

Toplam Kalite Yönetiminde İnsan
Kaynaklarının Rolü

SEDAT AYDIN

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Dr. Adil Serdar Saçan

Üye

Prof. Dr. Canan Çetin

Üye

Dr. Mustafa Farsakoğlu

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 07./08/2007

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

İÇİNDEKİLER	II
KISALTMA LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
GRAFİK LİSTESİ	IX
TABLO LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XI
ÖZET	XII
ABSTRACT	XIII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	2
1.3. Amaçlar.....	3
1.4. Önem.....	4
1.5. Sayıtlar.....	4
1.6. Sınırlılıklar	4
1.7. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM	7
YÖNETİM TEORİLERİNİN GEÇİRDİĞİ SÜREÇ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
2.1. Yönetim Teorilerinin Gelişimi.....	7
2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi (Yapısalcı Yaklaşım).....	7
2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi.....	9
2.1.3. Modern Yönetim Teorileri.....	10

2.1.4. Post-Modern Yaklaşımlar	11
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Ve Tarihçesi	11
2.3. Toplam Kalite Yönetimi	13
2.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yapı Ve İşlevleri.....	17
2.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaç Ve Felsefesi.....	19
2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	21
2.6.1. Müşteri Odaklılık	21
2.6.2. Liderlik	25
2.6.3. Toplam Katılımcılık	32
2.6.4. Yönetici Ve Çalışanların Bağlılığı	35
2.6.5. Sistematik Analiz	36
2.6.6. Performans Geliştirme, Proseslerin Yönetimi Ve Sürekli Proses Yönetimi ..	36
2.6.7. İnsan Kaynakları Yönetimi - Önce İnsan Anlayışı - Birey Kalitesi.....	38
2.7. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Faktörler.....	40
2.7.1. Başarılı Toplam Kalite Yönetimi	40
2.7.1.1. Katılım Ve Motivasyon	40
2.7.1.2. Araştırma Ve Geliştirme.....	41
2.7.1.3. Liderlik	41
2.7.1.4. Sürekli İyileştirme	42
2.7.1.5. Ekip Çalışması	42
2.7.1.6. İletişim Ve İşbirliği	43
2.7.1.7. Topyekûn Değişim, Yenilik Ve İyileştirme	43
2.7.1.8. Eğitim Ve İşgücü	44
2.7.2. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri.....	45
2.7.2.1. Deming Döngüsü	45
2.7.2.2. Kıyaslama	46
2.7.2.3. Kalite Çemberleri	48
2.7.2.4. Kalite Yayılımı.....	49
2.7.2.5. Politika Yayılımı	49
2.7.2.6. Yedi İstatistiksel Araç Ve Yeni Yedi Araç	50
2.7.2.7. Tam Zamanında Yönetim.....	50
2.7.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modelleri.....	51

2.7.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Stratejileri.....	52
2.8. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları	52
2.9. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Gücüne Etkisi	53
2.10. Toplam Kalite Yönetimi Temel Görüşleri.....	54
2.11. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü Ve Değerlendirme	56
2.12. Öz Değerlendirme	59
2.12.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Girdi Kriterleri.....	62
2.12.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Çıktı Kriterleri	63
2.13. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Engellenen Faktörler	65
2.13.1. Yönetimden Kaynaklanan Hatalar	65
2.13.1.1. Yönetimin Algılama Hatası	65
2.13.1.2. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci.....	65
2.13.1.3. Araç Odaklı Olma	66
2.13.1.4. Örgüt Kültürü Konusuna Yeterince Önem Vermeme.....	66
2.13.1.5. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek.....	66
2.13.1.6. Birimler Arası Rekabeti Özendirmek.....	66
2.13.1.7. Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmayışı.....	67
2.13.1.8. Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Sorumluluğu Bir Birim Yöneticisine Devretme.....	67
2.13.1.9. Üst Yönetimin Tky'yi Askıya Alma Eğilimi.....	67
2.13.2. Orta Düzey Yönetici Ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller	67
2.13.2.1. Astların Başarısından Hoşnutsuzluk	67
2.13.2.2. Birim Yöneticileri Arasındaki Rekabet.....	67
2.13.2.3. Uzman Ve Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımı	68
2.13.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	68
2.14. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Anlayışı	68
2.14.1. Kalite	68
2.14.2. Yönetim	70
2.14.3.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım.....	71
2.14.3.2. Ölçüm Ve İstatistik.....	72
2.14.3.3. Grup Çalışması.....	73
2.14.3.4. Sürekli Gelişme.....	73

2.15. Kalite Felsefesi Ve İlkeler	75
2.15.1. Kaliteyle İlgili Kavramlar	80
2.15.2. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Geliştirmede Kullanılan Teknikler Ve Araçlar	82
2.15.2.1. Beyin Fırtınası	82
2.15.2.2. Pareto Analizi	82
2.15.2.3. Kontrol Çizelgeleri	83
2.15.2.4. Dağılım Diyagramları	84
2.15.2.5. Balık Kılçığı	85
2.15.2.6. Histogram	85
2.15.2.7. Kontrol Yaprakları	86
2.15.2.8. Süreç İzleme Diyagramı	87
2.15.2.9. Güç Kaynağı Analizi	88
2.15.2.10. Planla-Yap-Sına-Uygula Dönüsü	88
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	90
TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	90
3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine	90
3.1.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Faktörlerin Değişimi	90
3.1.2. Mevcut Yönetim Yaklaşımlarının Değişmesi	90
3.1.3. İş Gücü Arzının Yapısal Değişimi	91
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Teorik Yaklaşım	92
3.3. İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim	93
3.3.1. Örgüt Vizyonu	94
3.3.2. Örgüt Misyonu	95
3.3.3. Stratejik Yönetim	95
3.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	96
3.3.4.1. Personel Seçimi	96
3.3.4.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması	97
3.3.4.3. Ücret Sistemi	102
3.3.4.4. Motivasyon	104
3.3.4.5. Eğitim	106

3.3.4.6. İletişim.....	108
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	109
YÖNTEM	109
4.1. Araştırmanın Modeli	109
4.2. Evren Ve Örneklem.....	109
4.3. Veriler Ve Toplanması	109
4.4. Verilerin Çözümlemesi	110
4.5. Araştırma Hipotezleri	110
4.6. Ölçme Araçları	111
BEŞİNCİ BÖLÜM	113
BULGULAR, YORUMLAR, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
5.1. Okuldan Hizmet Alanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	113
5.2. Araştırma Hipotezlerinin Analizi	116
5.3. Sonuç Ve Tartışma	126
5.4. Öneriler	127
EKLER	130
EK 1 ANKET UYGULAMASI VALİLİK OLURU	131
EK 2 ONAYLI ANKET ÖRNEĞİ(ÖN YÜZ).....	132
EK 3 ONAYLI ANKET ÖRNEĞİ(ARKA YÜZ)	133
EK 4 KİŞİSEL BİLGİLER	134
KAYNAKÇA	135

KISALTMA LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
EFQM	European Foundation Qualification Management
JIS	Japon Sanayi Standartları Komitesi
M.Ö.	Milattan Önce
PDCA	Planla-Uygula-Denetle-Önlem
PYSU(PDSA)	Planla-Yap-Sına-Uygula Dönüsü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Yönetim Modellerin Karşılaştırılması	15
Şekil 2.2 TKY'nin Felsefesi Ve İlkeleri	19
Şekil 2.3 Müşteri Doygunluğunu Ölçme Süreci	25
Şekil 2.4 PDCA Döngüsü	46
Şekil 2.5 Rekabet Gücü Çevrimi.....	53
Şekil 2.6 EFQM Mükemmellik Modeli.....	61
Şekil 2.7 Sürekli Gelişme Ve Hedeflerle Yönetim	74
Şekil 2.8 Kalite Kavramları Hiyerarşisi	82
Şekil 2.9 Pareto Analizi.....	83
Şekil 2.10 Kontrol Çizelgeleri	84
Şekil 2.11 Dağılım Diyagramları	85
Şekil 2.12 Histogram.....	86
Şekil 2.13 Haftalar Göre Öğrenci Şikâyetlerini Gösteren Kontrol Yaprakları.....	87
Şekil 2.14 Süreç İzleme Diyagramı.....	87
Şekil 2.15 Planla-Yap-Sına-Uygula Dönüsü	89
Şekil 3.1 Örgütlerde Ödeme İşlevinin Etkenleri.....	104
Şekil 3.2 Motivasyon Teorilerinin Bir Özeti	106
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli.....	109

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 5.1 Velilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	114
Grafik 5.2 Velilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	115
Grafik 5.3 Velilerin Görev Bazında Gruplanması	115
Grafik 5.4 Velilerin Öğrenim Durumları.....	116

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Altı Liderlik Tarzı.....	28
Tablo 5.1 Okuldan Hizmet Alanların Memnuniyetine İlişkin Anketin Sayısal Dağılımı.	113
Tablo 5.2 H ₁ 'in Değerleri	117
Tablo 5.2.1 H ₁ 'in Testinin İstatistiği	117
Tablo 5.3 H ₂ 'nin Değerleri	118
Tablo 5.3.1 H ₂ 'nin Testinin İstatistiği	118
Tablo 5.4 H ₃ 'ün Değerleri	119
Tablo 5.4.1 H ₃ 'ün Testinin İstatistiği	119
Tablo 5.5 P H ₄ 'ün Değerleri	120
Tablo 5.5.1 H ₄ 'ün Testinin İstatistiği	120
Tablo 5.6 H ₅ 'in Değerleri	121
Tablo 5.6.1 H ₅ 'in Testinin İstatistiği	121
Tablo 5.7 H ₆ 'nın Değerleri	122
Tablo 5.7.1 H ₆ 'nın Testinin İstatistiği	122
Tablo 5.8 H ₇ 'nin Değerleri	123
Tablo 5.8.1 H ₇ 'nin Testinin İstatistiği	123
Tablo 5.9 H ₈ 'in Değerleri	124
Tablo 5.9.1 H ₈ 'in Testinin İstatistiği.....	124
Tablo 5.10 H ₉ 'un Değerleri	125
Tablo 5.10.1 H ₉ 'un Testinin İstatistiği	125

ÖNSÖZ

İnsan, TKY anlayışının hem başlangıç noktasını ve hem de sürekliliğini oluşturmaktadır. TKY, insanı bireysellikten kurtararak, takım ruhuyla hareket etmesini sağlayarak sisteme dahil etmektedir. TKY’nde insan sistemin bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesi için en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımları ve kavramlar insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini büyük ölçüde arttırmıştır.

Bu araştırmada insan kaynaklarının en önemli unsuru olan velinin, Toplam Kalite Yönetimi’nde oynadığı rolü ve çeşitli konularla ilgili memnuniyet durumları ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Bu çalışmada destek ve yardımda bulunan danışmanım Dr. Adil Serdar Saçan’a, anketleri eksiksiz şekilde dolduran tüm okul velilerine ve anket uygulamaları konusunda yardımcı olan okul müdürlerine teşekkür ederim.

Temmuz-2007

Sedat AYDIN

ÖZET

Son yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi, iş dünyası içerisinde en çok konuşulan kavramlar arasına girmiş bulunmaktadır. Günümüzde sadece işletmeler değil, özel ve kamu kurumları da kalite programları uygulamaktadırlar. Mal, hizmet, süreç ve ilişkilerin kalitesinin geliştirilmesinin gerekliliği herkesçe bilinmektedir. Örgüt için kalite, daha iyi süreç ve sisteme yönelik çabaları sunmaktadır.

Bir örgütte insan-kalite-verimlilik ilişkisini içine alan Toplam Kalite Yönetimi; her düzeyde performansın geliştirilmesi, örgütte yer alan herkesin aktivitelerinin devamlı iyileştirilmesini içermektedir. Faaliyetler müşteri tatmini üzerine odaklanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin amaçları arasında; her düzeyde müşteri ve çalışanın tatmini, örgüt performansının sürekli iyileştirilmesi ve global rekabete ilişkin fırsatların sunulması yer almaktadır. Örgüt amaçlarının başarılmasında yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven, tam katılım, birey ve örgütün bütünlüğü, birlikte karar alma ve uygulama temel ilkeleri arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Shewhart Döngüsü, Sürekli Geliştirme, Kalite Çemberleri, Kalite Yayılımı, Politika Yayılımı, Tam Zamanında Yönetim, Liderlik, İnsan Kaynakları, EFQM Mükemmellik Modeli

ABSTRACT

In recent years, “The Total Quality Management” has become a real phenomenon in the business world. Nowadays, not only organisations but also public and private institutions are implementing quality programs. We know that improving the quality of products, services, processes and relationships is a must. The quality of organisations presents, efforts towards better processes and systems.

The Total Quality Management (TQM), including the relationships of human-quality-productivity, consists of continuous process improvement activities including each person in an organization, toward improving performance at every level. The activities are finally focused on increased customer’s and user’s satisfaction.

Among the purposes of the TQM are customer’s and employee’s satisfaction at every level, permanent improvement of organization performance, provide of opportunities global competition in the world. It is largely the mutual trust between management and employees, full commitment on the part of the employees toward the achievement of organizational goals, widely practiced participation through consensus decision-making and successful integration of individuals and organization.

Key Words: Total Quality Management, Shewhart Cycle, Kaizen, Quality Cycles, Quality Function Deployment, Hoshin Planning, Just In Time, Leadership, Human Resources, EFQM Excellence Model.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi'nde insan kaynaklarının rolünün araştırıldığı bu çalışmada, temel ve alt problemler belirlendi. Literatür taraması yapıldı. Uygulanacak anket belirlendi. Anketi uygulamak için valilik oluru alındı. Anket, belirlenen okullara uygulandı. Veriler SPSS programına girildi. Uygulanacak testler belirlendi. Hipotezlerin analizleri yapıldı. Analiz sonuçları yorumlandı. Görüş ve önerilerle tez sonlandırıldı.

1.1. Problem Durumu

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan ve müşteri memnuniyeti (bağlılığının) sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. TKY, yönetimin liderliğinde, insana odaklanan bir yönetsel yaklaşımdır.¹

EFQM Mükemmellik Modeli, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürülmesidir. Bir başka ifade ile çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. EFQM Mükemmellik Modeli, 5'i girdi, 4'ü sonuç kriteri olmak üzere dokuz ana kriterden oluşmaktadır. 9 ana kriter 32 alt kriter ile desteklenmektedir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çok sayıda soruyu ortaya çıkartmaktadır. Girdi kriterleri kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini göstermektedir.²

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğüne ortadan kaldırmak; kapsamının genişliğini vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına hız kazandırmıştır. TKY'nin yapı ve işleyişi, insanın bilinen, sezilen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir durum olmaktan çok bir "süreç" olarak kabul etmek eğilimindedir. Bunun anlamı örgüt yapısı ve yönetim biçiminin, çok yönlü,

¹ Cafoğlu, Zuhâl (1996)EğitimdeToplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Vakfı Yay, Ankara

² EFQM Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları

kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye ve yönetmeye hazır oluşudur.³

1.2. Problem Cümlesi

Toplam Kalite Yönetimi'nde insan kaynaklarının rolü nedir?

Araştırmanın temel problemi; Toplam Kalite Yönetimi'nde insan kaynaklarının bir parçası olan okuldan hizmet alanların, bu hizmetten memnuniyetlerinin niteliğinin nasıl olduğunu ortaya çıkarmaktır. Buna göre araştırmanın alt-problemleri;

– Velilerin yaş grupları arasında, okulun diğer personelinin (Memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) kendilerine saygılı, nazik ve güler yüzlü davrandıklarını düşünmeleri bakımından fark olup olmadığının belirlenmesi,

– Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark olup olmadığının belirlenmesi,

– Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda temel ahlaki kuralları öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark olup olmadığının belirlenmesi,

– Velilerin eğitim durumları arasında, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiklerine inanılması bakımından fark olup olmadığının belirlenmesi,

– Velilerin eğitim durumları arasında, öğrenilen teorik bilgilerin uygulanmasının (Deney, proje, vb.) sağlandığına inanılması bakımından fark olup olmadığının belirlenmesi,

– Velilerin eğitim durumları arasında, okulun çocuğın sahip olduğu yetenekleri, ilgi ve diğer özelliklerine uygun eğitim ortamı hazırladığına inanılması bakımından veliler arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi,

³ AÇIKALIN, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara Ocak 1996

– Cinsiyete göre, okulda çocuklarının olumlu bir kişilik kazanabildiğine inanan veliler arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi,

– Cinsiyete göre, okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyetin gösterildiğine inanan veliler arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi,

– Cinsiyete göre, öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgelerin zamanında düzenlendiğine inanan veliler arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi,

1.3. Amaçlar

Bu araştırmanın amacı, okulda öğrencisi bulunan velilerin EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak, velilerin okul ile ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizlik ile ilgili görüş farklılıklarının neler olduğunun ortaya çıkartılmasıdır. Yani Toplam kalite yönetiminde insan kaynaklarının rolünü göz önünde bulundurarak, aşağıdaki sorulara cevap bulmaktır. Bu sorular;

Velilerin yaş grupları arasında, okulun diğer personelinin (Memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) kendilerine saygılı, nazik ve güler yüzlü davrandıklarını düşünmeleri bakımından fark var mıdır? Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var mıdır? Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda temel ahlaki kuralları öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var mıdır? Velilerin eğitim durumları arasında, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiklerine inanılması bakımından fark var mıdır? Velilerin eğitim durumları arasında, öğrenilen teorik bilgilerin uygulanmasının (Deney, proje, vb.) sağlandığına inanılması bakımından fark var mıdır? Cinsiyete göre, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı? Cinsiyete göre, okulda çocuklarının olumlu bir kişilik kazanabildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı? Cinsiyete göre, okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyetin gösterildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı? Cinsiyete göre, öğrenci

kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgelerin zamanında düzenlendiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

1.4. Önem

Bu çalışmayla Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları'yla ilgili önemli kavram ve konular tespit edilmiş ve açıklanmış olacak; velilerin okul memnuniyetiyle ilgili görüş farklılıkları konusunda aydınlatıcı bilgiler bilimsel yöntem ve tekniklerle ortaya konacak, örneklemin seçildiği bölgedeki yöneticilere ve öğretmenlere ışık tutacak bir çalışma olacaktır.

1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan veliler kendilerine uygulanan ölçekleri samimi ve tarafsız olarak yanıtlayacaklardır.

Araştırmada izlenen yöntem amacına uygundur.

Belirlenen örneklem evreni yansıtmaktadır.

Velilerin anketlere verdikleri cevaplar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma sonucu elde edilecek bilgiler aşağıdaki sınırlılıklar dâhilinde genellenebilir:

Bu araştırma 2006–2007 yılıyla,

Araştırma bulguları İstanbul ili Gazi Osman Paşa ilçesi resmî ilköğretim okulu velileriyle sınırlıdır.

Velilerin okul memnuniyetlerine ilişkin algılarını etkilediği varsayılan bireysel özellikler cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve mesleği ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

EFQM Mükemmellik Modeli: Çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürülmesidir. Bir başka ifade ile çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. EFQM Mükemmellik Modeli, 5'i girdi, 4'ü sonuç kriteri olmak üzere dokuz ana kriterden oluşmaktadır. 9 ana kriter 32 alt kriter ile desteklenmektedir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çok sayıda soruyu ortaya çıkartmaktadır. Girdi kriterleri kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini göstermektedir.⁴

İnsan kaynakları yönetimi: Personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak; kapsamının genişliğini vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına hız kazandırmıştır. TKY'nin yapı ve işleyişi, insanın bilinen, sezinlenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir durum olmaktan çok bir "süreç" olarak kabul etmek eğilimindedir. Bunun anlamı örgüt yapısı ve yönetim biçiminin, çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye ve yönetmeye hazır oluşudur.⁵

Kalite kontrolü: En eski kalite kavramı olup standarda uymayan öğeleri ya da son ürünü fark etme ve onu yok etme anlamındadır. Bu kavram, standardın karşılanıp karşılanmadığına karar verilmesini gerektirir.⁶

Kalite güvencesi (quality assurance): Süreç öncesi ve süreç anındaki kontrolü ifade eder. İlk aşamada oluşan hataları engellemekle ilgilidir. Basit olarak kalite güvencesi hatasız ürün elde etme aracıdır. P. Crosby'nin deyiimiyle amaç sıfır hata, sıfır eksikliklerdir. Kalite güvencesi tutarlı şekilde ürün doyumunu karşılamakla ya da ilk denemede doğru şeyleri her zaman yapma ile ilgilidir.⁷

⁴ EFQM Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları

⁵ AÇIKALIN, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara Ocak 1996

⁶ Sallis. E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd Edition. London: Kogan Page Limited.

⁷ Middlehurst, R. (1992). Quality: An Organising Principle For Higher Education. Higher Education Quarterly46,1 (Winter)21- 38.

Toplam Kalite Yönetimi: Kalite güvencesini de kapsayan bir kavram olup onu geliştirmeyi hedefler. TKY. Bir kalite kültürü yaratmayı öngörür; Bu kültürde personelin her birinin müşterilerini hoş etmek, memnun etmek amacı vardır. TKY. Müşterilerinin ihtiyaçlarını değiştirmeye, onları geliştirmeye, ürün ve hizmetleri bunları karşılayacak şekilde desenlemeye ve onları aşmaya odaklanır.⁸

⁸ Sallis. E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd Edition. London: Kogan Page Limited.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİNİN GEÇİRDİĞİ SÜREÇ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Yönetim Teorilerinin Gelişimi

Yönetim düşünce ve uygulamalarının insanlık tarihi kadar eski olmasına karşılık, bilimsel anlamda yönetsel bilgi birikiminin işletme ekonomisinde kullanılmaya başlaması, 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılın başlarını bulmaktadır⁹. Çünkü bu dönemde pozitivist/akılcı paradigma bilimsel denilen her şeye egemenliğini koymuştur. Bir anlamda bilimsel olduğunu ifade eden her çaba bu paradigmanın ilke, kavram ve söylemini kullanmak durumunda kalmıştır. Doğal olarak, örgüt ve işletme biliminde örgütlerin yönetimi ve işletilmesine yönelik o yıllarda ortaya çıkan teori ve ilkelerin pozitivist/akılcı gelenekle uyumlu olacağı açıktır.¹⁰

Yönetim düşüncesinde ulaşılan bu bilgi birikimi ve sistemleştirme çabaları sonunda 20. yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan ve günümüze kadar uzanan yönetim teorileri, yönetim bilimi literatüründe klasik, neo-klasik, modern ve post modern yönetim teorileri olarak dört ana başlık altında incelenmektedir.

Yönetim teorileri geliştirilirken; genelde uygulamada karşılaşılan başarısızlıklar temel alınmıştır. Yeni durumlar, yeni teoriler insanların olumlu ya da olumsuz farklı tepkiler geliştirmelerine neden olmuştur. Teorilerin açıklamakta yetersiz kaldığı durumları aydınlatabilmek için yeni teoriler ortaya konmuştur.

2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi (Yapısalcı Yaklaşım)

Klasik yönetim teorisi, 18. yüzyıl sonlarından II. Dünya Savaşı'na kadar olan dönemi kapsamaktadır. Klasik yönetim teorisi, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmayı hedeflemektedir.

⁹ DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, "Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği". Sakarya: 1997

¹⁰ BEST, Steven – KELLNER Douglas. Post Modern Teori, Eleştirel Soruşturmalar. Çeviri Mehmet Küçük, Ayrıntı: 198, İnceleme Dizisi: 108, İstanbul: Mart 1998

Frederik W. Taylor'un öncülük ettiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", üretim ve yönetim faaliyetinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, işçi ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır.

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, örgütlerde yapılan iş mekanik bir iştir. Nasıl ki makinenin şekillendirilmesi bir mühendislik işi ise, örgütlerin biçimlendirilmesi de teknik bir mühendislik işidir. Bu kapsamda örgütlerde belirli uzmanlar olacak ve kas gücüne dayalı işleri ise eğitilmemiş ya da az eğitilmiş insanlar yapacaktır. Ancak çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmeleri için yapacakları işin iyice ayrıştırılması, tanımlanması ve o kişinin sadece o işi yapabilecek tarzda eğitilmesi gerekecektir. Örgütlerde yaygınlıkla kullanılan iş tanımı da buradan gelmektedir. Bütün bir işin parçalara ayrılması, aşırı uzmanlaşma, yukardan aşağıya hiyerarşik örgütlenme, iş ve işçinin yakından denetlenmesi, toplam performansın çıktı sayısı veya miktarı ile ölçülmesi, ast-üst ilişkisi gibi klasik kavramlar bu dönemde örgüt ve işletme bilimine girmiştir.

Henry Fayol yönetsel teori yaklaşımında, bir örgütün oluşturulması ve yönetimi üzerinde durarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Fayol'a göre bir işletmede 5 ana faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol süreçleri ile yapılmaktadır. Fayol'un getirmiş olduğu yöntem ve ilkeler, Taylor'un yöntem ve ilkelerini bütünleyici bir nitelik taşımaktadır.¹¹

Weber'e göre, "bürokratik yapı" etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır.¹² Bürokrasi kaçınılmaz olarak insan örgütlenmesinin en optimum biçimidir. Weber'in ideal bürokrasisi ise; uzmanlaşma temeline dayanan bir iş bölümünü, piramit şeklinde düzenlenmiş bir hiyerarşik otoriteyi, örgütsel süreçleri belirleyen formal kural ve

¹¹ DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, "Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği". Sakarya: 1997

¹² BOLMAN, L. T. Deal, Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, Newbury Park, CA: Sage

düzenlemeleri, işi yaparken öznel olmayan, nesnel ve yansız bir yaklaşımı ve teknik yeterlik temelinde işe alınma ve yükselbilmeyi kapsamaktadır.

Weber daha çok devlet/kamu bürokrasileri üzerine düşünürken, Taylor daha çok işletmeler üzerine fikir yürütmüştür. Bunun ötesinde Weber ve Taylor'ın yaklaşımlarında paralellik bulunmaktadır. Her ikisi de pozitivist/akılcı paradigmanın dünya görüşünü örgüt ve işletmelere yansıtmışlardır. Klasik organizasyon teorisi çerçevesinde geliştirilen modeller ve yaklaşımlarda hep iyi bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulması gerektiği sorunu ile ilgilenilmiş, insan unsuruna özel önem verilmemiştir.

2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak değerlendirilen bu teorinin doğmasında, Western elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yürütülen araştırmalar etkili olmuş ve teori II. Dünya savaşından sonra bir akım haline gelmiştir.¹³

İnsan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular bu yaklaşımın ana unsurları olmuştur. Bu yaklaşım yükselen moral ile çalışanların performanslarının da yükseleceğini ifade etmektedir. Bireycilikten kolektivitizme geçiş bu yaklaşımın ortaya koyduğu diğer bir sonuçtur. Yönetici ve çalışanlara teknik ve kavramsal becerilerinin yanı sıra sosyal boyutun da eklenmesi neo-klasik yönetim teorisi yaklaşımıyla mümkün olmuştur.

Neo-klasik yönetim teorileri; insana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın sonucunda, örgüt ve işletmelerde işin tanımı, üretim süreçleri, örgüt içi ödül ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin de dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹⁴

¹³ DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, "Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği". Sakarya: 1997

¹⁴ AKIN, Besim ve Diğerleri. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler. İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No: 805, İstanbul: Eylül 1998

Ancak, neo-klasik yönetim teorisini savunan yazarlar da klasikler gibi örgütün bir yönüne ağırlık vermişler, örgütlerin beşeri yönünü temel inceleme konusu yaparak, sistemin bir parçası olan diğer konulara yeterince önem vermemişlerdir. Buna rağmen neo-klasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisinin eksikliklerini tamamlayan ve modern yönetim teorisine geçişi hazırlayan bir aşama olarak gösterilmektedir.

2.1.3. Modern Yönetim Teorileri

Toplum değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, örgütlerin de büyüyüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar modern yönetim teorileri başlığı altında toplanmıştır. Bu teorilerin en önemlileri sistem yönetimi yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.¹⁵

Sistem yönetimi yaklaşımına göre; sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız ve birbirleriyle ilişkilidir. Örgütler de aynı şekilde çalışan bir sistemdir. Katz ve Rosenweig'e göre, alt sistemlerden oluşan bir örgüt; teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal şeklinde diğer alt sistemlerden oluşur. Bu sistem açık ya da kapalı bir biçimde görülebileceği gibi, açık sistemler girdi-süreç-çıkış şeklinde bir seyir izlemektedir.

Durumsallık yönetimi yaklaşımına göre; örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır. Görev ve ihtiyaçların insan ve süreçler yolu ile tatmin edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır¹⁶. Bu yaklaşıma göre; yönetsel süreçlerde en doğru ve en uygun yol tek değildir, en iyi duruma göre

¹⁵ DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, "Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği". Sakarya: 1997

¹⁶ AKIN, Besim ve Diğerleri. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler. İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No: 805, İstanbul: Eylül 1998

değişmektedir. Ayrıca örgütler arası benzerliklerden çok, farklılıklar önem taşıdığından yönetim süreçleri ve teknikleri de farklılık göstermektedir.¹⁷

2.1.4. Post-Modern Yaklaşımlar

Yukarıda özetlenen yönetim teorileri Batı tarzı yönetim biçimleridir. 1980’li yıllarda başlayan küreselleşme süreci iki olguyu beraberinde getirmiştir. Bunlardan ilki, finansal liberalizasyon sonucunda sermaye hareketliliğinin dünya çapında olağanüstü artışı, diğeri ise, yeni teknoloji kullanımının üretim süreçlerinde ve dolayısıyla işgücü piyasalarında ortaya çıkardığı hızlı değişimdir.

Esnek uzmanlaşmaya dayalı olan bu yeni üretim sisteminde genel amaçlı makineler kullanılmakta, birçok mal aynı anda üretilebilmekte ve değişik operasyonları arka arkaya yapabilme yeteneğine sahip teknolojiler kullanılabilir. Ayrıca tek amaçlı mekanik makineleri kullanarak sürekli aynı işi yapan düşük nitelikli işgücünden, tasarım, bilgisayar programlama, makine ayarlama, bakım operatörlüğü gibi niteliklere sahip, değişken nitelikli bir işgücüne geçiş söz konusu olmuştur.¹⁸

1980’li yıllarda yoğunlaşan araştırmalar ABD’de iki yönde gelişmiştir. Birinci gruptaki araştırmalar, yaşanan verimlilik krizi üzerine yoğunlaşarak, çalışanların motivasyonundaki azalmalara dikkat çekerken, ikinci gruptaki araştırmalar da bu sorunların çözümüne yönelik yaklaşımlar üzerinde durmaktadır.

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TARİHÇESİ

İnsanlar kaliteye tarih boyunca büyük önem vermişlerdir. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Hammurabi Kanunlarında “bir inşaat ustasının yaptığı bir ev ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, evi yapan usta öldürülecektir” şeklinde yer

¹⁷ DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, “Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği”. Sakarya: 1997

¹⁸ KONUKMAN, Aziz. Esnek Üretim Tekniklerinin Türkiye’nin Sanayileşme Stratejisi Açısından Geçerliliği. Türk Yıllığı 1999, Yüz Yıl/Bin Yıl Biterken Dünyada ve Türkiye’de Durum, Türk Araştırma Merkezi, 2.Cilt, Kasım 1999, s.363-382

almaktaydı.¹⁹ Bu ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Herkes mühendis değildir. İçinde oturduğu evin sağlamlığını test edemez. Fakat aldığı evde güvenle oturmak hakkıdır. Bu yüzden kontrolünü de evi yapan yapmalıdır.

Daha sonraki yıllarda Fenike toplumunda, bugünkü anlamıyla kalite kontrol görevlileri olarak kabul edilebilecek olan görevliler, ürün kalitesinde sürekli olarak yapılan uygunsuzlukları önlemek için kusurlu üretimi yapanın ellerini kesme yetkisine sahip kılınmışlardır. Amaç, ürünler ile ilgili şikâyetlerin dikkate alınması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanmasıdır. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’da kalite kontrol görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler. Bu yöntem daha sonraları Aztekler tarafından da kullanılmıştır.

13.yüzyıl boyunca çıraklık ve esnafılık loncaları gelişmiştir. Ustalar hem eğitici, hem de kalite kontrol görevlisi olarak çalışmıştır. Loncalar ile başlayan usta-çırak ilişkileri, üretim safhasında da malın aşamalı olarak kontrol edilmesine imkân tanımıştır.

Modern endüstri, insan gücünün yanında, makine gücünü de kullanarak, yeni iş dallarında, ürünler ve yöntemlerle gücünü göstermiştir. Endüstri dönemiyle birlikte insanlar, toplu olarak sürekli işlemler yapabilen makineler etrafında çalışmaya başlamışlar ve Adam Smith’in 1776’da yayımlanan “Ulusların Zenginliği” adlı kitabı, üretim felsefesiyle etkisi yüzyıllar sürecek olan endüstri devriminin temellerini atmıştır. Üretimin basit ve temel görevlere bölünmesiyle her işçinin tek görev üstünde uzmanlaşması, seri üretim kavramının ekonomilere girmesine yol açmıştır.

ABD’de 1880’li yıllarda Frederick Taylor, iş planlamasını, işçilerin ve nezaretçilerin sorumluluğundan alıp, endüstri mühendisliğine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmıştır. 20. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi’nin üretim ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilmiş ve düşük maliyette kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır. Bu sürecin bir sonucu olarak üretimin sonunda kötü

¹⁹ BOZKURT, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 2001/1, s.45-74

ürünler iyi ürünlerden ayıklanmaya başlanmıştır. Üretim sorumluluğunun önceliği ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısı olmuştur. Yöneticiler ürün taleplerini karşılayamadıklarında işlerini kaybetmekte, yetersiz kalitedeki üretimde ise yalnızca kınanmaktaydılar. İşletmenin üst düzey yöneticileri, bu sistemde kalitenin zarar gördüğünün farkına vararak, “muayene şefliği” kadrosunu istihdam etmiştir.²⁰

1920 ve 1940 yılları arasında teknoloji hızla gelişmiştir. Belle laboratuvarlarında ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrol çalışmaları başlatılmıştır. Kontrolün amacı hataları ve kusurları ortaya çıkartmaktır. Ancak önlemeye dayalı bir anlayış, düzeltmeye göre daha ekonomik ve akılcıdır. Bu bağlamda önlemeye dayalı bir anlayış olan kalite güvence uygulaması gündeme gelmiştir.

II. Dünya Savaşı’nda eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinmelerine yetmeyince, ABD’de birçok sektörde kontrol çizelgeleri kullanılmıştır. Kalite kontrolden yararlanarak ABD, askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretmiştir. O sıralarda yayımlanan savaş dönemi standartları Z-I Standartları olarak bilinmektedir.²¹

2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini “globalleşme” ve “imhacı rekabet” ifadeleri ile tarif edebiliriz.

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkânların tanınması ve diğer birçok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönü ile bakıldığında, globalleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir.

²⁰ BOZKURT, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 2001/1, s.45-74

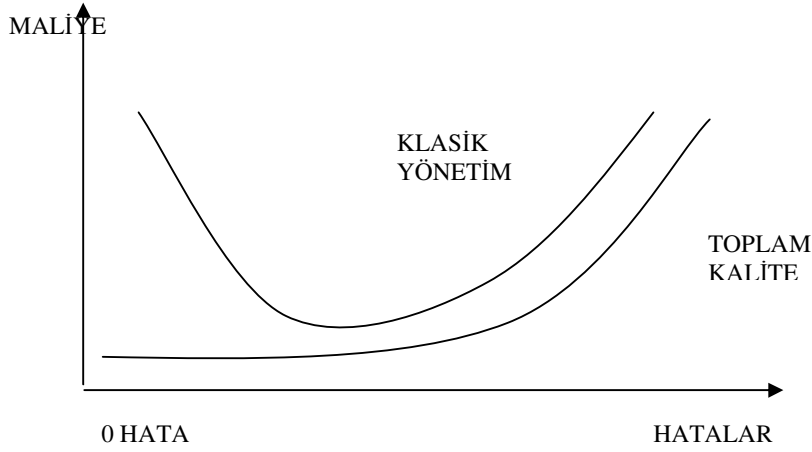
²¹ PEKER, Ömer. Toplam Kalite Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 26, Sayı 1, Mart 1993, s.197-215

Globalleşmenin en bariz sonucu rekabetin sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Tabir yerindeyse, şirketler kendi evlerinde de vurulmaya başlamıştır.

Hâkim oldukları pazarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayretine girmişlerdir. Böylece, iç pazarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır.”İmhacı rekabet” terimi de, içerde ve dışarıda aynı sertlikte gelişen bu ortamı tarif etmektedir

Bu ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz. Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim tarzıdır. Toplam Kalite Yönetimi ‘nin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: Toplam Kalite Yönetimi bir taraftan “ kalite” yi yükseltirken, diğer taraftan üretkenliği de artırmaktadır! Oysa Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedenini artık biliyoruz: Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler... Velhasıl tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.



Şekil 2.1 Yönetim Modellerin Karşılaştırılması

Yukarıda açıklanan bu sonuçlara ulaşmak için bir kuruluşun yapması gerekenleri iki maddede toplamak mümkündür. Bunlar:

Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı. Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması. Tasarım, ürün geliştirme, proses geliştirme, imalat, paketlenme, sevkiyat. Hemen her alanda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda “iyileştirme” projesi ile kuruluş Japon ‘ların KAIZEN sözcüğü ile ifade ettikleri sürekli gelişmeyi başarmış olur. Bu suretle daha önce sözünü ettiğimiz “yüksek kalite” , “düşük maliyet” sonucu elde edilir. (Şekil 2.1)

Batıda yerleşik olan klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme bir yaratıcılık ve/ veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı konulan standartlara uymaya dayalıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma “kilitlemekte” ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir.

İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan insandır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışıl gelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Özetleyecek olursak, rekabet gücünü artırmanın temelinde sürekli gelişme, yani Kaizen yatar. Bunu sağlamak için ise belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. Kaizen ‘in çeşitli ölçütleri olabilir, örneğin prodüktivite, kârlılık, vs. gibi. Kanımca en etkin ölçüt ise çalışan başına üretilen proje veya öneri sayısı olmalıdır. Bu sayı Japonya’da yılda 10 dolayındadır. Mesela 1000 kişinin çalıştığı bir kuruluşta yılda yaklaşık olarak irili ufaklı 10000 yeni proje/öneri yürürlüğe konmaktadır. Proje/öneriler, Kalite Çemberleri, Proses Geliştirme Ekipleri, Kalite Geliştirme Ekipleri, disiplinler arası ekipler veya bireyler tarafından yapılabilir. Kaizen’i gerçekleştiren de bu çok sayıda geliştirme/ iyileştirme önerileridir.²²

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan ve müşteri memnuniyeti (bağlılığının) sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır.

TKY yönetim anlayışında tüm taraflarla işbirliği içinde çalışmak önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan çalışanların organizasyona bağlılıklarını artırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarını almak için “katılımcı yönetim” anlayışını yaşama

²² Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı MPM 1996

geçirmek bir zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için TKY yaklaşımında insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim, sistemin ağırlık noktasıdır.

TKY uygulamalarında başarılı olabilmek ancak ve ancak yönetim anlayışının değişmesi ile mümkündür.

Eski Yönetim anlayışları ile yeni sorunlara çözüm üretmek, var olan denetim anlayışıyla insanları motive edebilmek artık mümkün değildir. Günümüzde yaşanan sorunların temel kaynağı genellikle geçmişte alınan kararlar olduğundan, yeni sorunlara yeni çözümler üretmek gerekmektedir.

Rekabette üstünlük sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için artık yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Değiştirici, dönüştürücü liderlik yetkisine sahip olan yöneticilerin uzun dönemli stratejik planlarını yapmaları, amaçlara ulaşmak için gereken araç ve yöntemleri belirlemeleri, astlarını bu amaçlara doğru motive edebilmeleri ve katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirebilmeleri gerekmektedir.

Toplam Kalitenin bilinçli ve sistematik bir biçimde sağlanmasının temel öğelerinden ikisi şunlardır:

Bilimsel ve objektif analizlerle hatalara neden olan faktörlerin bulunması ve ayıklanması, bu hataların meydana gelmesine neden olan “sistemi” geliştirmeye dönük bir yönetim anlayışı.

TKY, yönetimin liderliğinde, insana odaklanan bir yönetsel yaklaşımdır.²³

2.4. Tky'nin Yapı Ve İşlevleri

TKY'nin dış yararları arasında artan pazar payının artması, örgüt saygınlığı (reputation)'nın yükselmesi, daha yüksek kazanç ve daha çok müşteri tatmini vardır. TKY'nin örgüt içi yararları ise şöyledir: Yönetim kararlarına daha çok katılma, spesifik

²³ Cafoğlu, Zuhâl (1996)EğitimdeToplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Vakfı Yay, Ankara

olarak anlaşılan hedefler, daha az hatalar, işi zenginleştirme imkânları ve yaratıcı düşünceyle meşguliyet, gruplar arasında daha az çatışma ve daha sıkı işbirliği.²⁴

TKY örgütte bir kültür değişimini gerektirir. TKY örgütteki insanların tutumlarında ve iş görme yöntemlerinde bir değişimi zorunlu kılar. Kültürün gerektirdiği değişim bunlarla sınırlı olmayıp örgütün yönetme ve liderlik biçiminin de değişimini gerekli kılar. Burada unutulmaması gereken kaliteyi üretenin insanlar olduğu gerçeğidir. İnsanların kaliteyi üretebilmesi için iki unsur gereklidir: (1) İnsanlara, içinde çalışacakları uygun bir çevrenin sağlanması: Çalışanların değişim araçlarına, sistemli çalışmaya ve işlerini basit ve amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olacak şekilde yapmalarını sağlayıcı prosedürlere ihtiyacının olması. (2) İkincisi ise insanların iyi iş yapmaları için özendirilmeye ve başarılarının tanınmasına ihtiyaçlarının olmasıdır. Bunun için de başarılarını takdir eden ve onlara antrenörlük eden liderler gerekmektedir. İnsanların kaliteli iş yapması için güdülenmeleri, liderlik stilinden ve ortamdaki kaynaklarıdır. Kültür, çalışanların benlik saygılarını yükseltici ve bireyleri güçlendirici olmalıdır.

TKY felsefesi, geleneksel hiyerarşik örgüt şemasının tersine çevrilmesini gerektirmektedir. Çünkü TKY kültüründe tepe yöneticileri ile orta kademe yöneticilerinin rolü, çalışanları desteklemek ve güçlendirmektir. Pek tabiidir ki bu yapılanma müşteri odaklıdır.

TKY anlayışına göre kurumlarda çalışan herkes birbiri için hem üretici-sağlayıcı, hem de tüketici- müşteri durumundadır. Demek ki her çalışan, hem hizmet alır, hem de hizmet verir. Bu nedenle bir kurumun etkili ve etkin şekilde işlevde bulunması için iç müşteri ilişkileri hayati önemdedir. İç müşteri oryantasyonunu geliştirmenin en iyi yolu, çalışanlara bireysel olarak hizmet sundukları insanları tanımalarında yardımcı olmaktır. Buna sıradaki (next in line) analiz adı verilir. Bu analiz şu iki soru etrafında odaklanır: (1) Temelde kim hizmet sağlamalı? (2) Kim işini özel olarak yapmak için senin yaptıklarına dayanmak durumundadır? Hiyerarşide sıradaki (next in line) senin direkt müşterilerini gösterir. Bu müşteriler iç ya da dış

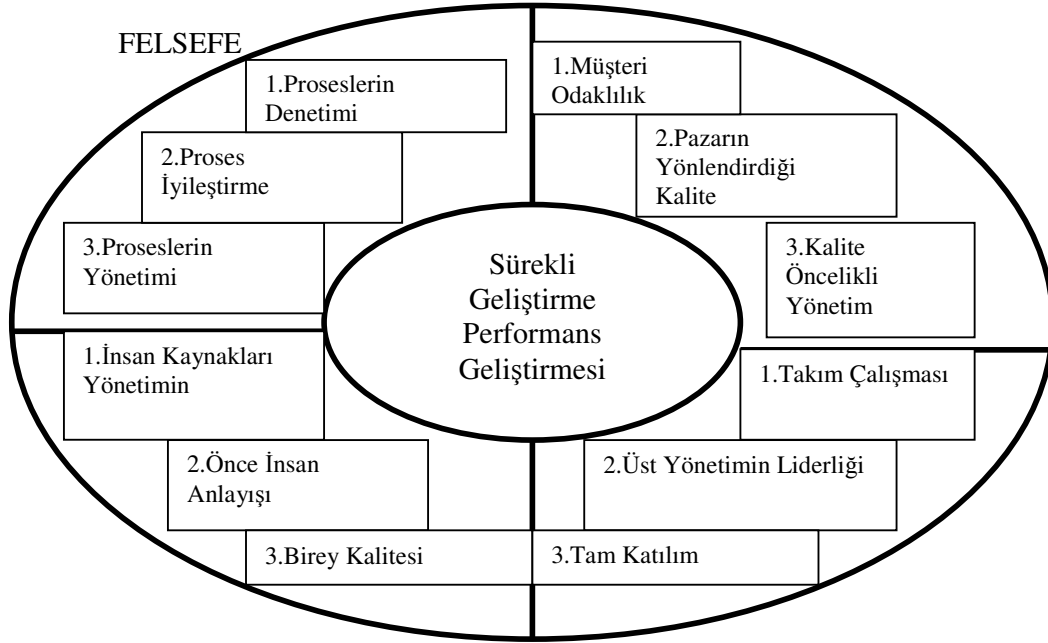
²⁴ Middlehurst, R. (1992). Quality: an organising principle for higher education. Higher Education Quarterly46,1 (Winter)21- 38.

müşteri olabilirler. Önemli olan onların ne istediklerinin ve ne belediklerinin bilinmesidir. Bu onların beledikleri standardı gösterir.

TKY anlayışında iç pazar önemli bir yer tutar. İç pazar yeni fikirlerin, üretim ve hizmetlerin personele (staff) , müşteriye olduğu şekilde etkili bir biçimde pazarlanmasıdır. Personel kurumun mesajını, potansiyel müşterilere, özel üretim bilgisi ve kurumun hedeflerine isteklilik olmadan taşıyamaz. İç pazar, fikirlerin iletilmesine dayalı bir aşamadır. İç pazar, olumlu ve proaktif bir süreç olup personelin bilgilendirilmesine bağlılık ve onların açıklamalarını dinlemeye odaklaşmadır. İç pazar, akademik personele kurumda ne olup bittiğini bildirilmesinde ve bu konuda onların fikirlerinin alınmasında faydalı bir araçtır.²⁵

2.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaç Ve Felsefesi

Kalite çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini göz önüne alarak basit ama etkin bir model olarak, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.



Şekil 2.2 TKY'nin Felsefesi Ve İlkeleri

²⁵ Sallis, E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd edition. London: Kogan Page Limited.

Bu şekilden anlaşılan, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi sürekli geliştirmedir. Bunu sağlamak için yapılması gerekenler ise Rekabetçi Yönetim vesilesiyle etrafında yazan ilkeleri uygulamakla sonucunda başarılı olunur.

Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik, iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu sebeple, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar “ önce insan” ya da diğer bir deyişle “ birey kalitesi” de son derece önemlidir.²⁶

Dolayısıyla son zamanlarda şirketlerin politikası değişmiştir. Eskiden “karları maximumize etmek” şeklinde olan şirket politikaları uluslararası rekabetin kızışması, gümrük duvarlarının kalkması gibi unsurların sonucunda şirket politikaları “rakipleri yok etmek “ şeklinde olmuştur

Toplam Kalite Yönetimi rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken “kalite, maliyet, termin, verimlilik, kar “ ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmekte. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi Pazar payını artırmakta ve “ kar” amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Rekabetçi bir yapıya sahip Toplam Kalite Yönetimi'nin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konu

²⁶ Akal Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, MPM Yayın No:473 Ankara, 1992

da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre şirket kültürü yaratılmasıdır. Bu Konuyla ilgili daha detaylı olarak diğer bölümlerde değinilecektir.

2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY modelinin her kuruluşun kendi özelliklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Buna karşın modelin 5 temel ortak ilkesi bulunmaktadır.²⁷

2.6.1. Müşteri Odaklılık

Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır.²⁸

Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyimiyile ifade edilmektedir. TKY’nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşu en fazla yarar sağlayacak olanıdır.²⁹

Gerçekte kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç ise müşteriyi memnun etmektir. Ancak II. Dünya Savaşı’nı takip eden 30 yıl içinde yaşanan büyük kapitalist gelişme, Fordist yapıya dayalı anlayışın sonuna gelindiğini göstermiştir. 1980 öncesi dönemde kitle üretiminin ulaştığı büyük hacimler bu durumu dengeleyecek kitle tüketimini gerekli kılmış, haliyle müşterinin önemi giderek daha fazla artmıştır. Çünkü müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almakta, artık “ne üretilirse satılır” düşüncesi sona ermekte, bunun yerine “satılabilecek mal ve hizmet üretme” felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfına, rengine, cinsiyetine, yaşına, zevkine göre farklılaşmış tüketici talebi ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu durum farklı

²⁷ SHORES, A.R. TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence, Wisconsin, Milwaukee, ASQ Quality Press, 1990

²⁸ PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. TKY ve ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı No: 1, Ankara 1994

²⁹ EFİL, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1996

cinslere, farklı toplumsal katmanlara göre ürün ve hizmet üretme gerekliliğinin temeline müşteri önceliğini oturtmuştur.³⁰

Rekabet dolu bir ortamda konusunda lider bir organizasyon olabilmek için bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün ve hizmet, daha iyi fiyat ve ürünün daha kolay bulunabilmesidir.³¹

Bir müşterinin mal ve hizmeti satın alma kararı, satıştan önce yaratılan beklentilere dayanmaktadır. Bu beklentiler, ürün ile ilgili daha önceki tatmin düzeyi rakiplerin ürünleri ile olan deneyim ve ürün hakkındaki reklâm ve satış ziyaretleri gibi birçok kaynaktan etkilenmektedir. Müşteri beklentileri sürekli olarak değişmekte ve artmaktadır. Bu durumda bir kuruluşun yapabileceği en iyi şey, rakiplerinden daha hızlı gelişebilmek ve daha büyük bir pazar payını yönetebilmek olmalıdır.

TKY’de müşteri önceliği, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri iç müşteri, diğeri ise dış müşteri kavramıdır. İç müşteri örgütte çalışanları ifade eder. Bu müşteri grubu, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte kullanandır. Dış müşteri ise ürün ya da hizmet satın alan nihai tüketicidir. TKY, her iki müşteri grubuyla aynı ilişkinin kurulmasını öngörmektedir. İç ve dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve sıfır hataya ulaşmak esastır.

Müşteri ihtiyaçları için tanımlanmış şekil 3’teki kano diyagramına göre; en alttaki eğri müşterilerin söylemedikleri fakat her üründe olması gereken temel beklentiler eğrisidir. Müşteri beklentileri için tanımlanmış olan bu diyagram iç ve dış müşteri memnuniyeti için de kullanılmaktadır.

İç müşterilerin istek ve ihtiyaçları, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçları gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, diğere süreçlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Bu işlem ise, bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi

³⁰ BAYRAK, Sabahat. Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, 1997/4, s.77–96

³¹ BOZKURT, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, 2001/1, s.45–74

olduğunu tanımlamaktır. Girdileri ve çıktıları tanımladıktan sonra, bu girdileri kullananlarla, karşılıklı görüşmelerle ya da anketle, işlerin daha iyi yapılabilmesi için neler istendiği belirlenmeli, süreçlerde bu isteklere uygun değişiklikler yapılmalıdır.

Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri memnuniyeti kuruluş başarısını garantilemeye yetmemektedir. Bunun yanı sıra müşteri sadakati adını verdiğimiz kavramında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sadık müşteri sonraki mal ve hizmet ihtiyaçlarında aynı kuruluşu tercih edecektir.

Müşteri sadakatının diğer bir etkisi de memnun müşterilerin kuruluşun mal ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesidir. Gerçekten de yeni kazanılan müşterilerin yarısına yakın bir kısmının kuruluşun devamlı müşterilerinin tavsiyeleriyle elde edildiği araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Artık kuruluşlar sadık müşterilerle çalıştıklarında, elde edecekleri kazancı hesaplamaktadırlar. Kuruluşlar sadık müşteriler yaratmak için asla onların ne isteyebileceklerini tahmin etmeyerek, ne istediklerini ve en çok neye önem verdiklerini sormalıdırlar. Bu yapılmazsa müşterinin fazla önem vermediği konuların iyileştirilmesi için boşa kaynak harcanmış olacaktır.³²

Müşterilere en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sormak için kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretler sırasında, seçenekler arasında öncelik belirtilmesini istemektir. Önceliklerine göre istekler öğrenildikten sonra, kuruluşun, rekabetçi ortamda bunları ne derecede karşılayabildiği de ölçülmelidir. Bu adımda kullanılacak yöntem kıyaslama yöntemidir. Elde edilen veriler, müşterilerin verdikleri öncelikler ve algılamalarla kıyaslandığında, kuruluşu, pazar payını artırıcı ürün veya hizmet tasarımına yöneltecektir.³³

Kuruluş müşterilerinin mal ve hizmetler hakkında bildirdiği şikâyetler iyileşme çalışmaları için önemli fırsatlardır. Şikâyetini bildirmeden kuruluşun mal ve hizmetini kullanmaktan vazgeçen müşteri, kuruluş için kayıptır. Problemin ne olduğunu bilmeyen kuruluşun, iyileştirme çalışması yapma fırsatı da olmayacaktır. Fakat problem bilinirse ve müşteri ile yakından ilgilenip hızlı ve etkin çözüm sağlanırsa, müşteri bu ilgiyi ve

³² GÖKÇİN T. Gamze. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Siyasette Kalite, 13-14 Kasım 1996, İstanbul, s.67-74

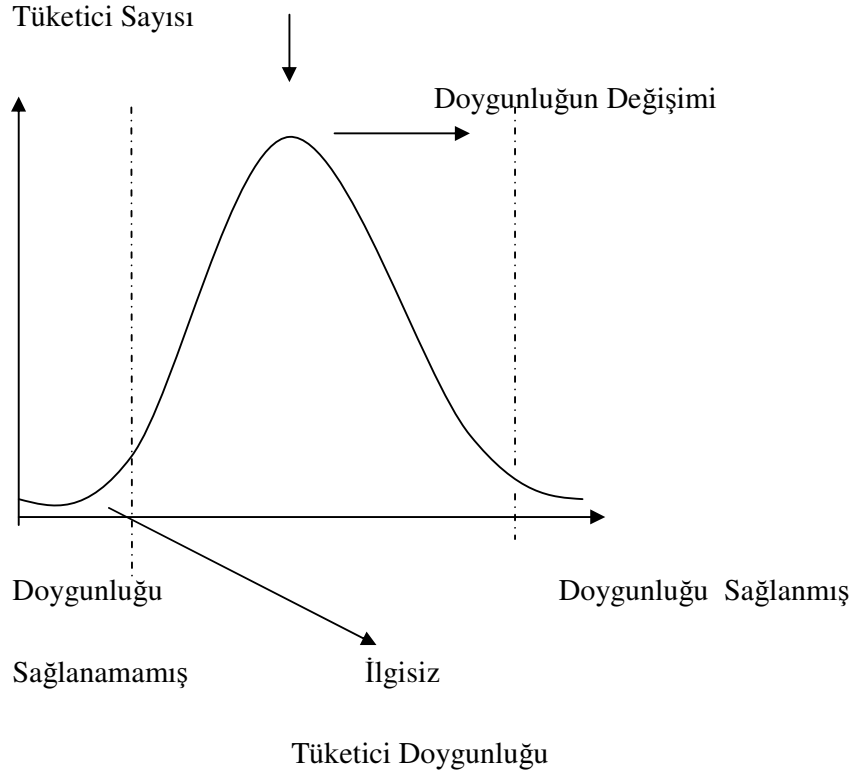
³³ ACUNER, Şebnem Akın. Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, M.P.M.Yayınları, No: 655, Ankara, 2001

hizmeti hiç unutmayacak, çevresinde bu olaydan bahsedecek, kızgın müşteri sadık müşteri haline gelecektir.

Birçok işletme, müşteriler mal ve hizmetleri satın almayı sürdürdüğü sürece müşterilerinin doyunluğunun sağlandığından kuşku duymaz. Ancak, kuruluşun sattığı ürüne ya da sunduğu hizmete kayıtsız kalmaları bir uyarı olarak algılanmalıdır.

Bu durumun müşterilerin büyük bir bölümünde görülmesi işletmeler için önemlidir. İşletmenin bu durumda yapması gerekli olan faaliyet müşterilerin görüşlerini ilgisizlikten, ilgili konuma getirmek olmalıdır. Mutlu, doyunluğu sağlanmış müşteriler daha çok mal ve hizmet satın alacaklar ve başka kişilere de satın almalarını öğütleyeceklerdir.

Bu nedenle, müşteri doyunluğunun ölçülmesi önemli bir konudur. İlgisiz konuma gelebilme riski taşıyan müşterilerin sayısını saptamak ve bu şekilde de risk altındaki geliri belirlemek gereklidir. Şekil 2.3 bu saptamayı göstermektedir.



Şekil 2.3. Müşteri Doğunluğunu Ölçme Süreci

2.6.2. Liderlik

Sürekli insan mutluluğunu, değişimi ve katılımı amaçlayan, TKY'nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ve liderlerle sağlanmaktadır. Bu sürecin girdisini; insanın geliştirilmesi ve yönlendirilmesi, çıktısını ise, amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin ve toplumun mutluluğu oluşturmaktadır.³⁴

Kuruluşlar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar.³⁵ Üst yönetim kademesinde bulunan kişinin aşağıda sıralanan iki temel görev bilincine sahip olması gerekmektedir. Bunlar;

³⁴ ERTEN, Cumhuriyet. TKY'de Liderlik ve Katılımcı Yönetim, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı:30, İstanbul Mart-Nisan 1999

³⁵ EFİL, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1996

Kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,

Mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkündür. Pek çok lider tanımını yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir.³⁶ Bütün yönetim teorileri üst yönetimin liderliği konusunda çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmiştir. TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermektedir. Deming, Ishikawa, Juran gibi yazarlar bu alanda öncü kişilerdir.

Welch'e göre lider, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir.³⁷ Deming'e göre ise lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan liderler, güven yaratır, yardım eder, ancak yargılamazlar. Çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya uğraşırlar.³⁸

Liderlik, yöneticilikle eş anlamlı bir kavram değildir.³⁹ Her yöneticide de liderlik niteliklerinin bulunması her zaman mümkün değildir. Liderlik niteliklerine sahip kişilerin yönetici olmaları onların başarılı bir yönetici olmalarına yol açar. Liderlik, grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan faktörüdür. Yöneticilik ise, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların tedariki, örgütlendirilmesi, planlanması ve denetimi faaliyetlerinin eşgüdüm sağlanarak yürütülmesidir. Yöneticilik; sorunlarla başa çıkma, örgütte düzen sağlamaktır. Liderlik değişim sağlamak için gereklidir.⁴⁰ Yönetim, planlama ile sorunların üstesinden gelmeye çalışır. Lider ise, yön ve yöntem belirleyerek değişimi

³⁶ ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

³⁷ SLATTER, R. Jack Welch ve General Electric'in Yolu, Efsanevi Ceo'nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları, İstanbul 2000

³⁸ AGUAYA Rafael. "Dr.Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994

³⁹ WERNER, Isabel. Liderlik ve Yönetim, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayınları 1993

⁴⁰ LIVINGSTON, J. Sterling. "Yönetimdeki Pygmalion", İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul, s.51-75

sağlar. Liderlerin bugüne ve yarına ait bir vizyonu, çalışanlara ve topluma vereceği bir mesajı olmalıdır.⁴¹

İyi liderler, şimdiki durumun analizini gereği gibi yapabilen ve gelecekle olan bağlantısını kurabilen kişilerdir. Liderler algılama güçlerini geleceğin gereksinimleri ve fırsatları ile ilişkilendirme için kullanabilmelidir.

TKY’de liderlik, kuruluşun insan kaynaklarını yönlendirmede etkin rolü olan kişi ve kişilerden başlar. Liderlik sürecinin en önemli fonksiyonu amaçların gerçekleştirilmesidir. Lider ulaşılacak amacı belirler ve süreci başlatır.⁴² Başarılı yönetimin sırlarından birisi de, kuruluşta kilit görevler üstlenen karar vericilerin gerçeklerle ilgili olarak aynı bilgi bütününe ulaşmalarıdır. Bunu başarabilirlerse, kuruluşun herhangi bir sorununun nasıl çözüleceği konusunda tümü aynı sonuca ulaşabileceklerdir.⁴³

Lider iletişim ile insanları bir değişime güdülemeli, insanları değişimin yararlarına ve gerekliliğine inandırabilmelidir.⁴⁴ İnandırabilmek için etkileyici iletişime ihtiyaç vardır. Sağlıklı iletişim yukarıya, aşağıya ve yanlara doğru olmalıdır. Çalışanlarla ciddi görüşmeler yapmaya zaman ayıran bir yönetici kendi kurmayları ile yapacağı toplantılarda elde edeceğinden daha fazla bilgi sahibi olur.

Etkili liderler; stratejiyi oluşturur, çalışanları motive eder, misyon yaratır ve kültür inşa ederler. Liderlerin yegâne görevi sonuç almaktır. Hay/McBer danışmanlık şirketinin dünya genelinde 20 binden fazla yöneticiyi içeren bir veri tabanından rasgele örnekleme ile seçtiği 3871 yönetici üzerindeki araştırması etkili liderliğin sırlarından çoğunu açığa çıkartmıştır. Tablo 5.’de görüldüğü gibi, her biri duygusal zekânın farklı unsurlarından kaynaklanan altı ayrı liderlik tarzı bulunmuştur.

⁴¹ MANZONI, Jean-Francois ve BARSOUX, Louis. “Başarısızlığa Koşullanma Sendromu”, İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul, s.191–217

⁴² ERTEN, Cumhuriyet. TKY’de Liderlik ve Katılımcı Yönetim, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı:30, İstanbul Mart-Nisan 1999

⁴³ SLATTER, R. Jack Welch ve General Electric’in Yolu, Efsanevi Ceo’nun Yönetim Anlayışı ve Liderlik Sırları, İstanbul 2000

⁴⁴ TAI, Total Quality Management, Orientation Seminar, January, 1991, Murted/Ankara

Her bir liderlik tarzı, liderlik eden, edilen herkesi etkileyecektir. Zorlayıcı liderler, hemen uyulmasını isterler. Otoriter liderler, kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir. Bağlılık oluşturan liderler, duygusal bağlar ve uyum yaratırlar. Demokratik liderler, katılım yoluyla uzlaşma oluşturlar. Modellik eden liderler, mükemmellik ve kendini yönlendirme beklerler. Yetiştiren liderler, gelecek için insanları geliştirirler.

Tablo 2.1.

Altı Liderlik Tarzı

	Zorlayıcı	Otoriter	Bağlılık Oluşturan	Demokratik	Model Olan	Yetiştiren
Liderin Çalışma Tarzı	Hemen uyulmasını ister.	Kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir.	Uyum yaratır ve duygusal bağlar oluşturur	Katılım yoluyla uzlaşma oluşturur.	Performans için yüksek standartlar koyar	Gelecek için kişileri geliştirir.
Bir Cümleyle Tarz	“Ne diyorsam onu yap”	“Benimle gel.”	“Önce insan”	“Sen ne düşünüyorsun”	“Benim yaptığım gibi yap hemen”	“Bunu dene”
Altında Yatan Duygusal Zekâ Yetenekleri	Başarma güdüsü, insiyatif, oto kontrol	Özgüven, başkalarının duygularını anlama, değişim katalizörü	Başkalarının duygularını anlama, ilişkiler kurma, iletişim	İşbirliği, ekip liderliği, iletişim	Dikkatlilik, başarma güdüsü, insiyatif	Başkalarını geliştirme, duygularını anlama, kendinin farkında olma
Tarzın En Çok İşe Yaradığı Zaman	Kriz anında, bir dönüşümü başlatmak ya da sorunlu çalışanlarla	Değişim yeni bir vizyon gerektiğinde ya da açık yönlendirme gerektiğinde	Bir takımdaki bozuklukları gidermek veya stresli şartlarda kişileri motive etmek için	Ortaklık veya uzlaşma oluşturmak ya da çalışanlardan kıymetli katkılar almak için	Yüksek motivasyonlu ve yetenekli bir ekipten çabuk sonuç almak için	Bir çalışanın performansını artırmak ya da uzun dönemli gelişmesi için
Ortam Üzerindeki Genel Etkisi	Olumsuz	En çok olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu

Bütün liderlik tarzları içinde niçin zorlayıcı olanın çoğu durumda en az etkili tarz olduğunu anlamak kolaydır. Bu tarzın bir örgüt ortamını nasıl etkilediği düşünülecek olursa; esneklik en büyük darbeyi alır, liderin yukardan aşağıya aşırı karar alma yapısı yukarı tırmanan yeni fikirleri öldürür.⁴⁵

Lee'ye göre, TKY'nin uygulanmasında liderliğin fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

⁴⁵ GOLEMANN, Daniel. Sonuç Alan Liderlik, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak Şubat 2002, s.49-58

- Ortak bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşim halinde bulunan bir örgütü tasarlamak ve yönetmek,
- İnsanları yetkilendirmek,
- Sürekli öğrenen bir örgüt yaratmak ve ona destek vermek,
- Sorun çözmek,⁴⁶

Kouzes ve Posner'e göre ise, TKY anlayışının gerektirdiği liderlik özelliklerini 5 ortak noktada toplamak mümkündür.

2.6.2.1.1. Süreci Sorgulama Özelliği

Liderler girişimcidir. Diğer insanları farklı bir şeyler yapmaya yöneltecek kişiler değişimin peşinde koşar ve değişimi seve seve kabul ederler. En iyi liderlerin hemen tümü mücadelecilerdir bir ruha sahiptir. Liderler öncüdürler. Risk alırlar, yenilikçilerdir ve iş yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulmak için deneylere girerler.

2.6.2.1.2. Ortak Bir Vizyonu Benimsetebilme Özelliği

Liderlerin vizyonları vardır. Vizyonlarına kesinlikle inanır ve olağanüstü işleri başarabilme becerilerine güvenirlere. Bir kuruluş başlangıçta bir hayal ile kurulur, geleceği yaratan güç ise vizyondur. Liderler diğer insanların ortak bir vizyonu benimsemelerini sağlarlar. İnsanlara bir vizyonu benimsetmek için liderin onları tanıması ve onların diliyle konuşması gerekir. İnsanlar, liderin kendi gereksinimlerini anladığına ve kendi çıkarlarını yürekten kolladığına inanmalıdırlar.

2.6.2.1.3. Diğer İnsanları Harekete Geçirebilme Özelliği

Büyük hayallerin anlamlı gerçeklere dönüşebilmesi için, tek bir liderin çabaları yetmez. Liderlik bir ekip çalışmasıdır. Örnek alınacak liderler projenin işleminde görev alacak herkesin desteğini almayı bilirler. Liderler sonuçlardan etkilenen olanları

⁴⁶ LEE H. Thomas. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Çeviren: Orhan Pazarçık, Ankara, 1996, S.17-24

işin içine katar ve diğerlerini de iyi iş yapabilmeleri için destekler. İnsanlar kendilerini zayıf, güçsüz, yetersiz ve yabancılaşmış hissettiklerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmazlar. Sonuçları üretecek olanlar kendilerini işin sahibi gibi hissetmelidir. Liderin görevi insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamaktır.

2.6.2.1.4. Başkalarına Örnek Olma Özelliği

Liderler, kendilerine yol gösteren ilkeler konusunda net bir görüşe sahip olmalıdırlar. Liderlerden inandıkları görüşlerin arkasında durmaları beklenir. Liderlerin yaptıkları, sözlerinden daha çok önem taşır ve kendileri ile tutarlı olması gerekir. Liderlerin operasyonel planları olmalıdır. Projeyi yönetmeli, performansı ölçmeli, geribildirim vermeli, bütçe ve programlara uymalı ve düzeltici önlemleri almalıdır.

2.6.2.1.5. Cesaret Aşılama Özelliği

İnsanlara kazanabileceklerini göstermek liderin görevlerinden biridir. Kaliteyi yükseltmeye, bir felaketin yaralarını sarmaya, yeni bir hizmet başlatmaya ya da bir değişim gerçekleştirmeye çalışırken, insanların davranışlarının yeni değerler ile uygun olmasının karşılığını alacaklarını bilmeleri gerekir. Liderliğin özünde insanlarla ilgilenmek, onlara özen göstermek yatar.⁴⁷

Günümüz yönetim anlayışından farklı olarak, eskiden buldukları konumdan ötürü lider olarak tanınan yöneticiler, bugün artık lider olarak görülmemektedir. Bu değişimi saptamayı amaçlayan Zenger Miller'in 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özellik şöyle sıralanmaktadır:

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişime açık olmak,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik faaliyet göstermek,

⁴⁷ KOUZES, M. James ve Posner, Z. Barry. Örnek Alınacak Liderler, Executive Excellence Dergisi, Ocak, 2002

- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İş akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik bilgi ve beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk almak,
- Zamanında ve yerinde insiyatif kullanabilmek,
- Duygularını kontrol edebilmek,
- İş ahlakına sahip olabilmek,
- Merhametli olmak,
- Güvenilir olmak.⁴⁸

Yapılan pek çok araştırma, insan faktörünün artan ölçüde rekabet gücünün kaynağı haline geldiğini göstermektedir.⁴⁹ İnsan faktörü gerektiği gibi değerlendirilmezse, mal ve hizmet üretiminde TKY'ni gerçekleştirmek güçleşir. Liderlik insani değerleri üretime, üretimi Toplam Kaliteye, Toplam Kaliteyi toplumsal kaliteye çevirme sürecidir. Bu süreçte en önemli unsur insan kaynağıdır. Liderler, değişim ve gelişiminin önünü açtıklarında hem çalışanlar, hem de kurumları kazançlı çıkacaktır.

⁴⁸ RUSS-EFT Darlane. İdeal Lider İdeal İşyeri, Exective Excellence, Yıl:1, Sayı:3, İstanbul Haziran 1997, s.16

⁴⁹ HARDJONO, S. The European Way To Excellence, Çeviren: İpek Kâğıt San. Tic.A.Ş. İstanbul, 1997

2.6.3. Toplam Katılımcılık

Çalışanların katılımı, kişilerin takım amaçlarına katkıda bulunması ve sorumluluk paylaşarak bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleridir. Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır.⁵⁰

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda inisyatifini ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir.⁵¹ Düşüncelerini ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilme olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Katılmalı yönetim, yalnız performans, verimlilik ve karı artırmak açısından etkin bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir.⁵²

Çalışanların katılımı, kişileri güdüleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkân tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla daha fazla hız kazanır.⁵³ Çalışanların katılımı onların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyerindeki huzurla bütünleşerek verimlilik artışına katkıda bulunacaktır. Yapılan pek çok araştırma, çalışanların kontrol altındaki bir ortamdan çok, işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve daha katılımcı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, değişiklik düşüncelerine karşı daha olumlu yaklaşarak direnç göstermemekte ve Toplam Kalite hedeflerine daha hızlı yaklaşmaktadır.

⁵⁰ ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

⁵¹ ARGYRIS, Chris. "Yetkilendirme," İnsanları Yönetmek Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul s.105-121

⁵² AŞÇIGİL, Semra. Türk Endüstri Firmalarında Katılımla İlgili Beklentiler: İş İle İlgili İnançların Etkisi, ODTÜ Gelişme Dergisi, 21 (3) 1994, s.323-340

⁵³ ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği, geleneksel yaklaşımdan ayrılmaktadır.⁵⁴Buna göre katılımcı yönetimin aşağıda sıralanan konuları kapsamaması gerekir:

- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Katılımcı yönetim anlayışının en çarpıcı örnekleri olan Kalite Kontrol Çemberleri, TKY’de toplam katılımı sağlayan en önemli araç olarak kabul edilmektedir.

İşletme yönetiminde insanlarla ilgili problemlerin çoğu, insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanmaktadır.⁵⁵ Oysa insanlar, birbirinin aynı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılık gösterirler.⁵⁶

TKY’nin temelinde de insanların farklılıklarını dikkate alıp onların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanma anlayışı yatmaktadır. Bu anlayış içerisinde insanlar, kendi iradelerini, akıllarını ve kendi düşünüş tarzlarını geliştirebilir, organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler.

- TKY’nin kişiyi geliştiren yönü;
- Eğitime önem vermesi (işe dönük eğitimin yanısıra temel eğitim),
- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri,
- Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış,

⁵⁴ DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, “Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği”. Sakarya: 1997

⁵⁵ SCHROODER, Roger G. Operations Management, McGraw Hill, 1998, s.563-590

⁵⁶ THOMAS, A. David ve ELY, Robin J. “Farklılıklara Önem Kazandırmak,” Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, s.123-152

– İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesidir.

Tamamen ve gönüllü katılımın sağlanması işi, üst yönetimin sorumluluğundadır ve motivasyonla ilgilidir. Bu çerçevede TKY’de motivasyonun sağlanması için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir.

- Çalışanların maddi açıdan tatmin edilmesi,
- İşyerinin ergonomik özelliklerinin çalışanlara uygun hale getirilmesi,
- İletişimi ve işbirliğini sınırlayan engellerin kaldırılması,
- Çalışanların (TKY’ne uygun olarak) eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve buna süreklilik kazandırılması,
- Çalışanlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesi,
- İş dönüşümleri (rotasyon) ve iş zenginleştirmeleri ile monotonluğun giderilmesi, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları dolayısıyla yetkin ve yetenekli hale gelmeleri,
- Çalışanlara karşılaştıkları sorunları çözmeleri için problem çözme ve analiz tekniklerinin öğretilmesi.⁵⁷

Kuruluşlarda tam katılımı sağlamak ve sonuçta TKY’nde başarı elde etmek için çalışanlarda örgüt kültürünün oluşturulması gerekliliği üzerinde de durulmaktadır. Kurum kültürü, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü açıklayan temel öğelerden biri haline gelmiştir.⁵⁸ Çünkü kurum kültürü, günümüzde kuruluşu bir arada tutan unsurların başında gelmektedir. Diğer taraftan TKY uygulayan bir kuruluşta “kalite kültürü”nün de oluşturulması gerekmektedir. TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY’nin başarısı için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

⁵⁷ DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, “Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği”. Sakarya: 1997

⁵⁸ TAI, Total Quality Management, Orientation Seminar, January, 1991, Murted/Ankara

- Paylaşılan bir vizyon, açık ve net tanımlanmış amaçlar,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyonu ve hedefler,
- Tutarlı bir organizasyon yapısı,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımı,
- Bireysel sorunlara dikkat edilmesi.

2.6.4. Yönetici Ve Çalışanların Bağlılığı

Bağlılık, işletmedeki en üst düzey yönetimden, en alt düzeydeki iş görene kadar herkesten beklenen bir kavramdır. İş görenlerin bağlılığı; çalışanların kuruluşun ana prensiplerine uyacağı ve kuruluşun da kendileri için doğru olan faaliyetleri yapacağına inanmasıdır. Bu inançlara bağlı olarak çalışan insanlar, kuruluşun başarıları kendileriyle paylaşacağına ve onları yüzüstü bırakmayacağına inanma ihtiyacı duyarlar.⁵⁹

Yönetsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi yöneticilerin görevidir. Bu yüzden mevcut yönetim sisteminden, TKY'ne geçiş ve uygulamalarının hayata geçirilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleştirilir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi imkânsızdır.⁶⁰

TKY'e geçiş, kuruluşta var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden değiştirecektir. Bu değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok doğaldır. Bu noktada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. TKY anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir.

⁵⁹ BOZKURT, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, 2001/1, s.45-74

⁶⁰ TÜRKEK, Asuman. İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitapevi, Yayın No: 121, Eğitim Dizisi:21, İstanbul 1998

Tüm çalışanların bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri kaçınılmazdır.

2.6.5. Sistematik Analiz

Her bölüm, diğer bölümlerin süreçlerine bağlı olarak çalışır. Bir sonraki süreç, bir önceki süreçten kaliteli girdi sunulmasını bekler. Her bölüm ya da kişi bir sonraki sürecin gereksinimleri üzerine odaklanır. Bu durum, müşteri odaklı bir süreç analizi yapılmasını gerektirir. Önceki bölümlerde geniş bir biçimde anlatılan süreç analizine Toplam Kalite Çevrimi, Deming Döngüsü gibi isimler verilmektedir.

- Süreç analizi çalışmalarında öncelikle aşağıdaki sorular sorulur:
- Sürecin müşterileri kimlerdir?
- Süreçle hangi ürünler ya da hizmetler girdi olarak kullanılmaktadır?
- Müşteri gereksinimleri nelerdir?
- Sürecin çıktısı müşteri gereksinimlerini hangi ölçüde karşılamaktadır?

Sunulan mal ve hizmetin performansı ve müşteri beklentileri arasındaki farklılık, çözülmesi gereken bir sorun olarak değerlendirilir. Konu seçildikten sonra süreç analizi yapılır. Süreç analizine yapılan işin akışının çıkartılmasıyla başlanır. Mevcut iş akışının, olması gereken iş akışı ile kıyaslanması sonucunda yararlı bilgiler elde edilir.⁶¹

2.6.6. Performans Geliştirme, Proseslerin Yönetimi Ve Sürekli Proses Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluşta bulunan herkesin proses geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Toplam Kalite Yönetimi 'nin temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur.

⁶¹ TAI, Total Quality Management, Orientation Seminar, January, 1991, Murted/Ankara

Uluslararası rekabette açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları kalite-maliyet- terminidir. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen , “kalite” sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve termin (hız) unsurları da işletmeyi hızlı bir değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Ayrıca , “cazip kalite” yi oluşturma çabaları da işletmede sürekli olarak proses geliştirmeyi ve denetimini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen bir kuruluş, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır.

Taylor‘cu yönetim modelinde performans geliştirme, teknolojiadaki gelişmelere ve prosesin tümüne hâkim olmayan sadece belli bir kısmı tanıyan, dar uzman kadroların çalışmalarına bağlıdır. Gerek yönetimin, gerekse işgücünün çok büyük bölümü, mevcut proseslerin olduğu gibi yürütülmesi ile görevlendirilmektedir. Proseslerin geliştirilmesi çalışmaları faaliyetlerden ayrı bir olaymış gibi değerlendirilmektedir.

Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “ sürekli proses geliştirme” ilkesi, Toplam Kalite Yönetimi ‘nin temel felsefesi olan “kaizen” in işletme bünyesinde önemli bir parçasıdır. Bu anlayışın şirket bünyesinde hayata geçirilmesi işletmede büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir.

Proses geliştirmedeki temel amaç, proses değişkenliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşılmanın hedeflenmesi ve proses süresinin azaltılmasıdır. Her prostedeki değişkenlik azaldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.

Proses geliştirme çalışmalarında öncelikle prosesler tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak proses geliştirilmektedir. Bu işlemdeki temel özellik, her prosesin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, proses hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Proseslerin normal değişkenliği bilinmedikçe, proseslerin kontrolü ve dolayıcı ile ürünlerin kalitesinin yapılamamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nde sürekli proses geliştirme ve denetimi ilkesi kadar önemli bir ilke de proseslerin yönetimidir. Geleneksel yönetim modeli, bir şirketin

finansman, pazarlama, satın alma, üretim, mühendislik vb. gibi faaliyet ve fonksiyonlarının tepe yönetiminin koordinasyonunda, ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi ise rekabet gücünü oluşturan kalite-maliyet-termin unsurlarını, fonksiyonel birimlerde bulunan veya birden fonksiyonel birimin bünyesine yayılan bir dizi faaliyet ve prosesin sonucu oluştuğunu öngörmektedir. Bu farklı proseslerin sinerji sağlanmak üzere yönetilmeleri gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, tüm birimleri ilgilendiren ve birimler arası karmaşık proseslerle oluşan kalite - maliyet - termin unsurlarını, etkili biçimde, ancak tepe yöneticisinin liderliğinde yönlendirebileceği gerçeğine göre bir yönetim sistemi oluşturmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi 'nin en önemli özelliklerinden birisi, teknik ve idari proseslerdeki sorunlardan gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve doğru teşhis koyabilme gücüdür. Prosesleri bizzat yürütenler tarafından uygulanabilen basit analiz yöntemlerinden çıkan sonuçlar, herkes tarafından kabul edilmekte ve haksız veya sübjektif suçlamaların neden olduğu çatışma yerine olumlu iş birliği doğmaktadır. Ayrıca, bu proses denetimlerinde proses ten kaynaklanan hataların giderilmesinde ve proseslerin yönetiminde çalışana daha fazla yetki tanınmaktadır.⁶²

2.6.7. İnsan Kaynakları Yönetimi - Önce İnsan Anlayışı - Birey Kalitesi

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan“ yani “birey kalitesi” ‘nde dğümlendiğini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkâr şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. Şirket yönetimine insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü verimi, işin

⁶² Baş Melih, Artar Ayhan, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, MPM Yayın No: 435, Ankara 1991

kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir.

“İnsanlık “ kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanlar iradeye sahiptirler. Toplam Kalite Yönetimi, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Ishikawa ,”İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi “ olduğunu ifade etmektedir. Nitekim Toplam Kalite Yönetimi ‘nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratma vizyonudur. Üst ve orta yöneticiler ancak lokalleşmeyi başarabilirlerse şirketlerinde, insana saygıyı yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü unsuru olarak yerleştirebilirler.

İşletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak; nihai müşteriyi tatmin etmek ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler, teknikler geliştirme, Toplam Kalite Yönetimi ‘nin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak işletme içinde “birey kalitesinin” geliştirilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nin çekirdeklerinden şüphesiz en önemlileri “ilk seferinde doğru yap “ ve “hata ortaya çıkmadan önle” dir. İş ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır. , çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetimi ‘ni başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nde insan unsuru, işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır. Toplam Kalite

Yönetimi programlarının tasarlanması ve analizlere dayandırılmalıdır. Bunların hepsi insan kaynakları yönetimi kapsamında olan hususlardır.⁶³

2.7. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Faktörler

Doğru üretimi ilk seferde yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen TKY; organizasyonun bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü amaçlayan bir yöntemdir.

TKY, hâlihazırda var olan veya yeni ortaya çıkan gereksinimlerle ilgili “nasılların” nasıl çözümlenebileceğini sürekli olarak araştırmak, tasarlamak, geliştirmek ve sistemleştirmek çabalarının bir toplamıdır.

Kaliteyi organizasyonun toplamına bir bütün olarak yerleştirmek, amaç ve gereksinimleri sürekli, yeni, iyileştirme ve geliştirme süreci içinde karşılamak olarak ele alabileceğimiz Toplam Kalite Yönetiminde temel faktörleri şu şekilde ele almak mümkündür.

2.6.7. Başarılı Toplam Kalite Yönetimi

Özellikle TKY’de; yaratıcılık, yenilik, değişim, uyum, hız ve estetiği ön planda ele almak gerekir. Amaç; TKY’yi bütüncül, sistemli, yeni değişimlere hızla ayak uydurabilecek esneklikte oluşturabilmek ve ortaya koymaktır. Organizasyonlarda kaliteli girdiler yoksa çıktıların kalitesi de istenilen düzeyde olmayacaktır. Kalite temel ve öncelikli olarak düşünülmelidir. “Önce kalite” ve “daima kalite” prensipleri yönetimin her aşamasında uygulanmalıdır.

2.7.1.1. Katılım ve Motivasyon

Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonun rekabet gücünü artırır. Bu durum çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir.

Katılımcı yönetim tarzında “görevi benimseme” , “amaca yönelmenin” yanında ikinci plana düşer. Ekip anlayışı, yapıcı ilişkiler, sistemlilik ve yüksek anlamışlık düzeyi

⁶³ Ishakawa Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları No:7, İstanbul, 1995

önemli olur. Kalite bilincinin güçlenmesi için “ilk seferinde doğru yap” anlayışına gereksinim vardır.

TKY'nin gerçekleştirilmesi için, işini ilk seferinde doğru yap ve doğru yapmayı sürdürme anlayışı en etkili ve hâkim olmalıdır.

2.7.1.2. Araştırma ve Geliştirme

Organizasyonlarda, TKY anlayışının uygulamaya geçişi ve sürekli geliştirilerek istenen düzeyde sürdürülebilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli gereklilikler vardır. Kontrol, iyileştirme ve gelişmenin temel taşı sürekli araştırma, buluş ve çalışmaların sistemli olarak ortaya konulmasına bağlıdır. Kalitenin oluşturulmasını sağlayacak kalite organizasyonu; kalite ekiplerinin bilimsel proje organizasyon grup çalışmalarını ve çeşitli programların ön görülmesini araştırma ve geliştirme (ARGE) çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

2.7.1.3. Liderlik

TKY, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır. Lider; ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verildiğini, yönlendirildiğini ve uyumlulaştırıldığını etkin bir şekilde organize etmelidir.

Arzulanan bir çalışma ekibinin oluşturulması, bireylerin motivasyon ve gelişimine odaklanarak, görevin başarılmamasını sağlayacak, liderlik kalite ve karakteristikleri şöyle sıralanabilir:

- Kapasite
- Başarı güdüsü
- Sorumluluk
- Katılım
- Statü

– Durum.

TKY ancak mükemmel bir kalite ortamının oluşturulması ile mümkün olabilmektedir. Böylesine kalite ortamını oluşturan, geliştiren ve sonsuz iyileştirmeyi sağlayacak ilk ve önemli işlev, liderlik anlayışının kendisidir.

Liderlik; vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde var olan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir organizasyon belirli bir yönde tutarlı ilerlemelere sahip olmayacaktır. Liderlik, işletmenin gidişinin kontrolünde kullanılan ana fonksiyondur.

2.7.1.4. Sürekli İyileştirme

Geleneksel yönetim anlayışında sorunlar ortaya çıkmadan çözüm arama anlayışı yer almaz. Bu anlayışın geçerli olduğu kuruluşlarda; “Müşterilerden şikâyet gelmiyor, bu da bir kalite sorunumuzun olmadığını gösterir”, “Garantimiz var şikâyet gelirse hallederiz” gibi yaklaşımlar kabul görür. Ancak uygulamalar göstermiştir ki, hatalar bir kez ortaya çıktıktan sonra bunun giderilmesi için katlanılan maliyet, bu hatanın meydana gelmesini önlemek amacı ile katlanılan maliyetten daha büyüktür.

Toplam Kalite Yönetiminde her alanda “sürekli mükemmellik arayışı” egemendir. Bu anlayış aynı yangının defalarca söndürülmesi yerine yangın çıkmasını önleyici etkili tedbirlerin alınmasına benzetilebilir. Sürekli iyileştirme, bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tohumların, gübreleme ve sulama tekniklerinin ve çiftçinin bilgi ve deneyimlerinin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir.

2.7.1.5. Ekip Çalışması

Geleneksel organizasyonlar, bireysel performansı ve bireysel davranışları öne çıkarır ve çalışanlar bireysel başarı hedefleri için motive edilir. Bu anlayışa göre çalışanlar birbirlerinin rakipleridir.

Toplam Kalite Yönetimi herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumunu ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere olanak tanır. Sorunlara

uygun çözüm arayışı, ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuçta, ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir.

2.7.1.6. İletişim ve İşbirliği

Verimlilik, kalite ve mükemmellekle başlayan bir yönetim anlayışı, iletişim ve diyalogun her aşamada birbirine bağlı olarak ortak bir müştereklik ve işbirliği olanaklarıyla desteklenmelidir.

İletişim liderliğin bir uzantısıdır. Böylece organizasyonlar, neyin önemli olduğunu, nelerin beklenildiğini, değişimin nedenlerini, nelerin doğru ya da yanlış olabileceğini ve organizasyonun nasıl çalıştığını öğrenirler. İletişim motivasyon ve koordinasyonun sağlanmasında bir dizi fırsatlar ortaya koyar; bilgilendirmeyi ve görüş birliğinin sağlanmasını, öğrenimi ve rehber olmayı sağlar.

Günümüzde müşterek çalışmalar yoğunlaşırken, ortaklık, birliktelik, ekip çalışmasının mükemmel bir iletişim ve diyalog içinde başarısını gerekli kılmaktadır.

Toplam kalite uzmanlarının aynı zamanda iyi bir iletişim uzmanı olması gerekmektedir. Yönetici ve tüm personel işbirliği ve takım halinde öğrenmenin sağlayacağı bir mükemmellekle, arzulanan ve belirlenen hedeflere ulaşılabilecektir.

2.7.1.7. Topyekûn Değişim, Yenilik ve İyileştirme

TKY, yönetimin her safhasında ve düzeyinde birlikte, biranda, bütünlük içinde, değişim, yenilik ve iyileştirmelerin sürekliliğine bağlı olarak arzulanan başarıların elde edilmesini sağlayabilecektir.

Gönüllü işbirliği ve dayanışmaya bağlı amaçlar doğrultusundaki değişimler; bir kişinin, grubun, organizasyonun veya daha geniş bir sosyal sistemin var olan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.

Yenilik ise insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir.

2.7.1.8. Eğitim ve İşgücü

20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biride, bilim ve bilgi ağı oluşudur.

Modern bir toplum olmanın en önemli koşulu, bilimin ürünü ve yöntemlerini insanlara kazandırmaktır.

Eğitimde amaç; istenilen kaliteyi en ekonomik şekilde sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçları kurumlara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için, eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konulmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, hali hazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.

TKY'nin başarılması için eğitim temel bir amaç olarak ele alınmalı ve kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi gerekmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışında işgücü en yüksek maliyet unsuru olarak görülür. Maliyet minimizasyonu ve finansal darboğaz dönemlerinde akla gelen işgücü fazlalılığı ve eğitim için ayrılan paydır. Bu tür yönetim anlayışı zaten eğitime gereken önemi vermez ve onu sadece bir masraf yeri olarak görür.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında insan kaynakları kuruluşun en değerli varlığı olarak kabul edilir, herkesin eğitim ihtiyaı olduğuna inanılır ve bunun için yeterli kaynak ayrılır.

Bu konuda üst yöneticilere öğütler olarak şunlar söylenebilir:

Yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur. Eğitimi kurumsallaştırın ve işin başında eğitimi yerleştirin.”

En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir kuruluş gücünü insanlardan alır, bu nedenle kişisel gelişmeye yönelik eğitimleri özendirin.”

Bütün bunların sonucunda, TKY. nin en hassas bir ögesi olarak eğitimin işlev ve faaliyetini, bilimsel ve akılcı gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve sürekli gelişim öncülüğünü benimseyerek uygulayabilmek, gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

2.7.2. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri

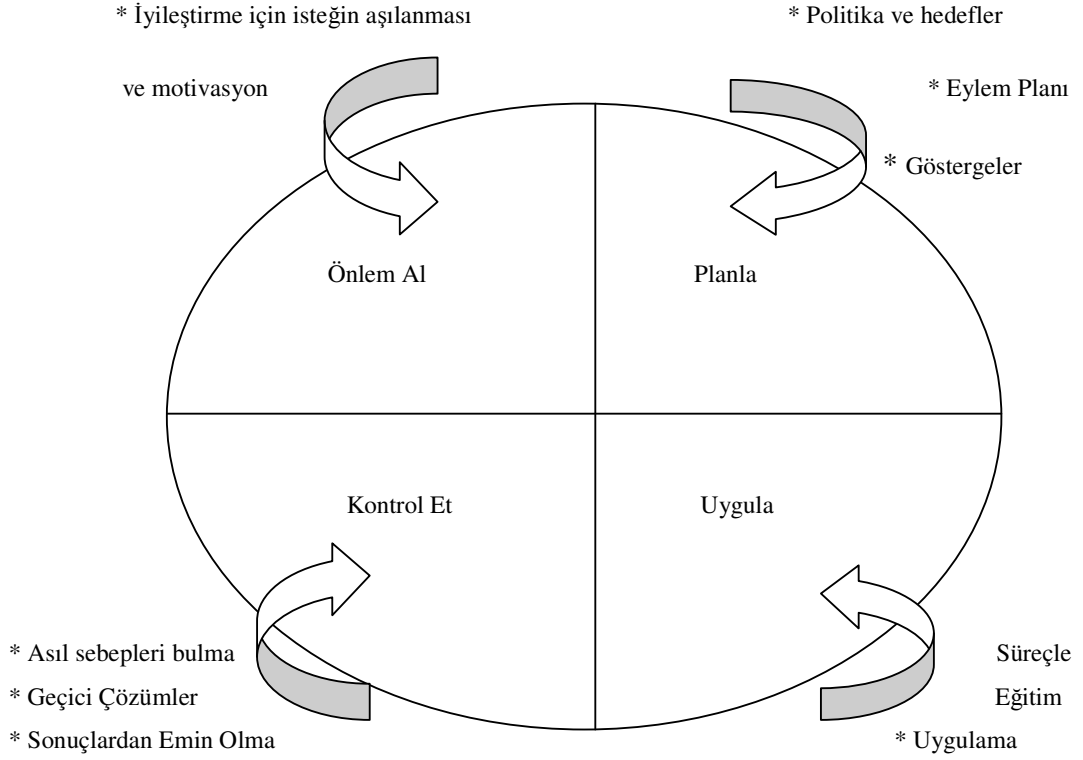
Kalitenin doğru şekilde geliştirilmesi, hataların önlenmesi, düzeltici uygulamalara ihtiyaç duyulması, üretimin artırılması, gecikmelerin ortadan kaldırılması, aşırı stokların önlenmesi amacıyla kullanılan TKY tekniklerinden bazılarına bu bölümde yer verilmiştir.

2.7.2.1. Deming Döngüsü

Kalite iyileştirmeye yönelik sorun çözümede kullanılan bu yöntemi ilk kez Shewhart ortaya atmış, E.Deming tarafından Japonlara 1950’lerde tanıtılmış ve yaygın kullanıcı kitesince benimsenmiştir. Planla-Uygula-Denetle-Önlem al aşamalarından oluşan Deming döngüsü yıllarca uygulanmış ve yararı kanıtlanmış bir sorun çözme yöntemidir.

Bu gelişmeyle birlikte statik yönetim anlayışı dinamik hale getirilmiştir. Sürekli geliştirmenin anahtarını oluşturan bu çevrim, gerçekte Şekil 2.4’te görülen dört temel alanda elde edilen iyileştirmelere dayanmaktadır.⁶⁴

⁶⁴ BAYRAK, Sabahat. Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, 1997/4, s.77-96



Şekil 2.4 PDCA Döngüsü

Bu şekilde TKY sürekli iyileştirme anlayışından hareket ederek müşteri mutluluğunu yakalamaya çalışmaktadır.

2.7.2.2. Kıyaslama

Kıyaslama, TKY içerisinde uygulanmakta olan mevcut yöntemlerden biri olmasına karşın burada çalışmanın bütünlüğünü desteklemesi açısından TKY teknikleri arasına alınmıştır.

Kıyaslama, üstün başarı sağlayan en iyi uygulamaların araştırılmasıdır. Kıyaslama, en güçlü rakipler ya da lider kuruluşlar karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli ölçülme sürecidir.

Bu teknik, bir kuruluşun kendini aynı uğraş alanındaki veya başka alanlardaki en başarılı kuruluşlarla karşılaştırması; bunların başarılarına yol açan uygulamaları örnek alıp, kendi kuruluşuna uyarlaması amacını güder.

Klasik rekabet karşılaştırmasında dikkatler, bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde yoğunlaştırılmakta iken, kıyaslamada ise dikkatler süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durumda başka kuruluşların yalnızca ne ürettiği değil, ürün ya da hizmeti nasıl tasarladığı, ürettiği, pazarladığı ve hizmet sağladığı da önem kazanmaktadır.

Kuruluşun işlevlerinin, süreçlerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip kuruluşlara göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.⁶⁵

Bir kuruluşun hangi kıyaslama biçimini kendine seçeceği de büyük önem taşımaktadır. Buna göre, rekabetçi kıyaslama, kıyaslama çeşitleri arasında gerçekleştirilmesi en zor olanıdır. Çünkü rakip kuruluşlar genelde kıyaslama projesini yürüten takıma yardımcı olma isteğinde değildir. Kıyaslama sürecinin en zaman alıcı bölümü olan veri toplama işi, eğer hedef kuruluş bir rakip ise, çok daha zor olmaktadır.

İşbirliğine dayalı kıyaslama ile çabalarını gerçekleştirmek isteyen kuruluş, bu konuda alanında en iyi olan diğer kuruluşla gider ve bilgilerini paylaşmaya istekli olup olmadığını öğrenir. Karşı kuruluş bilgileri paylaşmayı istediği takdirde, sağlıklı bir bilgi alışverişi ile kıyaslama gerçekleştirilmektedir.

Ortaklığa dayalı kıyaslama yönteminde, bir grup kuruluş bir araya gelerek belirli bir çabanın gerçekleştirilmesi konusundaki bilgilerini paylaşmaktadırlar.

İşletme içi kıyaslama ise, aynı kuruluş içindeki bir bölümde ya da başka bir bölümdeki başarının karşılaştırılması esastır.

Kıyaslama çalışmaları, TKY'nin bir parçası olarak ele alınmaktadır. Kıyaslama kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlamaktadır. Bu görüşü elde

⁶⁵ KARALAR, Rıdvan. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, 1998

etmeye çalışan kıyaslama, kuruluşun gözünü; rakipleri ve dünyadaki gelişmeler üzerine çevirmesini sağlayacak en iyi yöntemdir.⁶⁶

2.7.2.3. Kalite Çemberleri

İlk olarak 1960 yılında Japonya’da ortaya çıkmıştır. Bir işi yapan kişinin, kendi işini herkesten daha iyi bildiği ve bu nedenle de hataları düzeltme ve sorunlara çözüm getirme çabalarında aktif olarak yer alması gerektiği görüşüne dayanır. Kalite çemberleri benzer işleri yapan, 5–10 kişi arasında değişen sayıda gönüllülerden oluşan, homojen gruplardır. Çemberler düzenli olarak toplanır. Üyeler sorun çözme yöntemlerini kullanarak çözüm önerilerini hazırlayıp, periyodik olarak üst yönetime sunarlar.⁶⁷

Kalite Çemberlerinin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

– Kaliteyi Geliştirmek: Kalite çemberlerinde, kalite kavramı en geniş düzeyde ele alınmaktadır. Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, iletişimde kalite, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde kalite, yöntem ve süreçlerde kalite gibi kalitenin bütün yönleri kalite çemberleri çalışmalarının konularını oluşturmaktadır.

– Çalışanların Motivasyonu ve Katılımı: Çalışanlar kendilerini işlerinde daha sorumlu hissederek, şirket içinde tanınma olanağı bulmakta ve tatmin düzeyleri artmaktadır. Ayrıca ekip ruhu ve kapasitesi de gelişmektedir.

– Ast-Üst İlişkilerini Geliştirmek: Birlikte çalışma, hedefler üzerinde birlikte düşünme, toplantılar yoluyla görüş alışverişinde bulunma ve çalışanlar ile üstleri arasında var olan iletişim ilişkilerini olumlu yönde geliştirme kalite çemberleri sayesinde gerçekleşmektedir.

– Çalışanların Kültürünü Geliştirmek: Kalite çemberlerine geçiş, çalışanların yaratıcılık, sorun çözme ve grup çalışmaları gibi konularda tam bir eğitim programı

⁶⁶ AKIN, Besim ve Diğerleri. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler. İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No: 805, İstanbul: Eylül 1998

⁶⁷ TÜRKEL, Asuman. İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitapevi, Yayın No: 121, Eğitim Dizisi:21, İstanbul 1998

izlemelerini gerektirmektedir. Bu çabalar aynı zamanda şirket başarısına önemli katkılarda bulunarak, bir yatırım niteliği taşımaktadır.

Kalite çemberleri sayesinde, ortak görev anlayışıyla çatışmalar azalır ve çalışanlar daha fazla sorumluluk almaya yönelirler.

2.7.2.4. Kalite Yayılımı

İlk olarak 1972 yılında Mitsubishi tarafından kullanılan, sonraları Toyota tarafından geliştirilen kalite yayılımı, hem bir felsefe hem de güçlü bir planlama ve iletişim aracıdır.

Kalite yayılımının birinci amacı, üst düzey yönetimin planlarının alt düzeylerde formüle edilen strateji ve sorumluluklar ile bütünleştirilmesidir. İkinci amacı ise, müşteri ihtiyaçlarının kuruluşun mal ve hizmet spesifikasyonlarına dönüştürülmesinin sağlanmasıdır. En önemli kalite yayılımı aracı “kalite evi”dir. Kalite evi, strateji ve hedefler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla kullanılan bir korelasyon matrisidir. Kuruluşun planlama sürecinde hedefleri x eksenine, ulaşma yolları y eksenine yazılır. Evin çatısı korelasyon matrisidir, hedefler arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılır.

2.7.2.5. Politika Yayılımı

Her kuruluşun plan ve stratejilerinin tüm örgüt kademelerinde uygulanmasını sağlayacak bir yönetime gereksinimi vardır. Japonlar başarıyla uyguladıkları bu yönetime “Hoshin Planlaması” adını vermişlerdir. Bu yöntemle üst yönetimin belirlediği yıllık hedefler alt kademelere doğru, daha da somutlaşarak sistematik bir biçimde yayılmaktadır

Hoshin, hiyerarşik bir sistem olup, kuruluşun en tepedeki başkanı tarafından başlatılmaktadır.⁶⁸ Başkan; ölçü, hedef, strateji ve stratejinin sahibi konusunda bilgilerin yer aldığı bir kaç önemli hoshinini açıklar. Başkanın hoshinleri organizasyon için 2 ya da 3 kritik faktörle sınırlıdır. Üst ve orta düzey yöneticilerle hoshin konusunda uzlaşma sağlandığında her bölüm kendi hoshinlerini geliştirmeye başlar. Bu süreç, her işlem için

⁶⁸ BOZKURT, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, 2001/1, s.45-74

planlar tamamlanıncaya kadar işletme genelinde yaygınlaştırılır. Hedefler kişi ve gün bazına kadar indirgenir. Bölümler, her ayın sonunda hedefler, gerçekleşme durumları, hedefe ulaşamaması durumunda nedenleri ve çözüm önerilerini içeren raporlar hazırlar ve üst düzey yönetime sunarlar.

2.7.2.6. Yedi İstatistiksel Araç ve Yeni Yedi Araç

“Yedi istatistiksel araç”; Pareto diyagramı, sebep-sonuç diyagramı, histogram, kontrol şeması, saçılma diyagramı, grafik ve kontrol çizelgesinden oluşur. Bu araçlar iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır.⁶⁹Bu gruba sonradan yeni ürün geliştirme, tesis iyileştirme, kalite iyileştirme ve maliyet azaltma gibi daha karmaşık ve nitel özelliklerin yoğun olduğu sorunların çözümünde kullanılan ilişki diyagramı, yakınlık diyagramı, ağaç diyagramı, matris diyagramı, matris veri analizi, süreç karar program tablosu ve ok diyagramı gibi araçları kapsayan “yeni yedi araç” eklenmiştir.

2.7.2.7. Tam Zamanında Yönetim

Tam zamanında yönetimin amacı; kısa dönemde, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmek ve hizmetleri vermektir. Tam zamanında yönetim felsefesi; israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği artırmak ve mal ve hizmet üretimi sürecinde sürekli gelişmeyi hedeflemektedir.

TKY'nin iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlar sıfır stok ve sıfır israftır. İsrafı bir ürüne değer katmadan maliyet ekleyen bir olgu olarak tanımlamak mümkündür. İsrafı ortadan kaldırmak; müşteriye hizmet veya ürüne doğrudan değer eklemeyen tüm faaliyetleri en aza indirmek anlamındadır.⁷⁰

Yukarda açıklanan TKY teknikleri sürekli iyileştirme ve sorun çözme çalışmalarının her aşamasında yoğun olarak kullanılmaktadır.

⁶⁹ KAVRAKOĞLU, İbrahim. Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, No: 3, Aralık 1997

⁷⁰ EFİL, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1996

2.7.3. Tky Uygulama Modelleri

Özünde TKY felsefesi aynı ise de uygulama süreci, örgütün kalite geliştirme hedeflerini gerçekleştirmek üzere oluşturulan stratejilere göre değişme gösterir. Literatürde rastlanan bazı uygulama modelleri arasında , (1) Şelale (“cascade” ya da “trickle down”) modeli, (2) Enfeksiyon (“infection” ya da “bubble up”) modeli ve (3) Gevşek- dar (“loose- tight” modeli gelmektedir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.⁷¹

Şelale modeli, örgütün deneyimli yöneticilerinin TKY ilkeleri doğrultusunda eğitilme ve yetiştirilmelerini gerektirir. Bu yöneticiler örgüt için bir vizyon ve plan geliştirirler ve aşağı kademelere aktarırlar. Bu da gösteriyor ki aşağı kademeler de TKY konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Sonunda üzerinde anlaşmaya varılmış planlar uygulamaya konulur. Bu modelin başlıca sakıncası, sadece tek bir doğru yolun varlığının kabul edilmesidir ki, esasen TKY felsefesine ters düşer.

Enfeksiyon modeli, sadece tepe yönetiminin bağlılığına dayanmayıp, aynı zamanda başarıyı göstermek üzere gönüllü pilot programların uygulamaya geçirilmesini salık verir. İşte bu programlar vasıtasıyla TKY felsefesinin örgüt boyunca geliştirilmesi, modelin hedefidir. Bu yaklaşım bireysel girişimi cesaretlendirir, ne var ki deneyimli yöneticilerin bağlılık ve liderliği eksiktir. Pek tabiidir ki uygulamanın başarısı için bunlar fevkalade önemlidir.

Gevşek- dar modeli ise, deneyimli üst yönetimin hem kolaylaştırıcı (facilitator), hem de lider olarak fonksiyonda bulunmalarını gerektirir. Modele göre üst yöneticiler bağlılık (commitment) gösterir ve ayrıntılı ve kapsamlı planlama ile ilgilenirler. Bu planlamada çalışanların katılması ve sıkça takımlar halinde toplanması önemlidir. Böylece kalite geliştirme prosedürlerinin uygulanması mümkün olur. Bu model şelale ve enfeksiyon modellerinin güçlü yönlerini birleştiren bir yaklaşım niteliğindedir.

⁷¹ Seymour, D. And Collett, C. (1991). Total Quality Management in Higher Education. New directions for Institutional Research. San Francisco: Jossey- Bass.

2.7.4. Tky Uygulama Stratejileri

Kurumlarda TKY uygulaması. TKY felsefesinin, stratejik bir uygulama çerçevesine dönüştürülmesidir. Eğer TKY beklentileri karşılayamıyorsa neden, zayıf ve yetersiz taktikler ve stratejik bir çerçevenin yokluğudur.

Crumrine ve Runnels (1991) (Aktaran Lankard 1992), mesleki teknik okullarda TKY'nin uygulanması ile ilgili bir model önermişlerdir. Model uygulama için aşağıdaki beş aşama ya da kategori önermektedir.

Bağlılık. TKY'yi araştırma, değerlendirme, kabul etme ve ona bağlılık göstermeyi öngörür.

Örgütsel gelişme. TKY'yi eğitim, yetiştirme, çalışanlara destek sağlama gibi anahtar yönetim süreçleriyle bütünleştirmektir.

Müşteri odaklanması. İş takımlarının oluşturulmasını, müşterileri, hizmet ve ürünü analiz etmeyi öngörür.

Süreç oryantasyonu. Süreç kontrolünü tanımlama standartlaştırma ve geliştirmektir.

Sürekli geliştirme: Yararları ve imkânları tanımlamak için yöntem geliştirme ve geliştirme sürecini günlük uygulamalarla bütünleştirme.⁷²

2.8. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
- Müşteri tatmininin artması
- Kaynak israfının azalması
- Verimliliğin artması

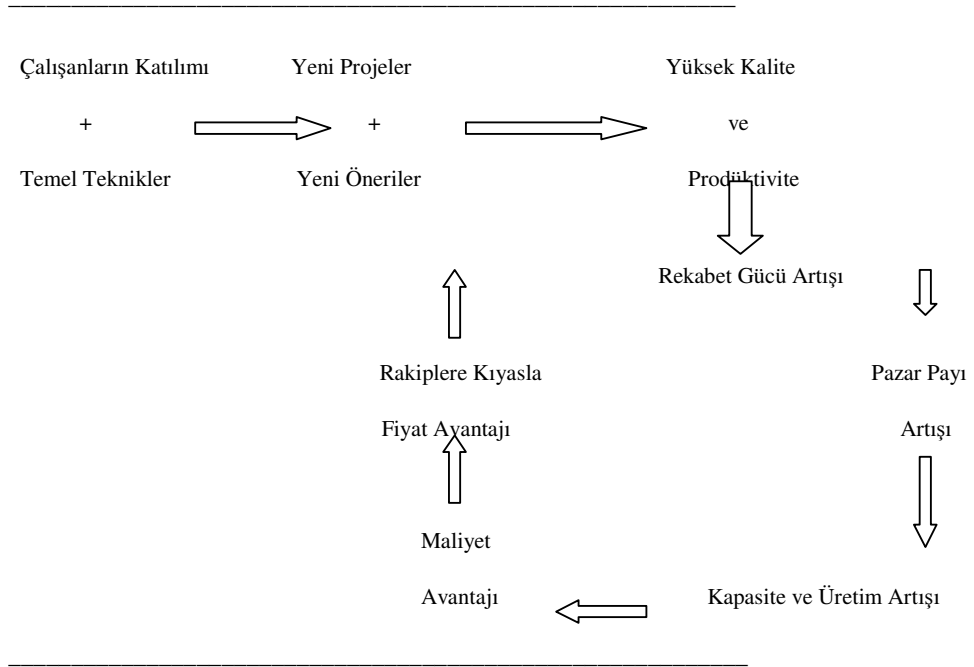
⁷² Lankard, B.A. (1992). Total quality management application in vocational education. ERIC Digest no 125 (ED347404).

– Süreç içi işlem sayısının azalması Kurum ve çalışan ilişkilerinin düzeltilmesi

– Yukarıda saydığımız yararların dışında TKY ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

2.9. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Gücüne Etkisi

Sürekli gelişme süreci içerisindeki bir kuruluş hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltmektedir. Hızlı verimlilik artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan pazar payı artışı kuruluşun gelirlerini artırarak yeni yatırım imkânları yaratmaktadır.



Şekil 2.5. Rekabet Gücü Çevrimi

Şekil 2.5.'teki sonsuz çevrimin sürekli beslenmesi ile yaratılan ivme devam ettirildiği sürece, örgüt güçlenecek, rakiplerine üstünlük sağlayacak ve gelişecektir.

TKY bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğerk taraftan verimliliği artırmaktadır. TKY felsefesini benimsemeyen bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.⁷³

2.10. Toplam Kalite Yönetimi Temel Görüşleri

Toplam Kalite Yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem içinde bir örgütün ve onun etkinliklerin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)en genel ifadeyle şöyle tanımlanmaktadır: Toplam Kalite Yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek kuruluşun ürün ve hizmetleri yanında yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir çalışma ya da yönetim uygulamasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi ‘nin temel görüşlerini sıralarsak:

TKY gelişime yönelik sürekli değişimi temel alır, başarısı değişimden geçer. Bu değişim yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitim ile sağlanır.

TKY sürekli daha iyinin arandığı bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu sürecin öncelikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanaklarının artırılması ve artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim-çalışan-sendika ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı bir işbirliğidir.

TKY, müşteri isteklerini ve gereksinimlerini kuruluşun amacı olarak görür. Bu çerçevede, müşteriye hoşnut etmek için en uygun ürünleri tasarımıyarak, hammaddeden müşteriye uzanan ikmal, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşan tüm etkiler. Zincirinin her halkasında, kalite, mükemmellik ve verimlilik standartlarını yakalayarak, bu ürünleri en uygun fiyatla pazara sunmayı hedefler.

⁷³ KAVRAKOĞLU, İbrahim. Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, No: 3, Aralık 1997

TKY’ da müşteri sadece son ürünü satın alan kişi değildir. Müşteriler, dış tedarikçilerden başlayıp, sistem süreci içindeki her işlevsel ve destek grubundaki iç müşteriler (bir önceki alt sistemden iş alan her birim ya da ikisi) ve dış müşterilerdir. Dolayısıyla her müşteri kendinden bir sonraki alıcıyı yani müşteriye hoşnut etmekle sorumludur.

TKY, geleneksel yönetimlerden farklı bir “kalite-verimlilik-maliyet-kar”yaklaşımı izler. Kaliteye öncelik verilerek, verimlilik artırılacak, maliyetler düşürülecektir. Yüksek kaliteli ürünler daha düşük fiyatlarla tüketiciye sunulurken pazar payı ve kar artırılacaktır.

TKY ‘de gelişme kaynağı, teknoloji olanakları dışında “ kalite için çalışan insan” dır. Kalite için çalışan insan yaratmak, önce yöneticiden geçer. Yönetici önder olmalıdır. Önce kendisi kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanmalıdır. Yönetimin de, çalışanları ortak amaç ve çabada birleştirebilecek güveni ve şeffaflığı sağlamalıdır.

Çalışanları devreye sokmak için insan kaynağının yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve katılımcılığını güçlendirmek gerekir. Eğer gelişim ve değişime dayalı kalite bilinci çalışanlara anlatılabilirse, çalışanlar ve yönetim arasında ortak amaç ve isteklere dayalı bir bağımlılık ilişkisi kurularak herkese bu uğraşa katılma isteği ve olanağı kazandırılabilirse, TKY ‘nin felsefesine uygun bir örgüt ortamı yaratılabilir. Bu ortam içinde çalışanlar, isteklerini, beyinlerini, yüreklerini ve çıkarlarını kurumun gelişmesi için bir araya getireceklerdir. Bu ortamı yaratmak davranışlarda ve olanaklarda gerekli değişimi sağlayacak nitelikli ve sürekli bir eğitim ve özendirme geçer. Eğitimler, müşteriye odaklı kaliteli ve verimli üretimin teknik ve yöntemlerini öğretmenin yanı sıra çalışanların ve yöneticilerin kuruluşu ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi amaçlamalıdır. Eğitimlerin başlıca konuları bilinçlendirme, beceri geliştirme, takım çalışmaları, yönetime katılım.

Değişimi ve gelişimi özendirerek ödüllendirme sistemleri de TKY’nin başarısını sürükleyici bir başka araçtır

TKY 'de uygulamaların sürdürülmesi önemli bir sorundur. İlk yılların enerjisi ve kolay başarıların sonrasında, uygulamaların yeni güdülerle ve güçlerle desteklenmesi gerekir. TKY'nin sürekliliği ve başarısında değerlendirme – geri bildirim – denetim bu açıdan önem taşır.⁷⁴

2.11. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü Ve Değerlendirme

Toplam Kalite Yönetiminin yukarıda açıklanan temel görüşleri ana başlıklar halinde özetlersek:

- Liderlik ve Örgütlenme
- Kalite ve Verimliliği Hedefleme ve Planlama
- Bilinçlenme ve Katılımcı Yönetim
- Ödüllendirme
- Geri Bildirim – Düzeltme – Sürdürme

Ancak bu sıralamada bu zamana kadar sözü edilmeyen, oysa her yönetim anlayışında asal olan bir eksik vardır. Bu da: Performans Ölçme ve Değerlendirmedir.

Temel Felsefesi gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçiminde ölçme ve değerlendirmenin rolü yadsınamayacak bir ağırlıktadır. Bu gerçeğin kanıtı ölçümlerin kendi başlarına bile zaten bir gelişme kaynağı olmasıdır. Sürekli hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişime yönelik plan ve hedefleri saptamak, kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarımılanan ve uygulanan ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebilecek görevlerdir.

⁷⁴ Weaver Charles N. , Toplam Kalitenin Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık: 137, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul 1997

TKY 'de performans ölçümlerini açıklamaya geçmeden önce DEMİNG 'in TKY 'yi açıklayan yaklaşımına bir bakalım.

Günümüz iş dünyasında hızla değişen koşullar, TKY ve benzeri pek çok yeni yönetim biçimi arayışları yanında, kuruluşların gelecekte nasıl bir performans göstermesi gerektiği sorusuna da ortaya koymuştur. Geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler, örgütlerin performans anlayışını belirlemeye başlamış ve bu performansın yönetimi de klasik performans yönetimine göre kıyafet değiştirme sürecine girmiştir. Bu kıyafet değiştirme TKY 'de çarpıcı bir biçimde ortaya çıkmıştır. TKY 'de performans yönetimi ve performans ölçüm ve değerlendirmesi de çok doğal olarak bu değişime uyum sağlamıştır.

TKY 'nin itici gücü olan değişim ve gelişim, performans yönetiminin de temel ilkesi olmuştur. Bir kuruluşta gerçekleştirilen gelişmeler ölçüm ve denetimlerin itici gücü olduğu gibi, sağlıklı ve amaca uygun olarak yapılan ölçüm ve denetimler de gelişmelerin destekleyicisidir. Gelişmeye yönelik ölçümler daha büyük gelişmelere, sonunda eğer varsa mükemmelliğe ulaşmanın yolunu açacaktır.

TKY 'nin felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim, değişim ve sürekli gelişim inancı örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle Kalite – Verimlilik – Yenilik olmalıdır.

Performansı kalite – verimlilik – yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar stratejik planlara dökülmeli ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır. Bu çalışmalar performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine temel oluşturacaktır.

Ölçülen sisteme ait olan herkesin bu sistemin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim uygulamaları ile kuruluşun görev tanımından, planların hazırlanmasına hedef ve amaçların belirlenmesine kadar ortak görüş ve onayın oluşturulması gerekir.

Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır.

Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Özellikle TKY' nin başarısını belirleyecek rekabet edebilirlik, müşteri doyumunu ile ilgili performanslar çalışanlara ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.

Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak ödüllendirmeler ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılırsa yararlı olur ve çalışanlar da iyiye ulaşmaya özendirir. Bu nedenle ölçüm sistemleri, bireysel – toplu, parasal – parasal olmayan özendirici sistemlerle mutlaka desteklenmelidir.

Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerin de bu ayrıntıda tasarlanması uygundur.

Kullanılacak ölçüm tekniklerine gelince; hiçbir ölçüm sisteminde tek bir tekniğe ya da birkaç göstergeye bağlılık aranmaz. En iyi ölçüm sistemleri amaca en uygun olanlarıdır. Kuruluşlar kendi gereksinimlerine uygun teknikleri kendi çabaları ile geliştirebilirlerse daha başarılı olurlar. Bu nedenle ölçüm tekniklerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir, ölçüm sistemleri nesnel – öznel, nitel – nicel, kapsamlı – dar, esnek – katı, fiziki – sosyal özelliklerinden herhangi birini taşıyabilir.

Klasik kontrol amaçlı ölçüm tekniklerinden hala yararlanılmakla birlikte, geliştirilen pek çok yeni teknik vardır. Bu teknikler içinde kuruluşun gereksinimlerine yanıt verenler aynen uygulanabilir, yoksa eklemeler ve düzeltmelerle kuruluşa uygun bir yapıda yeniden düzenlenebilir. Bunların dışında, sistem tasarımcıları kuruluşun gereksinimlerine göre bir dizi gösterge geliştirerek ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağıntılar kurarak çok yönlü sistemler geliştirilebilir.

Geliştirilmiş teknikler arasında en yaygın uygulama alanı olanlar şunlardır:

- Toplam Faktör Verimliliği
- Çok Yönlü Performans Ölçümü
- İstatistikî Performans Kontrolü
- Objektif Matris Yöntemi
- Amaçlara Göre Yönetim
- Maliyet – Yarar Analizi
- Finansal Analizler
- Sapma Analizleri⁷⁵

2.12. Öz Değerlendirme

Özdeğerlendirme bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan bir modelle mukayese ederek, sistematik ve düzenli bir biçimde gözden geçirmesidir. Özdeğerlendirme yöntemi ile organizasyonlar kuvvetli yönlerini ve geliştirmesi gerekli alanlarını belirler.⁷⁶ Böylece iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler.

Özdeğerlendirmenin yararlarını ise şekilde sıralayabiliriz:

- Kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar.
- Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için, belirli bir çerçeve içinde, somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.

⁷⁵ Akal Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, MPM Yayın No:473 Ankara, 1992

⁷⁶ Conti, Tito. Kurumsal Özdeğerlendirme, Kalder Yayınları, No:20, 1998

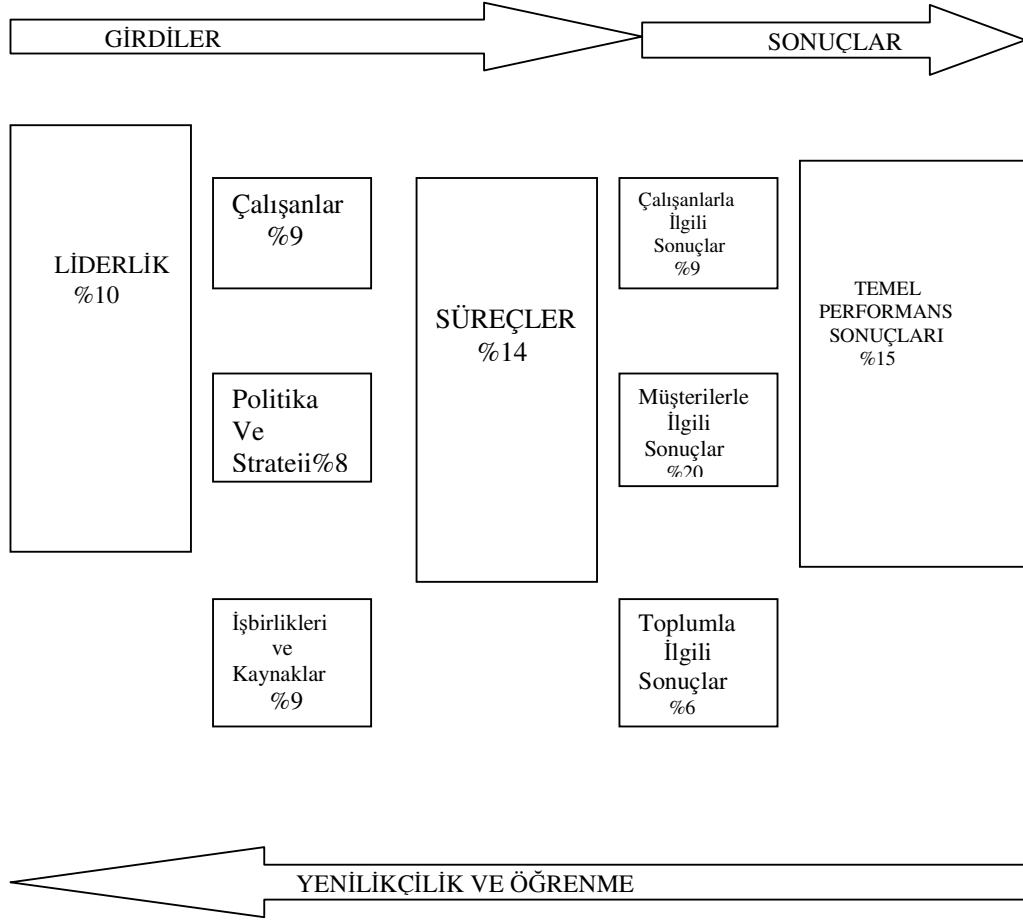
– Kuruluşlarda uygulandığında mükemmelliğin ne anlama geldiği konusunda çalışanları eğitir.

– Kuruluşu yönetme ve iyileştirme sürecinde, ortak bir dil ve kavramsal çerçevenin oluşmasına katkıda bulunur.

– Kuruluşun mükemmellik yolculuğunda hangi noktaya kadar geldiğini, daha ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne durumda bulunduğunu ve kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiğini gösterir.

Dünya ekonomilerinin bütünleşmesi arttıkça, rekabetin kapsam ve yoğunluğu da büyük ölçüde değişmektedir. Kalite, rekabet gücünü artıran unsurlar arasında öne çıkarken, müşterilerin mutluluğuna, çalışanların katılımına ve sürekli gelişim ilkelerine dayanan “Toplam Kalite” anlayışı yaygınlaşmaktadır. Birçok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri, “Toplam Kalite” anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Kalite ödüllerinin en eskisi ve tanınmış Japonya’da 1951 yılında başlatılan “Deming Ödülü”dür. Bunu sırasıyla ABD’de 1988’de “Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü”, Avrupa’da EFQM (Avrupa Büyük Ödülü) izlemiştir.



Şekil 2.6 EFQM Mükemmellik Modeli

Şekil 2.6’da görüldüğü gibi, EFQM Mükemmellik Modelinin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığı ile iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka ifade ile çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. EFQM Mükemmellik Modeli, 5’i girdi, 4’ü sonuç kriteri olmak üzere dokuz ana kriterden oluşmaktadır. 9 ana kriter 32 alt kriter ile desteklenmektedir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çok sayıda soruyu ortaya çıkartmaktadır. Girdi kriterleri kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini göstermektedir.⁷⁷

⁷⁷ EFQM Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları

Ulusal Kalite Ödülü'nde kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, sınırları keskin çizgilerle tanımlanmış bir model değildir.⁷⁸ Organizasyonlarda sürekli mükemmelliği sağlamaya yönelik değişik yaklaşımların geçerliliğini kabul etmektedir. Keskin sınırları çizilmemiş bu model çerçevesinde bazı kavramlar temel noktalara vurgu yapar. Bu kavramlara dayandırılan yaklaşım, faaliyet ve atılımlar TKY içerisinde yer almaktadırlar. EFQM Mükemmellik Modeli'nin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi ancak Toplam Kalite temel kavramlarının iyi bir şekilde anlaşılmasıyla mümkündür.

2.12.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Girdi Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterlerini beş ana başlık altında toplayabiliriz.

2.12.1.1.1. Liderlik

Vizyon geliştirmek; liderlik kriteri incelenirken en çok dikkat edilmesi gereken noktadır. Bunun yanı sıra iletişim kurmak, dinlemek, ulaşılır olmak, eğitim vermek, eğitim almak, öncelik belirlemek, takdir etmek ve örnek olmak gibi bir liderde bulunması gereken ve liderliği tamamlayan kriterler modelin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

2.12.1.1.2. Politika ve Strateji

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

2.12.1.1.3. Çalışanlar

⁷⁸ACTİVELİNE, Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, Sayı: 15, Haziran 2001, s.27

Bu kriter ile insan kaynakları yapısı ayrıntılı olarak incelenmektedir. İnsan kaynakları planlanmasının nasıl yapıldığı ile başlayan incelemede, bu planlamanın sonuçları performans değerlendirme sistemleri ile ortaya çıkarılmaktadır. Ayrıntılı olarak incelenen diğer noktalar ise; çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması, etkin iletişim ortamının varlığı, kariyer gelişimi, çalışanların eğitilmesi, takdir ve ödüllendirme sistemlerinin varlığıdır.

2.12.1.1.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Model içerisinde önem derecesi yüksek olan işbirlikleri ve kaynaklar kriteri incelenirken, işbirliklerinin geliştirilmesi ve finansal kaynakların yönetimi üzerinde önemle durulmaktadır. Binalar, donanım ve malzeme kaynaklarının yönetimi incelenirken, bunların verimli kullanılıp kullanılmadığı araştırılmaktadır. Kuruma çeviklik kazandıracak en önemli argümanlardan teknolojinin ve bilgi kaynaklarının yönetilmesi konusu ise modelin kilit noktalarından birini oluşturmaktadır.

2.12.1.1.5. Süreçler

Girdi kriterleri içinde önem derecesi en yüksek olan süreçler kriterine göre; süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin sağlıklı bir şekilde izlenmesi gerekmektedir.⁷⁹

2.12.1.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Çıktı Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli'nin çıktı kriterlerini dört ana başlık altında toplayabiliriz.

2.12.1.2.1. Müşterilerle ilgili Sonuçlar

Müşterilerle ilgili sonuç kriteri, yapılan çalışmaların ne derecede etkili olduğunu ortaya koymakta olup, yöntemleri gözden geçirerek daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Müşteriler üzerinde genel imajın nasıl olduğu ayrıntılı bir biçimde incelenirken, ürün ve hizmet kalitesinin seviyesi sürekli olarak maksimum noktada tutulmaya çalışılmaktadır. Müşteri bağlılığını sağlamada satış ve satış sonrası

⁷⁹ EFQM Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları

destek işlemlerinin ne denli ciddiyet ve verimlilik içerisinde yapıldığı ise bir başka kilit noktayı oluşturmaktadır.

2.12.1.2.2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanların verimliliğini gerçekçi bir yaklaşımla ölçmek isteyen bu kriter, bunu yaparken çalışanların memnuniyetini de ölçmektedir.⁸⁰ Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını incelerken, çalışanların performansı tarafsız bir biçimde değerlendirilmektedir. İşe devamsızlık oranı, iş tatmini, iş süreçlerine katılım, çalışma ortamı ve iş kazalarının birbirleriyle ilişki kurularak incelendiği yapıda, çalışanların genel bir karnesi çıkarılmaktadır.

2.12.1.2.3. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurumun sadece çalışanlar ve müşterilerden ibaret olmadığını benimseyen model için toplum da en az müşteri kadar önemlidir. Çünkü topluma yansıtılan zararlar ve faydalar daha etkili bir biçimde kuruma geri dönmektedir. Dolayısıyla toplumu göz ardı etmek mümkün değildir. Toplumun kurumu nasıl algıladığı temel göstergelerden birini oluşturmaktadır. Kurumun yerel ve ulusal ekonomiye katkı derecesi de modele uygunluğunu denetlemek için kullanılmaktadır. Spor, sağlık ve kültür alanında topluma yapılan katkılar modele uygunluğu artırırken, çevre açısından oluşturulan tehlikeler ise modele ters düşmektedir.

2.12.1.2.4. Temel Performans Sonuçları

Temel performans sonuçlarında kurumun modele uygunluğu finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Finansal sonuçlar içerisinde satışlar, kar, nakit akışı ve bütçenin planlanan yapıya uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol edilmektedir. Üretkenliğin ve çevrim süreçlerinin incelendiği finansal olmayan sonuçlar bölümünde ise sonuçlar belli standartlar içinde değerlendirilmektedir.

⁸⁰ ACTİVELİNE, Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları ve Teknoloji Gazetesi, Sayı: 15, Haziran 2001, s.27

Girdiler kısmındaki kriterler kuruluşun iş sonuçlarına ulaşmak için nasıl çalışmakta olduğu ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgilidir.

Sonuçlar kısmındaki kriterler kuruluşun iş sonuçları açısından nelere ulaşmış olduğu ve ulaşmaya devam ettiği ile ilgilidir.⁸¹

2.13. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

2.13.1. Yönetimden Kaynaklanan Hatalar

Yönetimden kaynaklanan hataları dokuz ana başlık altında toplayabiliriz.

2.13.1.1. Yönetimin Algılama Hatası

TKY, genellikle adında KALİTE sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite departmanının sorumluluğunda olan seksiyonel bir uygulama gibi algılanmaktadır. Oysa TKY, kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. TKY'ni kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak, işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmamaktadır.

Bir başka algılama hatası da ISO 9000 belgesinin alınmasıyla TKY'nin gerçekleştiği kanısıdır. Oysa ISO 9000 belgesinin alınması işletme değişiminin başlamasında kapının aralanması anlamını taşımaktadır.

2.13.1.2. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci

Değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı kendini değiştirmektir. Varolan yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi mümkün değildir. TKY sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan yönetsel yaklaşımdır. Üst yöneticilerin değişim yönetiminde, motivasyon konusunda daha fazla sorumlulukları vardır.

Yönetimlerde yaygın olan denetim anlayışı, sorunların kaynağına değil, suçlu aramaya yöneliktir. Böylece sorunların gerçek boyutları su yüzüne çıkmamaktadır. Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini belirlemek ve

⁸¹ EFQM Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları

çalışanların katılımıyla bu sorunların çözümünü sağlamak olarak değiştirildiğinde daha farklı bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bu defa sorulacak soru “Kim yaptı?” değil “Neden oldu?” şeklinde olmalıdır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin geleneksel, aşırı merkeziyetçi ve denetimci yönetim anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

2.13.1.3. Araç Odaklı Olma

Kimi yöneticiler TKY sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaktadır. Örneğin; tek başına kalite çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek ya da ISO 9000 standardı belgesini almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir. Bir örgütte araçlarla amaçların yer değiştirmesi halinde isabetli kararların alınması imkânsız olur.

2.13.1.4. Örgüt Kültürü Konusuna Yeterince Önem Vermeme

Özellikle teknik orijinli birçok yöneticinin örgüt kültürü konusunda yeterince duyarlı olmadığı görülmektedir. Bu konudaki bilgisizliklerin yanı sıra hafife alma eğilimi fazladır.

İnsan kaynaklarının önemi konusunda yöneticilerin çoğunluğunun eylem, söylem birliği içinde olmaları, TKY uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.13.1.5. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek

TKY uygulamalarının önemli bir unsuru da bilindiği gibi sorun çözme ve süreç geliştirme konusudur. Grup dinamiği içinde çalışarak gerçekleştirilmesi beklenen bu etkinlikler bütün olarak algılanıp uygulamaya konmalıdır.

2.13.1.6. Birimler Arası Rekabeti Özendirmek

Rekabet gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla beraber örgüt içinde birimlerin, ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler

veya birimler arasında rekabetin olması çoğu zaman iç iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir.

2.13.1.7. Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmaması

Birçok kurumun tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman/danışmanla çalışılmaması onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

2.13.1.8. TKY Konusundaki Sorumluluğu Bir Birim Yöneticisine Devretme

Yetki devri gerekliliği her ne kadar savunulan bir durumsa da TKY konusunda üst yönetimin liderliği devredilemez ve vazgeçilemez bir görevdir.

2.13.1.9. Üst Yönetimin TKY'yi Askıya Alma Eğilimi

Bazı üst yöneticiler, yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde çalışmalara ara verme eğilimindedirler.

2.13.2. Orta Düzey Yönetici Ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller

Orta düzey yönetici ve uzmanlardan kaynaklanan engelleri üç ana başlık altında toplayabiliriz.

2.13.2.1. Astların Başarisından Hoşnutsuzluk

Astlar tarafından oluşturulan sorun çözme (kalite çemberi) ya da süreç geliştirme amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı sorunları çözmeleri kimi uzman / mühendisleri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi kendini gösterebilmektedir.

2.13.2.2. Birim Yöneticileri Arasındaki Rekabet

Birim Yöneticileri arasında rekabetin varlığı, birimler arasındaki bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür.

2.13.2.3. Uzman ve Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımı

Kurumlarda uzman veya mühendis olarak çalışanların TKY' ne kendi meslekleri açısından yaklaşımları ayrı bir sorundur.

2.13.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

TKY yaklaşımı insan kaynakları odaklı bir yöntemdir. Onların yaratıcı yönlerini harekete geçiren, insan odaklı bir çalışma yöntemi olduğu için çalışanlara sistem battan doğru anlatılırsa, genellikle çalışanlardan konuya ilişkin bir direnç ya da bilinçli bir engelleme girişimi ortaya çıkmamaktadır.

Ancak; işçi çıkarmalarının yoğun olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürede çözümlenemediği, toplu pazarlıkların genellikle grevle noktalandığı kurumlarda çalışanların katılımının sağlanması pek mümkün olamamaktadır.⁸²

2.14. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Anlayışı

2.14.1. Kalite

Şüphesiz bu kavramın tek bir karşılığı yoktur. Toplumun dinamik yapısı sayesinde bu tanım sürekli değişmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Kalitenin ne olduğu veya ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanamamıştır. Fakat günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi , “isteklere uygunluk” olarak tanımlamaktadır.

Kalite kavramını açıklamakta şu tanımlar da kullanılmaktadır.

Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği, ASQC).

Kalite, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)

⁸² Cafoğlu, Zuhâl (1996)EğitimdeToplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Vakfı Yay, Ankara

Kalite'yi “ isteklere uygunluk “olarak tanımlamalıyız. İstekler, anlaşılmamaları, imkânsız olacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şeklinde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (P.Crosby)

Kalite, kullanıma uygunluktur. (J.M.Juran)

Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır. (G.Taguchi)

Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir

Kalite, doğru tanıtıdır.

Kalite, müşteri parasının karşılığını almasıdır.

Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.

Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

Kalite, sürekli başarı demektir.

Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.(DEMİNG)

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır .(ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü)

Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS)

Kalite, esnekliktir.

Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.(Abbott ve Feigenbaum)

Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur .(Gilmore ve Levitt)

En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir. (İmai, 1994)

Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Yukarıda yapılan tüm tanımlar kalite kavramının gelişimi süreci sırasında ortaya atıldığından, aralarında ufak farklar içermektedirler. Fakat hepsinin ortak paydası “müşteri mutluluğu “ dur. Şimdi de yönetim kelimesinin anlamını araştıralım.

2.14.2. Yönetim

Yönetim nedir: Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim konusunda az çok görüş birliğine varılmış diğer tanım :” Yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmektir “ . Yönetimle ilgili tüm tanımların işlediği husus yönetimin süreç odaklı olduğudur. Yönetim bir süreçtir ve süreç odaklıdır. Yönetim beşeri bir olaydır ve insan odaklıdır.

Teoride ve literatürde bu şekilde ele alınan tanımlar pratikte uygulanmamış ve yönetim sadece “sonuç odaklı” ve “sermaye odaklı” olarak değerlendirmiştir. Fakat günümüzde şirketlerin yöneticilerini ve şirketle ilgili çıkar çevrelerini etkileyen güçlü unsurlar yöneticileri ve yönetim kavramını süreç ve insan odaklı olarak değerlendirmeye ve bu kapsamda yönetim teknikleri uygulamaya zorlamaktadır.

Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını belli başlı üç başlık altında toplayabiliriz:

Dinamik pazarlar ve Değişim

Rekabet

Kalite ve Müşteri

Bu üç unsur kısaca Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkindir.

2.14.3. Toplam Kalitenin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar ;”insan”a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar. Şimdi bu öğeleri inceleyelim.

2.14.3.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak “ yerine “hataları önlemek “yaklaşımı vardır. Kalite-Maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşımının ne denli etkili olduğuna yeterince yer vermiştim. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış tasarımda kalite (qfd) aşamasına kadar gelmiştir.

Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Diyebiliriz ki planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir.

	Yetersiz planlama	Yeterli planlama
Planlama	-5saat	10 saat
Uygulama	-10 saat	10 saat

Kontrol	-5 saat	1 saat
Düzeltilme	-5 saat	1 saat

Kazanılan saat:3 saat

Sonuç olarak yeterli planlama zaman kazandırır.

2.14.3.2. Ölçüm Ve İstatistik

Rekabetin temel kriteri olan Kalite- Maliyet - Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin özellikle üzerinde durmamızın çeşitli nedenleri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

1.Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır.

2.Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin teknikleri uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz.

3 İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkân sağlar.

4 İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin satışlardaki ani bir düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, bu “doğal değişkenliğin “ sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir. Keza, ulaşılan bir başarı düzeyinin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir. Yukarıda kısaca “istatistik” sözcüğü ile ifade ettiğim düşünce disiplini, geniş anlamı ile “matematik ve analiz teknikleri” olarak anlaşılmalıdır. İstatistik sözcüğüne sık sık başvurulması, tekniklerin uygulama sıklığına işaret etmektedir.

2.14.3.3. Grup Çalışması

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları, ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite yönetiminde grup çalışmasının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır.

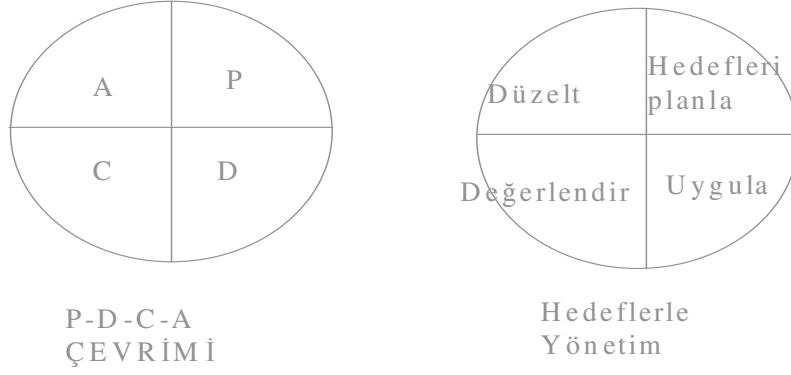
Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- "İşletme körlüğü" nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

2.14.3.4. Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli "Sürekli Geliştirme" ye dayalıdır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir.

Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim



Şekil 2.7 Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden de önümüzdeki rakipleri yakalamak ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile Batı tarzı toplam kalite temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir.

Sürekli gelişme çevrimini ilk olarak ortaya atan Dr. W.A. Shewhart 'tır. Bu çevrimi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. W.E. Deming olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adını vermeye başlamışlardır. Gerçekten de "KALİTE" bile nihai bir amaç değildir, sadece yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkân veren bir araçtır. Çok yüksek, hatta herkesten yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez; amaç sürekli olarak rakiplerden ileride olmaktır. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişme sürecidir.

Japonların "Sürekli gelişme" ye bağlılıklarına bir örnek olarak bir kaç ay önce Türkiye'ye gelen Ishizuka Başkan Yardımcısı K. Yamamori 'nin açıklamalarını gösterebilirim. Şirketin yönetim modelini sorduğumda Bay Yamamori tahtaya kalkıp

meşhur P-D-C-A çemberini aynen Shewart 'ın altmış yıl önce çizdiği gibi resmetti ve “Bizim yönetim modelimiz işte budur” dedi.

Sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir. Büyük önem taşıyan bu modelin özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebilirim.⁸³

2.15. Kalite Felsefesi Ve İlkeler

TKY, hem bir kalite felsefesidir, hem de kalite yönetimine sistemli bir yaklaşımdır.

TKY, kalite geliştirme, stratejik kalite yönetimi ya da sürekli kalite geliştirme her ne şekilde kavramlaştırılırsa kavramlaştırılsın temelde Deming (1988), Juran (1989), ve Crosby (1984)'nin, görüşlerine dayalıdır. Bu görüşler ortak olarak, tüm örgüt çalışanları ile müşterilerin girdi, problem çözme ve karar almaya katılımlarını öngören “katılmalı yönetim” anlayışını öngörürler. Bu görüş ya da kuramları kısaca aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

Bu kuramcılar arasında Deming (1988) yönetime, çalışanların işlerini yapmalarında kolaylaştırıcılık (facilitator) rolünü yükler. Bunu da çalışanları karar sürecine katarak, kaliteli üretime engel olanları ayıklamayı salık vererek yaptırır. Deming ürün gelişmesinde, süreç gelişiminin hayati rolünü vurgular.

Crosby (1984) kalite uyumunu, yönetici ve çalışanların ortak olarak birlikte yazılı olarak oluşturulmasını salık verir. Bu yazılı kalite uyumu, pek tabiidir ki müşteri ihtiyaçlarına da hitap etmelidir. Crosby, sıfır hata standardını önerir.

Juran (1989) ise, yönetim problemlerinin insan hatalarıyla ilişkili olduğunu savunur. Juran, kalite kavramları ile ilgili olarak yönetimin yetiştirilmesi gerektiğini vurgular. Juran, kalite halkalarının, iletişimi geliştirmek üzere kullanılmasını önerir. Onun temel ilgisi, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasıdır.

⁸³ Kavrakoğlu İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3 İstanbul 1998

Bu kuramların her biri spesifik bir konuya odaklanmışsa da, hepsi de Crosby'nin modelinde genel bir şekilde yansıtılırlar. Crosby'nin modeli, örgütteki kalite sürecini destekleyici dört boyuta oturur. Bunlar: (1) Yönetimin katılması ve tutumu. (2) Profesyonel kalite yönetimi. Örgüt boyunca oluşturulan kalite konseyleri, kalitenin yönetiminde önemlidir. (3)Çalışanların katılımı ve (4) tanınma. Çalışanların başarı ve çabalarının pekiştirilmesidir.⁸⁴

Görüldüğü gibi TKY, örgüt yönetiminde ve çalışanlarda bir tutum değişimini gerektirmektedir. Çalışanların tümü cesaretlendirilir, güçlendirilir ve bağlılıkları artırılır. Sonuçta onların süreç, ürün ve hizmette gelişmeyi aramaları, sorumluluk almaya istekli olmaları hedeflenir.

TKY, “sürekli gelişme” sürecine dayalı bir kalite anlayışına dayalıdır; olgulara dayalı kararlardan doğan aşamalı değişmeyi, umulan problemlere ve onları engellemeye uzun dönemli bir çabayı yansıtır. TKY çalışanlarını, örgütsel sorunlarla yüzleşmeleri için güçlendirir; aynı zamanda da iç ve dış tüketiciye odaklanmayı gerektirir. Çeşitli TKY yaklaşımları benzer kavramlara dayansa da iki ayrı perspektiften değerlendirilebilir: (1) TKY'nin bir yönetim sistemi olması, tüketici doyumunu ve “işletmecilik (businesslike) “anlayışına bağlılığı vurgulayan hayati bir kavramdır. Örgütte fonksiyonlar arası takımların iyi yetiştirilmesini, iş akımı, Pareto ve balık kılçığı şemalarının, histogram ve benzeri analitik araçların kullanılmasını gerektirir. İşte bu takımlar, örgütlerin kaliteyi geliştirme süreçlerini yönetir ve denetlerler. (2) TKY'nin bir felsefe olmasında ise, formal yetiştirme ve ortak retoriğin yaygınlaştırılması asıldır, ancak amaç “sürekli-aşamalı gelişme”dir. Sonunda TKY, örgütün ortak değerlerinde bir değişimi öngörür ve TKY ilkelerini, günlük işlerin yapılmasında bütünleştirir. TKY, herkese kaliteli hizmet anlayışını empoze eder; bu anlayış da çalışanlara ve fakülte dışındaki topluma değer vermeyi gerektirir.

Kalite ilkeleri, esasen Deming'in ilkeleridir. Deming, kalite gelişimi için çalışanlarla tedarikçileri yakın ilişkiye sokmayı gerekli görmüştür. Deming'e, Juran ve Crosby gibi uzmanlarca destek verilmiştir. Crosby'e göre işi ilk defada doğru yapmak,

⁸⁴ Lankard, B.A. (1992). Total quality management application in vocational education. ERIC Digest no 125 (ED347404).

daha ucuzdur. Yine ona göre performans ölçümü, sadece kalite maliyeti, performans standardı ise yalnızca sıfır hata olmalıdır. Kalite ilkeleri, örgütleri daha etkili kılmak ve çalışanlara daha doyurucu bir iş ve işyeri sunmak üzere geliştirilmiş bir yönetim yaklaşımıdır. Kalite ilkeleri kurumlarda TKY adı altında uygulamaya konulmaktadır.

TKY'nin temelindeki değerler; tüketici sürükleyici kalite, liderlik, sürekli gelişme, çalışanın katılma ve gelişmesi, hızlı tepki, desen kalitesi ve önleme, uzun dönemli bakış, olgularla yönetim, ortakların gelişimi, kurum sorumluluğu ve vatandaşlıktır. Bunlardan en önemlisi de müşteri tatminidir.⁸⁵

Özünde bir yönetim felsefesi olan TKY'nin temelindeki ilkelerden önemlileri şöyledir:

- Vizyon, misyon ve istenen çıktılar.
- Sistemler bağımlılığı
- Liderlik: Kalite kültürünü yaratma ve kalite kültürünü destekleme
- Sistemli bireysel gelişme
- Olgulara dayalı kararlar
- Karar sürecinin aktarılması
- İşbirliği (collaboration)
- Değişme için planlama
- Müşteri oryantasyonu
- Süreç oryantasyonu
- Sürekli gelişme

⁸⁵ Middlehurst, R. (1995). Leadership, quality and institutional effectiveness. Higher Education Quarterly 49,3 (July)266- 285.

Kalite ilkeleri arasında öncelikli olanlar şöylece açıklanabilir:

Müşteri oryantasyonu. Kalite, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Kalite yönetimi müşterileri tatmin etmektir. Müşteri, iç ya da dış müşteridir. Müşteri oryantasyonu, tüm örgütsel etkinlikler ve üyeler için ortak bir hedef sağlar.

Süreç oryantasyonu. Örgütte gerçekleştirilen etkinlikler, temel görevlere ve süreçlere ayrılırlar ve kalite zinciri oluşturacak şekilde bir dizi olarak birbirlerine bağlıdırlar. Kalite zincirindeki her bir sürecin bir müşterisi vardır.

Sürekli gelişme. Müşteri ihtiyaçlarını doyurma, ürün ve süreçlerin sürekli gelişmesini gerekli kılar. En etkili gelişme, gerçekte işi yapan insanların uygun görevlendirilmesi ve gelişmelerinin sağlanmasıyla mümkündür.⁸⁶

TKY, tüketici- müşteri ihtiyaçlarına yoğunlaşmış bir örgütün işletilmesine dönük pratik, ancak stratejik bir yaklaşımdır. TKY, bir slogan olmayıp müşteri istek ve ihtiyaçlarının belli bir kalite seviyesinde karşılanmasını sağlayan kasti ve sistemli bir yaklaşımdır. TKY, hiç sonu olmayan “sürekli bir gelişme” olup insanlarla başarılabilen bir felsefedir. Bu haliyle TKY, kısa dönemli bir ilgiden uzun dönemli kalite gelişmesine bir değişmeyi gösterir. Sürekli yenilik, değişme ve gelişme vurgulanır ve sürekli gelişmeye dönüştürülür. Sürekli gelişme için neler olup bittiğinin analiz edilerek durumu geliştirici plan yapılır. Sürekli gelişme için kültürün uygun olması, personel güvenme ve onlara karar verme yetkisi verilmelidir. Böylece personele kaliteyi kendi alanlarına dağıtma sorumluluğu verilmiş olur.⁸⁷

TKY, bir dizi küçük ölçekli aşamalı projelerle başarılabilir. Japonlar sürekli gelişmeye “Kaizen” adını vermektedirler. Kaizen, adım adım gelişme demektir. TKY'nin felsefesi ise büyük ölçekli, içe doğuşsal ve tümü kucaklayıcı, ancak pratikte uygulanması küçük ölçekli, oldukça pratik ve aşamalıdır. Joseph Juran'ın deyişiyle “fil çaplı projeler, yönetilebilir bit çaplı projelere bölünmek suretiyle” gerçekleştirilebilir. Bu çerçevede Juran, filin parçalanarak her parçasının bir takıma tahsis edilmesini

⁸⁶ Wilkinson ,A, G. Godfrey and M. Marchington. (1995). Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice. Paper presented to the Employment research Unit 1995 Conference, Cardiff Business School

⁸⁷ Sallis. E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd edition. London: Kogan Page Limited.

tavsiye eder.⁸⁸ Pek tabiidir ki sağlam ve sürekli değişme, bir dizi uzun süreli küçük ve başarılı projelerle gerçekleştirilebilir. Örgütün etkinliklerini süreç süreç, problem problem dikkatlice incelemek gereklidir. Kalite geliştirmeye aşamalı yaklaşım, uygulamanın pahalı bir süreç olmasını gerektirmemesidir.⁸⁹ TKY'nin bu ilkeleri bir bütün olarak uygulamaya geçirildiğinde TKY kültürü oluşturulmuş olur.

Liderlik. TKY'nin benimsenip yaşantıya geçirilmesi her şeyden önce bir liderlik sorunu olarak gözükmemektedir. Liderliğin TKY ile ilişkisi, Avrupa Kalite Ödülü ile gösterilmektedir.⁹⁰

Kıdemli profesyonellerin ve yöneticilerin kalite yönetimine gözle görülür katılmaları, rol modeli olmaları, personelle iletişimleri, onların eğitilmelerine katkıları, tutarlı bir TKY kültürüne doğru liderlik etmeleri. Profesyonel ve yöneticilerin kalitenin farkında oluşunu değerlendirmeleri, kalitedeki gelişimi incelemeleri, personelin değerlendirilme ve yükseltilmesinde kaliteye bağlılık. Yerel, örgütsel ve bölüm düzeylerinde birey ve takımların çaba ve başarılarının tanınıp takdir edilmesi. Uygun kaynak ve yardımlarla toplam kalitenin desteklenmesi. Aracılarla müşterilere liderlik eden katılım. Profesyonel ve yöneticilerin olumlu adım atmaları, öğrenci ve diğer çalışanlarla tanışma, ortaklaşma ilişkilerine önem verme

Örgütün dışında da kalitenin etkili yükseltilmesi ve yönetimi. Profesyonel kuruluşlara üye olma, makale ve kitap yayınlama, konferans ve seminerler verme

Görüldüğü gibi Liderliğin TKY'deki temel rolü, TKY'nin gerektirdiği kültürün oluşturulması ve desteklenmesidir.

Çalışanların katılımı. TKY'de çalışanların katılımı temeldir. Katılma, çalışanların işlerinin kalitesi için sorumluluk almalarını; dolayısıyla da sürekli gelişme için araştırmaya aktif katılımlarını gerektirir. TKY çalışanların uyumlarından çok, bağlılığını ve işbirliğini ister. Bu da sırasıyla çalışanların karar sürecine daha çok katılımını öngören bir kültür değişimini öngörür. TKY gurularına göre, denetim rolleri

⁸⁸ Juran, J. M. (1989). Juran on Leadership for Quality. New York: McMillan.

⁸⁹ Sallis, E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd edition. London: Kogan Page Limited.

⁹⁰ Merli, G. (1993). Eurochallance: The TQM Approach to Capturing Global Markets. Bedford, IFS Ltd.

özellikle de kalite kontrolü ile ilgili olanlar, çalışanlarca üstlenilir, iş gruplarının kendilerini düzenlemesi, dar kontrol ihtiyacını kaldırır, ortak çabaya ve kişisel gelişime yol açar. Orta düzey yöneticiler kolaylaştırıcı olurlar, katılımı özendirir, takım çalışmasını ve sorumluluk aktarımını özendirirler. TKY’de çalışanların katılımı kalite ve problem çözme konusunda artan yetiştirmeyi, ayrıca örgüt plan ve performansının tepeden tabana iletişimini, gelişimle ilgili aşağıdan yukarı giden öneri iletişimini ve göreve dayalı iş takımlarının yaratılmasını gerektirir. Bu takımlar kendi performanslarını yönetir ve sürekli gelişimi özendirirler. Bu, esasen TKY’nin içerik yönünü öngörür. Uygulamada ise TKY’nin dış yönünün öne çıkartılıp içerik yönünün ihmal edildiği gözlenmektedir.

TKY’nin bu ilkeleri, istatistik süreç kontrol yöntemleri kullanılarak, süreçler basitleştirilerek, süreçleri yeniden desenleyerek, ölçme sistemi, kendini kontrol ve takım çalışması yoluyla uygulamaya konulur. TKY’nin uygulanmasının iki yönü bulunmaktadır:

– Dış (hard) yönü, araç ve teknikler, sistemli ölçme, iş sürecinin kontrolü, iş standartlarına uyum ve değişkenliğin azaltılmasını kapsar.

– İçerik (soft) yönü ise örgütün müşteri doyumunu, yetiştirmeyi, takım çalışmasını, çalışanların katılımını ve kültür değişimini öngörür.⁹¹

Kalite ilkeleri, birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlıdır. Bu ilkelerin, kurumun vizyon ve misyonu çerçevesinde bir sistem bütünlüğü içinde uygulanmaya ihtiyaçları vardır. Bu ilkelerin gücü, sistemin toplam sinercisinden gelmektedir. Bu ilkeler örgütün misyonunu, ölçülebilir çıktılara bağlarlar.

2.15.1. Kaliteyle İlgili Kavramlar

Kurum içinden gelen baskılara göre kalite, yönetimin temel bir ilgisi olup bir yönetim aracı olarak görülebilir. Bu haliyle kalite planlama, örgütlenme ve kontrole

⁹¹ Wilkinson ,A, G. Godfrey and M. Marchington. (1995). Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice. Paper presented to the Employment research Unit 1995 Conference, Cardiff Business School.

odaklanmadır. Kalite ölçütü keza grup ya da kurumun amaç ya da hedeflerinin analizini kolaylaştırır. Kalite ayrıca girdi, süreç ve çıktı öğelerinde bir örgütün performans ve kalite çıktılarının dağılımı anlamındadır ve bu haliyle de etkililik anlamına yaklaşır.⁹²

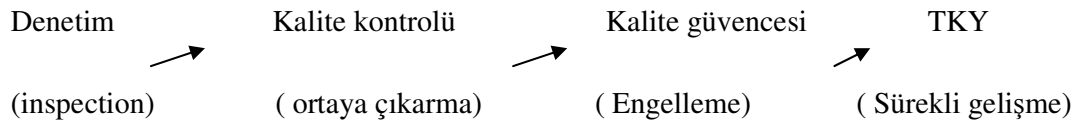
Kalitenin operasyonel tanımları da olan kavramları aşağıdaki şekilde betimlemek yararlı olabilir:

Kalite kontrolü: En eski kalite kavramı olup standarda uymayan öğeleri ya da son ürünü fark etme ve onu yok etme anlamındadır. Bu kavram, standardın karşılanıp karşılanmadığına karar verilmesini gerektirir.

Kalite güvencesi (quality assurance): Süreç öncesi ve süreç anındaki kontrolü ifade eder. İlk aşamada oluşan hataları engellemekle ilgilidir. Basit olarak kalite güvencesi hatasız ürün elde etme aracıdır. P. Crosby'nin deyimiyile amaç sıfır hata, sıfır eksikliklerdir. Kalite güvencesi tutarlı şekilde ürün doyumunu karşılamakla ya da ilk denemede doğru şeyleri her zaman yapma ile ilgilidir.

Toplam Kalite Yönetimi: Kalite güvencesini de kapsayan bir kavram olup onu geliştirmeyi hedefler. TKY. Bir kalite kültürü yaratmayı öngörür; Bu kültürde personelin her birinin müşterilerini hoş etmek, memnun etmek amacı vardır. TKY. Müşterilerinin ihtiyaçlarını değiştirmeye, onları geliştirmeye, ürün ve hizmetleri bunları karşılayacak şekilde desenlemeye ve onları aşmaya odaklanır.⁹³

Kalitenin geçirdiği aşamaları, - bunu kalite kavramları hiyerarşisi olarak ta belirtebiliriz- aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:



Şekil 2.8 Kalite Kavramları Hiyerarşisi

⁹² Middlehurst, R. (1995). Leadership, quality and institutional effectiveness. Higher Education Quarterly 49,3 (July)266- 285.

⁹³ Sallis, E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd edition. London: Kogan Page Limited.

2.15.2. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Geliştirmede Kullanılan Teknikler Ve Araçlar

Toplam Kalite Yönetiminde kalite geliştirmede kullanılan birçok teknikler ve araçlar vardır. Bunlar sıralanacak olursa;

- Beyin Fırtınası
- Pareto Analizi
- Kontrol Çizelgeleri
- Dağılım Diyagramı
- Balık Kılçığı
- Histogram
- Kontrol Yaprakları
- Süreç İzleme Diyagramları

2.15.2.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası ile grubun problemini ve istenen çıktıyı etkileyen bütün faktörlerin ortaya konulmasına yardımcı olunur. Bu problemleri ortaya koymada beyin fırtınası tekniğinin önemi büyüktür.

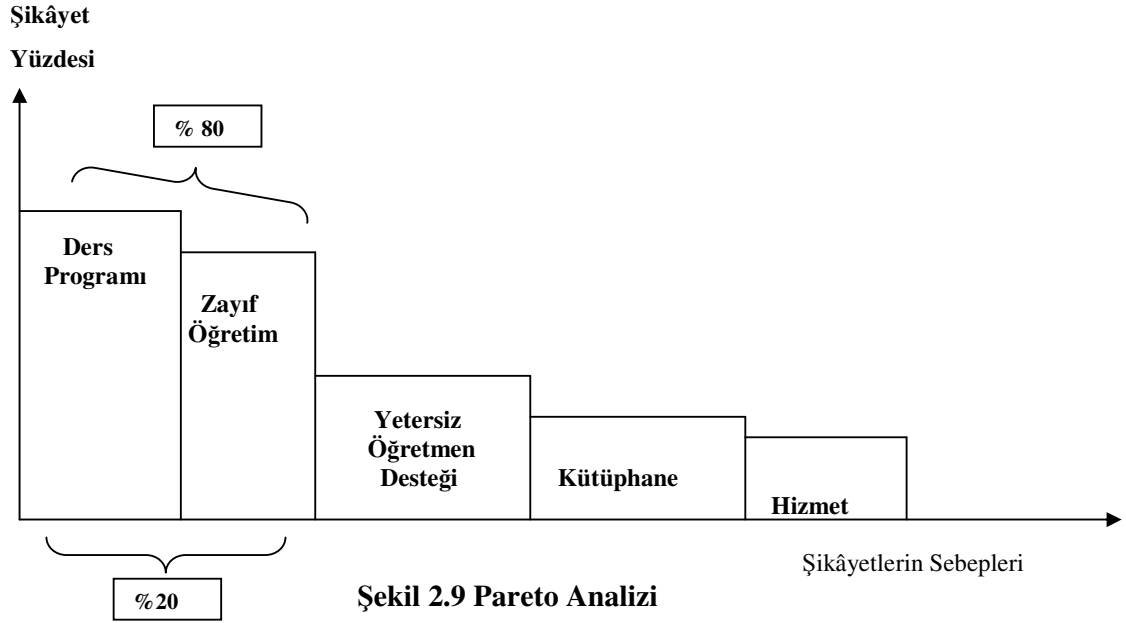
Beyin fırtınası değişik olaylar karşısında, çok sayıda düşüncenin üretilebilmesi sağlayan bir tekniktir. Grubun her üyesi sıra ile tartışılan problemlerle ilgili düşüncelerini ortaya koymaya davet edilir. Bütün düşünceler daha derin bir analiz için kaydedilir. Süreç mantıklı bütün sebepler dahil edilinceye kadar devam eder.

2.15.2.2. Pareto Analizi

Kalite geliştirme çalışmalarında en yaygın olarak kullanılan Pareto Analizi tekniğidir. 18 yy. matematikçisi Pareto'nun düşüncelerinden ortaya çıkan ve geliştirilen

bu tekniğe göre problemlerin % 80'inin sebeplerin % 20'sinden olduğu iddia edilmektedir.

Herhangi bir olayı ortaya çıkaran faktörler önem derecesine göre ele alınarak o olayın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan noktalar tespit edilir. Problemleri ortaya çıkaran durumların ortadan kaldırılması için yeni tespitler yapılır. Örnek olarak bir okul yönetiminde öğrenci başarısızlığı ile ilgili olarak gelen şikâyetler önem derecesine ve şikâyet sıklığına göre sıralandığında aşağıdaki grafik elde edilmektedir. Bu grafiğe göre de şikâyetlerin % 80'inin sebeplerin % 20'sinden ortaya çıktığı görülmektedir.



Pareto analizi ile eğitim kurumlarındaki en baskın problemleri hemen ortaya çıkarabilmek mümkün olabilir.

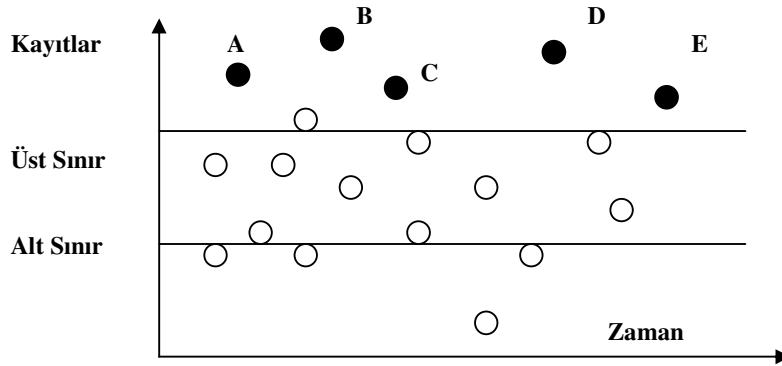
2.15.2.3. Kontrol Çizelgeleri

Kontrol şemasının kullanım amacı herhangi bir şeyin kontrol altında olup olmadığını belirlemesidir.

Bu bir organizasyondaki kabul edilebilir değerleri belirleyerek davranış aralığını tespit eder. Alt ve üst sınırları belirleyerek yapılan herhangi bir davranışın bu aralıkların neresinde bulunduğu tespitinde önemli rol oynar. Eğer bu davranışlar alt

ve üst sınırların dışında bulunuyor ise problem çözümü söz konusu olup, gereken tedbirlerin alınması için harekete geçilmelidir.

Örnek olarak öğrenci devam durumları verilebilir. Öğrencilerin derse devamları ile ilgili olarak alt ve üst sınır belirlendikten sonra öğrenci devamları buna göre yorumlanabilir.



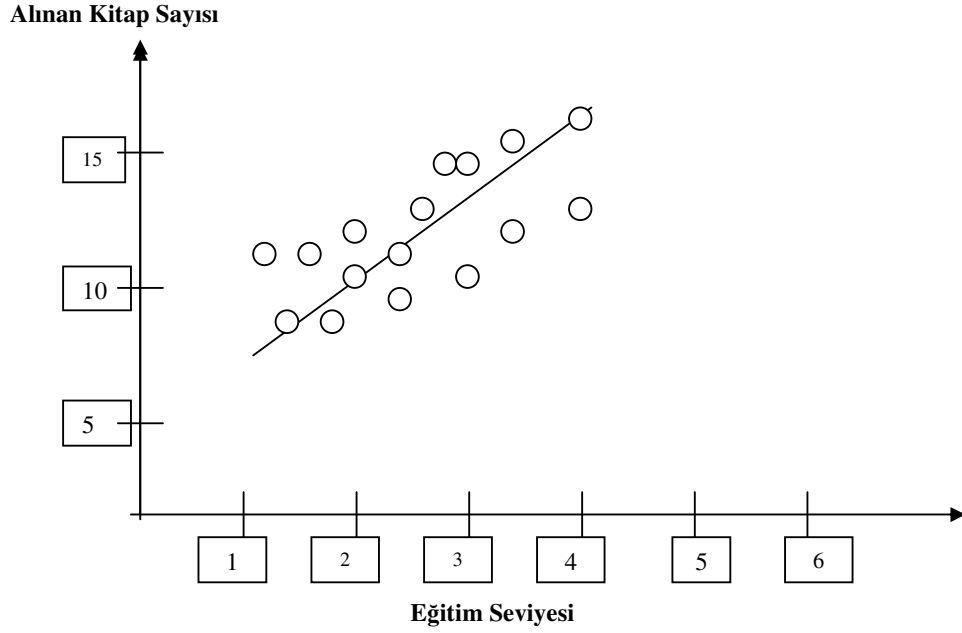
Şekil 2.10. Kontrol Çizelgeleri

Çizelgeye göre A,B,C,D ve E öğrencilerinin sınırların dışında bulunduğu ve tedbir alınması gerektiğini rahatlıkla ifade edilebilir. Yine öğrenci seçiminde belirlenecek alt ve üst sınırları belirterek bu sınırların dışında kalan öğrencilerin programa kayıtlarının mümkün olmaması ve kayıt olacakların bu çizelge ile rahatlıkla tespiti uygulamayı kolaylaştırıp net bir biçimde gözler önüne sermektedir.

2.15.2.4. Dağılım Diyagramları

Bu diyagram iki değişken arasındaki ilişkinin gösteriminde kullanılabilen bir diyagramdır. Dağılım diyagramı(Skatter) parametreler arasında varolan ilişkinin yönünü ya da pozitif veya negatif olup olmadığını açıklayan bir diyagramdır.

Buna örnek olarak öğrencilerin öğrenim seviyelerine göre kütüphaneyi kullanma alışkanlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılacak bir diyagramdır.



Şekil 2.11 Dağılım Diyagramları

2.15.2.5. Balık Kılçığı

Kouru İshikawa'nın kalite problemlerinin nedenlerini belirlemek için geliştirdiği metoda balık kılçığı diyagramı adı verilmektedir. Bu diyagramlar. Bu diyagram problemlerin ana ve alt nedenlerine inmede açık ve net bir tablo sergilemektedir.

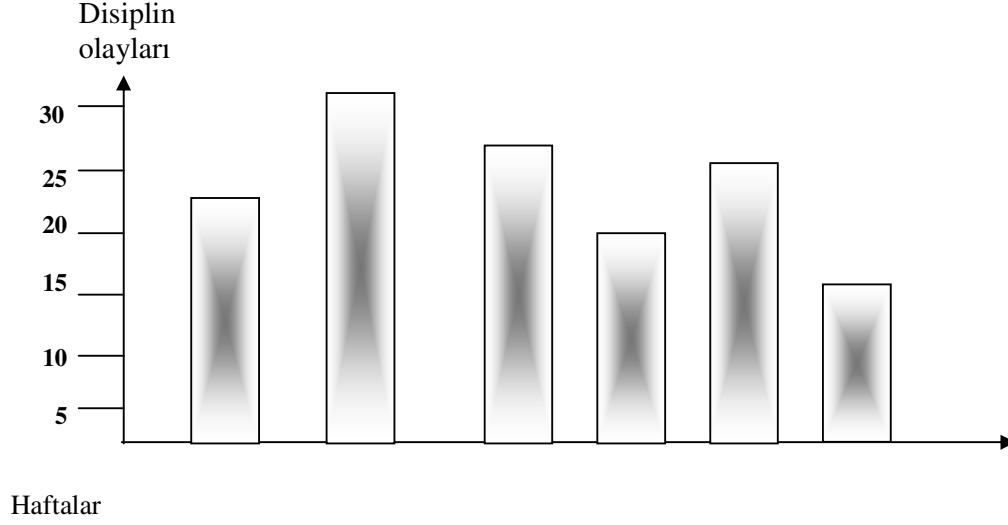
Önce ana çizgi üzerinde problem yazılır. Daha sonra ana nedenler başlıklar halinde yazılır ve bunların kanatları altında ise alt nedenler yazılır ve diyagram tamamlanır.

Bu diyagramda beyin fırtınası tekniği de destek amacı ile diyagramı kuvvetlendirmek amacı ile kullanılabilir.

2.15.2.6. Histogram

Histogram; akan-işleyen bilginin görsel olarak dağılım sıklığının gösteriminde kullanılır. Bazı zaman sayısal değerleri tam olarak yorumlayabilmek, net olarak görebilmek mümkün olmamakla birlikte bunlar ancak grafikler halinde daha net olarak

yorumlayabilmek, net olarak görebilmek mümkün olmamakla birlikte bunlar ancak grafikler halinde daha net görülebilmektedir.



Şekil 2.12. Histogram

2.15.2.7. Kontrol Yaprakları

Ölçümlerden elde edilen bilgiler her tarafta kullanılarak bilgi sahibi olunabilir. Kontrol yapraklarının (check sheets) kullanımı bize doğru zamanda, doğru tip bilgi toplamamıza yardım eder. Problem çözme ve süreç kontrol işlemlerinin çoğu için mantıki başlama noktasıdır.

Herhangi bir durumda uygun kayıt aşamasına bir kontrol işareti konarak, karşılaştırılan sürenin sonunda bu işaretler sayılarak olayın kaç defa tekrarlandığı bulunur.⁹⁴

Okullardaki çeşitli problem kaynakları bu kontrol tabloları ile netleştirilebilir. Örneğin okullardaki şikâyetlerin araştırılması üzerinde yapılan bir çalışmada haftalık periyotlar dikkate alınarak şöyle bir tablo oluşturulabilir.

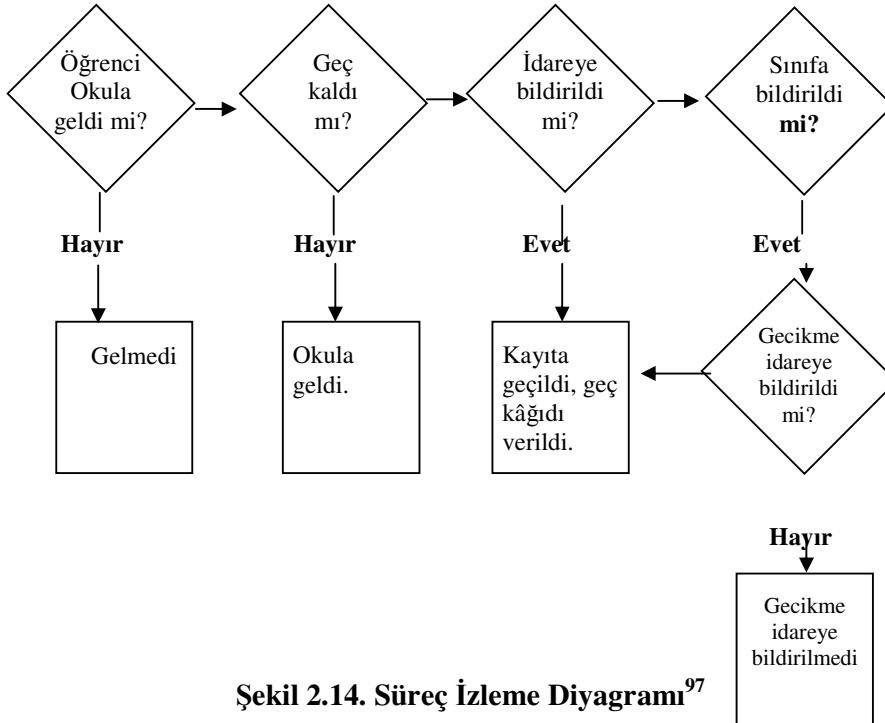
⁹⁴ Cafoğlu, Zuhâl (1996)EğitimdeToplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Vakfı Yay, Ankara

<i>Öğrenci Şikâyeti</i>	I. Hafta	II. Hafta	III. Hafta	IV. Hafta	V. Hafta	Toplam
<i>Arkadaşlar</i>	///	////	///	////	/	16
<i>Öğretmen</i>	////	//	//	/	///	12
<i>Servis</i>	///	///	/	////	///	16
<i>Kantin</i>	////	///	/	///	//	15
<i>Toplam</i>	15	14	7	14	9	

Şekil 2.13. Haftalara Göre Öğrenci Şikâyetlerini Gösteren Kontrol Yaprakları⁹⁵

2.15.2.8. Süreç İzleme Diyagramı

Bu teknikler, sürecin devamında ve girdilerin anlaşılmasında kullanılır. Eğer girdiler tam olarak tanınmaz ve anlaşılmaz ise sürecin izleme diyagramı tam olarak çizilmez gerekli olan aktivitelerin kararların ve aşamaların sırasını belirler. Diğer taraftan işlemin kolayca ve açıkça anlaşılmasını sağlayan diyagram gösterilmesidir.⁹⁶



Şekil 2.14. Süreç İzleme Diyagramı⁹⁷

⁹⁵ Köksal ,Hayal .Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayıncılık İstanbul

⁹⁶ Sallis. E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd edition. London: Kogan Page Limited.

⁹⁷ Köksal ,Hayal .Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayıncılık İstanbul

2.15.2.9. Güç Kaynağı Analizi

Güç kaynağı analizi iki karşı gücün varlığına dayanır. Bir grup güç, değişimini desteklerken diğeri direnmektedir. Analiz değişimi destekleyen gücün güçlendirilmesi veya direnen gücün nötrleştirilmesi ile sağlanabileceği düşüncesine dayanır.⁹⁸ İşlem, grubun istenen değişme veya gelişmeyi tarif etmesi ve çözümün tanımlanması ile başlar.

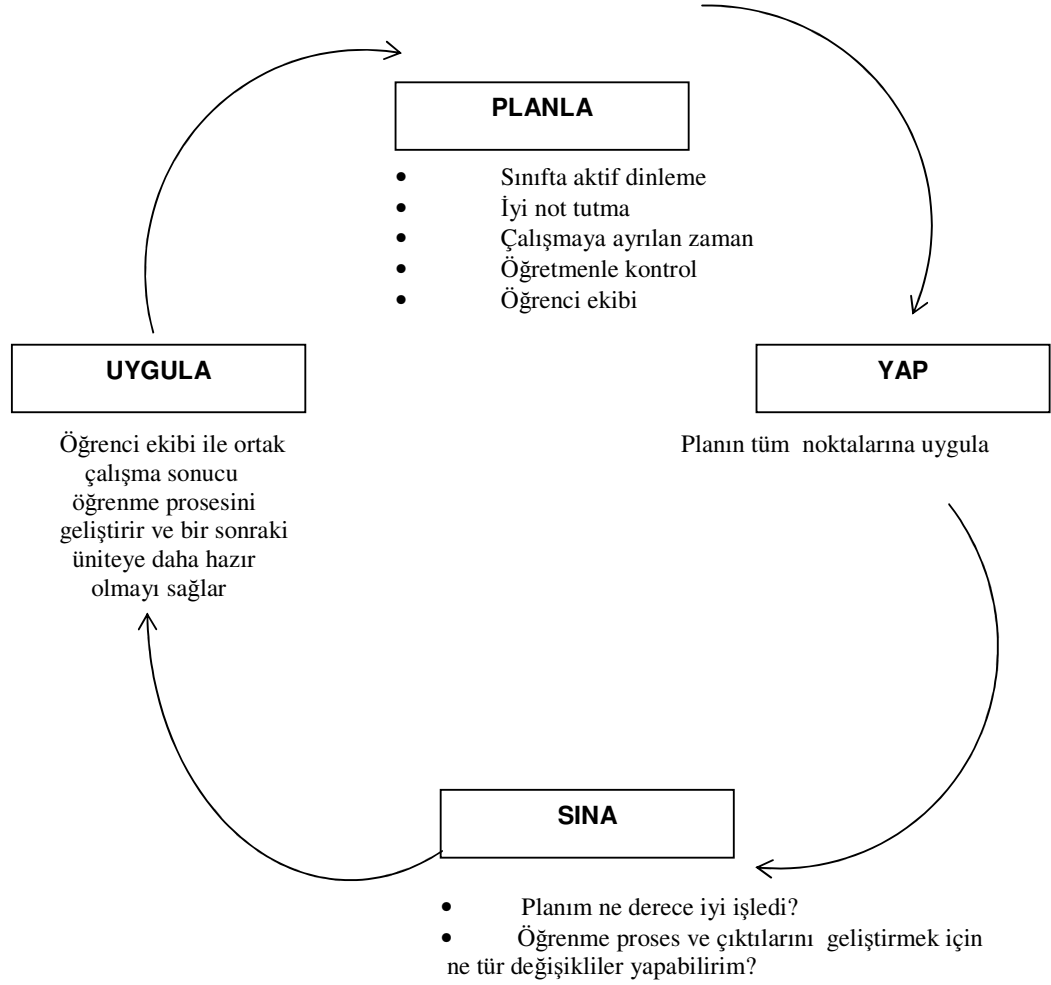
2.15.2.10. Planla-Yap-Sına-Uygula Dönüsü

PYSU(PDSA) Dönüsü, Shewhart tarafından yaratılmış, Deming tarafından da sürekli gelişim sürecini sağlamak için geliştirilmiştir. PYSU Dönüsü aslında katılımcıların öğrenme yöntemleri gösteren bir model olup, süreç esnasında ortaya çıkan eksiklikleri gidermede kullanılır.

Örneğin, öğrenciler kendi öğrenme süreçlerinin yapısını daha iyi anlamak için bu dönüyü kullanmayı öğrenebilirler. Yeni bir üniteye başlayan öğrenciler, planlama safhasında konuya nasıl başlayıp, ne yapacaklarını planlayabilirler. Üniteye yapılması gereken işlemleri, örneğin; not alma, gerekli okumayı yapma, sınıf-içi faaliyetlere katılma, proje ve ödevleri gerçekleştirme ve sınavını verme işini planlayıp örgütleyebilirler. Bu esnada da, yaptıkları işin kaydını tutmayı ihmal etmezler.

Ünite sonundaki” Çalışma” safhasında öğretmen ve öğrenciler ünite amaçlarının gerçekleştirilmesi için neler yapıldığını tartışır, yorumlar, kayıtları inceleyerek neyin doğru, neyin eksik yapıldığını belirleyerek, yanlışlarını düzeltme yoluna giderler.

⁹⁸ Sallis. E. (1996). Total Quality Management In Education. 2nd edition. London: Kogan Page Limited.



Şekil 2.15 PlanlaYap-Sına-Uygula Dönüsü⁹⁹

Eğitimin kalitesini artırmaya yönelik olarak kullanılan araç ve tekniklerin sayılarını sınırlayabilmek mümkün değildir. Yukarıda açıklanmaya çalışılanların dışında daha birçok araç ve teknikten bahsedilebilir. Burada en önemli davranış uygun olan bütün araç ve tekniklerin eğitimin kalitesini artırmaya yönelik olarak kullanılabilir.

⁹⁹ Köksal, Hayal. Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayıncılık İstanbul

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşmesi hiç şüphesiz belirli gereksinimlerden kaynaklanmıştır. Bu gereksinimleri ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi yaşanan değişimin algılanmasına katkıda bulunacaktır. Bu değişime neden olan faktörleri üç grupta inceleyebiliriz.

3.1.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Faktörlerin Değişimi

1990'lı yıllardan itibaren küresel bir boyut kazanan ve giderek şiddetlenen rekabet yarışında üstünlüğü hedefleyenlerin sürekli arayış içerisinde oldukları bilinmektedir.¹⁰⁰ Ancak rekabette üstünlüğü elde etmek için teknolojiye, patentlere, stratejik konumlara ve maliyet düşürme tekniklerine yatırım yapan yöneticiler çoğu kez beklentilerini gerçekleştirememekte, geliştirdikleri sistemler rakip kuruluşlar tarafından hızla taklit edilmektedir.

Rekabet yarışında, farkı insan kaynağının yaratacağı ilkesine dayanan TKY, insana dayalı rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle rekabetin gerekli koşullarından olan müşteri odaklılık ilkesinin yaratıcılığı zorlamaya başlamasıyla birlikte, yönetimin tanımı da insanın yaratıcı gücünü gönüllü olarak ortaya çıkaracak ortamı oluşturmak şeklinde değişmiştir.

3.1.2. Mevcut Yönetim Yaklaşımlarının Değişmesi

Özellikle Japonların elde ettiği önemli verimlilik artışları ve rekabet üstünlüğü Japon yönetim yaklaşımlarının yakından izlenmesine yol açmıştır.

¹⁰⁰ ACAR, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, M.P.M. Yayınları, No: 640, 2.Baskı, Ankara 2000

1980’li yıllardan itibaren gerek Kuzey Amerika, gerekse Avrupa’da pek çok firma, verimlilik düzeylerindeki azalma trendini tersine çevirmek üzere Japon organizasyonlarının katılımcı yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamışlardır.

Bu hareketin sonucunda; takım çalışması, problem çözme grupları, sürekli iyileştirme programları gibi temelde iş gücünün katılımı ve yetkilendirilmesine dayanan yaklaşımlar, tüm dünyaya yayılmış bulunmaktadır.¹⁰¹

Çalışanların ve kendi kendini yöneten takımların yetkilendirilmesi, bugün insan kaynakları yönetimi üzerinde son derece belirgin etkisi olan bir yönetim yaklaşımıdır. Yetkilendirme sürecinde yöneticiler çalışanlara karşı duydukları güveni ifade ederken, çalışanlar da yaptıkları işin sorumluluğunu üstlenmek üzere cesaretlendirilmektedir.

İnsan, TKY anlayışının hem başlangıç noktasını ve hem de sürekliliğini oluşturmaktadır.¹⁰² TKY, insanı bireysellikten kurtararak, takım ruhuyla hareket etmesini sağlayarak sisteme dahil etmektedir. TKY’nde insan sistemin bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesi için en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımları ve kavramlar insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini büyük ölçüde arttırmıştır.

3.1.3. İş Gücü Arzının Yapısal Değişimi

Bireylerin yer aldıkları bir kuruluşta, çalışma yaşamlarının tamamı boyunca istihdam edilme şeklindeki eğilim yakın geçmişe kadar geçerliliğini korumuştur. Ancak II. Dünya Savaşı’nı izleyen dönemlerde, kuruluşa duyulan bağlılık kavramı giderek zayıflamış, 1960’lı yılların ortalarından itibaren, Batıda bir çalışanın, ortalama olarak yaşamı boyunca altı yedi kez iş değiştirmesi şeklinde bir eğilim ortaya çıkmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise benzer eğilimlerin dünya geneline yayıldığını ortaya koymaktadır.¹⁰³ Örneğin 1992 yılında Japon iş gücünün

¹⁰¹ ACAR, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, M.P.M. Yayınları, No: 640, Ankara 2000

¹⁰² DEMİRKAN, Mahmut. **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, “Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği”**. Sakarya: 1997

¹⁰³ ACAR, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, M.P.M. Yayınları, No: 640, Ankara 2000

% 6'sının, Amerikan iş gücünün % 13'ünün ve İngiliz iş gücünün ise % 11,7'sinin iş değiştirdiği bilinmektedir. Ayrıca, 1992 yılında Japonya'da iş gücü devir hızı 1982 yılına oranla iki katına ve 1972 yılına oranla da üç katına çıkmıştır.

Çalışanların çoğunluğu işlerinden memnun olsalar da, buldukları kuruluşun kendi kariyerlerine ne tür bir katkı yapacağı konusunda giderek artan bir endişe duymaktadırlar. Tek bir firmaya bağlı kalmak yerine çalışanlar, değişik kariyer fırsatları elde etmek üzere iş değiştirmeyi tercih etmektedir. Diğer taraftan kuruluşlarda yaşanan yeniden yapılanma çalışmaları ile küçülme (downsizing) ve yalınlaşma (leaning) hareketleri sonucunda, pek çok çalışan istemediği halde mesleklerini değiştirmek durumunda kalmıştır. Bu faktörler bir kuruluşun TKY çerçevesi içerisinde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi konusunun gerekliliğini ortaya çıkartmıştır.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Teorik Yaklaşım

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak; kapsamının genişliğini vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına hız kazandırmıştır.

Örgüt ortamında insanları yönetmek konumunda olan kişilerin, sağlıklı düşünce, davranış ve eylemleri gerçekleştirmeleri için, insanı merkeze yerleştiren TKY'nin geçerli ve güvenilir kavramlarından hareket etmeleri gerekmektedir. Günümüzde işe bakış açısı; araççı yaklaşımdan çok, insani boyutu ön planda tutan TKY'ne doğru bir eğilim sergilemektedir.

Araççı yaklaşım, bireyin gerekli geliri kazanmak için işe yaklaşımının ifadesidir. Bu düşüncede iş, gelir yaratma aracıdır. Böyle bir ortamda çalışanlar yönetim açısından verimin artırılmasının araçları olarak görülmektedir.

İnsani boyutu ön planda tutan TKY yaklaşımı ise, başkalarına hizmet vermek, insanları mutlu edecek ortamları oluşturmak ve geliştirmek gibi özellikleri içinde barındırmaktadır.

İnsan kaynağına büyük önem veren TKY yaklaşımıyla, geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, TKY'nin iki temel özelliğiyle açıklamak mümkündür. Birincisi TKY'nin, insanı merkeze alan boyutu; ikincisi ise TKY'nin örgüt ortamı ve çevresi kavramlarıdır. TKY'nin yapı ve işleyişi, insanın bilinen, sezinlenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmaktır; insanı bir durum olmaktan çok bir "süreç" olarak kabul etmek eğilimindedir. Bunun anlamı örgüt yapısı ve yönetim biçiminin, çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye ve yönetmeye hazır oluşudur.¹⁰⁴

Sürekli gelişimin kaçınılmaz olduğu günümüz örgütlerinde insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. Uluslararası rekabete açılma ve globalleşme; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmiştir. Tüm bu ilişkiler örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. TKY, örgüt içerisinde en tepe yöneticiden en alt unvanda çalışanlara kadar çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar, uluslararası normlar ve statüler ile ilişkili olarak çalışan insanı geliştirerek yönlendirmektedir. Bu yönlendirme mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkilemektedir.¹⁰⁵

3.3. İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim

Günümüzde stratejik yönlendirme yaklaşımı, insan kaynaklarının özünü oluşturan temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Stratejik yönlendirme; kuruluşların geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin saptanmasına imkân tanımaktadır. Bu tanım içerisinde; vizyon, misyon ve strateji gibi unsurlar yatmaktadır.

¹⁰⁴ AÇIKALIN, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara Ocak 1996

¹⁰⁵ ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu**, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

3.3.1. Örgüt Vizyonu

TKY felsefesini benimsemiş bir kuruluş için vizyon, başarılı insan kaynakları yönetimi için temel teşkil etmektedir. Kuruluş ne tarafa doğru gittiğini bilmeli, amacının ve hedefinin ne olduğunu saptamalıdır. Vizyon kuruluşun ulaşmak istediği geleceğin resmidir.

Senge'ye göre, vizyon misyonu gerçekten anlamlı ve amaç edinilmiş sonuçlara dönüştürerek; zaman, enerji ve kaynakların nasıl dağıtılacağına rehberlik eder.

Kuruluşlar vizyonlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmelidirler:

– En tepede çok iyi örnek ekip oluşturulmalıdır. İnsani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır. Kısacası yönetim acımasız ve katı olmayıp, aynı zamanda aşırı duygusal da olmamalıdır. Buradaki denge çok önemlidir. Başarılı örgütler insancıl yaklaşımları olan sakin düşünüp, sıcak kalpli olan yöneticilerle gelişebilirler.

– Kuruluşun amacını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir. Çalışanlara tepeden aşağıya bir vizyon vermek oldukça güçtür. Ancak çalışanları bu vizyonu oluştururken işin içine katmak başarıyı getirmektedir.

– Kuruluş, vizyonunu oluştururken bütünsel bir yaklaşımı göz önünde bulundurmak durumundadır. Müşterilere, çalışanlara, hissedarlara ve çevresine hizmet vereceğinden, kuruluşun kısa ve uzun vadede hangi politikaları, hedefleri ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenmeli ve kuruluşa esnek bir yapı kazandırılarak bu politika, hedef ve stratejiler uygulamaya alınmalıdır. Bu kapsamda, kuruluşa TKY felsefesini benimsemiş doğru insanların seçilmesi, kuruluş vizyonunun hayata geçirilmesinde büyük önem taşımaktadır.¹⁰⁶

¹⁰⁶ ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

3.3.2. Örgüt Misyonu

Misyon kelimesinin çok sayıda tanımının olmasına karşılık, burada en uygun düşeni “amaç, varlık nedeni”dir. Misyon bir kuruluşun mensuplarına neden birlikte çalıştıklarını, dünyaya nasıl katkıda bulunmayı amaçladıklarını anlatır.

Gerçek anlamda misyona dayanmak, kilit kararların varlık nedenimize bakarak değerlendirilebileceği anlamına gelmektedir. İnsanların misyonla bağlantılı görmedikleri yönetim kararlarına karşı çıkabileceği ve karşı çıkması gerektiği anlamına gelmektedir. Çoğu misyon beyanı bir kaç kişi için anlam taşıyan, ancak bir bütün olarak topluluğa pek az şey ileten şık fikirlerden ibarettir.

Misyona dayanmak iktidar ve otoritenin özüne ilişkindir. Özünde iktidar mevkiinde bulunan kişilerin otorite kaynağı olmadığını, başka bir ifade ile kuruluştaki meşru iktidar kaynağının kuruluşun yol gösterici fikirleri olduğunu anlatır.

3.3.3. Stratejik Yönetim

Küreselleşme ve bunun sonucunda rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmuştur.¹⁰⁷ M.Bryson’a göre stratejik yönetim, “bir kuruluşun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir”.¹⁰⁸

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W.Barry’e göre ise stratejik yönetim, “bir kuruluşun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder”.¹⁰⁹

Tanımlardan da görüldüğü gibi stratejik yönetim, yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya bulunan kuruluşların rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

¹⁰⁷ AKTAN, Coşkun Can. 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, TÜGİAD, Şubat 1999

¹⁰⁸ BRYSON, John M. And Willim D. Roering, “**Initiation of Strategic Planning by Governments**”, Public Administration Review, November-December 1988

¹⁰⁹ BARRY, B.W., “Strategic Planning Workbook For Public and Nonprofit Organizations”, St.Paul: Amherst Wilder Foundations, 1986

Stratejik yönetimin amacı kuruluşun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir.¹¹⁰ Stratejik yönetim geleceğe ilişkin vizyon oluşturulmasını amaçlar. Kuruluşta vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından belirlenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi TKY açısından büyük önem taşımaktadır.

3.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

3.3.4.1. Personel Seçimi

Kuruluşların Toplam Kaliteyi uygulayabilmeleri için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Personel seçimini çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Seçilecek nitelikli elemanlar sayesinde Toplam Kaliteye geçiş süreci kısılacaktır. Personel seçimi, elemanın Toplam Kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımadığına göre büyük önem taşımaktadır.

Personel seçiminde aranması gereken bu nitelikler; sürekli gelişmeye açık olabilmek, örgütsel davranış biçimini ve takım çalışmasının önemini bilmek şeklinde özetlenebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin eleman seçerken bu hususları gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Çünkü örgütte sürekli gelişme, ancak nitelikli ve toplam kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir.¹¹¹

Gereksinmelere uygun olmayan personel almak aşağıdaki problemlere neden olacaktır:

- Yetersiz performans,
- Kabul edilemez davranışlar (İşe geç kalmalar ve devamsızlıklar),
- Personel arasında anlaşmazlık,

¹¹⁰ AKTAN, Coşkun Can. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, TÜGİAD, Şubat 1999

¹¹¹ ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı

- Manevi tatminsizlik,
- Gereksiz işgücü devri (işten çıkartmaların ve istifaların artması).¹¹²

Kuruluştta yeterli sayıda personel yoksa, çalışanlar aşağıdaki problemlerle karşı karşıya kalacaklardır:

- Aşırı çalışma,
- Stres altında olma,
- Küskünlük,
- İşin gerekliliklerini yerine getirememe.

Kuruluştta personel fazlalığı var ise, aşağıdaki problemler eksik olmayacaktır:

- Aşırı ücret ödemeleri, (işletmeyi varlığını koruyamaz duruma bile getirebilir.),
- Küçük işler kovalayan çok sayıda personel,
- Mesleki gelişme için fırsat yetersizliği.

Bu tür problemleri önlemek için yeterli sayıda, TKY felsefesini benimseyen uygun personel alınması gerekmektedir. Bunu başarmak kolay değildir. Başarılı olmak için personel alımı konusunu bir bütün olarak ele alıp analitik yaklaşım gösterilmelidir.

3.3.4.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması

Bir kuruluştta herhangi bir pozisyon için iş gücü ihtiyacı ortaya çıktığında, bu pozisyona en uygun kişiyi seçmek için, öncelikle söz konusu işin tam olarak ne olduğu ve bu işe alınacak kişide ne gibi özelliklerin aranacağı açıkça ortaya konmalıdır. Bu aşamada yapılması gereken işin analiz edilmesidir. Bu faaliyetlerin yanı sıra TKY felsefesini benimseyen insan kaynakları biriminin, kişinin hedefleri ile kuruluşun

¹¹² IAIN, Maitland. **Personel Yönetimi**, Güçlü Şirket Başarılı Yönetim, Çeviren: Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, 1998

hedefleri arasında uyum sağlamak amacıyla kariyer planlaması ve çalışanların nasıl bir performans gösterdiklerini saptamak amacıyla performans değerlemesi yapması gerekmektedir.

3.3.4.2.1. İş Analizi

Üretim faktörlerinin etkinliğini artırabilmek için aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekir, çünkü ölçülemeyen hiç bir iş iyileştirilip, geliştirilemez. TKY'nin geniş yer verdiği uygulamalardan birisi de iş analizi çalışmalarıdır.

İş analizi; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilebilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluklar gerektiği konularına açıklık getirmeyi amaçlamaktadır.

İş analizi aşağıdaki çalışmaları kapsamaktadır.

– İş Ölçümü: İş ölçümü, nitelikli bir çalışanın, tanımlanmış bir işi, belli bir çalışma hızıyla yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır. İş ölçümünün temel amaçları; işlerin planlanması, personel giderleri bütçesinin hazırlanması, eğitilmesi gereken personelin belirlenmesi, faaliyetler arasında eşgüdüm ve gerekli donanım ile personel sayısının saptanmasıdır.

– Görev Tanımı: Görev tanımı; yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirtilmesi ile görevin niteliğinin anlaşılmasının sağlanması işidir. Esas olan görevin neyi gerektirdiği ve çalışanın neyi yapması gerektiğini gözler önüne serebilmektir.

– İş Tanımı ve İş Akışları: İş tanımı, her iş için yapılan analiz bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle hazırlanır. İş tanımlarının işin bütün yönlerini açıkça ortaya koyması gerekmektedir. Hazırlanan tanımların herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması için, kurulan cümleler ne çok genel, ne de çok dar olmalıdır. İş tanımında yer alan anlatımların; yoruma olanak tanımaması ve okuyan herkesin aynı anlamı çıkarabileceği şekilde olması gerekir. İş akışları, işleri kaydetmenin normal yolu,

onları yazmaktır. Bu süreçte karmaşık süreçlerin kaydedilmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Yapılışı bir kaç dakika süren çok basit bir işte tam olarak neler yapıldığının açıklanması sayfalar dolusu yazı gerektirebilir. Yazıların bütün ayrıntıları kapsayıp kapsamadığının anlaşılması için dikkatli olarak gözden geçirilmesi gerekir. Bu zorlukları önlemek ve iş tanımlarının doğru yapıp yapılmadığını görmek için, en çok kullanılan tekniklerden biri iş akış şemalarıdır. Buna göre iş akış şemalarının iş tanımlarına uygun bir biçimde hazırlanması gereklidir.

– Yöntem Geliştirme: Yöntem geliştirme daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla, bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir. Yeni yöntem geliştirilmesinin amaçlarını ise; gereksiz bulunan işlerin ayklanması, işlemlerin birleştirilmesi, işlemlerin sıralarının değiştirilmesi, işlemlerin basitleştirilmesi şeklinde sıralanır.

3.3.4.2.2. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişinin; kuruluşun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır.

TKY felsefesini benimseyen ve insan kaynakları planlaması yapan bir kuruluşun kariyer planlamasını da yapması gerekmektedir. Kariyer planlama ve geliştirme günümüzde artık önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelmiştir. Kariyer kavramının en yaygın anlamı, seçilen bir iş alanında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Genel bir ifadeyle kariyer, bir insanın iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir.

Kariyer Planlaması hem bireyi hem kuruluşu etkiler. Yapılan kariyer planlaması çalışmaları göstermektedir ki planlar, hem çalışanlar hem de kuruluşlar açısından önem taşımaktadır. Kuruluşun, çalışanlarının kariyer planları ile ilgilenmesi

ve destek olması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve motivasyonu yükseltmektedir.

Kariyer planlamanın yararlarını dört grupta toplayabiliriz:

- Kuruluşun bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında tanımlanması ve karşılanması,
- Kuruluş içindeki kariyer yolları ve fırsatlarından kurum ve bireyin daha iyi bilgi sahibi olması,
- İşe alma, geliştirme, kariyer yönlendirme, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından tam olarak yararlanılması,
- Çalışanlarda kuruma karşı ait olma duygusu ve bağlılığının artması.¹¹³

Kariyer planlaması bilinçli, zor bir çalışmayı gerektirir ve hiçbir zaman kendiliğinden oluşmaz. Sadece çalışanın kendisi gerçekten ne istediğini bilebilir. Bu süreç içinde organizasyon bireye yardımcı olmak üzere eğitilmiş uzmanlar sağlayabilir, destek olur ve rehberlik eder. Birey kariyer planlamasını yapmaktan birinci derece sorumludur. Ancak çalışmalar göstermektedir ki organizasyon bu süreçte çalışana destek olmaz, yönlendirmez ise çok az ilerleme kaydedilmektedir.

Kariyer planlamasında önemli bir sorumluluk da çalışanın yöneticisine aittir. Yöneticiler çalışanların kariyer planlarının oluşturulması ve kolaylaştırılmasında önemli rol oynamaktadırlar.

Birçok yönetici, kariyer danışmanlığını yönetsel görevleri çerçevesinde görmemektedir. Bu problemlerin ortadan kaldırılması için organizasyonlar yöneticiler için gerekli bilgi ve becerileri kazandıracak eğitim programları düzenlemelidir.

Kuruluş, çalışanın kariyer hedeflerine ulaşması için kariyer yollarını dikkatli şekilde değerlendirmelidir. Yeni bir iş alanı oluşturulduğu zaman veya eskileri devreden çıkarıldığı zaman insan kaynakları bu konudaki bilgileri sağlamak ve iletmekten

¹¹³ AYTAÇ, Serpil. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Bursa 1997

sorumludur. Değişik kariyer yolları arasındaki ilişkilerin doğru şekilde çalışanlara aktarılması ve bilgilendirilmesinde çalışan, yöneticisi ve insan kaynakları uzmanları beraber çalışma yapmalıdırlar.

3.3.4.2.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.

Performans değerlendirmede iki temel amaç bulunmaktadır. İlki, o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmektir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanmaktadır. İkinci temel amaç ise, kuruluşun yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Çalışanların nasıl bir performans gösterdiğini bilmek kuruluşun en doğal hakkıdır. Aynı şekilde çalışan da kuruluşun kendi performansını nasıl gördüğünü ve kendisi ile ilgili ne gibi planları olduğunu bilmek hakkına sahiptir.

Pek çok araştırma göstermiştir ki, yaygın inancın tersine, övgünün performans üzerinde kalıcı bir etkisi yoktur. Aynı şekilde eleştirinin etkisi de olumsuzdur. Yarattığı savunma duygusu performansı düşürmektedir.

Olumsuz bir atmosfer, ruhsal durum ya da tutum modeli üretken bir değerlendirmeyi gölgeler. Yöneticinin huzursuzluğu, astın savunmacı tutumu, performanstan çok kişilik üzerinde yoğunlaşma eğilimi gibi yöntemler çoğu kez değerlendirmeye getirilen iyi niyetlerin önünde engel yaratmaktadır.

İyi bir değerlendirme; iyi yapılmış işin kabul edilmesi, yapıcı eleştiri, yetiştirme, yönlendirme, birlikte çözüm getirme ve gelecek gelişmelerin planlanmasından oluşur.

Yönetici, elemanın performans değerlendirmesini ücret artırımı sorunuyla karıştırmamalıdır. Ters durumda çalışan gerilime girecek, kendisine yapılan eleştiri ve önerilere gereken dikkati ayıramayacaktır.

Yöneticilerde bütün elemanlara yüksek ya da düşük puan verme gibi bir eğilim bulunmaktadır. Bu durum iyi ve kötü performansı ayırt etmeyi güçleştirmektedir. Bazı yöneticiler düşük performans vermektense çalışanların çoğunluğu için sıralamanın ortasında kalma eğilimindedir. Bu ise yüksek ve düşük performans sahibi kişilerin gerçek bir değerlendirmeye tabi tutulmasını önlemektedir. Aynı şekilde çoğu kez elemanın çalışmasının bütün boyutları tek bir boyutun hak ettiği puan temelinde değerlendirme eğilimi de söz konusudur. Örneğin, sıkı çalışan bir kişiye bütün boyutlarda yüksek puan verilmesi yeterli motivasyonu sağlamaktan uzaktır.

3.3.4.3. Ücret Sistemi

Ücret, bireyin kuruluşa sunduğu uzmanlık becerilerinin ve enerjisinin takdir edilen bedelidir.¹¹⁴ Üretime katılan emeğin bedeli olarak tanımlanabilen ücret, kuruluş ve çalışanların insan kaynakları faaliyetleri içinde en duyarlı oldukları uygulamaların başında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret, iki yönlü olarak etki yaratmaktadır. Birincisi çalışanlara ödenen ücretlerin önemli bir maliyetinin olması, ikincisi ise ücretin genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan araç olmasıdır.¹¹⁵

Ücret, kuruluşa neye ve kime değer verildiğini gösterirken, hem kurum kültürünü yansıtır, hem de kültürün belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, ücret uygulamalarıyla verilen mesajların amacına uygun düşmesini sağlamak durumundadır. Bir yandan, TKY felsefesini benimsediğini belirterek ekip çalışması ve işbirliğinden söz etmek, diğer taraftan da ücret sisteminde grup temeline dayalı bir yönün bulunmaması büyük çelişkidir. Çünkü tamamıyla bireysel temele dayalı ücret yönetimi, kuruluşun aslında önem verdiği konunun bireysel davranış ve

¹¹⁴ AÇIKALIN, Aytaç. *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara Ocak 1996

¹¹⁵ ERSEN, Haldun. *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu*, İstanbul, Mart 1997,

performans olduğunu gösterir. Kuruluştaki bütün insanların öneminden söz etmek, sonra da bazı çalışanlara diğerlerinden çok daha fazla ücret ödemek söz konusu mesajla çelişmektedir.

Ücretin ölçüsü, aynı zamanda bir kuruluşun iç hiyerarşisindeki statüyü de göstermektedir. Her birey ücretini meslektaşlarıinkiyle karşılaştırır ve çoğu hak ettiğinden az aldığını düşünür. Kesin olan şey, ücretin hem kişinin kendisinin hem de başkalarının çalışmasına göre adil olmasının istendiğidir.

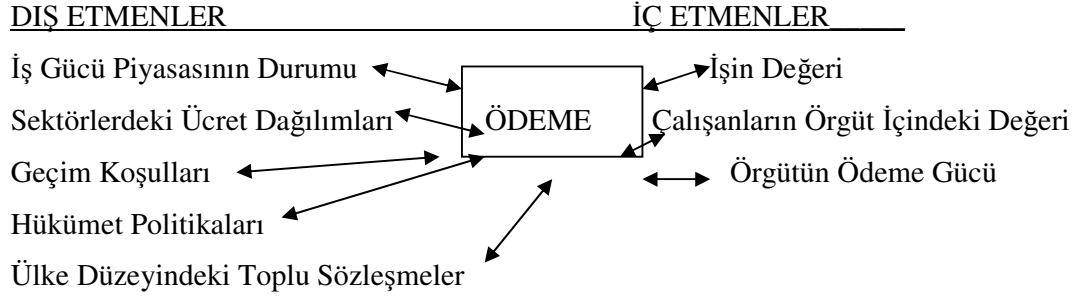
TKY felsefesini benimsemiş insan kaynakları yönetiminin, ücretlerle ilgili her konuyu çalışanlarla açıkça tartışması, çalışanların kuruluşun politikalarına olan güvenini artırdığı gibi, yöneticileri de daha iyi anlamalarına olanak sağlamaktadır. Bunun tersi yapıp gizlilik politikası uygulandığında çalışanların güveni sarsılmakta ve motivasyonları düşmektedir.

Ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli yöntemlerden biri, iş değerlemesinin yapılmasıdır. İş değerlemesine işlerin tanımlanması ile başlanmaktadır. Çalışma şartları, iş için gerekli olan teknik bilgi ve beceri düzeyi gibi diğer pek çok faktör de iş değerlendirmesine dahil edilmektedir.¹¹⁶ Her faktöre ait oranlar standart bir çizelgede gösterilmektedir. Söz konusu oranlar, işin hiyerarşik sırasını da yansıtmaktadır. Böyle bir değerlendirme, diğer kuruluşlardaki benzer işlerle de bir karşılaştırma yapılmasına imkân vermektedir.

Bir kuruluşta iş değerlendirme, verimlilik ve çalışma koşullarının belirlenmesinde son derece önemlidir. Ancak, iş değerlendirme bir ücret sistemi olmayıp, iş analizi sonucu uygun bir ücret düzeyinin kurulmasına imkân vermektedir.

Örgütlerdeki ücretler ile toplumsal ekonomik sistemlerin karşılıklı etkileşim içinde algılanmaları, yorumlanmaları doğaldır. İnsan; psikolojik, toplumsal ve biyolojik bakımdan karmaşık bir yapı ve işleyişe sahip olduğundan, ödemeyi belirleyen etmenlerin çok boyutlu olacağı açıktır. Ücreti belirleyen etmenler şekil 3.1'de görüldüğü gibi iç ve dış etmen olmak üzere iki gruba ayrılır.

¹¹⁶ BEER, Michael. Bert Spector. Paul R. Lawrence. D. Quinn Mills ve Richard E. Walton. **Human Resource Management: A General Perspective**, The Free Press, New York , 1985



Şekil 3.1 Örgütlerde Ödeme İŞlevinin Etkenleri

TKY felsefesini benimseyen, ücret konusunda uyuŐmazlıkların, sürtüŐmelerin azaltılmasına yönelmiŐ bir insan kaynakları yönetimi için 4 görev alanı belirlenmiŐtir.

– Çalışanların örgüte bağlılığını ve performansını artıracak ücret modelleri geliştirmek.

– Dengeli, adil, güvenli, güdüleyici olarak günün ve çevrenin koŐullarına uygun ödeme modellerini tasarlamak, uygulamak ve geliştirmek.

– Ücret kurallarını, herkes tarafından anlaşılır biçimde düzenlemek ve tanımlamak.

– Ücretleri zamanında ve eksiksiz ödemek.¹¹⁷

3.3.4.4. Motivasyon

Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güçtür. Diğer bir ifade ile birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı bir Şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır.¹¹⁸ Bir başka tanıma göre ise motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece bireyin kendisi tarafından yönlendirilebilir.

Bu kapsamda TKY felsefesini benimseyen bir yönetici, sürekli olarak çalışanlardan nasıl daha yüksek bir iş başarımı elde edebilirim sorusuna cevap aramak

¹¹⁷ AÇIKALIN, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara Ocak 1996

¹¹⁸ ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu**, İstanbul, Mart 1997

durumundadır. Burada insanları elde tutmanın yanı sıra motivasyonlarının da sağlanması önem kazanmaktadır. Akıllı insanları motive eden şey paradan çok takdirdir.¹¹⁹

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan motivasyon teorisi iki ana grupta incelenmektedir. Birinci grupta yer alan kapsam teorileri, bireye enerji veren ve onu harekete geçiren yönlendiren veya onun davranışlarını yavaşlatan ve durduran ihtiyaçları incelemektedir

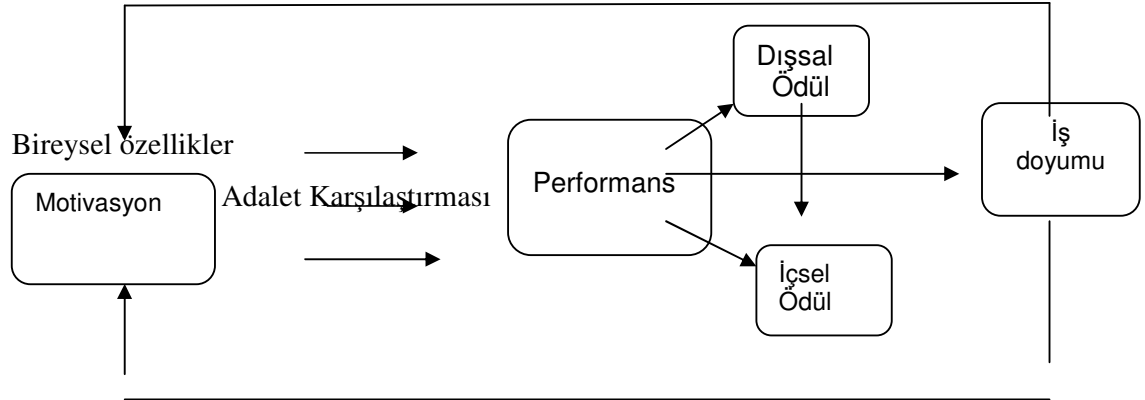
İkinci grupta yer alan teoriler ise, davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini, hareket hızının sebeplerini açıklayan süreç teorileridir. İnsan kaynakları yöneticisi örgütünde iş başarımını gerçekleştirebilmek için bu teorilerden birini kendisine rehber olarak seçmektedir.

Motivasyon teorilerinden, kapsam teorileri yöneticiye, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla yönelik bir örgüt iklimi hazırlanmasının statik şartlarına işaret ederken, süreç teorileri bireylerin ihtiyaçlarını ve davranışlarını etkileyen karmaşık zihinsel süreçleri açıklayarak yöneticiye daha dinamik bir çerçeve sunmaktadır.

Daha önce yapılan araştırma sonuçlarına göre, kendine daha fazla ödeme yapıldığı için adaletsizlik hissedenden birey, genellikle yaptığı işin kalite ve miktarını artırmakta iken, negatif adaletsizlik bireyi, üretimde kalite veya miktar azaltmaya itmektedir.

Şekil 3.2’de yukarıda ayrıntılı bir şekilde anlatılan motivasyon teorilerinin kısa bir özeti sunulmaktadır.

¹¹⁹ FRYER, Bronwyn. **Lideri Lider Yapan Nedir?** içinde **Zorlu Dönemlerde Liderlik**, MESS Yayınları, Şubat 2002



Şekil 3.2 Motivasyon Teorilerinin Bir Özeti

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere, motivasyon ve iş doyumunu hem birbirinden bağımsız, hem de birbiriyle kesişen iki ögedir. Kuruluşlar, bireyin ihtiyaç ve amaçlarını tatmin etmek isteğini olumlu yönde arttıracak bir iş atmosferi oluşturarak, bireyin önüne performans sonuçlarına ilişkin açık, net ve işle bağlantılı ödüller koymalıdır. İçsel ödüller doğrudan motivasyon yükselmesine etki yapar. Bu arada ödüllerin adaletli olup olmadıklarını karşılaştıran birey, adalet olduğu sonucunu algılayarsa, motivasyona yine olumlu katkı gelmektedir.¹²⁰

3.3.4.5. Eğitim

Eğitim, çalışanların işe girişinden, işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanır.

TKY felsefesini benimseyen bir kuruluş, çalışanlarının zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için onların ne yönde eğitileceklerini kararlaştırmak durumundadır. Bu, ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilmektedir.¹²¹

¹²⁰ ALTUĞ, Duygu. Örgütsel Davranış, TKY Anlayışı İçerisinde, Ankara 1997

¹²¹ ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997,

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kaliteyi en ekonomik şekilde retilibilmelerini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler göstereceğinden, programların içeriği TKY içerisinde değişen ihtiyaçlara göre ortaya konmalıdır.

TKY içerisinde geliştirilecek olan eğitim ve geliştirme programlarının, st yönetimden, en alt düzeydeki çalışanlara kadar kuruluştaki herkesi kapsaması gerekir. Bu programlarda, Toplam Kaliteye ilişkin konuların yanı sıra, çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda da eğitim verilmesi gereklidir.

Eğitim, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarındanadır. Öğrenen organizasyonlar; çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi kuruluşun kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören organizasyonlardır.

Kuruluşların başarılı olabilmesi için bilgi üretebilmeleri çok önemlidir. Bilgi hem bireysel düzeyde, hem de kuruluş düzeyinde yaratılabilir. İki tür işletme yönetim bilgisi söz konusudur. Bunlar fiziksel ve zihinsel bilgidir.

Sürekli değişim ve gelişmeyi içeren TKY’de, öncelikle yerleşik insan davranışlarının değiştirilmesi gerekmektedir. Bu değişimin gerçekleştirilmesi için iyi hazırlanmış bir eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç vardır. Bu nedenle TKY eğitimine st yöneticiler ve kalite organizasyonunda görev alacak personelle başlanmalı, daha sonra orta kademe yöneticiler ve diğer personel eğitime tabi tutulmalıdır.

TKY’ne geçiş, ne amaçla ve ne şekilde olursa olsun st yönetimin atması gereken ilk adım, TKY konusunda eğitim almak olmalıdır. Kuruluş bünyesinde veya dışardan verilen bu eğitime katılan yöneticilerin istekli olmaları gerekmektedir. TKY eğitiminde öncelikle, st yöneticiler düşünce yapılarını TKY felsefesine uygun hale getirmelidirler. Ayrıca yeni çalışma anlayışına karşı ortaya çıkabilecek kişisel tepkilerin ve değişim korkusunun aşılması gerekir. Bu sorunlar daha sonraki dönmelerde alt

kademelere de yayılabileceği için, üst yönetim kadrosunun bu olumsuzluklarla mücadele etmeye hazırlıklı olması gerekmektedir.

3.3.4.6. İletişim

Kuruluşların üst yönetimlerinin kişisel ve organizasyonel düzeylerde katılımı olmadan toplam kalite uygulamalarında başarılı olamayacağı tüm çevreler tarafından kabul edilmektedir.

Bu noktada tüm bireylerin anlamakta ve cevap üretmekte güçlük çektiği soru, Toplam Kalite herkes tarafından bu kadar anlaşılır, anlamlı ve böylesine kabul gören bir kavram iken uygulamada neden güçlük çekildiğidir.

Birçok kuruluşun Toplam Kalite uygulamalarında başarısız olma nedenlerinden biri, yöneticilerin uygulamayı başarılı kılacak kültürel değişimi sağlamak için gerekli olan iletişim becerilerini çalışanlarına kazandırmak için yeterli çabayı göstermemiş olmalarıdır. Başarılı bir Toplam Kalite uygulaması kuruluş kültüründe fark edilebilir bir değişim yaratır. Kültürel değişimden kastedilen hem kişisel, hem de kuruluş olarak davranış değişikliğinin yaşanmasıdır.

Toplam Kalite yönetimi uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmamanın yolu, böyle bir uygulama için gerekli olan kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan ve bunu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmekten geçmektedir.

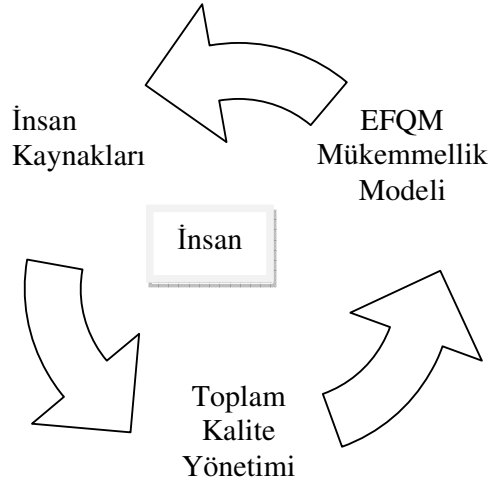
Yönetici ve çalışan arasındaki iletişim çift yönlü olmalıdır. Karşılıklı sağlıklı iletişim; yönetici çalışan ilişkilerini geliştirecek, morali yükseltecek, dedikodu ve söylentileri engelleyecek, anlaşmazlığı ve güvensizliği azaltacak, personel problemlerini hızla halledecek, iş hayatının yolunda ve verimli gitmesini sağlayacaktır.¹²²

¹²² ERTOPUZ, Ayşem. Toplam Kalite ve İletişim, **5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler**, İstanbul Kasım 1996, s.160-170

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada; Gaziosmanpaşa ilçesinde bulunan adet devlet okulunun velilerinin okul memnuniyetlerini belirleme doğrultusunda anket kullanılmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın amacına uygun olarak İstanbul ili, Gaziosmanpaşa ilçesinde hizmet veren 79 ilköğretim okulu, çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evrenden 10 ilköğretim okulunda çalışma yapılması mümkün olmuş ve toplam 300 veli araştırmanın örneklemine oluşturmuştur.

4.3. Veriler ve Toplanması

Yapılan bu araştırma İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesindeki resmî ilköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Ölçeklerin uygulanması için gerekli izin alındıktan sonra araştırmacı tarafından okullara gidilerek velilere uygulanmıştır.

Araştırmanın verileri literatür taraması ve örnekleme giren velilere anket uygulama yoluyla elde edilmiştir.

4.4. Verilerin Çözümlemesi

Toplanan veriler SPSS (Statistical Packace for the Social Sciences) paket programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır.

'Nonparametric Tests'lerden, Several İndependent Samples testinin Kruskal-Wallis Test tipi ve Two İndependent Samples testinin Mann-Whitney Test tipi kullanılmıştır.

'Nonparametric Tests'lerden, Several İndependent Samples testinin Kruskal-Wallis Test tipi, ikiden fazla veri grubu olması ve fark analizi yapılması durumlarında kullanılmıştır.

'Nonparametric Tests'lerden Two İndependent Samples testinin Mann-Whitney Test tipi, iki tane veri grubu olması ve fark analizi yapılması durumlarında kullanılmıştır.

4.5. Araştırma Hipotezleri

H₁ Velilerin yaş grupları arasında, okulun diğer personelinin (Memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) kendilerine saygılı, nazik ve güler yüzlü davrandıklarını düşünmeleri bakımından fark var mıdır?

H₂ Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var mıdır?

H₃ Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda temel ahlaki kuralları öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var mıdır?

H₄ Velilerin eğitim durumları arasında, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiklerine inanılması bakımından fark var mıdır?

H5 Velilerin eğitim durumları arasında, öğrenilen teorik bilgilerin uygulanmasının (Deney, proje, vb.) sağlandığına inanılması bakımından fark var mıdır?

H6 Cinsiyete göre, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

H7 Cinsiyete göre, okulda çocuklarının olumlu bir kişilik kazanabildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

H8 Cinsiyete göre, okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyetin gösterildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

H9 Cinsiyete göre, öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgelerin zamanında düzenlendiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

4.6. Ölçme Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Yrd. Doç. Dr. Niyazi Can'ın hazırlamış olduğu 'Eğitimde Velinin Etkisi' adlı tezinde kullandığı anket kullanılmıştır. Anket çalışmasının soruları EFQM Mükemmellik Modeli'nin müşteri memnuniyeti kriterlerinin özüne bağlı olarak geliştirilmiştir.

Anket çalışması onaltı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların niteliklerine ilişkin kişisel özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölüm; "Ulaşılabilirlik ve İletişim" başlığı altında 3 yargı cümlesi, üçüncü bölüm; "Dilek, Öneri ve Şikâyetler" başlığı altında 3 yargı cümlesi, dördüncü bölüm; "Güvenilirlik" başlığı altında 3 yargı cümlesi, beşinci bölüm; "Kararlara Katılım" başlığı altında 5 yargı cümlesi, altıncı bölüm; "Öğrenci işleri" başlığı altında 2 yargı cümlesi, yedinci bölüm; "Eğitim-Öğretim" başlığı altında 5 yargı cümlesi, sekizinci bölüm; "Okulun Fiziki Ortamı" başlığı altında 2 yargı cümlesi, dokuzuncu bölüm; "Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri" başlığı altında 3 yargı cümlesi, onuncu bölüm; "Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri" başlığı altında 3 yargı cümlesi, on birinci bölüm; "Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri" başlığı altında 2 yargı cümlesi, on ikinci bölüm; "Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim" başlığı altında 4 yargı

cümlesi, on üçüncü bölüm; “Topluma Etki ve Katkı Durumunun Algılanması” başlığı altında 5 yargı cümlesi, on dördüncü bölüm; “Okulun İmajı” başlığı altında 5 yargı cümlesi, on beşinci bölüm; “Okulun Kaynaklarının Kullanım Yeterliği” başlığı altında 3 yargı cümlesi, olmak üzere toplam 50 yargı cümlesinden oluşmaktadır. Veli memnuniyetinin ortaya koyulması için, her soru eşit önem taşıdığından, en düşük derecede görülen yargılar ve bölümler iyileştirme çalışmalarının başlatılması gereken potansiyel alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İyileştirme çalışmalarının başlatılmasına ilişkin nihai kararlar birçok faktöre bağlı olmaktadır. Bunlar arasında en önemlileri kuruluşun iş ve kültür öncelikleridir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR, YORUMLAR, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın evrenini oluşturan ilköğretim kademesinden hizmet alan velilere uygulanan ve yanıtlanan anketle ilgili sayısal dağılımı Tablo 5.1’de sunulmuştur.

Tablo 5.1

Okuldan Hizmet alanların Memnuniyetine İlişkin Anketin Sayısal Dağılımı

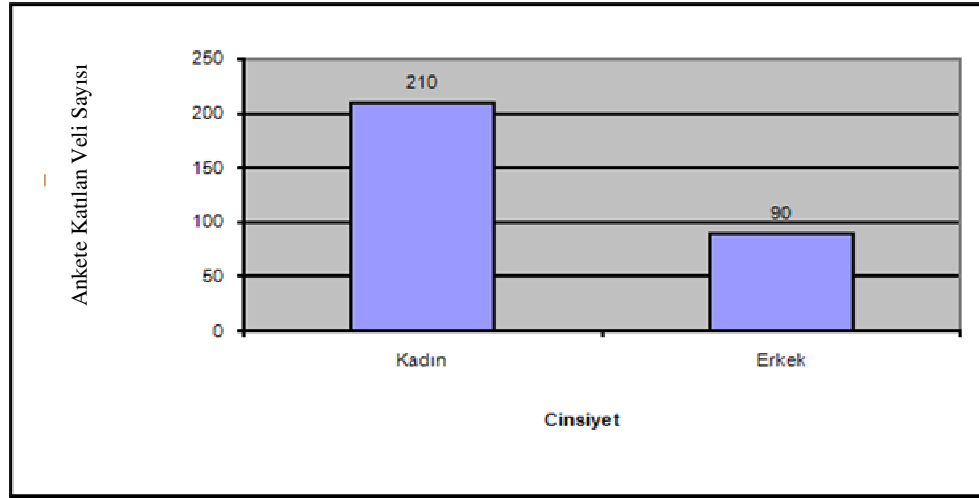
	Anket Verilen	Uygulanan
<u>Okul</u>	<u>Veli Sayısı</u>	<u>Anket Sayısı</u>
Taşoluk İlköğretim Okulu	30	30
Hasan Tahsin İlköğretim Okulu	30	30
Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu	30	30
Arnavutköy Merkez İlköğretim Okulu	30	30
Aşık Veysel İlköğretim Okulu	30	30
Şehit Onbaşı İlköğretim Okulu	30	30
Sabri Akın İlköğretim Okulu	30	30
Ayazma İlköğretim Okulu	30	30
Boğazköy İlköğretim Okulu	30	30
Malazgirt İlköğretim Okulu	30	30
<hr/>		
Toplam	300	300

5.1. Okuldan Hizmet Alanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan anketin birinci bölümünde, anketi cevaplayanların kişisel niteliklerini saptamaya yarayan sorulara yer verilmiştir. Burada amaçlanan, araştırmaya

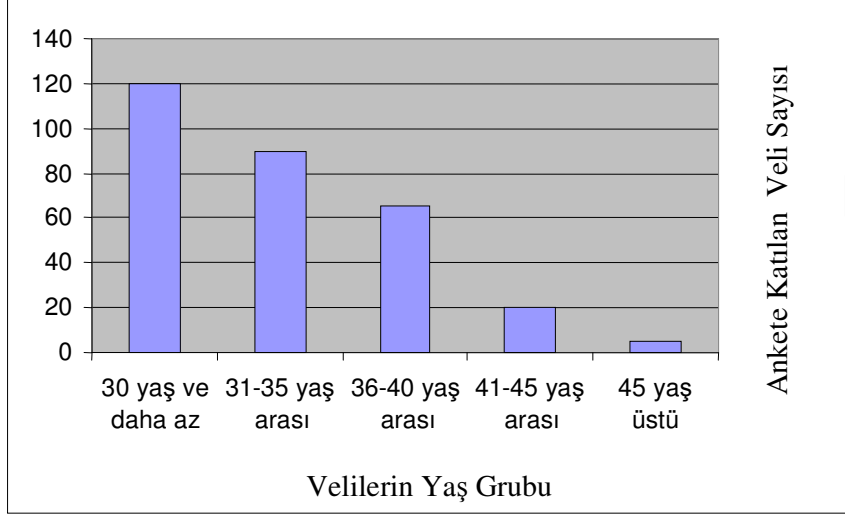
katılanların kişisel özelliklerini belirleyerek, kalite anlayışının ne ölçüde benimsendiğine ilişkin kanıtları elde etmektir.

Velilere uygulanan anketin kişisel bilgiler bölümünde; cinsiyet, yaş, görev ve mezun olduğu öğrenim durumuna yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan ilköğretim kademesinden hizmet alan velilerin cinsiyete göre dağılımı Grafik 5.1’de sunulmuştur.



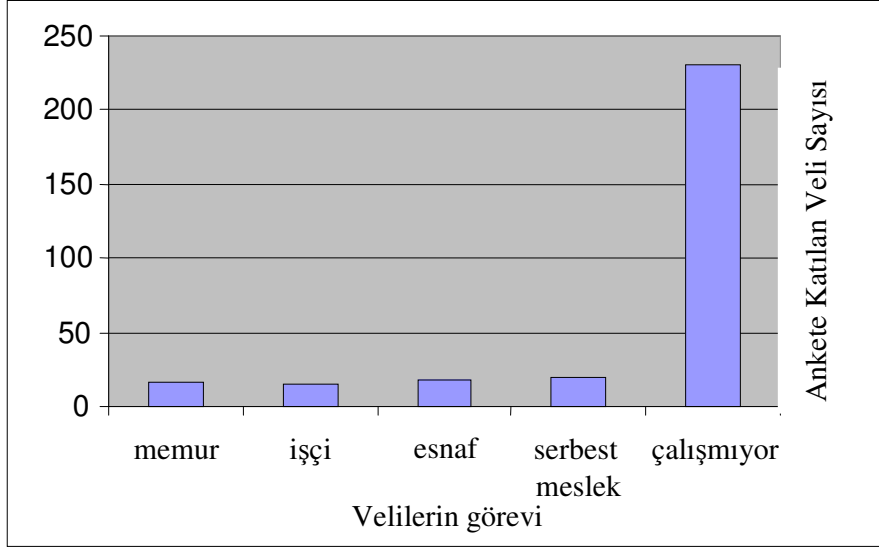
Grafik 5.1 Velilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Grafik 5.1’nin incelenmesinden anlaşıldığı gibi, anket uygulanan velilerin % 70’inin kadın, % 30’unun erkek olduğu görülmektedir. Öğrencilerle ilgili çalışmalarda kadın velilerin fazlalığı dikkat çekicidir.



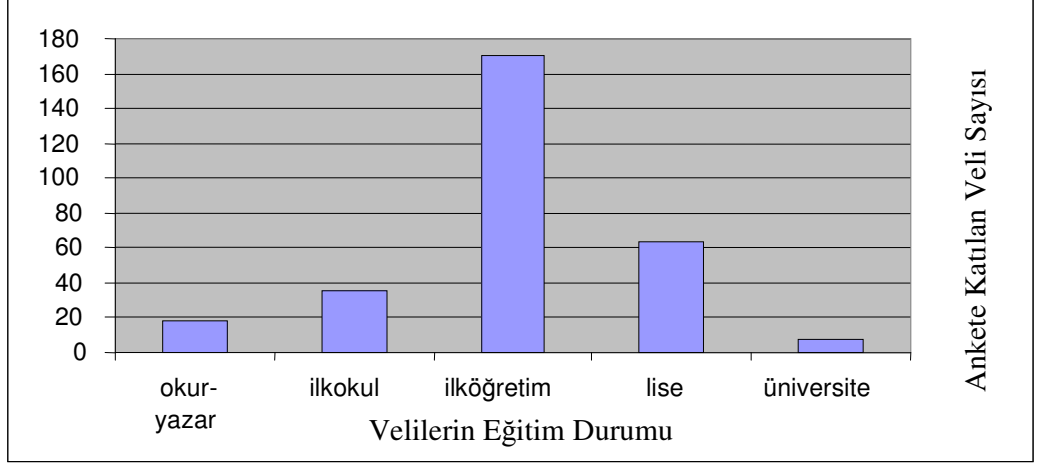
Grafik 5.2 Velilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Grafik 5.2’de velilerin daha çok 30 yaş altı ile 31–35 yaş arası olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yaş ortalamasının yaklaşık 30–35 olduğu görülmektedir.



Grafik 5.3 Velilerin Görev Bazında Gruplanması

Grafik 5.3’ün incelenmesinden anlaşılacağı gibi velilerin çoğu çalışmıyor. Sonucun böyle çıkmasında en önemli etken anketi cevaplayan velilerin çoğunun kadın olmasıdır.



Grafik 5.4 Velilerin Öğrenim Durumları

Grafik 5.4'ün incelenmesi sonucu, velilerin daha çok ilköğretim mezunu oldukları ve lise mezunu velilerin azımsanamayacak seviyede olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olması, TKY felsefesinin benimsenmesinde olumlu bir gelişmedir.

5.2. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

1. Velilerin yaş grupları arasında, okulun diğer personelinin (Memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) kendilerine saygılı, nazik ve güler yüzlü davrandıklarını düşünmeleri bakımından fark var mıdır?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.2

H₁'in Değerleri

Yaş	Ankete katılan veli sayısı	Değerler toplamı
Yargı 3		
30 yaş ve daha az	120	149,50
31–35 yaş arası	90	151,17
36–40 yaş arası	65	152,19
41–45 yaş arası	20	154,50
45 yaş üstü	5	124,50
Toplam	300	

Tablo 5.2.1

H₁'in Testinin İstatistiği

	Yargı 3
Chi-Square	,766
df (Serbestlik değeri)	4
Asymp. Sig.(p değeri anlamlılık)	,943

a Kruskal Wallis Test

b Veri grubu: yaş

Asymp. Sig.(p) >0,05 olduğundan Ho: **KABUL H₁: RED**

Velilerin yaş grupları arasında, okulun diğer personelinin (Memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) kendilerine saygılı, nazik ve güler yüzlü davrandıklarını düşünmeleri bakımından fark yok.

2. Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var mıdır?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.3

H₂'nin Değerleri

	Yaş	Ankete katılan veli sayısı	Değerler toplamı
Yargı 34	30 yaş ve daha az	120	134,00
	31–35 yaş arası	90	154,00
	36–40 yaş arası	65	167,08
	41–45 yaş arası	20	174,00
	45 yaş üstü	5	174,00
	Toplam	300	

Tablo 5.3.1

H₂'nin Testinin İstatistiği

	Yargı 34
Chi-Square	11,746
df (Serbestlik değeri)	4
Asymp. Sig.(p değeri anlamlılık)	,019

a Kruskal Wallis Test

b Veri grubu: yaş

Asymp. Sig.(p) <0,05 olduğundan **H₀: RED H₁: KABUL**

Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var.

3. Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda temel ahlaki kuralları öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var mıdır?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.4

H₃'ün Değerleri

	Yaş	Ankete katılan veli sayısı	Değerler toplamı
Yargı 36	30 yaş ve daha az	120	142,50
	31–35 yaş arası	90	151,67
	36–40 yaş arası	65	163,85
	41–45 yaş arası	20	150,00
	45 yaş üstü	5	150,00
	Toplam	300	

Tablo 5.4.1

H₃'nin Testinin İstatistiği

	Yargı 36
Chi-Square	3,568
df (Serbestlik değeri)	4
Asymp. Sig.(p değeri anlamlılık)	,468

a Kruskal Wallis Test

b Veri grubu: yaş

Asymp. Sig.(p) >0,05 olduğundan **H₀:KABUL H₁: RED**

Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda temel ahlaki kuralları öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark yok

4. Velilerin eğitim durumları arasında, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiklerine inanılması bakımından fark var mıdır?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.5

H₄'ün Değerleri

Eğitim durumu	Ankete katılan veli sayısı	Değerler toplamı
Yargı 6		
okur-yazar	18	178,28
ilkokul	36	151,61
ilköğretim	170	147,68
lise	64	155,50
üniversite	12	118,83
Toplam	300	

Tablo 5.5.1

H₄'ün Testinin İstatistiği

	Yargı 6
Chi-Square	5,147
df (Serbestlik değeri)	4
Asymp. Sig.(p değeri anlamlılık)	,273

a Kruskal Wallis Test

b Veri grubu: eğitim durumu

Asymp. Sig.(p) >0,05 olduğundan **H₀:KABUL H₁: RED**

Velilerin eğitim durumları arasında, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiklerine inanılması bakımından fark yok.

5. Velilerin eğitim durumları arasında, öğrenilen teorik bilgilerin uygulanmasının (Deney, proje, vb.) sağlandığına inanılması bakımından fark var mıdır?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.6

H₅'in Değerleri

Eğitim durumu		Ankete katılan veli sayısı	Değerler toplamı
Yargı 21	okur-yazar	18	178,28
	ilkokul	36	151,61
	ilköğretim	170	147,68
	lise	64	155,50
	üniversite	12	118,83
	Total	300	

Tablo 5.6.1

H₅'in Testinin İstatistiği

	Yargı 21
Chi-Square	5,147
df (Serbestlik değeri)	4
Asymp. Sig.(p değeri anlamlılık)	,273

a Kruskal Wallis Test

b Veri grubu: eğitim durumu

Asymp. Sig.(p) >0,05 olduğundan **H₀:KABUL H₁: RED**

Velilerin eğitim durumları arasında, öğrenilen teorik bilgilerin uygulanmasının (Deney, proje, vb.) sağlandığına inanılması bakımından fark yok.

6. Velilerin eğitim durumları arasında, okulun çocuğun sahip olduğu yetenekleri, ilgi ve diğer özelliklerine uygun eğitim ortamı hazırladığına inanılması bakımından fark var mıdır?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.7

H₀'nın Değerleri

Eğitim durumu	Ankete katılan veli sayısı	Değerler toplamı
Yargı 17		
okur-yazar	18	112,44
ilkokul	36	161,72
ilköğretim	170	142,75
lise	64	172,09
üniversite	12	168,54
Toplam	300	

Tablo 5.7.1

H₀'nın Testinin İstatistiği

	Yargı 17
Chi-Square	10,760
df (Serbestlik değeri)	4
Asymp. Sig.(p değeri anlamlılık)	,029

a Kruskal Wallis Test

b Veri grubu: eğitim durumu

Asymp. Sig.(p) <0,05 olduğundan **H₀: RED H₁: KABUL**

Velilerin eğitim durumları arasında, okulun çocuğun sahip olduğu yetenekleri, ilgi ve diğer özelliklerine uygun eğitim ortamı hazırladığına inanılması bakımından fark var.

7. Cinsiyete göre, okulda çocuklarının olumlu bir kişilik kazanabildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.8

H₇'nin Değerleri

Cinsiyet	Ankete katılan veli sayısı	Ortalama değer	Değerler toplamı
Yargı 6 erkek	92	148,54	13666,00
kadın	208	151,37	31484,00
Toplam	300		

Tablo 5.8.1

H₇'nin Testinin İstatistiği

	Yargı 6
Mann-Whitney U	9388,000
Wilcoxon W	13666,000
Z(seçilen güven düzeyine karşılık gelen değer)	-,301
Asymp. Sig. (2-tailed) (iki bağımsız kütlelerin p değeri anlamlılığı)	,764

b Veri grubu: cinsiyet

Asymp. Sig.(p) >0,05 olduğundan **H₀:KABUL H₁: RED**

Cinsiyete göre, okulda çocuklarının olumlu bir kişilik kazanabildiğine inanan veliler arasında bir fark yok.

8. Cinsiyete göre, okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyetin gösterildiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.9

H_s'in Değerleri

Cinsiyet	Ankete katılan veli sayısı	Ortalama değer	Değerler toplamı
Yargı 17			
erkek	92	124,99	11499,00
kadın	208	161,78	33651,00
Toplam	300		

Tablo 5.9.1

H_s'in Testinin İstatistiği

	Yargı 17
Mann-Whitney U	7221,000
Wilcoxon W	11499,000
Z(seçilen güven düzeyine karşılık gelen değer)	-3,531
Asymp. Sig. (2-tailed) (iki bağımsız kütlelerin p değeri anlamlılığı)	,000

b Veri grubu: cinsiyet

Asymp. Sig.(p) <0,05 olduğundan **H₀: RED H₁: KABUL**

Cinsiyete göre, okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyetin gösterildiğine inanan veliler arasında bir fark var.

9. Cinsiyete göre, öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgelerin zamanında düzenlendiğine inanan veliler arasında bir fark var mı?

H₀: Fark yok.

H₁: Fark var.

Tablo 5.10

H₀'un Değerleri

Cinsiyet	Ankete katılan veli sayısı	Ortalama değer	Değerler toplamı
Yargı 18 erkek	92	145,33	13370,00
kadın	208	152,79	31780,00
Toplam	300		

Tablo 5.10.1

H₀'un Testinin İstatistiği

	Yargı 18
Mann-Whitney U	9092,000
Wilcoxon W	13370,000
Z(seçilen güven düzeyine karşılık gelen değer)	-,800
Asymp. Sig. (2-tailed) (iki bağımsız kütlelinin p değeri anlamlılığı)	,424

b Veri grubu: cinsiyet

Asymp. Sig.(p) >0,05 olduğundan **H₀:KABUL H₁: RED**

Cinsiyete göre, öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgelerin zamanında düzenlendiğine inanan veliler arasında bir fark yok.

5.3. Sonuç ve Tartışma

Eğitim örgütlerinin etkilediği ve etkilendiği kaynaklar ile eğitim örgütlerinin verimliliğini artırmak için tüm kaynakların bilgi, beceri ve yetenekler yönünden geliştirilerek, bireyin ve örgütün verimliliğini artırmak için insan kaynağını geliştirmek gerekir. Görev ve sorumluluklarını geliştirmiş bireyler, velisi oldukları öğrencilerin daha uygun ortamlarda ve daha etkili okullarda eğitimlerini sürdürmelerini tercih ederler. Bu tercih edilen okullar ise T.K.Y.'nin güçlü bir şekilde yerleştiği ve sürdürülebilir olduğu okullardır.

Eğitim örgütlerinde okul etkinliğinin artırılmasında en önde gelen etkenlerden biri insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Bunun için çeşitli eğitim, öğretim ve araştırma kademelerinde insan kaynaklarının geliştirilmesi yönünde özel programlar geliştirilmektedir.

Geliştirme, kişide bulunan ancak açığa çıkarılmamış özelliklerin ortaya çıkarılması ve değiştirilmesidir.

Hem gelişimin hem de eğitimin amacı yetersizlikleri azaltmak ve yeterliliklerin oranını yükseltmektir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin insan kaynaklarına kazandırdığı geliştirme özelliğiyle insan kaynakları, Toplam Kalite Yönetimi'nin amacına uygun işleyişi yönünde önemli bir rol oynamaktadır.

Velilerdeki bu gelişimi görmek için yapılan Okuldan Hizmet Alanların Memnuniyeti Anketi sonunda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Velilerin yaş grupları arasında, okulun diğer personelinin (Memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) kendilerine saygılı, nazik ve güler yüzlü davrandıklarını düşünmeleri bakımından fark yok.

Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark var. Velilerin yaş değerleri yükseldikçe çocuklarının okulda milli ve manevi değerlerini öğrenme bakımından yetersiz kaldıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Velilerin yaş grupları arasında, çocuklarının okulda temel ahlaki kuralları öğrenebildiklerini düşünmeleri bakımından fark yok.

Velilerin eğitim durumları arasında, okula telefon ederek de istek ve şikâyetlerini bildirip, bir sonuç alabildiklerine inanılması bakımından fark yok.

Velilerin eğitim durumları arasında, öğrenilen teorik bilgilerin uygulanmasının (Deney, proje, vb.) sağlandığına inanılması bakımından fark yok.

Velilerin eğitim durumları arasında, okulun çocuğun sahip olduğu yetenekleri, ilgi ve diğer özelliklerine uygun eğitim ortamı hazırladığına inanılması bakımından veliler arasında bir fark var. Veliler, eğitim durumları yükseldikçe, okulun çocuğun sahip olduğu yetenekleri, ilgi ve diğer özelliklerine uygun eğitim ortamı hazırladığına olan inancı azalmaktadır.

Cinsiyete göre, okulda çocuklarının olumlu bir kişilik kazanabildiğine inanan veliler arasında bir fark yok.

Cinsiyete göre, okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyetin gösterildiğine inanan veliler arasında bir fark var.

Cinsiyete göre, öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgelerin zamanında düzenlendiğine inanan veliler arasında bir fark yok.

5.4. Öneriler

Üst yönetimin TKY uygulamalarında insan kaynaklarına destek vermesinin yanısıra, bu uygulamaların içinde yer alarak öncü rolünü üstlenmesi gerekmektedir. Çünkü TKY'nin başarı ile devam ettirilmesinde, veliler; kendilerinden beklenen davranışları, bekleyenlerin de yaptıklarını görmek isteyecekler ve böylece o projeye gönüllü olarak tüm ilgi ve enerjilerini aktaracaklardır.

Okullarla etkileşim içinde olan her bireyin kendini geliştirerek etkili davranışlar ortaya koyma sorumlulukları vardır. Geliştirmenin hedefi öğretmen

açısından etkili bir sınıf yöneticisi, müdürler açısından etkili bir okul idarecisi, veliler açısından ise etkili bir hizmet alıcısı olmaktır. Kendini geliştiren birey, değişim ve yenilenme süreci yaşadığından her düzeyde yetkinleşme sürecine girmiş demektir. Velinin gelişerek yetkinleşmesi kişisel ve örgütsel amaçların farkında olması anlamına gelir. Etkililik, bireysel ve örgütsel amaçları sürekli geliştirerek gerçekleştirebilme düzeyi olarak düşünüldüğünde, geliştirme doğal olarak etkililiği ortaya çıkarmaktadır. Etkili veli, çocuklarına karşı duyarlı olmaya ve onların duygu ve gereksinimleriyle ilgilenmeye çalışır, insanları doğru anlama yönünde çaba gösterir. Özellikle çocuklarının bireysel farklılıklarını, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel düzeylerini öğrenerek buna uygun öğrenme yaşantılarını düzenler. Veli, çocukların eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlar ve performanslarını arttırabilecek düşünce ve davranışlarının oluşumunu özendirir.

Toplam Kalite Yönetimi içindeki veli, değerlerinin farkında, bunları özümsemiş, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak, etkileşerek geliştirmeye çalışan kimlikli dinamik bir toplumunun oluşmasına katkılar getirir. Veli yetersizliklerinin farkına varmaya çalışmalı, gelişimi isteğe bağlı bir süreç değil olağan ve zorunlu bir süreç olarak algılamalı, “yaşam boyu öğrenme ve gelişme” felsefesine sahip olmalıdır.

Bu kapsamda İnsan Kaynakları'yla ilgili;

Çalışanlarla ortak bir amaç yaratılmalı, sonuca yönelik düşünölmeli, değişimin önü açılmalı, yüksek bir verimlilik kültürü oluşturulmalıdır. Bu amaçlara ulaşmak için karşılıklı güven ve katılım ortamının yaratılması uygun olacaktır.

Okullarda etkili öğretimi destekleyici iklim ve “biz” duygusunu geliştirici güçlü bir okul kültürü yaratılmalıdır. Velilerin memnuniyet ve memnuniyetsizlik konuları ortaya çıkarılmalı ve gereken mutlaka yapılmalıdır. Yani velilere değerli olduğu duygusu güçlü bir şekilde hissettirilmelidir.

Okul, velilerle ortaklaşa planlamayı ve uygulamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirmeli, öğrencilerin etkili düzeyde öğrenmesine yol açan istendik ve olumlu havayı sağlamayı hedeflemeli ve desteklemelidir.

Oluşturulan bu ortam, tüm okul çalışanlarına, öğrencilere ve çevreye okulu benimsetmeli, herkesi başarıya özendirmeli ve güçlü okul değerlerinin paylaşılmasını sağlamalı, “birlikte başarıma”nın mutluluğunu yaşatmalıdır.

EKLER

EK 1 ANKET UYGULAMASI VALİLİK OLURU

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1107
Konu : Anket (Sedat AYDIN)

12 Haziran 2007

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 18.03.2003 tarih ve 3224 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sedat AYDIN "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü" konulu anket çalışma isteği ile ilgili İlgi yazı Müdürlüğümüze iletilmiş ve incelenmiştir.

Adı geçen in yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile her okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgileri ile yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek:(1/2-7) de bulunan bilgilerin ilimiz Ek:6-7 de ismi bulunan okullarda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M.ATA ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGI(b) yazı ve ekleri

OLUR
06/06/2007
Hişmet DİNÇ
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Çarşeloğlu 21252611000
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr Web : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>
4440632

EK 2 ONAYLI ANKET ÖRNEĞİ(ÖN YÜZ)

OKULDAN HİZMET ALANLARIN MEMNUNİYETİ ANKETİ

Okulumuzda başlatılan Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar için sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İsim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

1. **Göreviniz** a. () memur b. () işçi c. () esnaf d. () serbest meslek e. () çalışmıyor
2. **Cinsiyetiniz** a () Erkek b () Kadın
3. **Yaşınız**
a. () 30 yaş ve daha az b. () 31-35 yaş arası c. () 36-40 yaş arası
d. () 41-45 yaş arası e. () 45 yaş üstü
4. **Eğitim durumunuz**
a. () okur-yazar b. () ilkokul
c. () ilköğretim d. () lise e. () üniversite

Aşağıda okulumuzla ilgili çeşitli yargılar verilmiştir. Bunları dikkatlice okuyunuz ve size göre okulda uygulanma durumunu "Tam", "Çok", "Orta", "Az", "Hiç", seçeneklerinden birini (x) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

	A) Ulaşılabilirlik ve İletişim	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
01	İhtiyaç duyduğumda okul yöneticileri ile rahatlıkla konuşabiliyorum					
02	İhtiyaç duyduğumda okul öğretmenleri ile rahatlıkla konuşabiliyorum.					
03	Okulun diğer personeli (Memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) bize saygılı, nazik ve güler yüzlü davranırlar.					
	B) Dilek, Öneri ve Şikayetler	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
04	Öğretmenlere ilettiğim istek ve şikayetlerim dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne gayret gösterilir.					
05	İstek ve şikayetlerimiz , okul yöneticilerince ciddiyetle ele alınır.					
06	Okula telefon ederek de istek ve şikayetlerimi bildirip, bir sonuç alabiliyorum.					
	C) Güvenilirlik	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
07	Okul yöneticilerine her zaman güvenirim.					
08	Okulun öğretmenlerine her zaman güvenirim.					
09	Okulun diğer personeli (Memur, hizmetli vb.) güvenilirdir.					
	D) Güvenlik	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
10	Okul içinde ve dışında yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır (Doğal afetlere karşı, yabancı kişilere karşı, vb.)					
11	Okul yolu ve varsa okul servisleri güvenlidir.					
	E) Kararlara Katılım	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
12	Okulda kararlar alınırken veli görüşleri dikkate alınır.					
13	Okul aile birliği, velileri temsil edebilmektedir.					
14	Okul koruma derneği veli görüşlerini dikkate almaktadır.					
15	Sınıfta öğrenciyi ilgilendiren konulara ilişkin alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır.					
16	Okulun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum.					
	F) Öğrenci işleri	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
17	Okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyet gösterilir.					
18	Öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil,öğrenci belgesi vb. belgeler zamanında düzenlenir.					
	G) Eğitim-Öğretim	Tam 5	Çok 4	Orta 3	Az 2	Hiç1
19	İşlenen konular öğrencinin düzeyine uygundur					
20	Derslerin içeriği öğrencinin ilgisini çekecek şekilde düzenlenmiştir					

EK 3 ONAYLI ANKET ÖRNEĞİ(ARKA YÜZ)

21	Öğrenilen teorik bilgilerin uygulanması sağlanır (Deney, proje, vb.)					
22	Çocuğumuz anlamadığı bir şeyi öğretmenine rahatlıkla sorabilmektedir					
23	Çocuğumuz sınıfta görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebiliyor.					
	H) Okulun Fiziki Ortamı	Tam 5	Çok4	Orta3	Az 2	Hiç1
24	Okulun binası, bahçesi, spor salonu vb. alanları öğrencilerin rahatça yararlanabileceği büyüklüktedir.					
25	Okulun binası ve bahçesi her zaman temiz ve bakımlıdır.					
	J) Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri	Tam 5	Çok4	Orta3	Az 2	Hiç1
26	Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenilirdir					
27	Okulun yemekhanesi temiz ve yemekleri güzeldir					
28	Okulun yatakhanesi temiz, sağlıklı ve rahattır					
	İ) Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç1
29	Okulda yeterince sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir					
30	Okulda yeterince spor etkinlikleri düzenlenmektedir					
31	Düzenlenen sosyal, kültürel ve spor etkinlikleri beğeniyorum					
	K) Değerlendirme,Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç1
32	Öğrenci başarıları değerlendirilirken (Not verme, karne vb.) tarafsız davranılmaktadır.					
33	Okulda her türlü ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır					
	L) Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç1
34	Çocuklarımız okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebilmektedir					
35	Çocuklarımız okulda Cumhuriyetin temel niteliklerini tanımaktadırlar.					
36	Çocuklarımız okulda temel ahlaki kuralları öğrenebilmektedir					
37	Okulda çocuklarımız olumlu bir kişilik kazanabilmektedirler					
	M) Topluma Etki ve Katkı Durumunun Algılanması	Tam 5	Çok4	Orta3	Az 2	Hiç 1
38	Okul tesisleri (sportif-eğlence-kültürel faaliyetler) çevrenin kullanımına sunulmaktadır.					
39	Okul, çevre ve insan sağlığı ile ilgili çalışmalara destek verir.					
40	Okul, ulusal bayram ve törenlere çevrenin katılımını sağlar.					
41	Okul, çevre kirliliğinin (gürültü,temizlik v.b) önlenmesi konusunda duyarlıdır.					
42	Okul çalışanları ve öğrenciler davranışlarıyla çevreye iyi örnek olur.					
	N) Okulun İmajı	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
43	Mezunlar, okulun hedeflediği bilgi, beceri ve davranışa sahiptir.					
44	Bu okulu başkalarına da tavsiye ederim.					
45	Okul çocuğuma rehberlik ve danışmanlık hizmeti verir.					
46	Okul bizi ilgilendiren konularda tatmin edici bilgiler verir.					
47	Okul,çocuğumuzun sahip olduğu yetenekleri, ilgi ve diğer özelliklerine uygun eğitim ortamı hazırlar.					
	O) Okulun Kaynaklarının Kullanım Yeterliği	Tam 5	Çok 4	Orta3	Az 2	Hiç 1
48	Okulda öğrencilerin ihtiyacını karşılamak üzere yeterli sayıda görevli vardır.					
49	Okulda var olan ders araç ve gereçleri yeterince kullanılır.					
50	Okulda yaratılan mali kaynaklar öncelikle eğitim öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için ve etkili kullanılır.					

Lütfen Başka Düşünceleriniz Varsa Belirtiniz:

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

EK 4 KİŞİSEL BİLGİLER

ÖZGEÇMİŞ

Sedat AYDIN

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 09.10.1978
Doğum Yeri Ordu-Fatsa
Medeni Durumu: Bekar

Eğitim :

Lise 1992-1995 Fatsa Lisesi
Lisans 1996-2000 Ondokuz Mayıs Üniversitesi eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Çalıştığı Kurumlar:

2005-(Devam ediyor) Taşoluk İlköğretim Okulu. İstanbul/G.O.P.
2000-2005 Erenköy Çukurova İlköğretim Okulu. Eskişehir/İnönü

KAYNAKÇA

Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, M.P. M. Yayınları, No: 640, Ankara 2000

Activeline, Aylık Bankacılık, Finans, İnsan Kaynakları Ve Teknoloji Gazetesi, Sayı: 15, Haziran 2001, S.27

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara Ocak 1996

Acuner, Şebnem Akın. Müşteri Memnuniyeti Ve Ölçümü, M.P.M. Yayınları, No: 655, Ankara, 2001

Aguaya Rafael. “Dr.Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994

Akal Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, M.P.M. Yayın No:473 Ankara, 1992

Akın, Besim Ve Diğerleri. Toplam Kalite Yönetimi Ve Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler. İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No: 805, İstanbul: Eylül 1998

Aktan, Coşkun Can. 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, Tügiad, Şubat 1999

Altuğ, Duygu. Örgütsel Davranış,TKY Anlayışı İçerisinde, Ankara 1997

Argyris, Chris. “Yetkilendirme,” İnsanları Yönetmek Harvard Business Review Dergisi İçinde, Mess Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul S.105–121

Aşçıgil, Semra. Türk Endüstri Firmalarında Katılımla İlgili Beklentiler: İş İle İlgili İnançların Etkisi, ODTÜ Gelişme Dergisi, 21 (3) 1994, S.323–340

Aytaç, Serpil. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Bursa 1997

Baş Melih, Artar Ayhan, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, M.P.M. Yayın No:435, Ankara 1991

Bayrak, Sabahat. Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 1997/4, S.77–96

Beer, Michael. Bert Spector. Paul R. Lawrence. D. Quinn Mills Ve Richard E. Walton. **Human Resource**

Management: A General Perspective, The Free Press, New York, 1985

Best, Steven – Kellner Douglas. Post Modern Teori, Eleştirel Soruşturmalar. Çeviri Mehmet Küçük, Ayrıntı: 198, İnceleme Dizisi: 108, İstanbul: Mart 1998

Bozkurt, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 2001/1, S.45–74

Cafoğlu, Zuhul (1996)Eğitimde toplam Kalite Yönetimi,Avni Akyol Vakfı Yay,Ankara

Conti, Tito. Kurumsal Özdeğerlendirme, Kalder Yayınları, No:20, 1998

Demirkan, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, “Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi Ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği”. Sakarya: 1997

Efil, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1996

Efqm Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları

Ersen, Haldun. Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik Ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997,

Erten, Cumhur. Tky’de Liderlik Ve Katılımcı Yönetim, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı:30, İstanbul Mart-Nisan 1999

Ertopuz, Ayşem. Toplam Kalite Ve İletişim, **5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler Ve Tebliğler**, İstanbul Kasım 1996, S.160–170

Golemann, Daniel. Sonuç Alan Liderlik, Human Resources, İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi, Ocak Şubat 2002, S.49–58

Gökçin T. Gamze. İç Ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Tky Ve Siyasette Kalite, 13–14 Kasım 1996, İstanbul, S.67–74

Hardjono, S. The European Way To Excellence, Çeviren: İpek Kâğıt San. Tic.A.Ş. İstanbul, 1997

Ishakawa, Kaoru , Toplam Kalite Kontrol , Kalder Yayınları No:7,İstanbul , 1995

Iain, Maitland. **Personel Yönetimi**, Güçlü Şirket Başarılı Yönetim, Çeviren: Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, 1998

Karalar, Rıdvan. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı:1–2, 1998

Kavrakoğlu, İbrahim. Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, No: 3, Aralık 1997

Konukman, Aziz. Esnek Üretim Tekniklerinin Türkiye'nin Sanayileşme Stratejisi Açısından Geçerliliği. Türkış Yıllığı 1999, Yüz Yıl/Bin Yıl Biterken Dünyada Ve Türkiye'de Durum, Türkış Araştırma Merkezi, 2.Cilt, Kasım 1999, S.363-382

Kouzes, M. James Ve Posner, Z. Barry. Örnek Alınacak Liderler, Executive Excellence Dergisi, Ocak, 2002

Lankard, B.A. (1992). Total Quality Management Application İn Vocational Education. Eric Digest No 125 (Ed347404).

Lee H. Thomas. Toplam Kalite Yönetimi Ve Liderlik, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Mpm Yayını, Çeviren: Orhan Pazarcık, Ankara, 1996, S.17-24

Livingston, J. Sterling. "Yönetimdeki Pygmalion", İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, Mess Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul, S.51-75

Manzoni, Jean-Francois Ve Barsoux, Louis. "Başarısızlığa Koşullanma Sendromu", İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, Mess Yayın No: 307, Aralık 1999, İstanbul, S.191-217

Merli, G. (1993). Eurochallance: The Tqm Approach To Capturing Global Markets. Bedford, Ifs Ltd.

Middlehurst, R. (1992). Quality: An Organising Principle For Higher Education. Higher Education Quarterly46,1 (Winter)21- 38.

Middlehurst, R. (1995). Leadership, Quality And İnstitutional Effectiveness. Higher Education Quarterly 49,3 (July)266- 285.

Peker, Ömer. Toplam Kalite Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 26, Sayı 1, Mart 1993, S.197-215

Peşkircioğlu, Nurettin. Tky Ve Iso 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı No: 1, Ankara 1994

Russ-Eft Darlane. İdeal Lider İdeal İşyeri, Exective Excellence, Yıl:1, Sayı:3, İstanbul Haziran 1997, S.16

Sallis. E. (1996). Total Quality Management İn Education. 2nd Edition. London: Kogan Page Limited.

Schrooder, Roger G. Operations Management, Mcgraw Hill, 1998, S.563-590

Seymour, D. And Collett, C. (1991). Total Quality Management İn Higher Education. New Directions For Institutional Research. San Francisco: Jossey- Bass.

Shores, A.R., Tqm Approach To Achieving Manufacturing Excellence, Wisconsin, Milwaukee, Asq Quality Press, 1990

Slatter, R. Jack Welch Ve General Electric'in Yolu, Efsanevi Ceo'nun Yönetim Anlayışı Ve Liderlik Sırları, İstanbul 2000

Tai, Total Quality Management, Orientation Seminar, January, 1991, Murted/Ankara

Thomas, A. David Ve Ely, Robin J. "Farklılıklara Önem Kazandırmak," Harvard Business Review Dergisi İçinde, Mess Yayın No: 307, S.123–152

Türkel, Asuman. İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, Türkmen Kitapevi, Yayın No: 121, Eğitim Dizisi:21, İstanbul 1998

Verimlilik Dergisi , Toplam Kalite Özel Sayısı M.P.M 1996

Weaver Charles N. , Toplam Kalitenin Dört Aşaması , Sistem Yayıncılık :137, Şirket Kültürü Dizisi ,İstanbul 1997

Werner, Isabel. Liderlik Ve Yönetim, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayınları 1993

Wilkinson ,A, G. Godfrey And M. Marchington. (1995). Bouquets, Brickbats And Blinkers: Total Quality Management And Employee Involvement İn Practice. Paper Presented To The Employment Research Unit 1995 Conference, Cardiff Business School.