmeye açık yönler için de bir faaliyet planı hazırlanarak, bir sonraki yıl yapılacak ankete kadar, bu faaliyet planı şirket tarafından uygulanacaktır. Örnek olarak, anket sonucunda yemek çeşitliliğinin ve kalitesinin artırılması yönünde gelişmeye açık bir alan ortaya çıkmışsa, faaliyet planında; işletme bazında her birimden çalışanların katılımıyla bir yemek iyileştirme ekibinin kurulması, sorumlusunun İnsan Kaynakları Birimi olması, termin olarak da 1 yıl öngörülmesi belirtilebilir. Anket sonucu gerçekleşen memnuniyet yüzdesi ve oluşturulan bu faaliyet planının ilan panolarına asılması, çalışanların, kendi fikirlerine değer verildiğini, eleştiri ve önerilerinin dikkate alındığını görmelerini sağlayacaktır. Çalışanların bu ankete olan inançlarının ve katılımlarının sürmesi, faaliyet planında verilen terminlere uygun olarak, somut iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır.

¹¹² Ersen, a.g.e., s. 71.

Çalışanların memnuniyetinin artırılması çabalarına çarpıcı bir örnek de simgesel eşitlik uygulamalarıdır. Karar mekanizmasının merkezîyetçilikten uzaklaştırılmasında, kendi kendini yöneten ekipler kurulmasında ve elemanların bağlılıklarını ve işbirliğini kazanmada karşılaşılan engellerden biri de, insanları birbirlerinden ayıran simgelerdir. İnsanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşan şirketlerin çoğunda, çeşitli simgesel eşitlik biçimlerinin kullanılıyor olması şaşırtıcı değildir. Bu biçimler sayesinde hem şirket içindekilere hem de şirket dışındakilere, elemanlar arasında eşitlik olduğu ve bazılarının düşünüp, bazılarının da iş yaptığı bir sistemin geçerli olmadığı gösteriliyor. New United Motor Factoring'de yönetime ait yemek odası kaldırıldı ve herkes yemeğini aynı kafeteryada yemeye başladı. Tüm elemanlar aynı mavi giysiyi giyiyorlar. Otoparkta da özel park alanları yok.

Resmi olmayan ortamlarda buluşma olanağı katmanlar arasındaki iletişimi geliştiriyor. Böylece üst düzey yöneticiler şirkette ne olup bittiğini görebiliyorlar ve fikirlerini tüm elemanlara aktarabiliyorlar. Sosyal kategori sayısının azaltılması, kurumda çeşitli alt bölünmeler olmasını engelliyor, “bize” karşı “onlar” şeklindeki zihniyeti yok ediyor ve herkesin aynı amaç için çalıştığının kavranmasını sağlıyor.

Çeşitli örnekleri mevcut olmasına rağmen, simgesel eşitliğin gerçekleştirilmesi kolay görünmemektedir. Statü simgelerinin kaldırılması pek çok kurum için uygulanması en zor şeylerden birisidir. Yazarın anısından bir alıntı yapmak, simgesel eşitlik uygulamasının kolay kabul edilebilir olmadığını görmek açısından yerinde olacaktır:

“Bir arkadaşım, tam özel yemek odasına, özel park alanına ve daha büyük bir odaya sahip olacak yönetim seviyesine eriştiği sırada, patronunun toplam kalite programı uygulamaya başlayıp, tüm bu özel imtiyazları ortadan kaldırmasından yakınıyordu”¹¹³.

Gerçekleştirilmesi kolay olmamakla birlikte, toplam kalite yönetimi felsefesiyle tamamen örtüşen bir uygulama olan simgesel eşitlik, çalışanların memnuniyetini, üst

¹¹³ Pfeffer, a.g.e., s. 40.

yönetime saygısını ve şirkete bağlılığını artıracaktır. Çalışanları memnun olan bir şirketin, müşteriyi memnun etmesi çok daha kolaydır. Bununla birlikte memnuniyetsizliği giderek artan bir çalışan topluluğunun, en önemli toplam kalite ilkesi olan müşteri memnuniyetini sağlaması düşünülemez.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan şirketlerden Kordsa'daki insan kaynakları uygulamaları incelenecek olursa;

1990 yılında oluşturulan Kordsa Vizyonu'nun "insan maharet ve yaratıcılığından en üst faydayı sağlama" boyutunu gerçekleştirmek amacıyla çalışanların yönetimini stratejik olarak konumlandırarak İnsan Kaynakları Müdürlüğü kurulmuş, Hacı Ömer Sabancı Holding bünyesinde ilk İKM olarak diğer Sabancı kuruluşlarına örnek model olmuştur. Kordsa'da gerçekleştirilmiş olan insan kaynakları projeleri şöyle sıralanabilir :

1. Kapsam içi ve kapsam dışı personel iş değerlendirme projesi
 2. Kapsam içi ve kapsam dışı personel psikoteknik test yöntemleri ile işe eleman seçme ve yerleştirme projesi (özellikle kapsam dışı personel seçiminde kullanılan PPA-Personel Profil Analizi)
 3. Kariyer planlama, performans yönetimi, hareket ve terfi hatları ile yedekleme planı projesi
 4. İş yapılandırma, standart kadroların oluşturulması ve genel reorganizasyon projesi
- Bütün bu yukarıda belirtilen projelerin gerçekleştirilmesi sonucunda oluşturulan sistem, yönetmelik ve prosedürler;

- İş değerlendirme ve ücret sistemleri
 - İşe alma ve yerleştirme sistemi (PPA)
 - Standart kadro sistemi (Norm Kadro)
 - İş profilleri ile fiili niteliklerin karşılaştırılması
 - Eğitim ihtiyaçlarının saptanması sistemi
 - Performans yönetim sistemi (kapsam içi ve kapsam dışı)
 - Hareket hatları ve şirket yedekleme planı
 - Kariyer planlaması
-

- Rotasyon sistemi
- Tanıma ve ödüllendirme sistemi
- İş tanımları

Holding içerisinde ilk kez gerçekleştirilen dikkat çekici çalışmalardan bir tanesi de kadro ve kademe analizlerinin yapılarak 1990 öncesi 10 olan kademe sayısının bugün 6'ya indirilişi çalışmalarıdır.

1990 Öncesi	Kademe Sayısı	1996	Kademe Sayısı
Genel Müdür	10	Genel Müdür	6
Genel Müdür Yard.	9	Genel Müdür Yard.	5
Direktör	8	Müdür	4
Müdür	7	Mühendis/Uzman	3
Şef	6	Formen	2
Şef Yardımcısı	5	İşçi/Memur	1
Mühendis/Uzman	4		
Amir	3		
Formen	2		
İşçi/Memur	1		

Bu değişim, organizasyon yapısının ve iletişimin daha sağlıklı ve etkili olmasını sağlarken, hantallaşan kadrolara da dinamizm getirmiştir ¹¹⁴.

¹¹⁴ Yılmaz Karbak, "Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler", 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996, s. 941.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BOYUTU

3.1. Genel Anlamda Endüstri İlişkilerinin Gelişimi

Sanayileşme ile başlayan gelişme ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik ilerlemenin temel alt yapısını sağlarken, diğer taraftan “endüstri ilişkileri” olarak tanımlanan işçi-işveren ve istihdam ilişkilerini kapsayan bu sistemin de doğmasına neden oluyordu. Endüstri ilişkileri sistemlerine yön veren karar yapıcılarını ise, sistemin aktörlerini oluşturuyordu. Geleneksel anlamda, işçi sendikaları, işveren organizasyonları ve devlet endüstri ilişkileri sistemlerinin makro aktörler ve sosyal partnerlerini oluştururken, işletme düzeyinde ise, mikro ilişkiler düzeyinde karar verme sürecini gösteren aktörler olarak yöneticiler ve işçi temsilcileri görülmekteydi ¹¹⁵.

Endüstri ilişkilerini ve özellikle sendikaları etkileyen faktörlerin üç ana değişim alanında rol oynamakta olduğu söylenebilir. Bunlar, teknolojik değişimler, ekonomik değişimler ve sosyal alanlardaki değişimlerdir. Bu üç alan kuşkusuz birbirine yakından bağlıdır. Teknoloji ve ekonomi birbirini karşılıklı olarak etkileyecek, aynı şekilde siyasal faktörler de ekonomiyi ve sosyal gelişmeleri etkileyecektir. Sonuçta endüstri ilişkileri de bu dinamiklerden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenecektir. Kuşkusuz günümüzde bilgiyi biçimlendiren ve geliştiren en önemli faktör, teknolojik değişimlerdir. Teknolojik değişimin hızlandığı küreselleşme olgusuna bağlı olarak artan dış rekabet de endüstri ilişkileri üzerinde önemli etkiler yapmakta, toplu pazarlık stratejileri değişime uğramaktadır. Sanayileşmiş batı ülkelerinin endüstriyel mamullerinin ucuz işgücüne dayalı doğu ülkeleri endüstrilerinin şiddetli rekabetine maruz kalması, ileri sanayi ülkelerinde birçok işletmenin kapanmasına, üretimin ve

¹¹⁵ Ali Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, Yayın No:240, İstanbul-1998, s. 58.

istihdamın daralmasına sebep olmakta, bu da hemen tüm batı ülkelerinde sendikacılığı ve toplu pazarlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Sendikaların ücret ve iş güvencesi kadar işletmenin güvenliğini de düşünmeleri gereği doğmakta, sonuçta daha uzlaşmacı toplu pazarlık stratejilerinin benimsendiği görülmektedir ¹¹⁶.

Üretim teknolojilerindeki radikal değişimler ve global pazarlardaki rekabetin giderek yoğunlaşması hem endüstriyel organizasyonların, hem de endüstri ilişkilerinin yapısında köklü değişimlere yol açan en önemli etkenlerdir. Söz konusu değişim sürecinin sosyal sonuçları henüz kesinleşmemiş olmakla birlikte, kitle üretimine dayalı sanayi toplumlarındaki endüstri ilişkileri sistemi sanayi-ötesi ekonomilerde değişime uğramaktadır. Bir yanda sosyal diyalog ve daha fazla katılımcılık gibi toplumsal anlayışlar gelirken, diğer yanda yeni teknolojilerin verdiği avantaj, yönetimin lehine gelişmelere neden olmaktadır.

Sanayi-ötesi ekonomilerde, yönetimin inisiyatifinde gelişen bir diğer eğilim ise, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkilerinin yerine geçme eğilimidir. Geleneksel endüstri ilişkileri işçi ve işverenlerin taraf olarak katıldıkları bir sistemi ve toplu pazarlık düzenini öngörmekteydi. Yeni endüstri ilişkilerinde ise, yönetim, sendikaları devreden çıkararak veya sendikaların önemini ikincil plana iterek çalışanlarla dolaysız ilişkiler kurmaktadır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi, işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, tatmin, işgücü devri üzerindeki etkileri gibi sorunlarda yoğunlaşırken, yeni insan kaynakları yönetimi, davranış bilimleri teknikleri ile bu ve benzeri istihdam ilişkileri sorunlarında sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas alır ¹¹⁷ (Bkz.Şekil-9).

¹¹⁶ Toker Dereli, "Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri", **Değişim**'97, MESS Yayınları, No:262, İstanbul-1997, s. 47.

¹¹⁷ Numan Kurtulmuş, "Post-Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar", **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt 9, Sayı 6, Kasım-1995, s.14.

	Makro ve Mikro Değişimler	Sonuçlar
Dünya ekonomisindeki yapısal değişimler	<ul style="list-style-type: none"> Güç dengesinin Pasifiğe kayması (Japonya'nın yükselişi) Artan global rekabet 	<ul style="list-style-type: none"> Kurumların rollerinde değişim Hükümetlerin düzenleyici katılımlarında artış Sendikacılıkta düşüş trendi İşbirliğine dayalı sendikal anlayışın gelişimi Sendikasız endüstri ilişkileri kavramının doğuşu
Teknolojik değişim	<ul style="list-style-type: none"> İşin ve işyerinin yeniden organizasyonu Yeni teknolojiye uygun insan kaynakları 	<ul style="list-style-type: none"> Bireyin artan önemi Takım oyuncusu anlayışı (grubun üyesi olarak birey) Katılımcı yönetim modellerinin artan kullanımı Davranışçı yönetim tekniklerinin artan kullanımı
İstihdamın sektörel dağılımında değişim	<ul style="list-style-type: none"> Beyaz yakalının oranında artış (Üstün nitelikli elemanlar) Toplu davranış eğilimlerinde azalma 	<ul style="list-style-type: none"> Endüstri ilişkilerinin yeniden yapılanması Sendikasız endüstri ilişkileri İnsan Kaynakları Yönetiminin endüstri ilişkilerinin yerini alması
İşgücünün karakteristiklerinde değişim	<ul style="list-style-type: none"> İşgücünün vasıf derecelerinde artış Mesleklerin yapı ve niteliğinde değişim Daha iyi eğitim ve işgücüne daha geç katılım Daha iyi kariyer planlaması İşbaşında ve okul-sonrası eğitimin artan önemi 	
Yönetim ve organizasyonda değişim	<ul style="list-style-type: none"> Profesyonel yöneticiliğin gelişimi Çalışanların karar ve yönetim sürecine katılımında artış Örgütlerde stratejik, kültürel ve yapısal değişim Daha fazla esneklik 	

Şekil-9. Endüstri ilişkilerindeki Değişim ve Yeni Trendler

3.2. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkileri Boyutu

3.2.1. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkilerine Olumlu Etkileri

Yoğun rekabet ortamında, insanlar sayesinde başarıya ulaşmada ve işyeri değişimlerini gerçekleştirmede önemli avantajlar sağladığını gören büyük ölçekli işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi'ni önemli ölçüde benimsemişler ve birçok konuda da büyük başarılar elde etmişlerdir. Uygulama sonuçlarının alınmaya başlanmasıyla bu ilginin son iki yıl içerisinde daha da arttığını söylemek mümkündür. Toplam Kalite Yönetiminin ve "Toplam Kalite Anlayışı"nın Türk endüstrisinde ve yönetim sisteminde yaygınlaşmasına paralel olarak, endüstri ilişkileri sistemi de bu sisteme şekil veren diğer faktörlerin tesirleriyle söz konusu gelişmeden etkilenerek yeni bir değişim sürecine girmiştir. Kuşkusuz, endüstri ilişkileri sisteminin gelişimine etki eden çok sayıda faktörün bulunması Toplam Kalite Yönetiminin tesirlerini açıklamayı zorlaştırmaktadır. Çünkü, endüstri ilişkileri sistemi de; genel piyasa ve iş koşullarından, işyeri üzerindeki teknolojik etkilerden, toplumdaki güç

ilişkilerinin dağılımından, sistemi birbirine bağlayan ortak kültürel ve sosyal değerlerden, siyasal ve ekonomik sistemden ve zamanla değişen daha pek çok faktörden etkilenen bir sistemdir. Bu genel çerçeve içerisinde konuya bakıldığında, ilk planda şunu görmek mümkündür; Toplam Kalite Yönetimi, Türk işletmelerinde bazı yönetsel değerlerin anlam ve kapsamını değiştirmekte, işletme düzeyinde gözlenen bu değişim de öncelikle işletme seviyesinde endüstri ilişkilerini etkilemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, daha az kademeli (yatay), daha az kuralcı (esnek), yüz-yüze ve çok yönlü ilişkilerin fazla olduğu organizasyon yapılarını geliştirmekte, bu organizasyonlarda çalışanlar yüksek katılımı, “müşteri tatmini” hedefi etrafında bütünleşmektedirler. Yeni organizasyonlar işlerin ve sorumlulukların yeniden biçimlenmesini öngördüğünden, çalışanlar daha çok sorumlu ve yetkili olurken, yönetim kademeleri azalmakta ve üst yönetim günlük işlerden çekilerek daha stratejik roller üstlenmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin insana dönük yaklaşımı; kişiyi ve motivasyonu geliştiren yönüyle, daha demokratik olmakta ve işletmelerde onur, sadakat, güven ve ilgi gibi geleneksel değerleri gündeme getirmekte, çalışma koşullarının iş ve işyeri güvencesinin gelişmesiyle de, çalışanların aidiyet ve benimsenme duygusu ön plana çıkmaktadır. İşletme ve insan merkezli bu gelişmeler, Türk Endüstri İlişkileri Sistemi’nde yapısal bir değişimi zorlayacağına benzemektedir.

Çünkü bu gelişmeler, merkezi bir yapıya dayanan endüstri ilişkileri sistemini zayıflatmakta ve sistemin işletme ağırlıklı bir yapı kazanmasına neden olmaktadır. Yine işletme içi bu gelişmelerin, endüstri ilişkilerinin tarafları arasındaki hasmane ilişkileri azaltarak, uyumlu ve uzlaşmacı bir sistemin gelişmesine zemin hazırladığını söylemek mümkündür.

Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte Türk Endüstri İlişkileri Sistemi’nin kurumsal yapısında da bir takım değişikliklerin olması beklenmektedir. Örneğin, sendikalara yüklenen klasik fonksiyonların bir çoğunun Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte işletmeler tarafından fazlasıyla gerçekleştirilmesi, sendikalara ve sendikacılığa ilgiyi

azaltabilir. Türkiye’de sendikalar, “ücret sendikacılığı”nı aşmamışlardır. Sendikaların bunu değiştirebilecek yapılanmaya ve fonksiyon çeşitlenmesine gidemedikleri takdirde, Toplam Kalite Yönetimindeki motivasyon ve ödüllendirme sistemi ile daha çok tatmin olan işçilerin sendikadan uzaklaşabileceklerini tahmin etmek hiç de zor değildir. Çünkü Toplam Kalite Yönetiminde, çalışanların tatmini ve mutluluğu önemli bir koşuldur ve bunun sağlanması sendikaya ilgiyi azaltabilir. Fakat sendikaların işçiler lehine olan tüm iyileştirmeleri ki bu iyileştirmeler işveren tarafından da gelse desteklediklerini ve kendilerinin de bu konuda katkılarının olduğunu çalışanlarına hissettirdikleri takdirde, söz konusu ilginin azalmak yerine artabileceğini de belirtmek gerekir.

Toplam Kalite Yönetiminde, kapitalist fabrika sanayiinin menfaat zıtlığı, patron ve ondan menfaat koparan sendika felsefesi terkedilmiş, her şeyi sendikayla paylaşma, şeffaf yönetim, bütün hesapları sendikaya verme, onunla iyi ve kötü günleri paylaşma düşüncesi hakim olmuştur. Bu durum Türkiye’de “işbirlikçi” bir sendikacılık anlayışı olarak algılanabilir. Ancak, bu yaklaşımda herkesin kazanması esas olduğundan Türk sendikacılık anlayışına yeni bir açılım getirmektedir.

Türkiye’de sendikaların “işkolu” esasına göre kurulup, faaliyet gösterecekleri yasayla belirlenmiştir. Ancak, işletme yapılarındaki adem-i merkezîyetçi eğilim ve işletme kültürü, uluslararası rekabet unsuru, işyerinin yeniden organizasyonu ve işyerine özgü mikro sorunların artan önemi gibi faktörler “işyeri sendikacılığı”nı tarafların gündemine getirmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde, insanı ve işletmeyi öne çıkartan ve işletme üzerindeki işbirliğine dayanan yapısıyla işverenlerin bu yöndeki taleplerini hızlandırmaktadır. Bu gelişmeler toplu pazarlığa da yansıyor, toplu pazarlığın hem düzeyinde hem de içeriğinde önemli değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimini uygulayan firmalardaki üretimlerin Türkiye ortalamasının çok üstünde olması dolayısıyla, “işyeri toplu iş sözleşmeleri” tarafların gündemine gelirken, ücret dışı bazı konular da iş sözleşmelerinde yer almaya başlamıştır.

Öte yandan, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmelerde işyerinin gerekleri doğrultusunda artan sorumluluk bilinci toplu iş sözleşmelerinin görüşülme süresini oldukça kısıtlamıştır. İş uyuşmazlıkları azalmış, buna bağlı olarak grev ve lokavtlar ve dolayısıyla kaybolan işgünlerinin sayısı önemli ölçüde düşmüş, hatta TKY'den itibaren sıfırlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin önemli sonuçlarından birisi de, hiç kuşkusuz işgücünün niteliğine yapmış olduğu olumlu katkılardır. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişmeyi öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Sistemlerin, süreçlerin ve çalışanların sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngörür. Bunun da temelinde eğitim yatmaktadır. Çünkü sistemin başarısı nitelikli işgücüne gereksinim duymaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin endüstri ilişkilerine olumlu katkılarını belirtirken, iş piyasasının tanzimi ve işgücü talebi açısından şu hususun da dikkate alınması önem arz etmektedir : Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları üretimde ve verimlilikte önemli ölçüde artışlara neden olmaktadır. Bu artışların yatırıma dönüştürülmesi halinde, istihdamda da önemli oranlarda ve gerçek anlamda artışların yaratılması mümkündür. Bu doğrultuda Toplam Kalite Yönetiminin kronikleşmiş işsizlik sorununun çözümüne yardımı olabileceğini, bu çerçevede devlete ve firmalara Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaştırılması noktasında sorumluluklar düştüğünü belirtmek gerekir ¹¹⁸.

Örneğin, toplam kalite yönetiminin uygulandığı Brisa'da iş mükemmelliğine geçişte ikinci adım, çalışma barışının sağlanması ve **sağlıklı endüstri ilişkilerinin** temellerinin atılmasıdır. 1990 yılından önce yaşanan iki uzun talihsiz grev, Brisa yöneticilerinin, çalışanlarının ve sendika yöneticilerinin, öncelikle şirketin rekabette başarılı olabilmesi ve imkanlarının artırılması, artan imkanlarla da çalışanların yaşam koşullarının geliştirilmesini öngören bir anlayışı benimsemelerine neden oldu. Bu anlayışın temelinde karşılıklı güven ve işbirliği vardır. Sağlıklı bir çalışma ortamı ve

¹¹⁸ Mahmut Demirkan, "Türkiye'de Endüstri İlişkilerinin Geleceği", **Önce Kalite Dergisi**, Bahar 1997, Sayı:20, s. 20.

çağdaş endüstri ilişkileri Brisa'da sürekli iyileştirme olgusunun gelişimine olanak sağlamıştır. Oluşan sağlıklı zeminde, çeşitli grupsal faaliyetler hayata geçirilmiş, böylece çalışanların katılımı teşvik edilmiştir ¹¹⁹.

Kordsa'da ise, 1995-1996 yıllarında yürürlükte olan 10.Dönem toplu İş Sözleşmesinde, çalışanların yönetimi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi, işçi ve işveren yetkililerinin mutabakatı ile amaç maddesinde, "Bu toplu iş sözleşmesinde, çalışanlar, yöneticiler, sendika; birbirlerine sevgi ve saygı göstererek karşılıklı anlayış ve güven ortamı içinde, şirkette; verimliliği ve üretimi arttırmayı, her alanda, kaliteyi sürekli iyileştirmeyi, rekabette başarılı olmayı, çevre ve insan sağlığını-güvenliğini korumayı, iş barışını sürekli sağlayarak çalışanların çalışma ve yaşam koşullarını iyileştirmeyi, sürekli geliştirmeyi, katılım ve işbirliğini sağlamayı, uzlaşmayı temel ilke olarak benimsemiş ve işyerimizde çalışma hayatının bu ilkelere uygun olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır." şeklinde yer almıştır.

- Kordsa'da 20 yıldır işçi ve işveren ilişkilerinde hiçbir problem olmamış, bir gün dahi grev ve lokavt yaşanmamıştır. 20 yıldır hep çatışmaya değil, uzlaşmaya yönelik bir yönetim anlayışı gösterilmiştir.
- Sendika amatör bir sendika olduğundan işyerinin sorunlarını işverenle beraber yaşayarak adil ve barışçı çözümlere yönelmiştir. 1994 yılında Türkiye çapında olay yaratan, ses veren bir netice ile 1,5 saatte toplu iş sözleşmesi imzalanmıştır ki, bu iki tarafın ne kadar iyi niyetli olduğunun bir delilidir.

3.2.2. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Engeller

Toplam Kalite Yönetiminin Türk Endüstri İlişkileri Sistemi'ne yönelik bu olumlu etkilerin yanında birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirdiği konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşlere göre; örneğin, Türkiye'de işgücünün niteliğinin yetersiz oluşu, Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamasında işçi devir

¹¹⁹ Tuğrul Çelebi, "Toplam Kalite Yönetimi'nde İletişimin Önemi", 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996, s. 181.

oranını arttırabilir. Yine geçiş döneminde, farklı ve sonu belli olmayan bir sisteme geçiş, çalışanlara psikolojik bir baskı oluşturarak işçi-işveren veya sendika-işveren arasında birtakım huzursuzluklara neden olabilir.

Toplam Kalite Yönetimi geleneksel Türk Çalışma İlişkileri'nden oldukça farklı bir anlayış ve yaklaşım tarzını öngörmektedir. Bu yapısıyla yayılma alanı buldukça, sadece Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmelerin yönetim ve anlayış yapılarında değil, bu işletmelerde ilişkide olan diğer işletmelerde ve hatta, işletmelerin içinde buldukları diğer sistemlerde de birçok değişime zemin hazırlayacağı tahmin edilmektedir. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi, sadece bir yönetim biçimi olmaktan öte, bir felsefe ve yaşam tarzı olma özelliği taşımaktadır. Bundan ötürü bireyin, insan kaynaklarının ve nihayetinde işletmelerin artan önemi doğrultusunda Türk Endüstri İlişkileri Sistemi'ni de etkileyebilme özelliğine sahiptir. Ancak Toplam Kalite Yönetiminin başarısının uyumlu, uzlaşmacı ve çıkar birliğine dayanan "sağlıklı bir endüstri ilişkileri" sistemine bağlı olduğu da unutulmamalıdır

120

3.3. Amerika Birleşik Devletleri'nde Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkileri Boyutu

3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri İlişkilerine Olumlu Etkileri

Son on yılda, Amerikan şirketlerinde, giderek artan sayıda üst düzey yönetici, sadece ayakta kalmak için değil, aynı zamanda da başarı için daha fazla Toplam Kalite Yönetimi sürecine önem verir oldu.

Westinghouse Başkanı John Marous, 1988'de aldıkları Baldrige Kalite Ödülü'nü aldıktan sonra şunları söylüyor: **"Herkes katılmalıdır. Bunu bir tek kişiyle yapamazsınız. Bu, işini sizin hiç bilemeyeceğiniz kadar iyi bilen ve yanısıra**

¹²⁰ Kanbak, a.g.m., s. 942.

başka herhangi birinden daha çok geliştirebileceğini bilen bir adamdan yeterli çabayı almanızın tek yoludur.” Çalışanların katılımı, işçilerin, işçi liderlerinin ve sendikaların geleceklerini çizmeleri gereken bir arenadır. Amerika'nın başta Japon yönetim tekniklerine duyduğu ilgiye uygun olarak, son on yıldan beri uzun süredir projektör altında olan konular **“kalite çemberleri ve katılımcı yönetim”** dir. Her iki metod da, şirket problem çözümü ve karar alma konularında, normalde süreçte yer alamayan çalışanların geniş ölçüde katılımını sağlamayı amaçlar. Bu katılım genelde düzenli olarak toplanan takımlarla gerçekleşir. Söz konusu işçi-yönetim ortaklık programları, çalışanlara daha fazla iş güvencesi ve karar almada daha büyük rol verirken, işverenlere de daha yüksek verimlilik, fleksibilite ve kalite sağlayarak hem çalışanlara, hem de işverenlere yarar sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışanların katılımına hız veren başlıca sebep, Amerikan şirketlerinin, özellikle de imalat sektöründe yaşadıkları düşmekte olan rekabet gücüdür. Yöneticiler, çalışanlarını işe katarak ürünlerinin kalitesini geliştireceklerini ve verimliliği arttıracaklarını düşünmektedirler. Gerçekten de işçi ve amirleri arasında iletişimi sağlayan ve üretim bilgisi ile çalışanların beklentileri üzerine serbest değişim sağlayan sendika-yönetim ortak katılımının belirgin bir verimlilik sağladığına dair dikkate değer kanıtlar vardır.

Çalışanların katılımı programları için gösterilen ikinci bir sebep de, değişen işgücüdür. İnsanlar sorumluluk istiyorlar, işgücü tamamen değişiyor, şirketler şayet en iyi ve en parlak adamlarını kaybetmek istemiyorlarsa, yapacakları değişiklikleri onlarla birlikte yapmak zorundalar. İşçi liderleri de bu gereksinimin farkındalar.

Yıllar öncesinde değil, yakın zamana kadar, yönetim, geleneksel olarak sorunlardan işçileri ya da sendikaları sorumlu tutmuştur. Ayrıca birçok teoride, atölyede işlerin kötü gitmesinin suçlusu olarak işçi gösterilirdi. Bu teorilere göre, eğer birşeyler ters gittiyse, bu genellikle güvenli ya da etkili çalışmadığı için işçinin hatası olurdu. Eğer şirket kar kaybına uğradıysa, o zaman bu teoriler, verimli olmayanın işçi olduğunu

söylürdü. Bunlara rağmen, bugün birçok organizasyon olgunlaşmış ve işçileri değişik görmeye başlamıştır ¹²¹.

3.3.2. Amerika Birleşik Devletleri'nde Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Engeller

Sendikalar A.B.D. işgücünde 1950'lerin ortasından itibaren düşüş gösteren bir fraksiyondur. Dramatik grevler hala gazete manşetlerine çıkabiliyor olsa da, kamuoyunun sendika ve toplu iş sözleşmelerine duyduğu ilgi genelde azalmıştır. Oysa Amerikan tarihinin yakın zamanlarında, özellikle de 1930'larda sendika-yönetim ilişkileri, 1935'deki Wagner Yasası ve onun sonraki düzenlemeleri şeklindeki büyük hükümet müdahalesini nihayet tetikleyecek ölçüde patlayıcı bir alandı.

Bazı ülkelerde sendika-yönetim ilişkileri hala sosyal gerilimin ve hükümet müdahalesinin merkezi arenası niteliğindedir. Amerikan sendikalarının politikaya kendi kendilerine katılımına karşın, yurt dışındaki durum, genelde yerel sendikal hareketlerinin zaman zaman hükümet olabilen siyasi partilerle büyük ölçüde içli dışlı olmasıdır. Britanya, Avustralya, İsrail ve İskandinav ülkeleri buna örnektir. Bunun sonucunda ise, işçi yanlısı partiler iktidara geldiğinde sendikaları besleyip büyüten bir siyasi iklim doğabilmektedir. Bu tür ülkelerde, seçimler sonucu yeni hükümetlerin işbaşına gelmesi halinde ise, kamu politikasında sendikalara karşı keskin tavırlar alınabilmektedir. Bu nedendir ki, Britanya'da Muhafazakar Thatcher'ı iktidara getiren seçimler, sendikaların 1970'lerdeki büyüme döneminden sonra, 1980'lerde tam tersi bir ortam yaratmıştır. Yabancı ülkelerdeki sendikalar, genelde Amerikan sendikalarına göre daha sol eğilimlidir. Bunlar, Komünist Parti ya da başkaca radikal gruplarla ilişkili de olabilmektedir. Ayrıca Katolik Kilisesi gibi dini gruplara da bağlı olabilirler. Yabancı sendikaların gündemleri, yalnızca işverenlerle mevcut ilişkilerle sınırlı kalmayıp, geniş kapsamlı ekonomik, politik ve sosyal değişim

¹²¹ Marvin J. Levine, "Labor and Management Response to Total Quality Management", **Labor Law Journal**, February-1992, s. 107.

içerebilmektedir. Amerikan işçi hareketinde de elbette radikal unsurlar olagelmıştır, ama bu harekette iş konularına daha çok odaklanma ve A.B.D.'deki sosyal transformasyona diğer ülkelere göre daha az ilgi söz konusudur. Yönelimlerdeki bu farklılıklar, insan kaynakları yöneticilerinin yüzleşmek durumunda olduğu işgücü-yönetim ortamının niteliğini etkileyebilmektedir ¹²².

Amerika'nın düşmanca emek ilişkilerinden oluşan tarihi, emek ile yönetim arasında yılların güvensizliğini beslemiştir. Bu da, güven ve açık iletişim temellerine oturması gereken çalışanların katılımı programlarının önündeki başlıca engeli teşkil eder. Gerçekte, bir dizi çalışanların katılımına yönelik çabalar, yönetim ve emeğin devraldığı hasmane sistem yüzünden başarısızlığa uğramıştır.

Ne zaman engellerden söz edilse, akla yönetimden önce sendika gelir. Ama katılım programlarına iştirak edilen yerlerde tökezletici blok konumunda olan, daha çok yönetimdir. Çok sık bir biçimde, yönetim, ya çalışmada sendikayla eşit bir partner olarak yer almayı reddetmekte, ya da daha kötüsü, emek yönetim ortaklığı üzerine her çabaya muhalefet etmektedir. Yönetimin başlıca korkusu, geleneksel karar alma gücünü kaybetme potansiyelidir. Orta düzey yöneticilerin problem çözücü işçi takımlarına tepkilerini inceleyen bir çalışma, bu yöneticilerin direnişinin denetim ve gücü korumak istemelerinden değil, kendileri güçlenmezken işçilerin güçlendiğini görmelerinden dolayı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın bulguladığına göre, orta düzey yöneticiler kendilerini görece güçsüz olarak algılamaktadırlar, bu yüzden, onlar da daimi problem çözücü takımlara alındıklarında ortak katılım programlarına karşı direnişleri ortadan kalkmaktadır. Açıktır ki, bu, toplam kalite sürecini oturtmaya çalışan üst düzey yöneticiler için çok anlamlı bir ipucudur. Sendikaların TKY'ye yönelik endişeleri genelde iki kategoriye ayrılmaktadır.

1. Üyeleri için iş güvencesi,
2. Şikayet prosedürü ve kollektif uzlaşma açısından işçinin temsilcisi olarak oynadığı rol,

¹²² Mitchell, a.g.e., s. 473.

Aynı zamanda, yönetimle ortak hareketi seçen sendikalar, bazı üyelerinin sendikanın teslimiyet içine girdiğini düşünmelerinden çekinirler. Sendikalar, iş yaşamında kaliteyi geliştirme sözü veren programlara şüpheci yaklaşmak için birçok haklı gerekçeye sahiptirler. Bu endişelerin çoğunun temeli de yönetimin önceki eylem ve tavırlarıdır. Endişeler, güvensizlik, bilgi eksikliği ve değişime karşı şüphe merkezinde toplanmaktadır. Sendikalar, temel endişelerine cevap bulma arayışı içindedir. Yönetim ise, sadece sendikaların bu endişelerini yanıtlamakla kalmayarak, zaman, enerji ve eylem gerektiren, sendikaların güvenini kazanma çabasında olmalıdır. İş güvencesi dikkate alınır, yönetim genelde buna, “ortaklaşa çalışma ortamındaki bir rekabetçi şirket, iş güvencesinin en iyi şekli olarak görülmelidir” şeklinde yanıt vermektedir. Ancak birçok sendika için, ortak problem çözücü takımlarının sağladığı gelişmeler sonucunda hiçbir çalışanın işini kaybetmeyeceği teminatı, destek vermeleri için hayati bir ön koşuldur. İş güvencesi üzerine duyulan endişeler, yönetim tarafından, aşırı sayıda çalışan yıpranma payı, erken emeklilik ve yeniden eğitim yoluyla işten çıkarmaları asgariye indireceği yolunda vereceği taahhütleri içeren kapsamlı bir politikayla giderilmelidir.

İkinci endişe olarak belirtilen sendikanın işçinin temsilcisi olarak oynadığı role gelince, bu konuda iki bakış açısı mevcuttur ve sendika üyeleri ikiye ayrılmış durumdadır. Bir yandan, çalışanların katılımı programlarını kabul eden yöneticiler ve sendika liderleri, kalite çemberlerini içinde birlikte var olabilecekleri, sendikanın pozisyonunu yükselten bir unsur olarak görmektedirler. Hem yöneticiler, hem de sendika lider ve üyelerince benimsenen diğer bakış açısı ise, kalite çemberlerinin sendikaların yerini almakta olduğunu vurgulamaktadır. **“Sonuçta, eğer çalışanlar kendi sorunlarını çözebiliyorlarsa, neden sendikanın temsiline ihtiyaçları olsun”** yorumu, kalite çemberlerini sendikalaşmayı önlemek için kullanan işverenlerce benimsenmektedir.

İşçi liderleri, üyelerini kendilerinin satılmadıklarına ve bu tür ilişkinin yeni iletişim kanalları açabileceğine ikna etmelidirler. Üyelerine, ortak gayeler için birlikte çalışmanın, işlerini güvenceye almanın yollarından biri olduğunu sürekli olarak

belirtmelidirler. Hatta bazı sendikalar, özellikle de sert etkilenebilen imalat sektöründekiler toplam kalite sürecini çalıştıkları şirketler için tek umut olarak görmektedirler¹²³.

Yapılan değerlendirmelere göre, “güçlü sendikalar, daha güçlü şirketleri yaratmaktadır.” ABD’li bazı yazarlar ise, bu ülkede sendikaların zayıflamasının Amerikan demokrasisine etkilerini tartışmaktadır. Diğer yandan, “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımının dengeleyici bir güç olarak sendikaların ortadan kalkmasına değil, onların yeni fonksiyonlar üstlenmesine yol açacağı iddia edilmektedir. Hükümetin ve işverenlerin sendikaları bertaraf etme yönündeki çabaları, kısa dönemde bazı faydalar sağlamasına mukabil, uzun dönemde sınıf mücadelesini hızlandırmak suretiyle dikkati çekici sakıncalar doğuracaktır. Bu nedenlerden dolayı, gelişmiş ülkelerin birçoğunda sendika yoğunluk oranlarındaki düşüş, ciddi sonuçlar doğurabilecek olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmektedir¹²⁴.

Gerek Türkiye gerekse tüm dünyadaki TKY felsefesini benimsemiş olan çalışanların ve sendikaların, ancak rekabet edebilen, mamulünü iç ve dış piyasalarda satarak büyüyen bir kuruluşun çalışanlarına kalıcı iyilikler ve iş güvencesi getirebileceği bilincinde olmaları gerekir. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanların ve sendikanın birbirine saygı ve güven duyduğu sağlıklı bir çalışma hayatı ve çağdaş endüstri ilişkileri rekabetin ve toplam kalite anlayışının temelini teşkil eder.

Esasen, toplam kalite yönetimi ile endüstri ilişkileri, bileşik kaplara benzer bir etkileşim içindedir. Sağlıklı çalışma ortamı, toplam kalite anlayışının benimsenmesine zemin hazırlar. Toplam kalite anlayışının benimsenmesi ise endüstri ilişkilerinin olumlu gelişmesini sağlar. Her ilişkide olduğu gibi, endüstri ilişkilerinin de, sağlıklı, kalıcı ve barışçı bir temele oturabilmesi için taraflar arasında iyi bir iletişim ve karşılıklı güvene ihtiyaç vardır.

¹²³ Levine, a.g.m., s. 110.

¹²⁴ Nusret Ekin, “Küreselleşme ve Gümrük Birliği”, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:1996-32, İstanbul-1996, s. 150.

Çalışanlar, yönetim ve hatta sendikalar çıkar çatışması yerine, hedef bütünlüğünü benimsemedikleri sürece toplam kalite anlayışının yerleştirilmesinden ve rekabette kalıcı bir başarıdan söz edilemez. İşçi işveren ilişkisinin, bir dönem işçinin, başka bir dönem işverenin aynı pastadan haksız pay aldığı bir güvensizlik tahterevallisi yerine, her iki kesimin de pastayı büyütürük kazançlı çıkabileceği bir dengeye oturtulması lazımdır¹²⁵.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ BAŞARIYLA UYGULAYAN İKİ ŞİRKETDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

4.1. Netaş'da İnsan Kaynakları Uygulamaları

Netaş, Türkiye'nin iletişim gereksinimini yerli üretimle karşılamak amacıyla 1967'de Türk PTT ve Kanada'nın Northern Telecom Ltd. (Nortel) ortaklığıyla kuruldu. Şirket kuruluşundan 1995 yılına kadar PTT'nin hizmetine verdiği 10 milyona yakın hat ile Türkiye'nin iletişim ağının yaklaşık yüzde 65'ini sağladı. Netaş, Türkiye'nin en büyük özel Ar-Ge birimine sahiptir. Yıllık cirosunun yüzde 9'unu bu alana ayıran Netaş'ın mühendislerden oluşan Ar-Ge kadrosu, uluslararası rekabet gücü yüksek ürünler tasarlamaktadır.

Netaş'ın telekomünikasyon sektöründeki başarısı, Türkiye'nin ilk insan kaynakları departmanını oluşturmasına bağlıdır. Türkiye'nin insan kaynakları terimine henüz yabancı olduğu yıllarda Netaş, bir hamle yaparak, 1986 yılında, insan kaynakları departmanını kurmuştur. İnsan kaynakları departmanı kurulduğu günden bu yana tüm çalışanlar, düşünceleriyle sistemin içindedir. Netaş'da, sendikalı-sendikasız, işçi-çalışan ayırımı yoktur. Genel Müdüründen kapı görevlisine kadar tüm çalışanlar

¹²⁵ Hazım Kantarcı, "Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri ile Etkileşimi", **Önce Kalite Dergisi**, Ocak 1993, Sayı:2, s. 13.

eşit haklara sahiptir. Avrupa Kalite Ödülü sahibi Netaş'ın faaliyetlerine “toplum kalite” felsefesi yön vermektedir.

Netaş'da, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aşamasında ücretlendirme sisteminden istihdama kadar çok statik olan personel yöneticiliği yerine, sürekli gelişen, pazara uyum sağlayan, dinamik bir insan kaynakları yönetimi benimsenmiştir. Müşterilere toplam çözümler sunmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla, araştırma ve geliştirmeden üretime, pazarlamadan satış sonrası servise kadar, her aşama için mükemmellik ölçütleri belirlenmiştir. Ekip ruhu Netaş'ın vazgeçilmez ilkelerinden birisidir.

Netaş insan kaynakları yönetimi, kendine özgü yöntemlerle, şirket bünyesinde çalışmalar yapmaktadır. 1992 yılından itibaren iki yılda bir tutum araştırmalarına önem verilmektedir. 1986 yılında belirlenen yaklaşımların, çalışanlar üzerinde ne gibi etkilere yol açtığını ölçmek için, 130 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Bu süreçte, konusunda uzman akademisyenlerden yardım alınmıştır. İşletmede ortaya çıkan problemin iletişim olduğu saptandığında ilk olarak her departmanın röntgeni çekilmiş ve iki yıl içinde iletişim sorunu çözülmüştür. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve disiplinlerarası iletişim mükemmel bir şekilde yürür hale getirilmiştir. Ücret sisteminde yenilik yapılarak, organizasyonda yeniden yapılanmaya gidilmiştir. İkinci çalışma ise, 1995 yılı başlarında gerçekleştirilmiş olan kültür araştırmasıdır. Organizasyona bağlılık, şirketle bireyin özdeşleşmesi, değişime karşı olup olmaması, yaratıcılık, bireyin takım çalışmalarındaki etkinliği temel alınan kriterlerdir. Kültür aşamasındaki temel çıkış noktası ise önceden belirlenmiş olan işletmenin misyonudur.

TKY felsefesinin temelinde insan vardır. Herşey insan içindir. İnsandan kastedilen bir kurumda çalışanlardır. Sosyal paydaşlar yani çalışanlar, çalışanların aileleri, müşteriler, ortaklar, şirkete iş yapan, hizmet veren, hizmet satan tedarikçiler, ürünler ve malları satan distribütörler, bayiler söz konusudur ve toplumun tamamı, bütün bunların hepsi sosyal paydaştır. “Stake-Holder Society” denilen şirketten ekmek

yyenler, Şirket sayesinde geçimini sağlayan insanlar veya Şirketten bir fayda, katmadeğer alanlardır. TKY bu sosyal paydaŐların hepsini bir bütün olarak gören bir felsefedir.

Netaş, Türkiye’de ilk defa tutum araŐtırması yapan bir kuruluŐtur. 1992 yılında yapılan bu araştırma İstanbul Üniversitesi İŞletme Fakültesi’nden bir profesör tarafından yrtlmŐtur. GrlmŐtur ki, Şirkette gerçekten sıkıntılar mevcuttur. Bir ekip oluşturularak konuya eėilinmiŐ ve çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözmeleri saėlanmıŐtır. İki senede bir bu olay tekrar edilmektedir. Toplam kalite yönetiminde herşeyin ölçülmesi gerekir. Çalışanların tatmin olma oranı, 1992’de % 55, 1994’de % 60, 1997’de ise % 70’dir. Bu oran Avrupa’daki Şirketlerde elde edilen ölçüm oranlarından daha yüksek bir orandır. İnsanların yüzde yüzünü tatmin etmek zor olsa da amaç % 100’dr.

Toplam Kalite Yönetiminde kıyaslama çok önemlidir. İŞletmenin nerede olduğunun bilinmesi gerekir. Çalışanların yönetiminde, müşterilerin tatmininde, kaynakların kullanılmasında, her süreçte kıyaslama yapılmalıdır. Bunun için, hangi süreç olursa olsun önemli olmamakta, işi en iyi yapan bulunarak onunla karŐılaŐtırılmalıdır.

Yeniden yapılandırma çalışmalarında, öncelikle ekip çalışmasının değerinin anlaşılması ve iyileştirilmesi için çaba gösterilmiştir. Ekiplerin oluŐturulabilmesi için çalışılmıştır. Bu süreçte iletişim çok önemlidir. İletişimi engelleyen birtakım organizasyonel yapılar vardır. Bu yapıların kaldırılmasına çalışılmıştır. Yatay organizasyonlara geçilmiŐtir. Eskiden genel müdür ile en alt kademe arasında yedi, sekiz kademe varken Şu anda üç kademe vardır. Bunun hem iletişim hem de karar vermenin hızlandırılması açısından faydası vardır. Yatay organizasyona geçilmesi için çalışanlar çok yetenekli olmalıdır. Bunun için de eğitim gereklidir. Bu nedenle, Netaş eğitime çok önem veriyor. Bu süreç içinde ödüllendirme de çok önemlidir. Çalışanların iyi bir Şey yaptıkları zaman takdir edilmesi gerekir. Netaş’da her sene on değişik alanda “Genel Müdürlük dl” vardır. Müşteri tatmini, kalite, evre gibi konularda on dalda ödül verilmektedir. Bu süreçte genel müdürün misyonu işe

inanmaktır. TKY'nin bir kurumda başarılı olabilmesi için önce en tepedeki kişinin inanması ve dört elle sarılması gerekmektedir. Netaş, yerel ve uluslararası rekabette, en önemli farkı çalışanlarının yeteneklerinin yarattığı bilinci ile, insan kaynakları sistemlerine, kişilerin yaratıcılıklarına, yeteneklerine, eğitim, iletişim ve yetkilendirmeye oldukça önem verilmektedir.

Netaş, teknoloji, kalite, çevre, sağlık, güvenlik ve toplumdaki saygınlık konularında lider olmayı vizyon edinmiştir. Bu amaçla, tüm çalışanlarında geliştirmeye çalıştığı bir lider profili tanımlanmıştır. Bu lider profili;

- Vizyon geliştirmek
- Etkili iletişim kurmak
- Çalışanları motive etmek
- Sonuç almak
- Takım kurmak
- Değişimi yönetmek
- Ahlaki davranmak

özelliklerine sahiptir. Bu özellikleri tüm çalışanlarda geliştirmek için eğitimler verilmektedir.

Netaş, insan kaynakları planlarında da toplam kalite anlayışı ile strateji geliştirmektedir. İnsan kaynakları stratejileri :

- Kişiyeye yönelik : Çok özellikli yaratıcı çalışanlar
- Değer ekleyici : Tekrarlı işleri ortadan kaldırmak ve değişim mühendisliği ile süreçleri gözden geçirmek
- Müşteriye yönelik : İç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanması
- Liderlik : Türkiye'deki en iyi uygulamalar
- Etkin : Süreçlerin etkinliğinin sürekli artırılmasıdır.

Performans değerlendirmesi Netaş'da eskiden beri gerçekleştirilen bir uygulamadır. Ancak sistem çalışanlar ve yöneticilerden alınan geri bildirimler ile sürekli

yenilenmiştir. Bugün tüm Netaş çalışanlarını kapsayan ve kriterlerin fonksiyonlar arası farklılık göstermediği bir yapı kurulmuştur. Aşağıdaki tabloda performans değerlendirme sistemi kriterleri görülmektedir.

Çalışanlar İçin :

- Bilgi düzeyi
- İletişim kurma
- İnsiyatif kullanma
- Çözümleme yeteneği
- Araştırma yönü
- Yaratıcılık
- Sorumluluk alma isteği
- Birlikte çalışma uyumu
- Karar verme

Yöneticiler İçin :

- Sorunları teşhis etme
- Yetiştirme ve eğitime yeteneği
- Yürütme ve kontrol
- İş paylaşırma yeteneği
- Organize etme
- Hedeflerin gerçekleştirilme derecesi

Daha önce de belirtildiği gibi, Netaş, çalışanlarının becerilerini geliştirmeye oldukça önem vermektedir. Şirketin işletim planları, hedefleri gerçekleştirebilmek için elemanların sahip olmaları gereken özellikleri ve liderden beklenen rolleri ve görevleri ortaya koymaktadır. Performans değerlendirmeleri de çalışanların geliştirmeleri gereken özellikleri belirlemede önemli rol oynamaktadır. Eğitim ihtiyaçları doğrultusunda teknik, yönetici ve kalite odaklı eğitimler verilmektedir. Özellikle takım çalışmasının etkinliğini artırmak amacı ile özel kurslar düzenlenmektedir. Netaş takım çalışmasına önem vermekte ve çalışanların takım

çalışmasına katılımını artırmak amacı ile çeşitli ödüller vermektedir. Takım sayısı ve takımlara katılan çalışan sayısı ise giderek artış göstermektedir. Eğitimlerin etkinliği katılımcılardan alınan geri beslemeler ile değerlendirilmektedir ¹²⁶.

Görüldüğü gibi, Netaş insan kaynakları yönetiminde iletişim, takım çalışması, sürekli gelişim ve katılımcılık esaslarına dayanmakta ve toplam kalite yönetimini insan kaynakları yönetimi ile desteklemektedir. Firma, sistemlerini sürekli gözden geçirmekte, giderek toplam kalitenin gerektirdiği kültür ve şirket değerlerini daha çok öne çıkaran bir yapıyı geliştirmektedir.

4.2. Rank-Xerox'da İnsan Kaynakları Uygulamaları

Rank Xerox, 1956 yılında Amerikan Xerox şirketiyle, İngiliz Rank Organization'ın işbirliğiyle kuruldu. 1995 yılında 4 milyar pounda yakın bir ciroya ve 24.000 çalışan sayısına erişti. Orjinal ürünleri, fotokopi makinaları olmakla birlikte, son 10 yılda, işlerini, belge işleme ürünlerini ve hizmetlerini sağlamaya dönüştürmüşlerdir. XEROX, 1970'lerin sonundan 1980'lerin başına kadar olan dönemde, dünya çapındaki krizden en çok etkilenen şirketler arasında yer alıyordu. Pazar payındaki düşüş, finansal yapısındaki zayıflama, Japon ve Amerikan rakiplerine karşı gerileme Xerox'u oldukça sarsmıştı.

1981 sonlarına doğru çalışanların katılımını içeren yönetim şekli (Employee Involvement Management Style) ve rekabet mukayesesi (competitive benchmarking) Xerox'da uygulanmaya başlandı. Aynı zamanda, organizasyon, kalite ve maliyetler ile ilgili çalışmalar gündeme geldi. 1982 yılı sonlarına doğru, tüm çalışmaların olumlu etkileri görülmeye başlandı. Ancak değişimin etkinliği ve kalıcılığı açısından tüm Xerox'u birleştirici, üst yönetim tarafından yönlendirilen, herkesin katılımını sağlayan yeni bir kalite anlayışına, prosesin ihtiyacı olduğu çok açıktı. Xerox'un "Kalite ile Liderlik" (Leadership Through Quality) programı böyle doğdu ve halen

¹²⁶ Tanju Argun, "Toplam Kalitenin Temelinde İnsan Var", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, Kış-97, Yıl:5, Sayı:19, s. 19.

tüm dünya operasyonlarında, kurum ve çalışanların ana çalışma prensibi olarak işlevini sürdürüyor¹²⁷.

Xerox, kalite ile lider olma planını uygulamaya koyduğunda, planın başarıya ulaşmasında çalışanların rolünün önemini farketmiştir. Çalışanların katılımı ve desteği değişimin başarısı için bir şarttır. Bu desteği sağlamak ise şirket kültürünü değiştirerek geleneksel yönetimden katılımcı takım çalışmasına geçmeyi gerektirmiştir.

Xerox, çalışanların etkinliklerini artırmaları için benchmarking, kalite geliştirme süreci, problem çözme süreci, takdir ve ödüllendirme, gerçeklerle yönetim, temel sebep analizi ve şirket stratejilerinin açılımı gibi kalite araçlarını kullanmıştır. Xerox'da, personel yönetimini geliştirmek için yönetici işe alma, geliştirme, performans değerlendirme süreçleri yeniden düzenlenmiştir. İşe alma ve yerleştirmede şirket içinden uygun elemanlarla ve seçilen şirket dışı elemanlarla boş pozisyonları doldurma yoluna gitmektedir. Bu yaklaşımla elemanlarına yaptığı yatırımdan en iyi şekilde faydalandığı gibi gerektiğinde organizasyona yeni fikirlerin katılmasına da olanak vermektedir.

Xerox, yöneticilerin başarılı iş hedefleri oluşturma, işi iyi yönetebilme becerilerinin yanısıra etkileşimli ve destekleyici olma, danışmanlık yapabilme becerilerini de geliştirmeye önem vermektedir. Eğitimlerde etkinliği artırmak için Xerox İşletme Enstitüsü kurulmuştur. Yöneticilerin değerlendirilmesinde yönetim kaynakları planlaması (MRP-Management Resources Planning) adı altında bir program uygulanmaktadır. Süreç yıllık bazdadır ve yöneticiler 5 temel performans kriterine göre değerlendirilirler. Bu kriterlerin tümü insan yönetimi ile ilişkilidir. Bu beş kriterin yanısıra 11 tane de kişisel beceri kriteri üzerinden değerlendirmeleri yapılır. Yönetici geliştirme süreci, performans değerlendirmesi, kişisel gelişim planının hazırlanması, personel için uygun bir sonraki pozisyon alternatifleri ve her yönetici

¹²⁷ Melih Arat, "10 Avrupa Şirketi, 10 Başarılı TKY Uygulaması", **Önce Kalite Dergisi**, Nisan-Mayıs-98, Yıl 6, Sayı 25, s. 49.

pozisyonu için organizasyonel yedeklemeyi içerir. Süreç önceleri sadece üst kademe yöneticilerde uygulanmıştır. Ancak bugün her kademedeki yöneticiler için uygulanmaktadır. Yönetici değerlemesinde kullanılan kriterler aşağıdaki belirtilmiştir :

Yöneticilik Değerlendirme Kriterleri :

- İş sonuçları
- Kalite ile liderlik
- İnsan kaynakları yönetimi
- Takım çalışması
- Firma değerleri

Kişisel Beceri Kriterleri :

- Liderlik
- Kaynakları bilme
- Beşeri ilişkiler
- Yaratıcılık ve yenilikçilik
- Yöneticilik uzmanlığı
- Olgunluk ve tutarlılık
- Stratejik düşünme
- Risk alma
- İletişim
- Karar verme
- Teknik uzmanlık bilgisi

Xerox, kalite ile liderlik programını hayata geçirdiğinden beri, çalışanların şirketi nasıl gördüklerini anlamak amacıyla çeşitli sistemler uygulamaktadır. Bu uygulamalardan birisi 1990 yılında tüm işletmelerinde yaptığı çalışanların memnuniyeti anketidir. Ankette yer alan 100 soru aşağıda belirtilen grup başlıkları altında toplanmıştır :

- Genel memnuniyet
- Kariyer gelişimi
- Ücret
- Takım ruhu
- İletişim
- Amaçlar ve performans
- Eğitim
- İş ortamı

Xerox, kalite ile liderlik programında şirket içi iletişimi de vurgulamaktadır. Bu amaçla düzenli olarak formal ve informal toplantılar düzenlenmekte ve her kademedeki çalışanların biraraya gelmesi sağlanmaktadır. İç iletişim gazetesi de yeniden düzenlenmiştir.

Xerox, müşteri beklentilerinden yola çıkarak, iş planlarına ve fonksiyonel ihtiyaçlara dayanarak çalışanların sahip olması gereken beceri ve yeterlilikleri tanımlamakta ve buna göre çalışanların eğitimini veya dışarıdan eleman alımını yönetmektedir. Şirketi geleceğe hazırlamak amacıyla belirlenen uzun dönem yeterlilikleri ise şirket stratejik planlarına, şirket vizyonuna ve 3-5 yıllık iş planlarına dayanmaktadır.

Belirlenen yeterlilikler şirkete eleman temininde en önemli veridir. Xerox mümkün oldukça iç ilanlarla şirket içinden eleman temini yoluna gitmektedir. Dış eleman temininde ise, iş profiline uygun eleman almak amacı ile kişilik testlerini de bir araç olarak kullanmaktadır. Şirket içi eleman temininde ve çalışanların gelişiminde kariyer planlamasının rolü de büyüktür. Uzun dönemde ulaşılabilecek pozisyonlara ilişkin kariyer haritaları ve yeterlilikler belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar gerek teknik, gerekse kişisel yeterlilikler açısından eğitim alırlar. Tüm işletmeler bu yaklaşımla kişisel gelişim ihtiyaçları planı hazırlar. Plan detaylı bir eğitim planını içerir. Çalışanlar yıllık performans değerlendirme sürecinde yöneticileri ile eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlerler. Xerox'un hedefi, çalışanların yılda 40 saat eğitim almasıdır ve bu seviye aşılmaktadır.

Sürekli gelişimin sağlanmasında performans dönemlerinde yönetici ve çalışanın birlikte hazırladıkları kişisel gelişim planlarının rolü de büyüktür. Çalışan ve yöneticisi, çalışanın güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanımlarlar. Gerekli deneyime, yeterliliklere dayanarak bir gelişim planı hazırlanır. Plan sadece resmi eğitimleri içermez. Çoğu zaman bir takım çalışması, müşteri ile temas, kalite geliştirme takımı gibi işbaşı eğitimleri de yapılır.

Çalışanların değerlendirilmesinde kendilerine senelik olarak verilen hedefler de önemli rol oynar. Şirket hedef ve stratejilerine uygun olarak yönetici ve çalışan birlikte, takip eden 12 ayın hedefini belirlerler. Burada hedefin başarı göstergesinin ne olduğu ve beklenen performans düzeyi de belirtilir. Hedeflere ilişkin gelişmeler, başarılı yönleri, fırsatları gözlemek ve gerektiğinde hedefi revize etmek için yıl boyunca sürekli gözden geçirilir.

Görüldüğü gibi, Xerox, kalite ile liderlik hedefini gerçekleştirmek için insan kaynaklarına oldukça önem vermektedir. Çalışanların gelişimi, sürekli iyileştirme için bir ön koşul olarak görülmektedir. İnsan kaynakları sistemleri toplam kalite odaklı olarak geliştirilmiştir ve toplam kalitenin gerçekleştirilmesinde önemli araçlar olarak görülmektedir.

Bu iki firma karşılaştırıldığında şu tespitlere varılmaktadır :

1. Her iki firma da şirket hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesinin ve çalışanların şirket hedeflerini gerçekleştirmedeki rollerini anlamalarının önemini kavramış ve bu yaklaşımlarını sistemlerine de yansıtmışlardır.
2. Her iki firma da çalışanların takım çalışmasına katılımını desteklemektedir. Xerox'daki kalite geliştirme takımları, Netaş'da sürekli iyileştirme takımları olarak ortaya çıkmaktadır.
3. Çalışanların tatmini her iki firma tarafından da değerlendirilmektedir.
4. Xerox, eğitimleri değerlendirilmesinde, katılımcıların geri bildirimlerinin yanısıra, çalışanların memnuniyeti anketini, performans değerlendirilmesinde, amirin

değerlendirmesini ve müşteri tatmini ölçüm anketini de veri olarak kullanmaktadır. Netaş'da ise katılımcıların geri bildirimleri veridir.

5. Xerox'da çalışanların kariyer planları yapılmaktadır. Netaş'da ise, henüz kariyer planı olmamakla birlikte, bu yönde çalışmalar yürütülmektedir.

SONUÇ

Toplumların sosyal yapıları, toplumsal değerleri birbirlerine göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle, bir toplumda başarıya ulaşmış yeni yönetim modelleri de başka bir topluma tamamen kopya edilememektedir. Ancak özünde insana saygıyı öngören ve insanı, başlıbaşına şirketlerin rekabet gücünü artıracak yegane güç olarak gören Toplam Kalite Yönetimi, Türk insanının değerleri ve sosyal yapısıyla tamamen örtüşmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamasının, organizasyon yapısına nasıl uyarlanacağı, bunun mevcut finansal ve insan kaynakları ile başarılıp başarısız olmayacağı önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada toplam kalite yönetiminin bir işletmede yerleştirilmesinin 8-10 yılı kapsadığı ve sonucun her zaman da başarılı olmadığı görülmektedir. Bu süreçte insan kaynakları önemli bir rol oynamaktadır. Toplam kalite yönetimi organizasyonda köklü bir değişimi ifade etmektedir. Bu değişim çalışma ilişkilerinde, süreçlerde, yöntemlerde, çalışanların düşünce yapısında gerçekleştirilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon çalışanlarını bu değişime hazırlamak zorundadır. Dış ve iç müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanabilmesi için “kalite” kavramının, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi oldukça önemlidir. Organizasyonun misyon ve vizyonu belirlendikten sonra, çalışanların organizasyonel hedefleri, kendi hedefleriymiş gibi görmelerinin sağlanabilmesi organizasyonda “BİZ” kavramının ön plana çıkması kalitenin geliştirilmesi, korunması ve iyileştirilmesi sürecinde ilk basamağı oluşturacaktır.

İşletme içi iletişimin etkinliği, eğitim gereksinmelerinin zamanında belirlenerek eğitim programlarının tasarımı, uygun performans değerlendirme sistemleri, özendirici ücret ve ödüllendirme sistemleri, toplam kalite felsefesinin organizasyon kültürü içindeki yerini sağlamlaştırmasını hızlandıracaktır. Özellikle liderlik uygulamaları ve

çalışanların katılımının önem kazandığı toplam kalite yönetiminde, insan kaynakları departmanları organizasyon içinde stratejik bir rol üstlenecektir. İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki insan kaynaklarından bu felsefe doğrultusunda en etkin biçimde yararlanmak için çalışanları sürekli olarak değerlemek ve eğitim programlarına alarak, geliştirmek görevini üstlenmelidir ¹²⁸.

Örgütlerin toplam kaliteyi başarıyla uygulayabilmeleri için, çalışanlarına değer veren, saygı gösteren ve önce insan ilkesini ön planda tutan bir yapıya sahip olmaları ve aynı zamanda çalışanlarını teşvik edici, katılım sağlayıcı, insiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı destekleyen bir İnsan Kaynakları Yönetimi oluşturmaları gerekmektedir. Zira, bilgi çağının yaşandığı ve rekabet edebilmek için gerekli biricik unsurun, insan olduğunun anlaşıldığı günümüzde, çalışanların örgüt içindeki önemi ve sorumluluğu artmıştır. Bu nedenle, örgütler, kaliteli üretimin ancak nitelikli insanlar sayesinde elde edilebileceğini bilmelidirler. Mevcut işgücünün nitelikli, yaratıcı, katılımcı, motivasyonu ve bağlılığı yüksek hale getirilmesi misyonunu da üstlenecek olan birim, İnsan Kaynakları Birimi'dir.

Öte yandan, toplam kalite yönetiminin tam anlamıyla uygulanabilmesi için, bu değişime önce örgütün üst yönetiminin inanması, destek vermesi, bizzat çalışmalara katılması ve misyon, vizyon, politika ve stratejileri belirlerken İnsan Kaynakları Yönetimi ile koordineli olarak çalışması gereklidir.

Çalışmada üzerinde durulan ve çeşitli uygulama örnekleri ile açıklanan insan kaynakları fonksiyonlarının birinin bile uygulanmaması, toplam kalitenin eksik uygulanması anlamına gelecek ve başarısızlığa uğrayacaktır. Bütün fonksiyonlar önemli olup, toplam kalitenin çalışanlara benimsetilmesi açısından eğitim ve geliştirme ayrı bir öneme sahiptir. Zira toplam kalitenin ne olduğu ve de ne olmadığı, şirkete ve çalışanlara sağlayacağı fayda, ancak bu konuda çalışanların eğitilmesi ile mümkündür.

¹²⁸ İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s. 440.

Çalışmada, başta belirtilmiş olan hipotezin ispatlanması sırasında, gerek literatür, gerekse bazı teorisyenlerin yaklaşımlarından yola çıkılarak, çeşitli şirketlerdeki uygulamalar incelenmiş, pratisyenlerin tecrübeleri ile teorisyenlerin yaklaşımlarının birbiriyle örtüştüğü saptanmıştır.

Sonuç itibariyle, toplam kalite yönetimi uygulanmasının her aşamasında, çağdaş, etkin ve güncel bir İnsan Kaynakları Yönetiminin varlığının şart olduğu ispatlanmıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Kitaplar

AKTAN, Coşkun Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayın No:257, Ekim-1997.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, Yayın No:240, İstanbul-1998.

BYARS, Lloyd-W.RUE, Leslie. **Human Resource Management-Third Edition**, Richard Irwin, Inc., Boston-1991.

COOK, Mary E. **Human Resources Director's Handbook**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., England-1984.

DÜREN, A.Zeynep. **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul-990.

EKİN, Nusret. **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:1996-32, İstanbul-1996.

ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul- 1997.

GEORGE, Stephen. **Total Quality Management**, Arnold Weimerskirch, USA-1992.

HAND, Max-PLOWMAN, Brian. **Quality Management Handbook**, Butterworth Heinemann, CIMA Professional Handbook Series.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yayın No:276, İstanbul-1998.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul-1998.

KONDO, Yoshio. **İşletmede Bütünsel Kalite**, Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ, MESS
Yayın No:300, İstanbul-1999.

LAMMERMEYER, Horst U. **Human Relations: The Key To Quality**, Quality Press,
ASQC, 1990.

MITCHELL, Daniel J.B. **Human Resource Management-An Economic Approach**,
PWS-KENT Publishing Company, Boston-1989.

PEKDEMİR, Işıl Mendeş. **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım
Yayın, 1992.

PFEFFER, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan**, Sabah Kitapları, Çev.
Sinem GÜL, İstanbul-1995.

PIKE, John-BARNES, Richard. **TQM In Action/A Practical Approach To
Continous Performance Improvement**, Second Edition, Chapman&Hall,
1996.

SAYLOR, James H. **TQM Simplified A Practical Guide, Second Edition**, Mc
Graw-Hill, England-1996.

2. Makaleler

ARAT, Melih. “10 Avrupa Şirketi, 10 Başarılı TKY Uygulaması”, Önce Kalite Dergisi, Nisan-Mayıs-98, Yıl 6, Sayı 25.

ARGUN, Tanju. “Toplam Kalitenin Temelinde İnsan Var”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Kış-97, Yıl:5, Sayı 19.

BLANCHARD, Ken. “Kalite ve Koçluk”, Executive Excellence Dergisi, Yıl 1, Sayı 8, Kasım-1997.

BOZKURT, Rıdvan. “Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü”, Önce Kalite Dergisi, Haziran-Temmuz-98.

BOZKURT, Sevin. “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Eğitimi”, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996.

COVEY, Stephen. “Kaliteli İlişkiler”, Executive Excellence Dergisi, Yıl 1, Sayı 8, Kasım-1997.

DALE, B.G. “The Use and Value Of Assessment Instruments in The Pursuit Of Business Excellence”, European Quality Convention, Paris, 21-23 October 1998.

DEMİRKAN, Mahmut. “Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Geleceği”, Önce Kalite Dergisi, Bahar-1997, Sayı:20.

DERELİ, Toker. “Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri”, Değişim’97, MESS Yayınları, No:262, İstanbul-1997.

EKER, Selim. **“Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Kıyaslama Uygulamaları”**, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996.

ENSARİ, Lütfi. **“Türkiye’ye Uygun Organizasyonel Değişim Teknikleri, Yalın Üretim Uygulamalarında Süreç Odaklı Yapılanma”**, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996.

ERDİL, Oya. **“Modern Yönetim Felsefesinde Yönetim Yerine Yönlendirme Anlayışı”**, Önce Kalite Dergisi, Yıl 5, Sayı 22, Ekim-Kasım-1997.

GODFREY, A.Blanton. **“Kalite ile İlgili 10 Yeni Eğilim”**, Executive Excellence Dergisi, Yıl 1, Sayı 8, Kasım-1997.

HILL, Stephen. **“How Do You Manage A Flexible Firm ? The Total Quality Model”**, Work, Employment, Society, Vol.5, No:3.

İPBÜKEN, Yalçın, **“Değer Yaratan İnsan Kaynakları Yönetimi-İDEA Görüşü”**, Türkiye’nin İnsan Kaynakları Zirvesi, 5.İnsan Kaynakları Konferansı, 25-26 Şubat-2000.

KALKAN, Adnan. **“Toplam Kalite Yönetimi’nde Eğitim ve İnsan Faktörü”**, Önce Kalite Dergisi, Aralık-Ocak-1999, Yıl:6, Sayı:29.

KANBAK, Yılmaz. **“Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler”**, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996.

KANTARCI, Hazım. **“Toplam Kalite Kontrol ve Endüstri İlişkileri ile Etkileşimi”**, Önce Kalite Dergisi, Ocak-1993, Sayı:2.

KOÇEL, Tamer. **“İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”**, MESS/Mercek, Temmuz-1996.

KOPP, Cathy. **“HR in IBM”**, European Quality Convention, Paris, 21-23 October 1998.

KURTULMUŞ, Numan. **“Post-Endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar”**, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 9, Sayı 6, Kasım-1995.

KURTULMUŞ, Numan. **“Bir Örgütsel Öğrenme Süreci Olarak Rotasyon”**, Metin Kutal’a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara-1998.

LEVINE, Marvin J. **“Labor and Management Response to Total Quality Management”**, Labor Law Journal, February-1992.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. **“Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, Ekim-1995.

SELAMOĞLU, Ahmet. **“Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru”**, Çimento İşveren Dergisi, Sayı 6, Kasım-1998.

SELAMOĞLU, Ahmet. **“İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”**, Metin Kutal’a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara-1998.

SENGE, Peter. **“Kalite Hareketinin Mesajı”**, Executive Excellence Dergisi, Yıl 1, Sayı 8, Kasım-1997.

SOKULLU, Oktay. **“Kalite Yolculuğu’nda Deneyimlerimiz”**, Önce Kalite Dergisi, Nisan-Mayıs-98, Yıl:6, Sayı:25.

TUZCU, Rasim. **“Beksa Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Yeri, Önemi ve Uygulamalar”**, 5.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, Kasım-1996.

Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Eğitim Notları.

Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. Bireysel Öneri Sistemi Prosedürü.

