

54182

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

DANIŞMAN : DOÇ.DR.MELEK TÜZ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

FATMA PAKDİL

BURSA - 1996

İÇİNDEKİLER

SAYFA

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI, KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KONUSUNDA TEMEL BİLGİLER

I.)	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ	3
A.)	PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE..	5
B.)	İNSAN KAYNAKLARININ TEMEL FONKSİYONLARI	6
II.)	KALİTE KAVRAMI	9
A.)	KALİTENİN TANIMI	9
B.)	KALİTENİN GELİŞİM SÜRECİ	11
C.)	KALİTENİN 7 BİLEŞENİ	14
D.)	KALİTENİN BOYUTLARI	17
III.)	KALİTE YÖNETİMİ KONUSUNDA GENEL BİLGİLER	18
A.)	TOPLAM KALİTE KONTROLDEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ	21
B.)	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN TEMEL İLKELERİ	22
1.)	Önce Kalite Yaklaşımı	23
2.)	Müşteri Odaklılık	24
3.)	Bir Sonraki Proses Müşterimizdir Yaklaşımı	25
4.)	Katılımcı Yönetim ve İnsana Saygı	26
5.)	Veri ve İstatistikî Yöntemlerle Çalışma	27
6.)	Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu	28
7.)	Çalışanların Eğitilmesi	29
8.)	Sürekli Gelişim	31

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE UYGULAMASI

I.)	İNSAN KAYNAKLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	33
A.)	TOPLAM KALİTENİN İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN GELİŞİMİ..	36
1.)	Taylor Dönemi	37
2.)	Juran'ın Kalite Yaklaşımı	38
3.)	Feigenbaum'un Kalite Yaklaşımı	38
4.)	Ishikawa ve Kalite Çemberleri	39
5.)	Sıfır Hata Yaklaşımı	39
6.)	Crosby ve Toplam Kalite	40
B.)	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE TOPLAM KALİTE AÇISINDAN BAKIŞ	41
1.)	Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Yerleştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	41
2.)	Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	45
3.)	Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Yeri	47
4.)	Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Açısından Hatalar	52
C.)	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTENİN UYGULANIŞI	53
1.)	Toplam Kalite Yönetiminde İnsan	54
2.)	İnsan Kaynakları Planlamasında Toplam Kalite	58
3.)	İşgören Seçme ve İşe Almada Toplam Kalite ve İşlemsel Basamaklar	60
4.)	İşe Yerleştirmede Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri	67
5.)	Performans Değerlemede Toplam Kalite	68
6.)	Kariyer Planlamasında Toplam Kalite	70

7.) İş Güvenliği ve İşçi Sağlığında Toplam Kalite	71
8.) Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi	75
D.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ DAVRANIŞSAL BOYUTU	78
1.) Motivasyon ve Toplam Kalite Yönetimi	79
2.) Öneri Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi	83
3.) Ödül Sistemleri ve Toplam Kalite Yönetimi	86
4.) Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi	88
5.) Katılımcı Yönetimin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri	91
6.) Kalite Çemberleri ve Toplam Kalite Yönetimi	95
7.) Ekip Çalışması ve Toplam Kalite Yönetimi	100
8.) Toplam Kalite Yönetiminde İletişim	104
E.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ	106
1.) Personel Yönlendirme ve İşe Yerleştirme Programları	111
2.) İş Başında Eğitim ve Geliştirme Programları	112
3.) İş Dışında Eğitim ve Geliştirme Programları	114
4.) Dinleyici Önünde Yapılan Grup Tartışmaları	117
5.) Bilgi Tazeleme Programları	117
6.) Yönetici Eğitimleri	118
F.) KALİTE HEDEFLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	120
1.) Önce Kalite Yaklaşımı	121
2.) Müşteri Şikayetlerinin Değerlendirilmesi	121
3.) Müşteri Tatmininin Sağlanması	122
4.) Yasa ve Mevzuata Uyum	123
5.) Sürekli İyileştirmenin Hedeflenmesi	124

6.) Personelin İlk ve Her Seferde Doğru Yapması İlkesi	125
7.) Personel Hatasının Anında Düzeltilmesi	126
8.) Personelere Sosyal Sorumluluk Bilincinin Aşılması	126
9.) İş - İşgören Amaç Birliğinin Sağlanması	127
10.) İşgören Devir Hızının Düşürülmesi	128
G.) İNSAN KAYNAKLARINDA KALİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ	130
1.) Değerlendirme Sisteminin Tasarlanması	131
a.) Sistemin Tanımlanması	132
b.) Değerlendirme Alanlarının Belirlenmesi	133
c.) Veri Toplama Yöntemlerinin Belirlenmesi	135
d.) Standartların Belirlenmesi	136
2.) Ölçme ve Değerlendirme	138
3.) Kaliteyi Ölçen Subjektif Kriterler	139
4.) Kaliteyi Ölçen Objektif Kriterler	140

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN HASTANELERDE UYGULAMASI

I. İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN HASTANELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
A.) HASTANELERİN ORGANİZASYONU VE YÖNETİMİ	141
B.) HASTANE YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞ	147
1.) Hizmet Sektörü Olmasının Hastanelere Getirdiği Farklar	152
2.) Hastanelerde Toplam Kalite Yönetiminin Başarısı İçin Kritik Faktörler	155
3.) Sağlık Hizmetlerinde Kalite Ölçümü ve Değerlendirilmesi	159
4.) Hastanelerde İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite	160

5.) Hastanelerde Müşteri Beklentileri	164
II.) İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMASI	166
A.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN ÖZGEÇMİŞİ	166
B.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN İNSAN KAYNAKLARI PROFİLİ	167
C.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI	168
D.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	168
E.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İŞGÖREN SEÇİMİ VE YERLEŞTİRİLMESİ	169
F.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARI	171
G.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KARIYER PLANLAMASI	172
H.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞI	172
I.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE ERGONOMİ	174
J.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE MOTİVASYON ÇALIŞMALARI ...	174
K.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN UYGULANIŞI	181
L.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KATILIMCI YÖNETİM UYGULAMALARI	185
M.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KALİTE ÇEMBERLERİ	186
N.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE EKİP ÇALIŞMALARI VE KALİTE GÜVENCE FAALİYETLERİ.....	186
O.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İLETİŞİM	190
P.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI	191
R.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN KALİTE HEDEFLERİ	195
S.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KALİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ	202
Ş.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE İKY'NİN ROLÜ	203

T.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE ÜST YÖNETİM	203
U.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN YAPILAN HATALAR	204
V.) SEBEP ETKİ DİYAGRAMI İLE SORUN ÇÖZME ÖRNEKLERİ	204
Y.) UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER	208
TABLolar	211
Z.) SONUÇ	218
EKLER	
EK 1 : Yönetici Anket Formu	222
EK 2 : Organizasyon Şeması	225
EK 3 : Personel Seçme Prosedürü	226
EK 4 : İş tanımı Örnekleri	227
EK 5 : Personel Yerleştirme Prosedürü	232
EK 6 : Personel Anket Formu	233
EK 7 : Kalite Planı Örnekleri	237
EK 8 : Yatan Hasta Geribildirim Formu	242
EK 9 : Ofis Anketleri Formu	244
EK 10 : Balık kılçığı Sekreteryaya Hizmetlerinin Yetersizliği ..	245
EK 11 : Balık kılçığı Temizliğin Yetersizliği	245
EK 12 : Balık kılçığı İlk Yardım Hizmetlerinin Yetersizliği ...	246
EK 13 : Balık kılçığı Hemşire Devir Hızının Yüksekliği	246
KAYNAKÇA	248

KISALTMALAR :

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TKK : Toplam Kalite Kontrol

KGS : Kalite Güvence Sistemi

KG : Kalite Güvence

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İK : İnsan Kaynakları

TK : Toplam Kalite

İKK : İstatistiksel Kalite Kontrol

KK : Kalite Kontrol

İPK : İstatistiksel Proses Kontrol



GİRİŞ

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, işletmeler varlıklarını sürdürüp bu hızlı değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler değişen koşulları yakalamada kaynaklarını maksimum verimle kullanmalıdırlar. İşletme kaynaklarının içinde en az makina, bina, teçhizat ve sermaye kadar önemli olan ve işletme kalitesini belirleyen temel kriterlerden biri de insan kaynaklarıdır.

Önceleri geleneksel işletme yapılarında personel yönetimi olarak anılan, insanın öneminin gittikçe artmasıyla insan kaynağını daha geniş bir perspektif içinde inceleyen İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi ve değeri her geçen gün biraz daha artmakta, insanın vazgeçilmez bir faktör olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Çağdaş yönetim anlayışı olarak kabul edilen toplam kalite yönetimi insan unsurunu ön plana çıkaran, kalitenin üretilmesinde insanı vazgeçilmez gören bir yöntemdir. Toplam kalite yönetiminde insan kaynağı sistemin kalbi gibidir.

Dünya'da toplam kalite yönetiminin böylesine kabul gördüğü bir dönemde Ülkemiz işletmelerinin de geri kalması düşünülemez. Gümrük Birliği'nin yürürlüğe girdiği günümüzde, özellikle ihracat yapan işletmelerin kaliteli mal ve hizmet üretmeleri önemli bir rekabet avantajıdır. Gerek toplam kalite yönetimi ve gerekse ISO 9000 kalite güvence sistemlerini uygulamak isteyen yöneticiler öncelikle üretim yapacak, işletmeyi yaşatacak insan kaynağını kazanmalıdır. İnsan kaynağı kalitesinin bir işletmenin mal ve hizmet üretimi kalitesini doğrudan etkilediğini yöneticiler ve işletme sahipleri kabul etmelidirler.

İnsan kaynağı kalitesinin işletmelerimiz için böylesine önemli bir hâl aldığı günümüz işletmecilik anlayışında toplam kalite yönetiminde insan kaynağının incelenmesinin bir gereklilik olduğu gerçeğini gözardı edemeyiz.

Bu tez insan kaynaklarının toplam kalite yönetimi içindeki yerini incelemek amacıyla 3 temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları, kalite ve toplam kalite yönetimi konusunda temel bilgiler verilerek konuya genel bir açıdan bakıldı. İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminde toplam kalitenin uygulanışı detaylı olarak incelendi. Toplam kalite açısından insan kaynaklarının tarihsel gelişimi, insan kaynaklarının temel fonksiyonlarında toplam kalitenin yeri ve önemi, eğitim ve geliştirmenin insan kaynaklarındaki önemi, insan kaynakları yönetiminin kalite hedefleri, kalitenin değerlendirilmesi, toplam kalite yönetiminin işletmeye yerleştirilmesinde insan kaynaklarının yeri, amaçları, üst yönetimin bu konudaki önemi ve bu açıdan yapılan hatalar üzerinde duruldu. Üçüncü bölümde insan kaynakları açısından toplam kalite yönetiminin hastanelerde uygulanışı incelendi. Hastanelerin organizasyon ve yönetimi, hastane yönetiminde toplam kalitenin uygulanışı, hastanelerde insan kaynaklarının önemi ve çeşitliliği incelendi. İlk iki bölümde incelenen konuların özel bir hastanede uygulaması yapıldı.

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI, KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
KONUSUNDA TEMEL BİLGİLER

I.) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

Teknolojik gelişmenin inanılmaz boyutlara ulaştığı çağımızda işletmeler varlık ve yokluk arası bir yaşam savaşına girmişlerdir. Serbest piyasa ekonomisinin geçerli olduğu her yerde işletmeler arası acımasız ve inatçı rekabetin varlığı ilgiyle izlenmektedir. İşletmeler arası sıcak bir savaşın egemen olduğu ortamda her işletmenin varlığını sürdürme şansı eldeki kaynakları en iyi biçimde değerlendirmesine bağlıdır. Bu amaçla bir yandan varolan fiziksel kaynakların en uygun yönde kullanılmasına çaba harcanırken diğer yandan işletmede insan kaynaklarının (İK) en verimli ve etkin biçimde değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Bugün artık yöneticilik alfabesinde, İK'na özen gösterilme ilkesi başta gelir. İşletmeye alınan ve orada çalışanların yetenek ve başarısı ile işletmenin ulaşacağı başarı arasında bir ilişki bulunduğu kabul edilen bir gerçektir. (1)

Günümüzün başarılı kuruluşları klasik yönetim tarzından uzaklaşmış, İK'dan en üst düzeyde yararlanan kuruluşlardır. Bazı işletmelerin büyük yatırım gereken teknolojiye yeterince önem verdikleri, ancak insana yönelik yatırımlara gereken önemi vermedikleri için yaptıkları yatırımın karşılığını alamadıkları görülmektedir. İşletmeler elde ettikleri kıt kaynakları etkin ve verimli biçimde değerlemek zorundadırlar. Kıt kaynaklar içinde yer alan sermaye ve doğal faktörler bir yana bırakılırsa insan kaynağına herşeyden çok ihtiyaç duyulduğu, önem verilmesi gerektiği bilinen bir gerçektir. (2)

-
- (1) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel yönetimi, Teknografik Matbaacılık, Bursa, 1991, s.11.
(2) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.13.

İnsangücü işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makina ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenir, değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde uyumlu biçimde birleştiren, mal ya da hizmet çıktılarını bilgisi, emeğiyle gerçekleştiren insangücüdür. (3)

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) personelin alımından, ayrılmasına dek uzanan bir süreçtir. Bu nedenle işe alma, yerleştirme, oryantasyon, eğitim, işgücü planlaması, iş değerlendirme, performans değerlendirme, moral, motivasyon, ücret yönetimi, terfi, aktarma, işten çıkarma, endüstriyel ilişkiler, disiplin, sağlık ve sosyal aktivitelerin düzenlenmesi konuları İKY'nin başlıca işlevlerini oluşturur. (4)

Günümüzde birçok sosyal hedefler kazanmış olsa da ekonomik bir işletmenin ana hedefi gerçekte değişmemiştir. Mal ve hizmet üretmek yoluyla içinde bulunduğu topluma katkıda bulunmak, kâr ve varlığını kararlılık içinde sürdürerek geliştirmektir.

İKY'nin temel amacı, organizasyonel başarıya ulaşmayı kolaylaştırmaktır. Bunun en etkili yolu, verimliliği artırmaktır. İK geleneksel fonksiyonlarının yanında, organizasyon performansını geliştirmek için etkili ve taze yaklaşımlar aramalıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi insanların çalışmasını gerektirirken, onların sorunlarını da dikkate almak ve yardımcı olmak yoluyla çözümlenmek, en azından başarı için gereklidir. İKY'nin gelişmesi ve önem kazanması, yönetim kavramındaki geliş-

(3) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.13.

(4) Sinan ARTAN, İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış, Peryön, Y.1992, S.3, İstanbul, 1992, s.6.

melere bağlı olmuştur. (5)

İKY fonksiyonun amaçları; organizasyonun amaçlarına ulaşmasında yardım etmek, işgücünü etkili yerleştirmek, işletmeye iyi eğitilmiş, motive edilmiş işgören sağlamak, işgörenin iş tatmini, kendi kendini yönetimini geliştirmek, İKY politikalarını işgörelere iletmek, ahlaki politika ve davranışları korumaya yardım etmek, organizasyonda istekli personel, sosyal statü sağlayan iş yaşamı kalitesini geliştirmek ve korumak şeklinde sıralanabilir.

A.) PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

İşletme çalışanlarının yönetim tarafından diğer yatırım kaynakları gibi ele alınarak, en iyi şekilde yararlanılacağı düşünülen uygulamalara günümüzde yer vermeye başlanmıştır. İnsana, onun tükenmez gücüne ve üretimdeki rolüne inanan işletmeler bu ögeden en verimli biçimde yararlanabilmek için "Personel Yönetimi" adı altında yürütülen bilimsel çalışmalara geniş yer vermişlerdir. Ancak personel yönetimindeki gelişmeler sonucunda çalışanlarla ilgili genel ve özgül yönetim konularına verilen "personel yönetimi" adı İKY olarak değiştirilmiştir.(6)

İnsan faktörünün giderek yönetimde daha fazla anlaşılır ve takdir edilir hale gelmesi, işletme yönetiminde tüm diğer üretim faktörlerinin önünde adeta örgütün bütününe ait bir felsefe olarak yerleştirilmesi personel yönetiminin İKY'ne geçişinin bir nedenidir. İlk gelişmelerin ücret yönetimi sorunu ile ortaya çıktığı söylenebilir. Yetişmiş personeli elde tutma, personel devrini yavaşlatma gibi nedenlerle liyakat ve kıdeme

(5) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "TKY ve Kalite Güvencesi", Anahtar Dergisi, Mart 94, s.5.

(6) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.3.

göre ücret ilkesi, iş değerlemesi gibi sistemler geliştirilmiştir. Bu aşamadan sonra işletmelerde insanın rolü ve önemi artmış, yönetim kavramı değişmiştir. (7)

Personel yönetimi; birimlerin görev ve sorumlulukları, sigorta işlemleri, personel kayıtlarının tutulması, genel bina temizliği ve güvenliği, varsa yemekhane hizmeti vb konuları kapsamaktaydı. Günümüzde bu konular sayı, kapsam ve nitelik açısından çok gelişmiştir. (8)

Çalışanların önemli bir kaynak olarak daha iyi yönetilmesi, İKY'nin stratejik yönetim düzeyinde rol alması ile mümkün olur. Stratejik kararların alınmasında İKY'nin söz sahibi olması etkili bir sonuç almak için gerekli görülmektedir. Gerçek olan şu ki, İKY'ni uygulayan şirketler başarılıdır. (9)

Küçük ölçekli işletmelerde İKY bölümü yoktur. Yöneticiler iş düzenleme, başvuru toplama, işgören seçme ve ücretleme gibi birçok İKY sorumluluğuna sahiptirler. Organizasyon büyüdüğünde İKY'nin görevleri ayrılır. İK uzmanları organizasyonda 100-150 kişi için görevlendirilir. İKY 200-250 kişilik bir işgören topluluğu olduğunda kurularak işlerlik kazanır. (10)

B.) İNSAN KAYNAKLARININ TEMEL FONKSİYONLARI

İKY organizasyonun amaçlarına ulaşması için personel ihtiyaçlarını tahmin etmek, ihtiyacı olan personeli sağlamak, yerleştirmek, eşit işgören fırsatı yaratmak, işgören eğitim ve oryantasyonunu sağlamak, yönetim geliştirme programının tasarım ve uygulamasını gerçekleştirmek, kariyer planlamada işgörenlere yardım etmek, ücretleme sistemleri kurmak, birimler arası aracı

(7) ARTAN, A.g.k. s.13.

(8) ARTAN, A.g.k. s.13.

(9) Ayşe Can BAYSAL, Avrupa ve Türkiye'de İKY, Peryön Bülteni, S.3, İstanbul, 1992, s.3.

(10) L.Byars LLOYD, W.LESLİE, HRM, Irwin Inc. Boston, 1991, s.17.

olmak, personelin performansını düşüren konularla ilgilenmek, iletişim sistemi kurmak gibi fonksiyonları yerine getirir. (11)

İşletmelerarası yıkıcı rekabet koşulları nedeniyle artık her işletme maliyetlerini iyi analiz ve kontrol etmektedir. Genel maliyet içinde personel giderlerinin payı hiç de küçümsenmeyecek boyutlara sahip olduğundan, işgücünün işe alınımından verimliliğini arttırıcı her türlü çabanın gösterilmesine kadar bilimsel yönetim tekniklerinin uygulanmaya konması kaçınılmaz bir zorunluluk haline almıştır. Bu nedenle personel işlevi giderek işletmenin en önemli işlevi haline dönüşürken, işgücünün etkin ve verimli biçimde çalıştırılarak üretim kapasitesinin, kalitesinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. (12)

İK'nın işletmedeki önemi, üretim sürecine katkısı ve yönetsel başarısı yaşanan bir gerçek olduğuna göre İKY'ne bilimsel bir açıdan bakmanın gereği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İK bir sistem içinde değerlendirildiğinde girdi ve çıktı gruplarından oluşan oniki alandan sözedilmektedir. Girdiler; eğitim, geliştirme, örgüt geliştirme, iş dizaynı, İK planlaması seçim, destekleme, personel araştırmaları ve bilgi sistemleri, işletme kültürü oluşturma, çalışanlara danışmanlık hizmeti verme ve sendika-işçi ilişkileri, çıktılar; iş hayatının kalitesi, verimlilik, İK'nın geliştirilmesi ve değişimlere istekliliktir. (13)

Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği, verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe

(11) L.Byars LLOYD, W.Rue LESLİE, A.g.k. s.7.

(12) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.14.

(13) Tahsin BİRGEN, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Eğitim ve Geliştirme, Kalite Dergisi, Y.2, S.8, İstanbul, s.28-29.

uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlenmesi gerekir. İKY işte tüm bu fonksiyonları üstlenen, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsayan bir işlevdir. (14)

İnsangücünün yönetilmesini kendisine konu alan İKY'nin, işletmenin hedeflerine ulaşmasında yapacağı çalışmaların kapsamı üç boyutludur. Teknik kapsam örgütteki insan gücünün yönetiminde kullanılan tekniklerden oluşur. İK ihtiyacının belirlenmesi, işletmeye temini, eğitimi, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi aşamalarında kullanılan teknikler, yöntemlerdir. İş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri ve işgören profilleri, işgören seçme, yerleştirme teknikleri, eğitim, geliştirme yöntemleri, iş değerlendirme, performans değerlendirme teknikleri ile ücretleme yöntemleri İKY'nin teknik kapsamını oluştururlar.

İdari kapsamda geleneksel personel yönetiminin ilgilendiği konular, insan kaynağının özlük işleri, dosyalama, istatistiksel bilgilerin tutulması, aylık olarak yayınlanması, yıllık izinlerin düzenlenmesi, çalışma vardiyalarının düzenlenmesi, puantajlamanın yapılması, bordroların hazırlanması vb işlemler İKY'nin idari kapsamını oluşturur.

Davranışsal kapsam ise gözetim işlevinden kaynaklanır. Çalışanların özendirilmesi, moral, önderlik vb konular İKY'nin davranışsal kapsamını oluşturur. (15) İKY'nin davranışsal boyutu, işgören-yönetici, işgören-işveren ve işgören-işgören ilişkilerinin yaşandığı ortamda ele alınır. Özellikle yönetici işgören boyutundaki ilişkiler örgüt ikliminin önemli bir parçasıdır. İKY'de işgörenin örgüt iklimi ile uyumu, benimseyeceği

(14) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.13.

(15) Melih İLTER, Nahit SERASLAN, Toplam Kalite Yönetimi II., TÜSSİDE, Gebze, 25-27 Ekim 1993, s.12.

bir ortamda çalışması, mutlu, huzurlu bir iş ortamında çalışması İKY'nin davranışsal boyutunda ele alınarak incelenir. Bu açıdan İK yöneticisine büyük görevler düşmektedir.

İK'nın işletmede bilinçlendirilmesi, işletmeye bağlılığı işletmeye ısındırılması amaçlı çalışmalar, iş tatmininin artırılmasında motivasyon yöntemlerinin uygulanması, işgörene işletmenin önemli bir parçası olduğunu hissettirmede katılımcı yönetimin benimsenmesi, takım çalışması ile işgörenin yaratıcı gücünün ortaya çıkarılması davranışsal kapsamın önemli bölümüdür. Bu kapsamın birleşimi İKY'nin ilgi alanını ortaya çıkarır.

II.) KALİTE KAVRAMI

Bu bölümde sözü edilen konular kalite kavramının tanımı, özellikleri, gelişim süreci, kaliteyi oluşturan bileşenler ve kalitenin boyutları şeklinde sıralanmıştır.

A.) KALİTENİN TANIMI

Tüketicinin ihtiyacını belirli bir süre en iyi şekilde karşılayan, yeterli ve doyurucu kullanım olanağı sağlayan ürün yada hizmetin özelliklerini ifade eden kavram kalitedir. Kalite; tüketicinin tatmin olma derecesidir, ürünleri birbirinden ayırmada kullanılan belirtgenler toplamıdır. Kaliteden beklenen, maliyeti azaltması, tüketicinin ihtiyacını karşılaması, optimal seviyede olması ve belirlenen toleranslar içinde kalmasıdır.

Kalite olgusunun günümüzdeki algılanış biçimine baktığımızda temelde müşterilerin istekleriyle üretilen mal ve hizmetlerin bu istekleri karşılayabilme yeterliliğinin bulunduğunu görürüz. G.Taguchi de kaliteyi "ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimum zarar" olarak tanımlamaktadır. (16)

(16) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, Ankara, s.96.

Japon Standart Komitesi'ne göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. Kalite mutlak anlamda en iyi demek değildir, çok genel olarak "amaca uygunluk derecesi"dir. Ürün kullanacak olan kişinin ihtiyacına ve ödeme olanaklarına göre belirlenir. Bir mamulün kalitesinden söz edilebilmesi için kullanış amacının, fiyatının gözönüne alınması gerekir.

Mamulün müşteriye tatmin etme derecesi, malın tasarım ve uygunluk kalitesine bağlıdır. Tasarım kalitesi bir mamülün, tüketicilerin isteklerini karşılama derecesidir. Uygunluk kalitesi ise belirli bir mamülün üretildiği zaman kendisi için tasarlanan kalite düzeyine uyma derecesidir. (17) Sonuçta, bir mamülün veya hizmetin kalitesini belirlemek için tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesinin birlikte değerlendirilmesi gerekir. Bir mal veya hizmet kendisi için tasarlanan kaliteye uygun üretiliyorsa ve hitap ettiği müşterinin ihtiyacını, müşterinin alım gücünün üstüne çıkmadan karşılıyorsa o mamule "kaliteli" dir demek mümkündür.

Kalitenin üretilmesinde göz önüne alınması gereken noktalardan biri de, müşterinin ödeyebileceği değerde kullanıma uygun ve sağlıklı malın gelişen kalite düzeyinde sağlanmasıdır.

Kalitenin gerçekleştirilmesi konusunda dört kuralın takip edilmesi önerilmektedir. Ürünler tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmalı, bu şekilde imalatı ve bakımı kolaylaştırılmalıdır. Ürünler istikrarlı bir şekilde spesifik tasarıma tam anlamıyla uygun olarak üretilmelerdir. Etkin bir pazarlama, zamanında teslimat, verimli bir hizmet temin etme ve

(17) Bülent KOBU, Endüstriyel Kalite Kontrol, Önsöz yayıncılık, İstanbul, 1981, s.1.

etkin bir pazar araştırması yapılmalıdır. (18)

Kalite verimliliklidir. İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelle elde edilir. Kalite tedbirdir. Sorunlar ortaya çıkmadan önce zmleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktır. Kalite esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır. Kalite etkililiktir. İşleri abuk ve doğru olarak yapmaktır. Kalite bir programa uymaktır. İşleri zamanında yapmaktır. Kalite bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk seferinde doğru yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur. Kalite bitimsiz bir süreçtir. Süregelen bir gelişmeyi gösterir, son bulduğu nokta yoktur. Kalite gelecektir. (19)

B.) KALİTENİN GELİŞİM SRECI

Kaliteyle ilgili ilk kayıtlar M.. 2150 yılına kadar uzanır. Hammurabi kanunlarınının 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir : "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar, ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne kerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasınının başi uçurulur." Günümüzde böylesi katı kuralların olmamasına karşın rekabet şartlarınının acımasızlığı işletmelerin kaliteli mal ve hizmet üretmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19.yy'a rastlar. Ancak bu dönemden sonradır ki üreticiler kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya başlamışlardır. (20)

(18) Osman DEMİRDÖĞEN, Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi, Verimlilik Dergisi, 1994/4, Ankara, s.41.

(19) Halis KOMİLİ, 2.Ulusal Kalite Kongresi Açılış Konuşması, Kalite Dergisi, Ocak 94, Y.2, S.6, İstanbul, 1994, s.8.

(20) Kalite Notları, TSE Yayınları, s.4.

Sanayi devriminden sonra kalitenin muayene yöntemi ile sağlanması yoluna gidilmiştir. Muayene üretimin her aşamasında ve nihai malın belirlenen standartlara göre analizi için gerekli bilgilerin uygun test ve ölçme yöntemleri ile elde edilmesini sağlar. Bu dönemde amaç hatalı malın müşteriye ulaşmasını önlemek, hatalı ve doğru malları birbirinden ayırmaktır. Maliyetlerin artmasıyla birlikte işletme sahipleri kalitenin daha ekonomik yaratılması gerektiğine karar verdiler.

Muayene işlemlerinin yetersiz ve maliyet artırıcı olması nedeniyle yeni bir kalite olgusu dönemine girildi. Kârlılık, verimlilik ve kalite sorununa çözüm getiren, modern işletme yöntemlerini uygulayan firmalarda Kalite Kontrol (KK) belirli kalite hedeflerine ulaşılmasında değil, aynı zamanda verimin artışı, maliyetlerin azalışı konularında işletmenin en etkili aracı haline geldi. KK bir malı istenen kalite düzeyinde imal etme amacına yönelik yönetsel faaliyetlerden oluşan bir sistemdir. (21)

KK dönemini Toplam Kalite Kontrol (TKK) dönemi izler. Feigenbaum'a göre, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin, kalitenin yaratılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili sisteme TKK denir. Kalite, pazar araştırmasında müşterinin istek ve ihtiyacının öğrenilmesi, yeni ürün tasarımının bu istek ve ihtiyaçlara göre belirlenmesi, tasarıma uygun üretimin yapılması, zamanında, ilk defada malın üretilmesi ve yerine ulaştırılmasıyla devam eder. Mal ve hizmetin müşteriye tatmin edecek şekilde optimum yeter-

(21) Dilek BOZ, Kalite Maliyetleri, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1991, s.11.

lik düzeyi ve optimum maliyet etkinliği ile tasarlanması, geliştirilmesi, üretilmesi, planlanması ve servisin verilmesi TKK'un amacıdır. TKK yöneticilere yol gösteren, daha doğru ve etkin karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. (22)

Temellerini Feigenbaum'un attığı TKK, kalitenin sadece kalite bölümünün görevi olmadığını, muayene ile kalitenin sağlanamayacağını savunur. TKK işletmenin tüm bölümlerinde çalışan her elemanın katkısıyla ve bütünleşik KK gerçekleştirmek amacıyla uygulanan bir yönetim kontrol sistemidir. (23) TKK, tüketici eğilimlerini, İK'nı iyi değerlendirmeli, ürün/proses ve yönetim önderliğini geliştirmelidir.

1930'larda İstatistiksel Kalite Kontrolün (İKK) başlamasıyla gerçek anlamda KK uygulamaları başlatılmış oldu. Önceleri ürün kalitesinin kontroluna ağırlık veren İKK, savaş sonrası süreç kontrolü yönünde gelişmeye başladı. Bu dönemde W Edwards Deming ile J.M.Juran çalışmalarıyla büyük isim yaptılar. Japonya'daki gelişmelere büyük katkıda bulundular.

İKK dönemini kalite güvencesi (KG) kavramının etkili olduğu dönem takip eder. Daha mutlu yaşam için daha kaliteli ürün ve hizmet, daha kaliteli ürün ve hizmet için daha etkin kalite denetimi, daha etkin kalite denetimi için kalite sağlama sistemi zorunludur. Firma belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmek için mal ve hizmetlerinin kalitesini etkileyen teknik, idari ve insan faktörlerini kontrol altında tutacak şekilde organize olmalıdır.(24) Firma kalite politikası kapsamında yer alan hedeflere ulaşmak için bir kalite yönetimi sistemi geliştirilmeli ve

(22) İLTER, SERASLAN, A.g.k., s.7.

(23) İbrahim KAVRAKOĞLU, TKY Türk Sanayi için önemi, Standart Dergisi, Aralık 1990, İstanbul, s.14-17.

(24) ISO 9004 Standardı, TSE Yayınları, s.1.

uygulamalıdır. İşte bu sistemi uygulamaya koyacak olan KG sistemidir. KG kuruluşun kontrol faaliyetleri üzerinde bir koruyucu şemsiye görevi üstlenmiştir.

Müşteri istemlerinin karşılanması ve toplam çalışma etkinliğinin iyileştirilmesi genellikle KG programının uygulanmasına yol açan iki ana nedendir. Ancak göz önüne alınması gereken bazı diğer amaçlar da vardır. Bu amaçlar müşteri güveninin artırılması, kuruluş imajının zenginleştirilmesi, işgören katılımcılığının artırılması ve KG'ni sağlamış kuruluş olarak diğer çevrelerce kabul edilmesidir. (25)

KG'nin Uluslararası Standartlar Örgütünün hazırladığı, pekçok gelişmiş ülke tarafından kabul edilmiş ISO 9000 normları bütünleşmiş ve değişen kalite yönetimini sağlamak için hazırlanmış bir sistemdir. ISO 9000 sayesinde kalite yönetim sisteminde sahip olmak, daha iyi bir yönetim ve kontrol getirir. Zaman kaybı ve hatalı ürün oranı düşer, müşteri ilişkileri gelişir, işletmenin kârlılığı artar. KG modern ve sistemli bir anlayışla üretim ve servis sektöründe kalite devrimi yaratmıştır.

Kalitenin yaratılması bir işletmede sadece KK veya KG bölümünün görevi değildir. İşletmenin en alt biriminden en üst kademesine kadar herkes kalitenin yaratılması ve geliştirilmesinden sorumludur.

C.) KALİTENİN 7 BİLEŞENİ

Mal yada hizmetin müşteri ihtiyaçlarına uygun olması amacıyla yapılan kalite çalışmaları; maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, basitleştirilmiş yöntemlerle çalışma, daha kısa cevap süresi, üründe gelişim, önceden bilinebilirlik, işçinin

(25) Lionel STEBBING, Uygun Bir Kalite Güvencesi Programının Oluşturulması ve Geliştirilmesi, Verimlilik Dergisi, S.2, Y.1993, Ankara, s.157.

yaptığı işten gurur duyması gibi avantajlar sağlar. Kalite kavramının bütünleştirdiği ve ilişkilendirdiği 7 temel bileşen vardır. Kalite bu 7 bileşen etrafında oluşmaktadır.

- Müşteri : Kalite müşteri ile başlar. Ürünün müşteri isteklerine uygunluk derecesi, kalite derecesini belirlemede tek yoldur. Müşteri ihtiyaç ve istekleri belirlenmeli, ürün buna göre dizayn edilmeli ve tasarıma uygun üretilmelidir. Müşterinin algıladığı kalite seviyesi geliştirme çalışmalarına yön verir.

Üreticinin sunduğu kalite ile tüketicinin o üründen algıladığı kalite arasındaki fark, malın kalitesinin önemli boyutlarından biridir. Üretici kendi açısından ulaşabileceği kalitenin en üst düzeyinde kaliteyle mal veya hizmeti tüketiciye sunmuştur. Müşterinin ihtiyacı ise bu seviyenin daha altında kalite düzeyi ile gideriliyor olabilir. Bu durumda en üst seviyeye ulaşmak için yapılan çalışmaların amacına ulaşamadığı görülmektedir. İşte burada ürünün müşteri ihtiyacını gidermesi ve müşteri isteklerine uygunluk sağlaması gerektiği görülmektedir.

- Açıklık : Yönetim, kalite hedeflerini ve politikasını ortaya koymalı, işgören çalıştığı kurumun kaliteyle ilgili taahhütlerini bilmeli ve tanımalıdır. Kalite, kalite departmanının değil, tüm bölümlerin görevidir. TKY ve KG'nin temel taşlarından olan insan, kurumun bu konudaki amaç ve politikalarını açıklıkla bilmelidir.

- Maliyet : İşletmelerde düşük kalitenin veya kalitesizliğin maliyeti TK maliyetlerinin %70 gibi bir bölümünü kapsamaktadır.

(26) Tam bilgi altında yapılmayan tasarım, tasarıma uymayan üretim, ıskarta, yeniden işleme vb işlemler kalitesizliğin maliyetini artırıcı unsurlardır. Firma açısından, tatmin edici

(26) İLTER, SERASLAN, A.g.k., s.4.

olmayan malzeme, kısmen veya yeniden işleme, tamirat, değiştirme, üretim kaybı, tazmin durumları ve yerinde tamiratı da dahil pazarlama ve tasarım hatalarına bağlı olarak meydana gelen maliyetlere önem verilmiştir. (27)

Yönetim üretiminin ne kadara mal olduğunu, kalitesini artırırken maliyetini nasıl düşüreceğini bilmelidir. Kalitenin maliyetle olan ters yönlü ilişkisi üretime yansıtılmalıdır. Müşterinin tercihinde kalite kadar fiyatın da önemli olduğu unutulmamalıdır. Müşterinin ödeme gücü kalite kadar önemli bir unsurdur. TKY'inde kalitenin ekstra bir maliyet yaratacağı inancı, yerini kalite artışının daha ucuza mal edileceği olgusuna bırakmaktadır. TKY'de maliyet/fayda/etkililik çerçevesi, süreç içinde geliştirilen çözüm alternatifleri arasında karar mekanizmasında önemli bir kriter olarak yer almaktadır. (28)

- Neden : Kalite sorunlarının %10'u çalışanlardan, %90'nı eksik sistemler yüzünden ortaya çıkar. (29) Yönetimin tasarladığı eksik sistemlerden bazıları, karmaşık iş tarifleri, planlama çalışmalarının olmaması, yetersiz eğitim, işgören eksiğinin belirlenmemesi, kalitesizliği önleyecek önlemlerin alınmaması, işgörenlerin görüşlerine değer verilmemesi rahatsız ve dikkat dağıtıcı ortamlardır. Yönetim, kalitesizliği oluşturan nedenlerin üzerine gitmeli, çözümler bulmalı ve uygulamalıdır.

- Kontrol : İşgören ürettiğini kontrol edebilmeli, hata tespit ettiği an üretimi durdurma yetkisine sahip olmalıdır. Yönetim ise planlananla uygulananın eşit olup olmadığını kontrol etmelidir. Eğer fark tespit edilmişse nedenleri üzerinde durul-

(27) ISO 9004 Standardı, TSE Yayınları, s.1.

(28) Mithat ÇORUH, Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin yeri, Ankara, 1994, s.1.

(29) İLTER, SERASLAN, A.g.k., s.4.

malıdır. Diğer yandan günümüz TKY felsefesi, kontrol kavramını ortadan kaldırıp, işin ilk anda doğru yapılmasını savunur. TKY'de kalite, kontrol ile değil, üretimle elde edilir. Hatalıların kontrol ile ayıklanması yerine "ilk seferinde doğru yap" ve "hataların çıkmadan önlenmesi" yaklaşımı benimsenir. (30)

- Düzeltme : Sorun sistemle ilgili ise sistem değiştirilmeli revize edilmeli, sorunu ortadan kaldıracak şekilde geliştirilmelidir. Sebep çalışanlarsa; çalışanın eğitilmesi, yetiştirilmesi, işgücünün planlaması, bu konudaki stratejik planların yapılması gerekir. Bulunan hataların sebepleri ortadan kaldırılmalı, hataya sebep olacak unsurlar düzeltilmeli, hata olasılığı ortadan kaldırılmalıdır.

- Devam ettirme : Sürekli gelişme amaç olmalıdır. Hedef kalitenin zaman içinde artırılması ve üretimin sıfır hata ile yapılması olmalıdır. Elde edilen kalite düzeyi sabit değildir. Sürekli iyileştirme ve geliştirme TKY'nin temelidir.

D.) KALİTENİN BOYUTLARI :

Kalitenin stratejik boyutu, işletmeler tarafından pazar durumlarına göre stratejik hedeflerin belirlenmesinde gözönüne alınır. (31) Stratejik kararların alınmasında önemlidir.

Kalitesizliğin büyük yükler getirmesi ise kalitenin finansal boyutunu oluşturur. Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürünlere tepkisini ölçen nihai sonuç kârdır. Kalitenin artması, kaynak israfını önler, maliyetlerin azalmasını sağlar. Dolayısıyla kârın artacağı ve bu sayede kalitenin işletme kârına olumlu yönde etki edeceği kabul edilir.

İşletmenin organizasyon yapısı kalitenin örgütsel boyu-

(30) Nursel ÖZTÜRK, TKY'de Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, Verimlilik Dergisi 1994 Özel Sayısı, Ankara, s.62.
(31) İLTER, SERASLAN, A.g.k., s.3.

tunu oluşturur. Üst yönetimin tutumu, işgörenin sistem içindeki yeri ve iletişim kanalları örgütsel boyutun öğelerindedir.

Kalitenin üretilmesinde teknik boyut da önemlidir. Makineler, teknoloji, teknik eleman kapasitesi ve ürün tasarımının kalitesi vb unsurlar kalitenin teknik boyutunu oluşturur.

İşletmelerin ayakta durabilmeleri, verimli, kârlı çalışmaları insan gücüne ve niteliğine bağlıdır. İK sistemde gözardı edilmemelidir. İşletmelerin, üretimde kaliteyi yakalamaları ve geliştirmeleri amacıyla kalitenin insan boyutunu da ön planda tutmaları gerekir.

Kalitenin içerdiği boyutlar, işletmelerin performansı açısından aynı derecede önemlidir. Bunlar, kapalı sistem olarak değerlendirilmekten çok, işletmenin çevresiyle beraber her düzeyinde gerçek anlamda bir entegrasyon sağlanarak yönlendirilmelidir. Bu çabalar giderek topyekün kalite anlayışının, bütün dünyada yayılma sürecinin temelini oluşturmaktadır.

III.) KALİTE YÖNETİMİ KONUSUNDA GENEL BİLGİLER

Kalite çalışmalarının biçimlendirilmesinde profesyonel ve çağdaş yaklaşım teknikleri gereklidir. Pazar payını artırmada kalitenin önemli etkisi vardır. (32) Klasik yönetim, üretim sonrası hatalı ürünlerin ayıklanması şeklinde uygulanmakta, hatalı ürün doğrudan maliyetlere yansımaktadır. Ayrıca müşterinin isteklerini karşılamamakta, güven duygusu zedelenmektedir.(33)

Kalitenin belirtilen toleranslar içinde kalması için; KK sistemi geliştirilmeli, sistemi çalıştıran yetenekli, bilgili ve yeterli sayıda eleman bulundurulmalıdır. Veri toplama, ölç-

(32) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.95.

(33) Ömer PEKER, TKY ve ISO 9000 standartları, Verimlilik Dergisi, 94 Özel Sayısı, Ankara, s.47.

me ve kontrol için yeterli ölçü aleti olmalı, tüm ölçü, kontrol aletlerinin kalibrasyonu yapılmalı, tüm bulgu ve veriler için kayıt sistemi, grafikler, istatistikler tutulmalıdır. Daha iyi kalite için sürekli eğitim ve gerekli yatırım yapılmalıdır.

Kalite, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ulusal ekonomik düşünüşün önemli bir parçası haline gelmiştir. Mikro düzeyde özel ve kamu kuruluşları kaliteyi artırma, hurda oranını azaltma, yetişmiş insan gücünden yararlanma, çalışma koşullarını iyileştirme ve çevrenin korunmasına katkıda bulunma savaşları içindedirler. Makro ve mikro düzeylerde kalite iyileştirme çabaları, firma politikalarını oluşturan yöneticiler ve kaliteye yatırım yapanların kendilerini açık ve kesin olarak kalite konusuna adanmalarıyla başarıya ulaşır. (34)

Yapılan bir araştırmada, bir işletme organizasyonunun ve çalışma düzeninin şu şekilde olması gerektiği söylenmiştir : Müşteri tatmini araştırmasından elde edilen sonuçlar, satın alma karar kriterlerinde müşteri pazar ilişkisini gözönüne alarak kullanılmalıdır. Pazarlama planlaması müşteri tatmini kriterlerine göre oluşturulmalıdır. İşletmenin stratejik planlaması; TKY planlaması, İK planlaması, satış tahminleri, üretim planlaması ve bütçe gözönüne alınarak yapılmalıdır.

Günümüz ekonomisinde rekabette kısa dönemde düşük fiyat stratejileri bazen başarılı olsa bile uzun dönemde tek güvenilebilecek farklılaşma unsurunun kalite olduğu sayısız pazar payı araştırmalarında görülmüştür. Artan kapasite kullanımı ve hataların azalmasının yol açtığı azalan maliyetler dolayısıyla kalite artan kârlılığa yol açmaktadır. (35) Bir kuruluşta en

(34) PEKER, A.g.k., s.47.

(35) İrfan ONAY, Kalkınma, Kalite Yönetimi ve İnsan kaynakları, Peryön Bülteni, Mart-Nisan 93, İstanbul, s.12.

uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde KG verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflerle uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılması gerekir. (36)

Etkili bir kalite yönetimi sistemi, firma menfaatlerini korurken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini de tatmin edecek şekilde kurulmalıdır. İyi kurulmuş bir kalite sistemi; risk, maliyet ve kazancın önemi ile ilgili olarak kalitenin optimizasyon ve kontrolunda değerli bir yönetim kaynağıdır. (37)

Günümüz işletmelerinin verimlilik, kârlılık ve etkinlik gibi iktisadi performans göstergelerinde başarılı olmaları kaliteyi artırdıkları oranda gerçekleşir. İşletmeye yerleştirilmesi gereken yönetim anlayışında kaliteye birinci öncelik verilmelidir. Kalite, muayene faaliyetlerinin kapsamı artırılarak değil, hatalı üretimin önlenmesi ile sağlanır. Önleme maliyetlerinin yaygınlaştırılması ile hatalı üretim azalır, maliyetler düşer. Önleme faaliyetlerinin artması değerlendirme faaliyetlerinin de önemli bir kısmını gereksiz kıldığından, maliyetler bir miktar daha azalacaktır. Hatalı ürünlerin müşteriye intikali önlenmiş olduğundan, ürünün pazarda değeri artacak, rekabet gücü yükselecektir.

Sonuçta, kaliteyi ön planda tutan, takım ruhu, katılımcı yönetim ve uzlaşmaya dayalı, müşteriye sunulan üründe kullanılan tüm kaynakların kaliteyi etkilediğini, kalitenin işletme genelinde sağlanması gerektiğini, her aşamanın zincirleme geldiğini kabul eden bir işletme anlayışı yaratılmalıdır. Bu anlayış TKY felsefesinin temelinde yatmaktadır.

(36) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k, s.104.

(37) ISO 9004 Standardı, TSE Yayınları, s.2.

Başta firma üst yönetimi olmak üzere tüm çalışanlarda, değişen ve gelişen dünya şartlarında başarılı olmanın yolunun artık etkin olarak çalışan kalite yönetim süreci ile sağlanabileceği görüşü yaygınlaştırılmalıdır.

A.) TOPLAM KALİTE KONTROLDEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

TKK ile amaçlananlar; hatanın üretimden önce tespiti ve engellenmesi, işletmeye hatalı bir materyelin girişinin engellenmesi, bir işlemde hatalı çıkan ürün varsa bunun diğer işleme girişinin engellenmesi, son işlemde hatalı çıkan parça olur ise bunun tüketiciye ulaşımını engelleyecek bir sistemin kurulması, alıcıya taahhüt edilen şekilde ürünün teslim edilmesidir.

TKK, tüm alanlarda gelişim ve değişim için bir süreçtir. Bu süreç sonunda, mükemmelliğe ve dünya çapında rekabet olanağı olan liderliğe ulaşılır. TKK, işlem gücünün devam ettirilmesi veya tamamen yenilenmesi gereken alanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.(38) Bunlar; müşteri odaklı olmak, güvenlik, kalite, açık çalışma ortamı ve uluslararası bakıştır.

TKK'da insan kalitesi herşeyden öndedir. TKK "insana kaliteyi işlemek" üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu yarılammış demektir. Toplumlar daha iyi sistemleri üretebilmek için, daha fazla ürün üretmek yerine kaliteli insanlar üretmeye yönelmelidirler. (39)

TKK sisteminin işleyişini ve uygulanmasını sağlayan yönetim TKY'dir. TKY ile amaçlanan yönetim tarzında; statik yapıdan proses kontrolüne doğru, sorunların kaynaklarını bulmak, dışarıdan içeriye, aşağıdan yukarıya doğru proses geliştirmek, de-

-
- (38) G.Thomas GIBSON, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Dergisi, Aralık 1992, S.16, İstanbul, 1992, s.3.
(39) Masaaki İMAİ, KAIZEN, Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brissa, İstanbul, 1994, s.42.

ğişiklikleri planlamak ve işleyişe geçirmek temeldir. (40)

Klasik yönetim modelinden uzaklaşıp, insana ve ürüne önem veren TK modeli bir felsefedir. Bu felsefenin temelleri; önlemeye dönük yaklaşım, ölçme, değerlendirme, grup çalışması ve sürekli gelişim modelidir. Günümüzde maliyet düşürücü ve müşteri tatmin edici özellikleri, TKY'ni her türlü firma için yaşam koşulu durumuna getirmiştir. TKY uygulamasında geç kalındığı takdirde, rakipler uygulamaya başlayacaklar ve rekabet avantajı kazanacaklardır. (41)

B.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN TEMEL İLKELERİ

TKY bireylerin performansını, işe yönlendirmesini sağlayacak genel görüş ve amaçları ortaya koyar. Uygun bilgi paylaşımıyla yetkilerin en alt kademelere aktarılmasını teşvik eder. Bireysel ve grup bazlı düşünce prosesinin kalitesini arttırır. Üretkenlikte daha çok artış, maliyetlerde daha fazla düşüş ve pazar payında daha büyük gelişme sağlanır. (42)

TKY sadece kaliteye hakim olma kavramı değil, aynı zamanda bir yönetim düşüncesi ve felsefesidir. TKY öğeleri birbirini tamamlar niteliktedir. Ürün yada hizmet ARGE'den pazarlamaya kadar birçok bölüm ve grubun katkısıyla geliştirilip üretilmektedir. Bu katkı ve faaliyetlerin planlanıp koordine edilerek etkili bir biçimde yapılabilmesi için takım çalışmasına gerek vardır. Takımlarda yer alacak personel ile takım çalışmalarından etkilenecek personelin, kullanacağı sürekli geliştirme yaklaşımları ve TK yöntemleri konularında eğitilmeleri gere-

(40) Albrecht FERLING, Hizmet Endüstrilerinde Kalite: Örnek HP, Kalite Dergisi, Ocak 94, Y.2, S.6, İstanbul, 1994, s.27.

(41) Mete ŞİRVANCI, Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Kalite Dergisi, Y.2, S.5, İstanbul, s.12.

(42) GIBSON, A.g.k., s.2.

kir.Eğitim için kaynak ayrılması,takım çalışması ve sürekli ge-
liştirme ortamının sağlanması, ancak firma st yönetiminin li-
derliği ve kaliteye kendisini adamasıyla gerçekleşebilir.(43)

Kalite bir gecelik serüven değil, bir evliliklidir. Mutlu
bir evlilik gibi üzerinde anlaşılmasını, çalışılmasını, iyi ve
etkin iletişim kurulmasını, sorunların anlayışla üzülmesini
gerektiren ve adım adım gerçekleşen bir süreçtir. TKY olarak
tanımlanan bu yeni yaklaşım tarzı, bilgi üretimi ve uygulama
felsefesini birlikte getirmektedir. rn yada hizmet kalitesini
yerine getirebilmek için planlamadan sunumuna kadar geçen süreç
içinde toplanan verilerden elde edilen bilgilerden yararlanıl-
makta ve kurum içinde yürütülen fonksiyonların iyileşme ve ge-
lişimi sağlanmaktadır. (44)

Firma, müşteri ihtiyaçlarını en st düzeyde karşılama,
verimlilik ve karlılığını artırma yönündeki çalışmalarını y-
netimde bazı değişiklikler yaparak sağlar. Bu değişikliğin
sağlanmasında öncelikle st yönetimin desteği, toplam katılım,
müşteri odaklı bakış, örgütsel yapı ve iletişim gereklidir.

1.) ÖNCE KALİTE YAKLAşIMI

TKY modelinde hatalı ürünleri bulup, ayıklamaktan çok
hataya neden olan unsurları bulup ortadan kaldıran, üretime
etkimesini sağlayan, önlemeye dönük bir yaklaşım vardır. Hata-
nın önlenmesi için yapılacak çalışmalar kaliteye odaklı plan-
lamalıdır. Üretim bu planlamaya dönük yapılmalıdır.

Müşterinin istekleri doğrultusunda mal veya hizmetin
tasarlanması, üretilmesi, pazarlanması, piyasaya sunumu, satış
sonrası servis işlevleri kalite hedef gözetilerek yapılmalıdır.

(43) şİRVANCI, A.g.k., s.12.

(44) ÇORUH, A.g.k., s.XI.

İşgörenler de yaptıkları işte kalite unsurunu ön planda tutmalıdır. Mal yada hizmet sunumunda işletmenin her aşaması öncelikle kaliteyi benimsemeli, kalite istenilen seviyeye ulaştığında işletme ve işgören beklentilerinin daha kısa sürede elde edileceği bilinmelidir.

Giderek kızışan rekabet ortamında üretici kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetlerin satılabilir, tercih edilebilir olma özelliklerini geliştirmek zorundadırlar. Kalite bunlardan biri ve en önemlisi iken fiyatın uygunluğu ile zamanında teslim arandığında bulunabilme gibi özellikler de rekabette üstünlük sağlamanın diğer önemli koşullarındandır. (45)

2.) MÜŞTERİ ODAKLILIK

Kalite, müşterilerin tatmini için müşteri isteklerine göre mal veya hizmet üretimi ile elde edilir. Müşterilerin değişen isteklerine rakiplerinden daha hızlı uyum sağlayabilen firmalar en fazla müşteri tatmini sağlarken, finansal performansı da artıracaklardır. (46)

İşletme yönetim ve çalışanları, sadece "para ödeyenleri" (dış müşterileri) değil aynı zamanda para ödeyenlere "hizmet götüren çalışanları" (iç müşterileri) istek, ihtiyaç ve beklentileri tatmin edilmesi gereken birer müşteri olarak kabul etmek zorundadır. (47)

Son gelişmeleri takip etmeden içe dönük TKY ile mükemmel ürün üretilebilir. Ancak, firma gözünde mükemmel olan bu ürüne pazarda müşteri bulmakta zorluk çekebilir. TKY'nin müşteri odaklılık ögesi etkili biçimde uygulanıp, çeşitli müşteri kesimle-

(45) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.96.

(46) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k. s.103.

(47) Sera ÖZBAŞAR, Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Yolu, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Dergisi, Nisan 95, İstanbul, s.11.

rini tatmin edecek ürün hedef değerleri doğru olarak saptandığı takdirde, kazandırıcı stratejiler TKY çerçevesi içinde de kolaylıkla geliştirilebilir.

Kârın en çoklamasını amaçlayan klasik yaklaşımda hedeflerdeki öncelik sıralaması;pay sahipleri - müşteri - çalışanlar biçimindedir. TKY yaklaşımı bu sırada değişiklik yaparak müşteri tatminini en başa koymaktır. Müşteri tatminiyle kâr gerçekleşmesinin başabaş gideceği düşünülmektedir. (48)

Bütün çabalar müşterinin tatmini için olduğuna göre,müşteriyle teması sürekli canlı tutmak, değişimi onun nabız atışları doğrultusunda gerçekleştirmek zorunludur. Müşterinin algıladığı kalitenin beklenen kaliteden fazla olması durumunda müşteri memnuniyetinin gerçekleşeceğinin bilincinde olmak gerekir.

Herhangi bir organizasyon yaşamını sadece müşterinin istediği mal veya hizmetleri onun ödemeyi göze aldığı bedel karşılığında üretirse sürdürebilir. Amaca uygun olarak belirlenen bütçe ve termine bağlı kalınarak müşteri istemlerinin tatmin edilmesi, mal veya hizmetlerin KG standardı ile beraber etkili yönetim sistemlerini kullanarak etken, en az maliyetle üretilmesinin sağlanması zorunluluğu vardır. (49)

3.) BİR SONRAKİ PROSES MÜŞTERİMİZDİR YAKLAŞIMI

İşletme organizasyonunda birbirinin müşterisi durumunda olan bölümler arasında kalite ön planda olmalı, her bölüm bir sonraki bölümü müşterisi gibi görüp memnun etmeye çalışmalıdır. İşletmede iç müşteri kavramı yerleşmeli, organizasyon iç müşteri odaklı hizmet ve üretimi gözönüne alarak tasarlanmalı ve hayata geçirilmelidir.

(48) ÖZBAŞAR, A.g.k., s.12.

(49) STEBBING, A.g.k., s.156.

Çalışanlar akış içinde bir sonraki bölümü müşterisi olarak görüyor, herkes nihai müşterinin ihtiyaç ve isteklerini biliyor ise istenilen kalite düzeyine kolaylıkla ulaşılır. Bireysel düzeydeki TKY uygulamaları ile firma içinde, çalışanlar arasında müşteri/tedarikçi anlayışına dayalı bir ilişki ve çalışma mekanizması yerleştirilir. Böylece herkes kendisinden sonra gelen süreci müşterisi olarak görüp onun ihtiyaçlarını tam olarak karşılama çabası içinde olurken, müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile birlikte sürekli gelişme anlayışı bireysel bazda gerçekleşmiş olacaktır. (50)

4.) KATILIMCI YÖNETİM VE İNSANA SAYGI

Yönetim şirket genelinde TKY'ne karar verdiğinde tüm proses ve prosedürleri standardize, yetkileri delege etmelidir. Temel prensip, astlara yetenekleri ile uyumlu çalışma izni vermektir. Çalışanlar kendini şirkette rahat, mutlu hissetmeli, kapasitesini kullanmalı ve potansiyelini realize edebilmelidir. İnsanlar makinalardan farklıdır. Kafalarını kullanırlar ve düşünürler. Yönetim insana bir yönetim sistemi olarak yaklaşmalıdır. İş ortamını insana saygı duyulan bir yer yapan temel fikir Kalite Çemberleri (KÇ) çalışmalarıdır. Üst ve orta yöneticiler mümkün olduğu kadar yetkileri delege etmelidir. Bu yönetim felsefesi olarak insana saygının bir yoludur. (51)

Araştırmalar, iş ilişkileri ve insani ihtiyaçlar arasında uygun bir denge kurulduğunda, verimlilik ve işletme performansının yükseldiğini göstermiştir. İnsan ilişkilerinde başkalarının kişisel onurlarına saygı duymak, onların ihtiyaç ve endişe-

(50) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.34.

(51) Kaoru ISHIKAWA, What Is Total Quality Control? The JapanEse Way, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1985, s.112.

lerine duyarlı olmak esastır. İşletme içinde de huzurlu rahat ortamların sağlanması insani ilişkilerin düzeyine bağlıdır.

İşletmede insanlar arası ilişkilerde yönetimin izlemesi tavsiye edilen unsurlar şöyle sıralanabilir. : Tüm çalışanlara dostça davranın, onların ihtiyat ve endişelerine karşı saygılı ve nazik olun. Bütün çalışanlara adil davranın. Şirket politikası ve kurallarını icra ederken tutarlı ve tarafsız olun, bir çalışana talimat verirken veya bir performans sorununu çözmeye yardımcı olurken sabırlı olun, onlarla açık, dürüst ve içten olun. Onları size karşı açık, dürüst ve içten olmaya teşvik edin, disiplin icra ettiğiniz zor zamanlarda bile tüm çalışanlarınızın kişisel onuruna saygılı olun. Haklı olduklarına inandığınızda onları yönetim önünde destekleyin, gerektiğinde ödüllendirme ve takdirde cömert davranın.

Hayatta kalabilmek için değişikliğe ayak uydurmak zorunludur. Değişikliğe ayak uydurmanın tek yolu ise değişmek ve gelişmektir. Bu amaçla atılacak ilk adım, insana değer vermektir. Zirveye ulaşmanın yolu budur. Bilginin ve üretim süreçlerinin parçalara ayrıldığı, katı hiyerarşik yapılara dayanan Taylorizmle karşılaştırıldığında, TKY'nin bir anlamda üretim sürecine bir demokratikleşme getirdiği rahatlıkla söylenebilir. (52)

5.) VERİ VE İSTATİSTİKİ YÖNTEMLERLE ÇALIŞMA

TKY modelinde kararların alınması, mevcut durumun tahli-
li ve ileriye yönelik planlamanın yapılması için veri ve bilgi gereklidir. Düzenli, sistematik bir istatistik programının oluşturulması, istatistikî düşünmenin yaygınlaşması, yapılan çalışmaların ve yapılması gereken iyileştirmenin sayılarla ifade

(52) Halis KOMİLİ, 3.Ulusal Kalite Kongresi Açılış Konuşması, Kalite Dergisi, Y.3, S.10, İstanbul, s.15.

edilmesi TKY'nin temellerindedir. (53) Yönetimin ihtiyaç duyduğu en önemli rakamlar bilinmeyen ve bilinmeyen rakamlardır. TKY'de kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, doğru verilerden elde edilen bilgiye göre verilir. (54)

TKY felsefesi istatistikî düşünce sistemini baz almakta, verilerden üretilen bilgileri sistematik bir yapıda planlamadan başlayarak üretime kadar varan bir süreç içinde ölçme ve kıyaslamalarla değerlendirerek uygulamaya geçmektedir.

TKY'inde veri toplama, periyodik izleme, değerlendirme süreklilik ve müşteri tatmini ön plandadır. Eskilerin herkes hata yapabilir, kimse mükemmel değildir görüşleri yerine sıfır hata, hatasız üretim, ilk seferde doğru yapma ve mükemmellik hakimdir. Bütün bu gelişmeler, çalışanların kaliteyi önleyen sorunları saptadıkları ve istatistiksel yöntemlerin yardımıyla çözüm yollarını yine kendilerinin buldukları grup çalışmalarıyla sağlanmaktadır.

6.) ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ VE SORUMLULUĞU

Kalite hareketini bugünkü TKY anlayışına getiren önemli soru KG döneminde sorulmuştur. Kalite problemlerinden ve hatalardan kim sorumlu? TKY kaliteye "Yönetim" kavramını ekleyerek bu soruya cevap vermiştir. Deming'e göre yönetim, kalite problemlerinin %85'inden sorumludur. O halde kurumun tüm işleyişine hakim bir kalite politikası yaratabilmek, sürekliliğini sağlayabilmek için bütün bu çalışmalarda yönetimin desteğine ve katılımına ihtiyaç vardır. (55)

ISO 9000 KGS'inde yönetim TKY içinde kalite politikasını oluşturmak, kalite sistemini başlatmak, geliştirmek ve uygula-

(53) İMAİ, A.g.k., s.42.

(54) ŞİRVANCI, A.g.k., s.14.

(55) ÇORUH, A.g.k., s.18.

mak, sürekliliğini sağlamakla sorumludur. Personel yeterliliğini sağlamak için gerekli uzmanlık, tecrübe ve eğitim seviyesini belirlemelidir. Bir firmada en önemli anahtar oyuncu, ünvanı ne olursa olsun, organizasyonun en tepesinde oturan kişidir. TKY-nde başarının en önemli anahtarının, en tepedeki yöneticinin TK'ye yönelik çalışmaların bizzat içinde yer alması olduğu kesin kabul gören bir yaklaşımdır. (56)

Üst yönetimin liderliğine ilişkin ilkeleri, Deming'in 14 ilkesinde bulmak mümkündür. Üst kademe yöneticinin, kalite ve firmasının misyonu konusunda vizyon sahibi olması, amaç tutarlılığı göstermesi gerekir. Kalite geliştirme ve müşteriye tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısarak elde edilecek kısa dönem kârların üzerinde tutmalıdır. TK çalışmalarına seyirci kalmayıp bilfiil katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir. Firmada ilk önce eğitilmesi ve TK felsefesini benimsemesi gereken, üst yönetimdir. (57)

7.) ÇALIŞANLARIN EĞİTİLMESİ

Verimlilikte temel unsurun eğitilmiş ve yaratıcı insan olduğu artık bütün dünyada kabul edilir. Bir firmanın ihtiyaç duyduğu şey sadece iyi insanlar değildir, aynı zamanda kendini yetiştiren kişilere de ihtiyaç duyulur. Deming kişinin yeni işlere uyum sağlaması için eğitimin önemli olduğunu söyler. (58)

Çalışanlar kendilerine verilen önemi hissetmek isterler. Bu kişiler organizasyon içinde etkin bir şekilde görev yapacak derecede eğitilmiş ise mümkün olur. (59) Kendilerini yenileye-

(56) KOMİLİ, A.g.k., s.10.

(57) ŞİRVANCI, A.g.k., s.12.

(58) DEMİRDÖĞEN, A.g.k., s.73.

(59) EFİL, A.g.k., s.160-161.

bilmeleri için çalışanları kendi isteğiyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireyin kendisine güveni ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini artıracaktır.

Eğitimde amaç, işgörenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlamalarına imkan sağlar. Eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. Uygun eğitimin insan kalitesini arttırdığı, dolayısıyla kalite ve verimliliğin artmasında büyük bir paya sahip olduğu bilinir. Üretim kaynaklarının etkin kullanılması ancak yetenekli ve bilgili işgörenlerle mümkündür. Başka bir ifadeyle, firma artan rekabet ortamında sadece kendi işgörenlerinin yetenekli olduğu alanlarda uzun süreli başarı elde edebilir. (60)

İnsanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi gelecekte ekonomik bir faktör olarak büyük önem kazanacaktır. İK'nın geliştirilmesi için göreve özgü eğitimin yanısıra ekip çalışması ve iletişim yeteneği gibi konularda da eğitim gerekmektedir. Bunlar bir kuruluştaki TK anlayışının yerleşmesini sağlayan katılımcı yönetim tarzının temel taşlarıdır. Böylece yalnızca üretim sonuçları değil, çalışma ortamı ve çalışma yaşamının kalitesi de olumlu yönde etkilenir. (61)

Eğitim, kalite kavramlarının inşa edilmesine odaklanmalıdır. Birçok şirket eğitimin iletişimle yapılabileceği hatasına düşer. Kalite araçlarını işgörenlerin kullanmasını istiyorsak

(60) Regina V. DIEMER, İletişim ve İşbirliğinde Kalite, Verimlilik Dergisi, 94/2, Ankara, 1994, s.105.

(61) V. DIEMER, A.g.k, s.98.

onları kavramlar konusunda doyurmalıyız. (62)

Başarılı bir kalite performansı açısından eğitimin önemi büyüktür. Kaliteye önem veren kuruluşlar rutin olarak her kademede yaygın beceri ve kalite eğitimi vermektedir. Çalışanlar üstün kalitede iş yapmaları için gerekli beceri eğitimi yanında sorun çözümü ve İKK konularında da eğitilmelidir. Ishikawa, "Kalite Kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" der. TKY'de eğitim üst yönetimden en alt düzeye kadar firmadaki bütün bireyleri kapsamalıdır. (63)

8.) SÜREKLİ GELİŞİM

TKY'de sabit standartlar yoktur. Belirlenen standartlarda sürekli ve hızlı bir gelişme olmalıdır. TKY'de kalite ulaşılması gereken bir nokta değil, geliştirilmesi gereken bir unsurdur. Kalite nihai bir amaç değildir, yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkan veren bir araçtır. Amaç rakiplerden ileri olmaksızın bunu sağlayan sürekli gelişimi gerekli kılan TKY'dir.

Japonların yaşam tarzlarının bir bölümü olan sürekli gelişme TK'de de kendini göstermiştir. Japonlar sürekli gelişmeyi Kaizen olarak adlandırırlar. Kaizenin amacı, gerekli olan her türlü operasyonel değişikliği yapmak, yeni yönetim tekniğini ve felsefesini uyarlamaktır. Organizasyonlarda toplam işletme performansını geliştiren İKK, KÇ zamanında üretim ve öneri sistemleri birer kaizen prensibi uygulamalarıdır. (64)

Değişikliğe ayak uydurmak gerekir. Ürün ve hizmetleri sürekli geliştirmedikçe gelecekte başarılı olmak mümkün değildir. Sürekli gelişme, günümüzün getirdiği bir kavram olmakla

(62) S. CAUDRON, How HR Drives TQM, Personnel Journal, C.72, S.8, Oct 1993, s.48B.

(63) ISHIKAWA, A.g.k., s.112.

(64) İLTER, SERASLAN, A.g.k., s.17.

birlikte TKY ve KG'nin de sürükleyecilerindedir. TKY baştan aşağı bir zihniyet ve kültür değişimidir. Bir şirketin tüm çalışanlarının "nasıl daha iyisini yapabiliriz?" sorusunu sordukları bir noktaya gelmeleri elbette kolay iş değildir. (65)

Sürekli gelişme, TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli gelişme çalışmaları yapılacaktır. Deming; "üretim hizmet sisteminizi sürekli ve sonsuza dek geliştirin" der. Kaizen anlayışına göre tüm ürün, hizmet ve süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan, her zaman iyileştirilebilir.(66)

(65) KOMİLİ, A.g.k., s.10.

(66) ŞİRVANCI, A.g.k., s.14.

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE UYGULAMASI

I.) İNSAN KAYNAKLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1992 Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Gary Becker'e göre, beşeri sermayeye yapılan yatırım, verimliliği ve büyümeyi artıran bir numaralı etkidir. 2000'li yıllarda şirketlerin özkaynakları değerlendirilirken maddi varlıklar kadar, insan sermayesi de ağırlık taşıyacak. Becker'e göre önümüzdeki çağa damgasını vuracak tek şey beşeri sermayedir.

Bir ülkenin kalkınmasının global pazarda yer alabilmesinin ön koşulu, kaliteli insangücüne sahip olmak ve mevcut kaliteli işgücünü etkin verimli bir şekilde kullanabilmektir. (1) İK bir kuruluşun rekabet piyasasında yaşayabileceğini tayin eden tek faktördür. Şirketler rekabet ettikleri piyasada başarıya ve kaliteye ulaşmada önemli katkıda bulunacak faktörün İK'nın kalitesi olduğunu kabul etmektedirler. Son 20 yılın kalkınma performansında en büyük atılımı gösteren Asya kaplanlarının başarısının en önemli sırrı, zengin doğal kaynaklara sahip olmadıkları halde beşeri sermayeye, okul eğitimine önem vermesidir. (2)

TKY'inde İK'nın rolü, işgörenin yeni bir fikri geliştirmesine yardım etmek, kaliteye bağlılığı sağlamaktır. Birçok İK uygulaması kaliteye yönelik çalışır. TKY içinde İKY işgörene işini öğretmek, cezalandırmak, mevcut İK sisteminin yerine yerini getirmek, işgörenle ilgili tüm işlem ve standartları kökünden değiştirmek değildir. (3)

(1) Ömer SAATÇIOĞLU, İnsan Kalitesi, Anahtar Dergisi, S.76, Nisan 95, s.9.

(2) Gary BECKER, Kalkınmanın Yolu İnsan Sermayesinden Geçiyor, Anahtar Dergisi, Temmuz 95, s.1.

1990'ların stratejisi daha yaygın, sürekli KG ile müşteri tatmini sağlayarak pazardan daha fazla pay alırken kârlılığın artırılması, İK'nın daha fazla değerlendirilmesi ve maliyetlerin minimize edilmesi olarak şekillenmektedir. (4)

İK sistemi işgören performansını, dolayısıyla TKY'nin başarı veya başarısızlığını etkiler. İK sistemleri kalite stratejileriyle birleşerek gelecek 10 yılın hedefi haline gelecektir. Şirket kalitede başarılı olmak için İK sistemini kalite amaçları ile birleştirmelidir. İK kalitenin yaratılmasında ayrılmaz bir parçadır, işgören seçimi, değerlendirme, ödül sistemi ve eğitim konusunda stratejik değişimde hayati önemi olan anahtar göreve sahiptir. (5)

TKY'nin amacı müşteri tatminidir. Tüm organizasyon birimleri de İK'nın müşterisidir. Bu açıdan bakıldığında İK bölümü işletmenin tüm bölümlerini ve çalışanlarını müşterisi olarak mutlu etmelidir.

TKY uygulamalarına başlandığında kurumun çalışma ve yaşam tarzında önemli bir değişikliğin meydana geleceğini yönetim kadrosu ve çalışanlar kabullenmelidir. Çalışanların TKY sistemini kavramaları sağlanmalı, getireceği yeni yaklaşımlarla kurum fonksiyonlarının iyileştirilmesini amaçladığı anlaşılmalıdır.

Pazarın yönlendirdiği kalite anlayışının ve kültür değişiminin şirkette yerleşmesi ve yaygınlaştırılması eğitim, iletişim, bilgi sistemleri ve personel etkinlikleri ile desteklenir. Şirket içi eğitim ve iletişime ağırlık verilerek, ortak

(3) Orhan GÜVENEN, Ziya AKTAŞ, Bilgi ve Kalite: İki Stratejik Kavram, Kalite Dergisi Ocak 95, Y.3, S.10, s.15.

(4) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, 1990'lı Yılların Kalite Anlayışı, Anahtar Dergisi, Mart 1993, s.4.

(5) E. GRİLES, Can The Personnel Department Survive Quality Management, Personnel Management, Nisan 91, C.23, S.4, s.29.

kalite değerlerinin, şirket vizyonunun, amaçlarının ve elde edilen başarıların paylaşılması kolaylaştırılır. Burada İKY bölümüne büyük görevler düşmektedir. (6) Kültür değişiminin sağlanması, işletme içinde iletişimin geliştirilmesi, eğitimlerin etkin hale getirilmesi, TKY'nin geliştirilmesi için İKY'ne düşen görevlerdendir.

Uygulamada vurgulanması gereken, TKY'nin iç ve dış müşteri şeklinde ikiye ayırdığı müşterilerden; çalışanların ön plana çıkarılmasıdır. Yönetim sisteminin bir müşterisi olarak düşünülebilecek personelin amaçlar sıralamasında en başa konulması, katılımcı yönetimin en önemli ilkelerinden olan "önce insan" ilkesinin gerçekleştirilmesinde büyük yarar sağlayacaktır. Böylece bireyi ön alan sosyal firma yaklaşımında hedef öncelik sıralaması klasik yaklaşımın tersi olacaktır. (7)

TKY sisteminin başarısı bu sistemin asal ögesi olan insanı yönetebilme başarısına bağlıdır. İKY üç asal işlevi kapsar. Yönetimin birinci asal görevi çalışanları bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlere yerleştirmek, ikinci işlevi gelişen teknolojiye koşut olarak çalışanlarını sürekli eğiterek, geliştirmek, üçüncü asal işlevi ise, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda istekle kullanmalarını sağlamak için onları isteklendirmek diğer bir deyişle güdülemektir. (8)

(6) Münire ARIKOL, Pazarın Yönlendirdiği Kalite, Kalite Dergisi, Nisan 93, s.12.

(7) Mete ŞİRVANCI, TKY'nin Temel Öğeleri, Kalite Dergisi, Y.2, S.5, İstanbul, s.12.

(8) 5. Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Y.no.570, Ankara, 1995, s.634.

A.) TOPLAM KALİTENİN İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN GELİŞİMİ

TKY'nin insana verdiği önem ve değer, belki de bu yönetim tarzını diğer yönetim şekillerinden ayıran en önemli ayrıcalıktır. Yönetim bilimi tarihi incelendiğinde, insanı bir makinadan farksız gören yönetim tarzlarından, insanı sistemin temel güç kaynağı haline getiren sistemlerin hakim olduğu dönemlere geldiğimizi görürüz. TKK'nin dayandığı yönetim felsefesinin en önemli güç kaynağı insandır. Bugün kalitenin kontrol edilmesi aşamasından kalitenin üretilmesi ve bu işlemde insan faktörünün önemle bir yere sahip olduğu görüşü, yönetim bilimi tarihinin ilerlemesine benzer bir gelişim izlemektedir.

Yönetim biliminin gelişmeye başladığı yıllarda insanın sıradan bir üretim faktörü olduğu düşünülürdü. Zaman içinde endüstrideki gelişme, insanın sanıldığı kadar önemsiz olmadığını, aksine bir işletmenin üretim faktörleri içinde azımsanmayacak derecede önemli olduğunu ortaya koydu. Yönetimin Weber'le anıldığı günlerde insanın, kontrol edilmesi ve yönetimin belirlediği sınırların dışına çıkmayacak şekilde ayarlanması gerektiği kabul edilirdi. Rasyonel insan kavramının yer aldığı X teorisi bu dönemde geçerliydi.

Elton Mayo'nun Hawtorne araştırmaları sonucu, insanın hiç de sanıldığı gibi sıkı sıkı kontrol edilmesi gereken bir makina olmadığı ortaya konmuştur. Çalışma ortamının verimli ve insanı istekli çalıştıracak yönde hazırlanması gerektiği, takım ruhu ve grup çalışmasının verimi arttırdığı, bu unsurların maddi teşviklerden daha etkili olduğu görülmüştür. Birlik duygusu ve takım çalışması gibi kavramlar bugünkü KÇ'nin kurulmasında önemli paya sahiptir.

TKY kavramının gösterdiği gelişme içerisinde önceleri sadece sistemin, makinelerin önemli olduğu düşünölmüş zamanla insan unsurunun kaliteyi yaratma ve geliştirmede sanıldığından çok daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

1.) TAYLOR DÖNEMİ

Endüstri mühendisliğinin temellerini atan F.Taylor, verimliliğin uzmanlığa dayanan bir organizasyon ile gerçekleşebileceğine inanırdı. (9) Batı Taylorizminin getirdiği işi fonksiyonel ufak parçalara ayırma alışkanlığı ve bireysel katılımcılığı destekleyen felsefesi, bireylerin içinde sorun çözdükleri hakiki bir grup çalışması gerektiren TKY'inde zorlanmaktadır. (10) Bu dönemde kabul edilen görüş, insan unsurunun tembel ve devamlı kontrol edilmesi gerektiğidir. İnsan sistemin en önemsiz unsuru olarak görölmektedir. TKY'nin Taylor yönetim modeline üstünlükleri günümüzde artık yeterince kanıtlanmış bulunmaktadır. Rekabet gücünü artırmak için TKY'ni benimsemek bugün neredeyse bir zorunluluk haline gelmektedir. Taylor döneminde insanı bir makina gibi görmek, TKY'nin bu dönemde yaşayamayacağıının en önemli göstergesidir.

Taylor Modeli, insanın motivasyonunu tamamen para ile ilişkilendiren, uzmanlaşmaya önem veren, işi yapana o işi yaptığı oranda fazla para veren yaratıcılığı öldüren bir sistemi savunur. (11)

(9) Gönül YENERSOY, TKY ve ISO 9000 Uygulamaları, s.12.

(10) Mehmet SABUNCU, 2.Ulusal Kalite Kongresi, Açılış Konuşması Kalite Dergisi, Y.2, S.6, s.6.

(11) Sumru TÜMER, Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı, Verimlilik Dergisi, 95 Özel sayısı, s.46.

2.) JURAN'IN KALİTE YAKLAŞIMI

Juran kalite'nin yönetim tarafından başlatılan bir proje olması gerektiğini savunur. Juran'a göre üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır, en alt kademeye kadar inmelidir. Kalite şirketin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir ve kalite projesi herkesin yardımıyla yürütülmelidir. Tüm çalışanların desteği sağlanmalıdır. Yıllık kalite planları yapılmalı ve proje adım adım uygulanmalıdır. (12)

Juran kalitenin sağlanması ve geliştirilmesinde üst yönetimin önemli bir role sahip olduğunu, üst yönetimin gönülden katılması gerektiğini savunur. Juran İK'ında liderliğin önemi üzerinde durmuştur. Zaman içinde üst yönetimin bu işe verdiği önemi gören işgören olumlu yönde motive olacak, yapılan çalışmalarda kendisine düşen görevleri görerek işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Yönetimin bu sisteme sahip çıkması işgöreni uyarır, işletmeye bağlılığını sağlar.

3.) FEİGENBAUM'UN KALİTE YAKLAŞIMI

TKK kavramını ortaya atan Feigenbaum, "kaliteye hakim olmak hammaddelere, prosese ve mamule hakim olmak demektir", der. Kalitenin bir bölüme değil, tüm işletmeye görev olması ancak bir bölüm tarafından desteklenmesi gerektiğini belirtir. (13) Feigenbaum'a göre; TKK, kalitenin teknik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir. İşletmenin çeşitli kademelerinde yer alan işgören kalitenin yaratılması ve geliştirilmesinde önemli bir paya sahip olduğuna göre işletmenin İK bölümü de bu konuda üzerine düşen görevi yerine getirmelidir.

(12) İLTER, SERASLAN, TKY II., TÜSSİDE, Gebze, 25-27 Ekim 93, s.3.

(13) İLTER, SERASLAN, A.g.k., s.3.

4.) ISHIKAWA VE KALİTE ÇEMBERLERİ

Ishikawa TKY tarihine, adını KÇ'nin babası olarak yazdırmıştır. Ishikawa'nın odaklandığı temel nokta, işletmenin ve çalışanların müşteri isteklerine cevap verebilecek şekilde üretim yapmalarıdır. Bu amaçla, müşteri tatminini en üst düzeye çıkaracak şekilde tasarım, üretim ve sunuşun, çalışanların önerileri ile sağlanabileceğini savunur. Problem çözme teknikleri ve KÇ üzerinde durmuş, TK'de insana gereken değeri vermiştir.

KÇ işgören ve fikirlerine verilen önemin en güzel göstergesidir. KÇ katılımcı yönetimin işlerlik kazanmasını sağlar. KÇ'nin Japonya'da doğuşu ve batılı yönetim anlayışı tarafından kabulü, insanın bir makina gibi görüldüğü devirlerin kapandığını gösterir. Bu dönemde eğitim ve problem çözme teknikleri üzerinde durulmuştur. Ishikawa'nın şu ünlü sözü, eğitime verilen önemi bir kez daha ortaya koymaktadır. "Kalite eğitimle başlar, eğitimle devam eder." Ishikawa'nın geliştirdiği KÇ ile İK'nın işletmeye kazandırdıkları TK'de önemli olan unsurların başında olduğu anlaşılmıştır.

5.) SIFIR HATA YAKLAŞIMI

Üretimde, tasarımda, müşteriye mal ve hizmetin sunumu sırasında hata yapılmaması gerektiği fikri TK kavramının gelişmesi ile kabul görmüştür. Hata sebeplerini en iyi bulacak ve ortadan kaldıracak kişinin, o işi yapan olduğu bilinir. Artık kalitenin önemli uygulamalarına insan unsuru da dahil edilmiştir. Sıfır hata programı 4 aşamalı bir sistem olarak uygulanır. (14) Planlama, yönetimin katkısının sağlanması, ilgi çekme, sürekliliği sağlama.

(14) İLTER, SERASLAN, A.g.k., s.3.

Sürekliğin sağlanması ve ilginin çekilmesi için İKY- nin önemli görevleri vardır. Gerekli motivatörlerle işgörenin işletmeye ve işine bağlılığı sağlanır. Sistemin önemli bir parçasının insan olduğu hissettirilmeli, yönetime katılımları sağlanmalıdır. Kişilerin motive edilmeleri, moral seviyesinin yüksek tutulması, desteklenmeleri bu konularda eğitimlerin sürekliliği, üst yönetimin de yer alacağı düzenli toplantılar sayesinde çalışanın bu konudaki ilgisi ve sıfır hatanın amaç edinilmesi sağlanabilir. Ancak konunun zorlayıcı hale gelmesi, yöneticilerin sorumluluğunu işgörelere yüklemesi sonucu bu konudaki çalışmalar beklenen düzeyde olamamıştır.

6.) CROSBY VE TOPLAM KALİTE

1974 yılında İTT'de ilk KÇ'nin kurulmasında büyük emeği olan Crosby, kalitenin 12 ilkededen oluşan bir dizi kuralla geliştirileceğini savunur. Kaliteyi geliştirme konusunda yönetimin kararlı olması, çalışma gruplarının oluşturulması, her bölümde kalite ölçümlerinin yapılması, kalite maliyetlerinin hesaplanması, kalite kavramının işletme genelinde büyük bir duyarlılıkla hissedilmesi, düzeltici çalışmaların yapılması, sıfır hataya yönelik çalışmaların oluşturulması, hedeflerin tespiti, hataya neden olan unsurların saptanması 12 kuralın bazılarıdır. Ayrıca iyi sonuçların işletmede duyurulması, KÇ'nin uygulanması sürekliliğin sağlanması gerekir. ABD'de KÇ'nin ilk uygulamasını İTT'de başlatan, yöntemin yararına inanan ve işgören katılımının kesinkes olması gerektiğini savunan Crosby, ABD'de işgören katılımının önemini ve değerini KÇ ile ortaya koymaya çalışmıştır.

B.) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE TOPLAM KALİTE AÇISINDAN BAKIŞ

1.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE YERLEŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Global düşünce ve globalleşmenin bugün dünyanın gündeminde olduğu, her konuda değişimlerin yaşandığı, bu değişimlere ayak uyduramayanların ise silindiği görülüyor. Kuruluşlar için rekabet edebilmek ve bu konuda üstünlük sağlayabilmek yaşamsal bir değer ifade ederken, rekabet üstünlüğünü, üretimlerindeki kaliteyle sağlayabilmek ancak iyi yönetimden geçiyor. Düne kadar geçerli ve başarılı olan bazı yönetim teknikleri bugün yerlerini başkalarına bırakabiliyor. Bu sistemlerin kurulmasında, uygulanmasında birincil önem taşıyan insanın öneminin daha da ön plana çıktığını görüyoruz. (15)

Güvenli bir KK gelişimi; şirketin politikasına göre iyi bir zamanlamayla işgörenlerin çabalarını birleştirerek organize etmek, üretim amaçlarını belirlemek, İK'nı geliştirmek, işgörene saygı göstermek, herkesin işinde İK faydasını ve takım çalışmasını geliştiren iş ortamını kurmak firma yönetiminin görevidir. (16) İKY'nin alışla gelen etkinlikleri işletmenin diğer bölümlerine göre daha şeffaf, hizmet ağırlıklı çalışanlara/iç müşterilere yönelik, sendikal ilişkilerde katılımcı bir mantık izleyecek ve tüm seviyelerde çalışanlarına büyük sorumluluklar verecek şekilde gözden geçirmeli, değiştirmelidir.

İK uzmanları kalite geliştirme hareketinde önemli rol oynarlar. Organizasyonda paylaşılmış düşüncenin yaratıcısı olmalıdırlar. İlk kademe yöneticiler kültürün sahipleri iken, İK uzmanları kültürün mimarı olabilirler. Kaliteyi cesaretlendiren

(15) Peryön Bülteni, V. Personelcilik Kongresi, Ocak 94, İst 94, s.3

(16) Kaoru İSHIKAWA, What Is Total Quality Control? s.95.
Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1985,

İK uygulamalarını ölçebilirler. Kendi fonksiyonlarında kaliteye bağlılığın bir modeli olabilirler. İK uzmanları kaliteyi eğitim ve standartlara doğru götürürler. Değişimin yaratılmasında katalizör görevindedirler. Kültürel değişimin gerçekleşmesi için kullanılan araçları ve bunu inşa eden tüm yönetim uygulamalarını kontrol ederler. Değişimin merkezi olması İKY'ne stratejik bir mevki sağlar. İK, TKY'nin yürütülmesine yardımcıdır. Kaliteye odaklanmış kültürün yerleşmesi için gerekli ortamı hazırlar. İKY bu değişim sürecine liderlik edecek bölümdür. Değişimin motoru gibidir. (17)

İK fonksiyonu şirketin alt seviyelerine yardımda bulunan kaliteyi destekleyen bölümdür. Aynı zamanda KG prensiplerinin, çalışmalarına nasıl uygulanacağına dair değerli noktalar ortaya koyarlar. Organizasyonu bütün olarak kabul eder, kalite hedeflerine ulaşmada yardım ederler.

Firmada kaliteye bağlılık, işgörenlerin paylaşılmış düşünceleri ile oluşur. Paylaşılmış düşünce oluşturularak başarı için gerekli kriterler ve prensipler oluşturulmalıdır. Paylaşılmış düşünce organizasyonda kaliteye odaklandığında işgörenler günlük işlerinde kalite felsefesini özümserler. Kalite her işgörenin ona bağlılığı ile oluşur. (18)

Bazı şirketlerde İK ve kalite fonksiyonları TKY'ni geliştirmede ortaklaşa çalışırlar. Sürekli gelişmede İK orta kademe yöneticilerle, işgören katılımını artırmak için çok yakın çalışır. İK, kalite yönetiminde 3 ayrı role sahiptir: Kolaylaştırıcılık, iç müşteri değişimin merkezi, gizli güç. (19)

(17) ULRICH, New HR Mission, HR Magazine, C.28, S.12, 1993, s.54.
(18) FOWLER, Two Routes to Quality, Per.Man.C.24, S.11, Nov 92, s.34
(19) M.MARCHINGTON, Who Is Really ... Per.Man., Apr 93, C.25, s.32.

İKY en az, uzun dönem sonuçlar ve yüksek gözle görünürlük sağlayan stratejik programların geliştirilmesi kadar önemlidir. TKY modelinde İK bölümü üst yönetimin desteğiyle firmada kalite stratejisinin oturtulmasında lider görevi görür. İKY, TKY'nin değişiminde, liderlik görevinde orta yönetimin gözle görülür onayına ihtiyaç duyar. İK bölümü uzun dönem TKY sürecine liderlik eder. İKY bölümünün bu fırsatı tanıma ve harekete geçirme konusundaki bir hatası, TKY'nin diğer bölümlere yerleştirilmesi açısından bir kayıptır. İKY, TKY'nin başarılı yerleştirilmesi için bir değişim noktası gibi davranmalıdır. TKY felsefesinin yerleştirilmesi, anlaşılması için politika, organizasyon misyonu ve amaçların yazılı hale getirilmesi gerekir. Üst yönetim kesin beklenti ve davranışlarını hergünkü aktivitelerinde göstererek liderlik sağlamak durumundadır. İKY'nin fonksiyonel işlerinin bir bölümü, işgören davranışlarını izlemek ve gözlemektir. Bu izleme, güncel performans hakkında bilgi alınan iyi bir başlangıca kadar, TKY programı için önemlidir. İKY, bölümleri zorlayıcı değil, her bölümün kalite gelişimi çabalarında yardımcıdır. (20)

İKY, müşterilerinin performans standartları ve ölçümler üzerindeki önerilerini dikkate almalıdır. Tüm çalışanlar iç ve dış müşteri gruplarına hizmet için vardır. İKY dolaylı olarak dış müşteri tatmini sağlayacak iç müşteri gruplarına sahiptir. TKY sürecinin modellendirmesinde, İK bölümü özellikle sorunlu alanları aydınlatmak, diğer bölümlerin İK ihtiyaçlarını tanımlamak ve sürekli gelişme performanslarını belirlemek zorundadır. İKY diğer bölümleri, sürekli gelişimi sağlayan müşterileri gibi görmek zorundadır. Bu, sürekli gelişimin hizmette hayat

(20) Roy CLINTON, İmplementing TQM, Sam Ad.Man., C.59, S.2, s.11.

tarzı olması için gereklidir. İKY diğer bölümleri müşteri isteklerine odaklayarak, kendini eğitmelidir. (21)

İK uzmanı TKY stratejisiyle ilgili olan işgören toplama, seçim, eğitim, gelişim, performans değerlendirme ve ödül sistemleri fonksiyonlarını üzerine en iyi şekilde alabilecek kişidir. İKY'nin başarısı, bunların kalitesini düzenlemekle alacağı yolla ölçülür. İKY, takım başarısı üzerinde odaklaşan ödül ve değerlendirme sistemi dizayn ederek, TKY'e takım yaklaşımını kurmada yardım eden durumdadır. İK yöneticileri yüksek kaliteli işgören bulma, eğitme, geliştirme, ödüllendirme sistemlerini yaratma ve kurma sorumluluğundadır. İşgören öneri sistemleri ve kalite geliştirme takımları ile işgören bağlılığı, katılımı yükseltilir. Yüzyüze geribildirim, fikirlerin, önerilerin serbestçe dolaşımı, problemleri oluşmadan önce çözebilir, bölümler arasında güven oluşturur. (22)

Kalite geliştirme gruplarının etkili kullanımı ve TKY'in bir bütün olarak alınışı, motivasyonun temel prensiplerine başvurulularak kuvvetlendirilir. Özellikle bireysel çalışma yerine grup çalışmalarının tanıtımı, kullanımı, grup çalışmaları için verimli amaçların belirlenmesi TKY'de ilerlemenin önemli bir noktasıdır. Kalite gelişimi için takım çalışmalarını ödüllendirmede, İK yöneticileri, TKY başarıları hakkında tüm yönetim ve çalışanların bilgilerini saklamalıdır. (23)

TKY kültürü geliştirme programının uygulanışına karşı gösterilen değişime ve harekete tepkileri yenmek gerekir. İKY, üst yönetim ve işgörenler arasında büyük bir iletişim rolü üstlenerek iletişim kanalları kurma fırsatına sahiptir. Bu kanal-

(21) CLİNTON, A.g.k., s.11.

(22) CLİNTON, A.g.k., s.11.

(23) CLİNTON, A.g.k., s.11.

ları kullanarak,İK personeli, çalışanların TKY yerleştirmesinde organizasyonun önemli üyeleri olduğunu bilmelerini sağlar.(24)

İK bölümü işgören oryantasyon eğitiminde organizasyon üyelerine TKY kültürünü öğretmede birinci derece sorumludur. TKY prosesinin temeli; işgörenlerin, kalitenin gerekliliğini ve bunun üst yönetimin sorumluluğu olduğunu anlamalıdır. Organizasyon üyelerinde bu temeli kurmak kalitenin anlaşılmasını içeren geniş bir eğitimle başlar. TKY felsefesinin iletilmesinin ötesinde, özel eğitim ve geliştirme, TKY gelişimi için gereklidir. Üst yönetimin TKY'ni yürütebilmesi için orta yöneticilerin TKY eğitimlerine düzenli devamı şarttır, aldıkları eğitimi işgörenlerine yüz yüze aktarmalıdır. (25)

Üst yönetim, organizasyonun önceliklerini ve amaçlarını belirler. Amaçları belirleme süreci, yetkilerin dağıtılması, sorumluluk ve kaynaklar, organizasyon içindeki her organda devam ettirmelidir. Amaç; her işgörenin işini organizasyonda öncelikle desteklemek ve herkesin ne yaptığını bilmek, ölçülebilir terimlerde amaçları gerçekleştirmektir. Gelişme düzenli olarak izlenmeli, kontrol noktaları üzerinde fikir birliğine göre işgörenler amaçlara ulaştıklarında ödüllendirilmelidirler.

2.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmede müşterinin beklenti, istek ve ihtiyacı belirlenir. İşletme personelinin çalışması bunları gerçekleştirme yönünde planlanır, örgütlenir, yöneltilir, koordinasyonu yapılır, denetlenir, gerekli düzeltmeler yapılır. Bu döngünün sağlanabilmesi için işletmenin amaçları doğrultusunda gerekli kay-

(24) CLİNTON, A.g.k., s.12.

(25) CLİNTON, A.g.k., s.12.

nakların İK bölümüne tahsis edilmesi gerekir. (26)

Yönetim, öncelikle kalite ortamını yaratacak işgörenlerden oluşacak bir örgüt yapısının tasarımını gerçekleştirmelidir. Yönetim kalitenin bir sonuç değil bir başlangıç olduğu felsefesinden hareket ederek, işgücü piyasasının en iyilerini istihdam etmek, seçmek, işe almak, geliştirmek ve işletme içinde tutmak için uğraşmalıdır. Satışlarını artırmak, maliyetlerini düşürmek ve kaliteden fedakarlık etmemek için çaba harcamalıdır. Bunun için çalışanların ve takımların motivasyonu, adil terfi ve ödüllendirme sisteminin kurulması zorunludur. (27)

Üstün kalite duygusu yürekten gelmelidir. İşletmenin bütün sistemi içinde bu duygu akmalıdır. Bilgi akışı kalite yönünde olmalıdır. Kalite kişinin işiyle, işletmesiyle bütünleşmesidir. İşgörene bu fikri benimsetecek İKY bölümüdür. TK, İK'nın merkezi bir rol oynamasını sağlar. Daha zor değil, ama daha kuvvetli çalışmak gerekir. İK'ında amaç, problemleri çözmeye insanları cesaretlendirmektir. (28)

TKY içinde İKY'nin amaçları şu başlıklar altında sıralanabilir : (29)

- TKY'ni işletmede yaşatmak, felsefenin yerleşmesi için gerekli örgüt kültürünü oluşturmak.
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünü seçmek, yerleştirmek, eğitmek, elde tutabilmek.
- İşgörene hakettiği ücreti verebilmek.
- İşgörene TKY felsefesini öğretmek, uygulatmak ve yaşatmak.
- İşletme içinde iletişimin sıfır hata ile işlemlerini sağlamak,

(26) R.G.PENNINGTON, "The Personal Commitment to Quality", HR Magazine, C.38, S.3. s.100-101.

(27) TAŞKIN, A.g.k., s.5.

(28) FOWLER, A.g.k., s.32.

(29) FOWLER, A.g.k., s.32.

- İşgörenin işletmeye bağlılığını, amaç birliğini sağlamak, işletmenin amaçlarını işgörenin anlamasını ve bu yönde kendi amaçlarını da organize etmesini sağlayacak bir ortamın yaratılmasını sağlamak.
- Üst yönetimin desteğini, hissedilecek şekilde geliştirmek.
- İşgörene mutlu rahat ve güven verici bir ortamda çalışma imkanı sağlayabilmek, işgöreni motive etmek.
- Ergonomik koşulların işgören sağlığına uygun olmasını sağlamak, işgöreni, yönetimi iş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda eğitebilmek, bilinçli hale getirmek.
- İK'nın kalitesini ortaya koyan olumsuz verilerin en aza indirilmesini sağlamak.
- Öneri sistemleri ile çalışanları öneri üretmeye teşvik etmek.
- Problem çözme ve veri toplama konusunda işgörenin eğitilmesini sağlamak, uygulama imkanı vermek.

3.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÜST YÖNETİMİN YERİ

TKY'de üst yönetimin kaliteye gönülden bağlılığı ve sistemi sürekli gözden geçirmesi gerekir. TKY'nin işletmede en büyük destekçisi ve süreleyicisi üst yönetim kadrosunda yer alan kişiler olmalıdır. Onların liderliğinde TKY işletmeye daha sağlam temellerle oturacaktır. TKY'nin yaşama geçirilmesi için gerekli olan uygun atmosferin yaratılması ve ön hazırlıkların titizlikle planlanması son derece önemlidir. Özellikle üst yöneticiler TKY'nin başlatılması ve yaygınlaştırılması aşamasında aktif rol oynamalıdır. (30)

Yöneticilerin başta gelen görevi işgücünün en kısa zamanda etkili olmasını sağlamaktır. Üst yönetimin asıl sorumlulu-

(30) Hazım KANTARCI, TK Anlayışını ... Anahtar Dergisi, Mayıs 1995, Ankara, 1995, s.17.

luğu, sistemin insan öğesini ön plana çıkararak, geliştirmek olmalıdır. İnsan öğesini ön plana çıkarmanın yolu ise eğitim ve motivasyondan geçer. Üst yönetim TKY'ne başlamadan evvel kalite motivasyonunun bozulmayacağı bir ortam yaratabilmek için iş ortamında derin bir araştırma yapmalıdır. Araştırmanın konusu, çalışanlar arası ilişkiler, iletişim, geçmişteki problemler ve çözüm şekilleri, ırksal, cinsel, dini sorunlar, hatalı aletler, hatalı ölçüm cihazları, amaçların belirsizliği ve ergonomik koşullar gibi bir çok hususu içerebilir. (31)

Yönetim, kalite sistemini uygulamak, kalite hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yeterli ve uygun kaynakları temin etmelidir. Kuruluşun en önemli kaynağı, İK'dır. Çalışanların motivasyonu, gelişmesi, iletişimi ve performansını teşvik için üst yönetim şu konulara önem vermelidir: (32)

- Personelini, tanımlanmış görev talimatının gerektirdiği yeterlik bazına göre seçmeli.
- Seçkin ve emniyetli iş ilişkileri sağlayacak bir iş çevresi oluşturmalı.
- Çalışanın potansiyelini kalıcı ve yaratıcı çalışma metodları ile artırmalı.
- İşlerin ve hedeflerin kaliteyi nasıl etkilediğini, bunların anlaşılıp anlaşılmadığını garanti etmeli.
- Çalışanların müşteriye sunulan ürün/hizmette katkıları olduğunu hissettiklerini görmeli.
- Çalışanın hakkını vermeli ve başarıyı ödüllendirmeli
- Motivatörleri periyodik olarak değerlendirmeli.
- Personelin kariyer planlama ve geliştirmesini sağlamalı.

(31) 5.Ergonomi Kongresi,MPM Yayını,Y.no.570,Ankara,1995,s.659.
(32) ISO 9004-2 Standardı, TSE Yayınları, s.7.

- Personelin tecrübelerini güncelleştirmek için planlı faaliyetler oluşturmalıdır.

Yönetici işletmesini başarıya ulaştırmak, rekabet ortamında ayakta tutabilmek için, verimliliği tesis etmek ve sürekli geliştirici tedbirler almak durumundadır. Yönetici yönetme, çalıştırma, denetleme sorumluluğunda ve yetkisinde olduğu işgörenleri verimli çalışmaya yönlendiren, kaliteyi, verimliliği sürekli geliştirmeye yönelik motive eden kişidir.

Her türlü uygulamanın başarısının öncelikle çalışanı tanımaktan geçtiğini düşündüğümüzde bu işlevi yerine getirmesi gereken yöneticilere büyük sorumluluklar yüklenir. İnsanı örgütte alan ve çalışmalarından sorumlu olan yöneticiler, verimli olarak çalışmalarının da en yakın takipçisi olmalıdır. (33)

Yöneticiye bir işletmenin finansal ve İK'nı kullanma yetkisi verilir. Yöneticilerin bu hak ve yetkilerini en verimli şekilde kullanma zorunlulukları vardır. Yöneticiler, işgörenlerin psikolojisine girebilmeli, onları tanıyabilmeli, verimliliğe itmeli, onları isteklendirmelidir. Bunun için işgöreni isteklendirecek ödüllendirme, cezalandırma sistemini kurmalıdır. (34)

Yönetici, uygun KK'nun yapılması, çalışanların, kalitenin geliştirilmesi üzerinde tavsiyelerde bulunmalarını cesaretlendirerek kalite normlarını gerçekleştirir. Yönetici, standartlara veya kaliteye ters etki yapmayacak şekilde çalışmalarını geliştirmede devamlı olarak daha iyi yöntemlerin araştırılması sonucu işleri geliştirir.

Yönetici; eğiten, değerleyen, haberleşmeyi sağlayan, motive eden, geliştiren, rehber olan hedef saptayan olmalıdır. De-

(33) Cemile GÜRÇAY, Verimliliğin Temel Faktörü İnsan", Anahtar Dergisi, Ağustos 1993, Ankara, 1993, s.4.

(34) Ali AKDEMİR, Yönetimde Personeli..., Anahtar Der., May 94, s.7.

ğişimin yönetilmesi gibi önemli bir görev üstlenen İK yöneticisi, TKY prensiplerinin yerleştirilmesi, eğitim çalışmalarının organize edilmesi gibi önemli fonksiyonları da yerine getirmek durumundadır. (35)

Kalitede yönetimin tam zamanlı lider olması gerekir. Kalite liderliğinde patron, konuştuğu gibi davranmalı, üst düzey toplantılarda öncelikle kaliteyi ele almalı, her ay kalite ile ilgili bir konu seçmeli, belirli aralıklarla kalite ekiplerini ziyaret etmeli, operasyonel bir kalite ekibine yol göstermeli, işgörenleri ödüllendirme törenlerine katılmalı, hergüne kendi proje statülerini konuşmak üzere yöneticilerle görüşerek başlanmalı, haftada en az bir kere kalite yöneticileri toplantısına katılmalı, büyük çalışma süreçleri ile ilgili düşüncelerini açıkça belirtmelidir. İç ve dış müşterileri belirli aralıklarla ziyaret etmeli ve onlarla görüş alışverişinde bulunmalıdır.(36) Bu ve benzeri uygulamalarla, insan unsurunun işe devamının, yaratıcılığının, iş tatminin ve güdülenmesinin artarak iş kazaları, grev gibi istenmeyen sonuçlara neden olan davranışların en aza inmesine yardımcı olacaktır.

Kalitenin yerleştirilmesinde yöneticiler her zaman şu 3 kuralı hatırlamalıdır : (37)

- Pek çok insan yeni fikirleri kolayca kabul etmez. Temelde fikirleri kabul etseler bile, tepki göstereceklerdir.
- İnsanlar sadece yapmak istediklerini en iyi yaparlar.
- Organizasyon değişiminin sihri yalnızca takımları çalıştırır. Bunlara değer verilmezse sistemler amaçlarını ulaşamazlar.

(35) İbrahim İNCEÇAM, Eğitim Geliştirme Programları ve Kalite", Kalite Dergisi, Y.2, S.8, Temmuz 94, İst, s.20-21.

(36) Rıdvan BOZKURT, Kalitenin İyileştirilmesindeki 10 Temel Sorun, Anahtar Dergisi, Temmuz 94, Ankara, 1994, s.11.

(37) PENNINGTON, A.g.k., s.100-101.

Üst yönetimden beklenen bir kalite eksperisi olması değildir. Yönetim fonksiyonlarını rekabetçiliğin gerektirdiği kusursuzluk hedefine yönlendirmeli, işletmenin imkanlarını, hedefe minimum maliyetle ulaşabilme yolunda seferber etmelidir. Bunları gerçekleştirirken kendi potansiyelinin yetersiz kalacağını bilerek işletmenin beyin gücünü seferber edebilmeyi başarmalıdır. Bu yoldaki gecikmeler kapatılamaz zararlar doğuracaktır. (38)

Rekabette üstünlük sağlayabilmek ve başarılı olmak için artık yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Üst yönetici bu konudaki görev ve sorumluluklarını devredemez. Üst yönetici hem birim yöneticilerine hem de yönetsel davranışları ile tüm örgüt çalışanlarına TKY konusunda lider olmak durumundadır. Onun bu tutum ve kararlılığı başarıda önemli bir etkidir. Üst yönetim, kendi yönetim anlayışını ve kendini değiştirirken örgütün kültürel yapısının da geliştirilip değiştirilmesine öncülük etmelidir. Üst yönetimin liderliği olmaksızın TKY uygulamaları başarısız kalacaktır. Üst yöneticilerin görevlerini yerine getirebilmeleri için TKY'nin isteklerine uygun bir yönetim anlayışına sahip olmaları yararlı olacaktır. Bu nedenle her yöneticinin kendini değiştirmesi artık bir zorunluluktur. (39)

İnsanlar bir organizasyonun güçlülük ve zayıflığını sınırlar veya artırır. Üst yönetim, stratejik planlama kararlarının hazırlanmasında görevlidir. Eğer İKY amaçları gerçekleştirilirse, üst yöneticiler İKY'ni organizasyonun kilit noktası olarak görecektirler. İKY'nin amaçlarını gerçekleştirmesi için üst yönetim İK gelişimine saygı duymalıdır.

(38) Serdar TAN, Toplam Kalite ve Verimsizlik, Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.16.

(39) İsmail TÜRKMEN, TKY'ye Geçiş.., Verimlilik, 95 Özel, s.154

4.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN HATALAR

Kaoru ISHIKAWA;"bir yönetici, her yolunda hiçbir sorunu-
muz yok, en iyi yönetilen şirket bizimdir, bildiğimiz, uygula-
dığımız metod en iyisidir, kendi departmanımızın dışında olup
biten bizi ilgilendirmez, yaptıklarımız takdir edilmeli, başka
sektörler ve diğer endüstriler ilgi alanımızın dışındadır, biz
işimize bakalım, sanat, bilim, spor, kültür, politika vs ile
vaktimizi harcamayalım diyorsa TK kavramı o yönetici de henüz
oluşmamıştır" der. (40) Bizim personelimiz zaten kalitelidir,
fikri bir işletmenin TKY ve genel işletmecilik kavramları açı-
sından yapacağı hatalardandır. İşgörenin kalitesi ürettiği ürün
ve hizmetin kalitesi ile ölçülür. (41)

TKY'nin uygulanması ile İK'nın işletmeye olan maliyetinin
artacağı savunulur. Aksine, gereksiz ve yetersiz elemanı kabul
etmeyen TKY personel masraflarının azalmasını sağlar.

Yapılan bir diğer hata da; işgücünün bol olması nedeni-
yle, kaliteli işgören bulmanın zor olmayacağı fikridir. İşgücünün
bol olması TKY'nin başarılı olmasını sağlamaz. Önemli olan ka-
liteli, işe uygun, yetenekleri, eğitimi, tecrübesi yeterli iş-
görenin temin ve işletmeye kazandırılmasıdır.

Diğer yanlış olan görüş ise, birkaç kalitesiz işgörenle
kalitenin bozulmayacağıdır. TKY'inde hedef sıfır hatadır. Kali-
te sıfır hata ile elde edilebilir. Hatayı kabul etmeyen bir sis-
temin kalitesiz işgöreni kabul etmesi mümkün değildir. İKY işgö-
ren seçiminde standartları sağlayan işgöreni tedarik etmeye ça-
lışmalı, kalitesiz ve yetersiz işgörenin işletme kalitesi için
tehlike kaynağı olacağını unutmamalıdır.

(40) Kalite Dergisi, Y.1988, S.2, s.2.

(41) Marmara Üniversitesi, Ders Notları, 1994

C.) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTENİN UYGULANIŞI

İKY devamlılık gösteren sistematik bir fonksiyondur. TKY çerçevesinde işleyen bir İKY istekli, bilgili ve yetenekli insanlar olduğu sürece TKY mantığına göre çalışabilecek ve firmaya destek olabilecektir. İK bölümü gibi diğer bölümlerin çalışanları da bu konuda istekli, bilgili, kendi uzmanlık alanlarında tecrübe ve bilgi sahibi olmalıdırlar.

Kalite, sorumlulukların doğrudan işletme yönetimi tarafından üstlenimine, bütün kaynakların, fonksiyonların birleşimine, işletme yönetim stilinde önemli değişikliğe zorlayan, kar ve rekabet gücü yaratan etken haline gelmiştir. Çağdaş yönetim anlayışı olan TKY bugüne kadar pek çok firmanın insan ve diğer kaynaklarını geliştirmesinde, uluslararası pazarlarda devleşmesinde son derece önemli bir rol oynamıştır. (42)

İKY'ni oluşturan aktiviteler; eşit işgören fırsatı yaratma, İK planlaması, işgören seçimi, oryantasyonu, performans değerlendirme, ücretleme, eğitim, geliştirme, işgören ilişkileri, güvenlik, kalite ve iş yaşamı kalitesi şeklinde sıralanabilir. Geçmişte sadece dosyalama ve personel özlük işleriyle uğraşan bugün daha etkin ve daha verimli hale gelen İKY, üst yönetimde önemli bir güç olarak görev alır. İKY yönetim ve stratejik planlamadan sorumludur. Bölümün kendine ait, stratejik yönetim planları olmalıdır. İKY diğer bölüm üyelerini, İK'nın önemli kararları hakkında eğitmelidir. İKY amaçların gerçekleştirilmesi, işgören gelişimi, iş tatmini ve işgören problemlerinin çözümünde etkilidir.

(42) Giovanni BERTHOD, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları, Kalite Dergisi, Y.2, S.6, İstanbul, 1994, s.30.

Ürün ve hizmet kalitesi, yönetimin temel kaynakları olarak adlandırılan 9 temel faktörden direkt olarak etkilenir. Bu faktörler pazar, para, yönetim, insan, motivasyon, malzeme, makina, teçhizat, modern bilgi metodları ve proses parametrelerini oluşturma şeklinde sıralanabilir. (43) İşte TK felsefesi, üretim kaynaklarının yanında İK'nın da ifade ettiği önemi ortaya koymaktadır. TK insandan üretime geçiştir. TKY'inde İKY müşteri ile doğrudan temas olsun olmasın, tüm personel ile ilgilidir. Kalite ayrıntı değil, personelin işinin vazgeçilmez bir parçasıdır.

Kaliteyi kontrol etmek yerine, hizmeti verirken ilk defada hatasız olanı yapmak; doğru yerde, doğru elemanı istihdam etmek, çalışanların bireysel fikirlerini bir sistem dahilinde ifade edecekleri ortamları yaratmakla mümkün olacaktır. (44)

1.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN

TKY çerçevesinde gerek üst ve orta yönetici, gerekse işgören düzeyinde yepyeni bir insan tipi olgunlaşmaktadır. Daha fazla insiyatif kullanma becerisi ile donanmış, grup dinamiklerinin önemini, grup sinerjizmasının değerini kavramış, ödünsüz kalite anlayışını tüm yaşantısına yansıtan, çevresiyle paylaşan katılımcı bir insan. (45)

Endüstride sürekli gelişmenin odağında insan vardır. Bir firmanın uzun dönem geleceğini güvence altına alması için öncelikle yaratıcı insan gücüne gereksinimi vardır. Deming ödülüne ulaşan firmalar, neşeli bir iş ortamı yaratmak, tüm KÇ üyelerine saygı göstermek gerektiğine inanırlar. İşgörenlerinin yara-

(43) İsmail EFİL, TKY ve ... Bursa, 1995, s.27-28.

(44) V.Jayant SARAPH, SEBASTIAN J.Richard, Bir Kalite Kültürü Geliştirme, Bizden Haberler Eki, Aralık 1993, s.6.

(45) Mithat ÇORUH, Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Yeri, Ankara, 1994, s.7.

tıcı güçlerini birleştirerek düzenli büyümeyi hedeflerler. Rekabet edebilmenin ön koşulu yaratıcılık, yaratıcılık da sadece insana özgü bir olgudur. Günümüzde rekabet savaşını kazanmak insana verilen önemle doğru orantılıdır.(46) Yönetimde şirketin ilk ilgilendiği konu insanların mutluluğudur.

Şirket stratejisi olan TKK, öncelikle insanla ilgilenir. Bu ilgi odağının doğal sonucu, daha üretken işçiler, daha verimli yönetici, iyileştirilmiş iletişim ve etkin yönetimdir. Böyle olumlu bir gelişimin yansıması ise kaliteli ve rekabet edebilir üründür. TKY felsefesi eğitilen, sadık, ilgilenilen ve yetkilendirilen işgörenin rekabet avantajında önemli bir kaynak olduğuna inanır. (47) İnsan faktörü hedeflenen kalite seviyesinin yakalanmasında büyük bir yere sahiptir İşletmede TKY felsefesine uygun örgüt ikliminin yaratılması ve özümsemesi ancak işgörenlerin bu sistemi içten kabulü ile mümkün olabilir.

George Bernard Shaw "John Bull'un Diğer Adası" adlı eserinde şunu söyler: Bu dünyada yalnızca iki nitelik vardır, verimlilik ve verimsizlik. İki cins insan vardır, verimli ve verimsiz. Sorun insanların işlerini sevip sevmemeleri nedeniyle yatmaktadır. İKY kişiye en uygun işi bulabildiğinde verimsiz insan kavramı ortadan kalkar. Doğru işe doğru adam felsefesinin uygulandığı işletmelerde işgörenin işini sevmeme yada verimsiz olma olasılığı düşüktür. Çalışanların işi yapmada istekli ve gönüllü olmaları önemlidir. Bir işin yapılmasını emretmek, sonra da işin usüllere uygun olarak ve hatasız yapılacağını beklemek, çalışanların birer insan olduğunu unutarak onları düşmesine basıldığı zaman işleyen makinalar gibi görmek demektir. Sıfır ha-

(46) Adnan ERKMENOL, İKY'de Davranış, TÜSSİDE, Gebze, Aralık 93

(47) Y.K.SHETTY, The Quest for Quality Excellence: Sam Ad.Man. Journal., S.58, No.2, Spring 93, s.39.

ta programlarının başarısızlığa uğramasının nedeni de budur.

TKY'nin başarıyla uygulanabilmesinin 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. Kalite kendisine inanan, onu benimseyen ve ona bağlanan işletmeler ve kaliteli çalışanlar ile birliktedir. Kalite, kaliteli yönetim ve çalışanların sorumluluk duygularıyla gerçekleşir. (48) Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülü, kaliteye yolculuğun bu özelliklerde işgörene ihtiyaç olduğunu gösterir.

TK felsefesini işletmede uygulayacak hayata geçirecek ve işletmenin TK'sini artıracak olan temel faktör insandır. Her türlü kalitenin temelinde kişisel kalite yatmaktadır. Kişinin tutum davranışı, kişisel verimlilik, moral ve özgüveni kalitenin temelini oluşturan unsurlardır.

Müşterinin değişen taleplerini karşılayacak esnek üretim biçimlerini benimseyen firmalar, artık tek tip kitlesele malları üretecek vasıfsız işgücünü değil, değişen koşullara ayak uydurabilecek vasıflı işgücünü talep ediyorlar. İşletme yaptığı yatırımın karşılığını alabilmek için işe uygun, eğitilmiş ve vasıflı eleman seçmelidir. Kaliteli ve verimli İK seçilerek işletmenin kârlılığı, verimliliği ve TK'si artırılır.

İşletme yönetiminde "insan kaynağı" ile para, malzeme, makine, enerji, hammadde, teknoloji vb. diğer ekonomik ve fiziki kaynaklar arasında kuşkusuz önemli farklar bulunmaktadır. İşletmede vazgeçilemeyecek tek kaynak insandır. Bu kaynaklara anlam verip değer kazandıran, onları kullanarak mal veya hizmet

(48) Nursel ÖZTÜRK, TKY'de Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, Verimlilik Dergisi, 1994 Özel Sayısı, Ankara, s.63.

şeklinde faydaya dönüştüren insandır. (49)

TKY'nin katılımcı yönetimi desteklemesi, işgörenin fikirlerini önemli bulması, eğitim çalışmalarının sistemin vazgeçilmez parçası haline gelmesi, öneri sistemlerinin aktif hale getirilmesi TKY'nin insana verdiği değer gerçektir.

Önceleri insanı sıradan bir faktör olarak gören yönetim tarzları artık yerini insana değer veren, birlikte çalışarak başta kalite olmak üzere işletmeyle ilgili konular üzerinde çalışılmasını savunan TKY'ne bırakmıştır.

Kendi görüşlerine önem verildiğini ve ürettiği görüşlerin uygulandığını gören, verimlilik yönelimli davranış kalıbı geliştiren insanın kalitesi organizasyonun da kalitesini etkileyecek unsurlardandır. "İşletmeyi kuran, işleten, yöneten, ona can ve kan veren ve işletmeyi bir sinir sistemi gibi saran insan ögesidir. İşletme, varlığını insana borçludur ve geleceğinin güvencesi yine insandır." (50)

Organizasyonun tüm üyeleri üretilen mal ve hizmetlerin, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılama sorumludur. Bu kalite düzeyine ulaşılmasında yönetim kadar personelin de sorumluluğu vardır. İşgören ürettiğini iyi tanımalı, süreç ve operasyonlarda organizasyon yapısını geliştirerek iyileştirme alışkanlığına sahip olmalıdır. (51) Her ne kadar gelişen teknoloji ile beraber örgütlerde çalışanların sayıları en aza indirilmeye çalışılsa bile kullanılan teknolojileri geliştiren ve dizayn edenlerin insan olduğu düşünüldüğünde insanın üretimdeki yeri daha iyi anlaşılabilir. (52)

(49) Sinan ARTAN, İKY'ye ... Peryön, Y.1992, S.3, İstanbul, s.7.

(50) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel yönetimi, Bursa, 1991, s.11.

(51) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, TKY ve Kalite Güvencesi, Anahtar Dergisi, Mart 1994, Ankara, 1994, s.5.

Birçok mühendisin TKY'ni teknik bir çalışma olarak algılaması ile konuya kalite el kitabı, ISO 9000 standardı, İKK ve KGS odaklı yaklaşımları sonunda, yönetim ve insan unsurunun gözardı edildiği görülmektedir. (53) Bugün insanın can alıcı öneminin ortaya konması nedeniyle İKY gelişen stratejik planlarda önemli bir role sahiptir. İKY stratejileri insana saygı, kâr ve verimlilikle organizasyonel stratejilere yansımalıdır.

TKY atılımında insan faktörü kilit bir noktada yer alıyor. Bu faktörün süreç içindeki yerini doğru saptadığımızda ise bir kez daha kalite kavramıyla buluşuyoruz. Üzerine yeterince eğildiğimiz ve doğru kullandığımız zaman İK sistemde sürükleyici görevdedir. Kalitenin sistematik ve sürekli olarak iyileştirilmesi çabası, tek sermayesi insan ilişkileri ve yönetsel süreçler olan teknolojik bir atılım haline dönüşebilir.

2.) İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA TOPLAM KALİTE

İK planlaması İK'nın kullanımını geliştirerek etkinliğini artırmak amacıyla alınacak yönetim kararlarına temel oluşturacak sağlıklı ve doğru bilgilerin sağlanması sürecidir. Bir işletmenin mevcut insangücü durumundan, dilediği insangücü durumuna nasıl geçeceğini belirleyen bir planlama sürecidir. İşletmenin yeterli sayı ve nitelikteki İK'nı gereken zaman ve yerde bulundurmasını sağlayarak işletmenin, bireylerden uzun dönemde yararlanmasını ve etkinliğinin artırılmasını sağlamaktadır. (54)

(52) GÜRÇAY, A.g.k., s.4.

(53) TÜRKMEN, A.g.k., s.147.

(54) Ahmet Cevat ACAR, İKY'ne Çağdaş Yaklaşımlar, TÜSSİDE, Gebze, 1993, s.11.

İK planlaması; İK'nın sistematik analizi, İK ihtiyacının saptanması, İK arzının saptanması, işletme imkanlarına göre her ikisi arasında uyum sağlanması, uygulama planlarının yapılması olarak 5 aşamada gerçekleşir. İK planlaması yapan işletmeler, işgücünü etkin ve verimli kullanma yolunda başarı ile ilerler. İşletmenin kapasitesine uygun işgören sayısı ile çalışıp çalışmadığı, işgücü fazlalığı ve işgücü eksikliği planlama sayesinde ortaya çıkar. İK planlaması işgören seçim ve yerleştirme sürecinin en önemli bölümüdür.

İK planlamasında işgücü ihtiyacını, iş yükü ve işgücü analizleri ile bulmak mümkündür. İşgören niteliklerinin belirlenmesinde iş analizlerinden elde edilen iş tanımları ve iş spesifikasyonları ilk başvurulacak kaynaktır. İş analizlerine dayalı olarak hazırlanan, her işin ünvanı, örgüt içindeki konumu, görev ve sorumlulukları, çalışma koşulları vb bilgileri içeren iş tanımlarından yararlanarak çıkarılacak iş gerekleri, işi üstlenecek kişide aranacak niteliklerde ölçüt olarak kullanılmalıdır. (55)

İK planlaması işletmenin İK'nı seçen, kullanan, geliştiren ve koruyan bir stratejidir. Mevcut kaynakları geliştirmek, gelecek işgücü ihtiyacını belirlemek, onlara ihtiyaç olduğunda, işgücünün hazır olmasını sağlamak amaçtır. İK planlaması yaklaşımı, planlama ve kullanım aktivitelerini birleştirir. İK planlamasında personel envanteri öngörüsünü geliştirme, amaç, politika belirleme, plan tasarlama, yerleştirme, plan geliştirme ve kontrol etme işlemleri gündeme gelmelidir. (56)

(55) ACAR , A.g.k., s.4.

(56) Guvenc G. ALPENDER , HRM Planning, Alpender, Amacom, 1982, Newyork

Modern yönetim tarzında işletmedeki tüm bölümler kendilerine ait bir planlama yaparak çalışma sistemlerini ve bölüm hedeflerini belirlerler. İK bölümü işletmenin gelecekte ve mevcut durumda gereksinim duyduğu personel sayısını ve işgücü ihtiyacını belirlemeli, çalışmalarını bu planlama çevresinde gerçekleştirmelidir. İK planlaması işletmeler açısından verimliliği dolayısıyla kârlılığını etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. İK planlaması yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. (57)

Üretim girdilerinden olan insangücünün en iyi kullanımının sağlanması yanında işletmelerin gelecekteki insangücü gereksinimlerini belirlemelerini ve karşılamalarını amaçlayan İK planlamasına verilen önem giderek artmaktadır. İK planlaması na uygun işgören seçimi TKY'nin başarısını etkileyen önemli unsurlardandır. TKY'nin başarısını etkileyen İK planlaması işletmenin başarısını da beraberinde getirecektir.

3.) İŞGÖREN SEÇME VE İŞE ALMADA TOPLAM KALİTE VE İŞLEMSEL BASAMAKLAR

İşgören sağlama ve seçme süreci, faaliyetlerin genişlemesi, mevcut işgörenlerin işten ayrılması yada yetersiz kalması nedeniyle ortaya çıkar. İşgören seçim sistemi, eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin işletmeye kabulü ile son bulan bir dizi çalışmayı kapsar, İKY'nin en önemli sürecidir. İşgören seçimindeki başarı, İKY'nin de başarılı çalışmasının ön koşulu-

(57) Zekai ÖZTÜRK, İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri, Verimlilik Dergisi, 1995/2, Ankara, 1995, s.46.

dur. Yanlış yapılan bir seçim tahmin edildiğinden çok daha fazla mal olur. (58)

İşgören sağlama ve seçim süreci, bir işgörenin işletmeyle karşılaştığı ilk aşamadır. Bu süreç, işgören ihtiyacını belirleme, aday havuzu oluşturma, aday seçimi ve yerleştirme şeklinde gelişir.

İşletmeye kazandırılan insan işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir. İşletmenin maddi yapısını kurmak ve devam ettirmek için oldukça büyük harcamalar yapan yönetimler, işletmeye kazandırılacak uygun nitelikteki personelin seçilmesine de gerekli kaynağı ayırmalıdır. (59)

Personel seçimi, işin gerektirdiği nitelikler ile kişilerin sahip olduğu nitelikler arasında uyum sağlar. Bugün yaşamını devam ettirmek, büyümek, verimli ve etkin olmak gibi amaçları olan işletmelerde seçilecek işgörenin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Adama göre iş değil, işe göre adam ilkesine uyulmalı ve bu kurala özen gösterilmelidir. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir nokta örgüt kültürü ve örgüt iklimidir. (60) İşgören seçimini yapan kişiler yalnızca işi değil aynı zamanda örgüt iklimini dikkate alarak örgüte uygun eleman seçmeye özen göstermelidir.

Etkili bir seçim süreci sistematik iş analizinden çıkarılan içeriğe odaklanmalıdır. Seçim çalışmaları günümüzde yalnızca adaylar açısından uygun eleman bulunması olarak görülmemelidir. İşe alınacak kişi, bedensel ve zihinsel özellikleri ile çok yönlü analiz edilerek değerlendirilmelidir. Şirketler

(58) ÖZTÜRK, A.g.k., s.43.

(59) ÖZTÜRK, A.g.k., s.43.

(60) ÖZTÜRK, A.g.k., s.42.

işgörenin kaliteyle ilişkili davranışları değerlendirme ve tanımlamalarına karşın diğer davranışların da eşit ilişkide olduklarını seçim sürecine dahil etmelidirler. Doğru işgörenin seçimi, yeterli adayın toplanması, aday toplamada izlenecek yöntemin günün ekonomik ve sosyal durumu gözönüne alınarak doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır. (61) Kalite temelli davranışlara sahip işgören seçimi ve terfisinde sistematik strateji, işgören görüşmelerini kullanmaktır.

Aday havuzunun oluşturulmasında yeni işgören alımına gidilebileceği gibi, mevcut işgörenin terfi ettirilmesi yada nakli gibi yollara da başvurulabilir. İlk kademe dışında boşalan kadronun, terfi yoluyla doldurulması tedarik maliyeti, işgören motivasyonu ve tatmini, işgören bağlılığı vb açısından avantajlı bir yol olarak değerlendirilmektedir. (62) Aday havuzunun oluşumunda ilan, reklam, iş ve işçi bulma kurumu, çalışanların tavsiyesi ve doğrudan yapılan başvurular değerlendirilir. Dış kaynaklı personel seçiminde hangi yöntemin kullanılacağına karar vermede, işin niteliklerine, gereklerine uyan işgörenin bulunup bulunamayacağı, piyasa ve ekonomik koşulların durumu gözönünde bulundurulur. Aday havuzunun oluşumunda ilk görüşmeler yapıp, bariz şekilde işe uymayan adaylar elenir. İlk görüşmede seçilenler, başvuru formu doldurarak kişisel özelliklerini belirtirler. Başvuru formları aday hakkında aydınlatıcı bilgi verecek nitelikte olmalıdır.

Çok sayıda adayın olduğu durumlarda çeşitli testler ve sınavlar adayların iş performansını öngörmek amacıyla kullanılır. Testlerin standart, geçerli ve güvenilir olması önemlidir.

(61) R.B.MORGAN, A New Era In Manufacturing and Service, Quality Progress, July 93, C.26, S.7 s.84.

(62) ACAR , A.g.k., s.5.

(63) Çok fazla başvurunun belirli kıstaslara göre elenip seçiminde testler ve sınavlar en yararlı seçenek olmaktadır.

Sınavı geçen veya başvuru formunda işe uygun olarak bulunan adaylarla mülakat ve görüşmelerin yapılması, seçimin diğer bir basamağıdır. Bu bölümde sınavı geçmiş, ön elemeyi atlamış adayların, dış görünüşleri ve işe uygunlukları yüzyüze yapılan görüşmelerle anlaşılmaya çalışılır.

TKY uygulayan firmaların seçim sürecinde uygulanan iki yaklaşım vardır. İlki, bilgi, kabiliyet, ustalık ve kişilik açısından adayı inceleyen işgören davranış analizi, ikincisi, önemli iş davranışlarını sınavan kritik olay analizidir. (64)

İşgören davranış analizi diğer adıyla KSAP yönteminde işe ait spesifik davranışlar tanımlanır. İşgörenin bilgiye, kurallara, uygulamalara vs hakim olması ortaya konur. Kalite ilişkili davranışlar TKY temelli organizasyonları bu özellikleri ile geleneksel organizasyonlardan ayırır. KSAP yönteminde bilgi, kabiliyet, kişilik ve ustalık önemlidir. Bilgi; matematik, istatistik, İKK, kalite geliştirme modelleri vb üzerine odaklanır. Ustalık; dinleme, iletişim, takım liderliği, problem çözme, eğitim, sunuş vb üzerine odaklanır. Kişilik; detaylarla ilgilenme, başarı isteği, hükmetme, kibarlık, fazla çalışma isteği, iş tanımını geliştirme üzerinde durur. İş sınıfına ve firmanın yapısına göre bu kriterler farklı olacaktır. Kritik olay analizi olarak adlandırılan CI yöntemi, iyi ve kötü iş performansını tanımlayan davranışları toplar. Her davranışsal örnek tanımlanır. KSAP ve CI yaklaşımları ayrı gibi görünse de gerçekte bunlar bütünleyicidirler. Her biri işi tanımlama ve görüşme

(63) ACAR , A.g.k., s.7.

(64) MORGAN, A.g.k., s.84.

içeriğini geliştirmede yararlı bilgilerdir. (65)

TKY'ni uygulayan işletmelerde İK yöneticileri, ilgili birim yöneticileri ve diğer ilgililerin içinde yer aldığı bir "işe alma komitesi" toplanmış bilgilere dayalı olarak adaylar arasında uygun olanı seçme yoluna gider. Mülakat sırasında İK bölümünden yetkili kişi ile işgörenin çalışacağı bölümün yöneticisi bulunmalıdır. Bölüm yöneticisi hangi niteliklere sahip işgörene ihtiyacı olduğunu İK'na bildirir. Mülakat sırasında yazılı müracaat formunda bulunmayan kişisel özellikler gözlenebilir. Yönetici işin gerektirdiği özellikleri gözönüne alarak kişinin mülakat sırasında işe uygun olup olmadığını inceleyebilir. Ayrıca yönetici, personelin işe alımı sırasında söz sahibi olursa, ileride çıkabilecek sorunlardan dolayı İKY'ni suçlama gibi bir bahanenin arkasına saklanamaz. (66)

Mülakat sırasında bilgi almada birçok soru formatı kullanılır. Olaylara dayalı eğitim ve geliştirmede İKK, kalite geliştirme modelleri, gibi işgörenin kalite konusundaki bilgisini ölçen konular hakkında bilgi alma yönünde sorular sorulur. Olaylara dayalı iş tecrübesi ve başarısının ortaya çıkarılması için grup problemlerini çözme teknikleri, kolaylaştırma ustalığı, iç ve dış müşteri kavramını ortaya çıkaran sorular sorulur. Spesifik bilgi soruları ile adayın problem çözme teknikleri, beyin fırtınası, pareto, kontrol kartları hakkındaki bilgisi ölçülür. Teknik bilgi gereken konular hakkındaki bilgi seviyesi ölçülmeye çalışılır. Davranışsal tutarlılık soruları ile adayın geçmişte ilgili durumlarda nasıl davrandığı öğrenilir. Geçmişteki davranışı aynı olay karşısında ne yapacağını gösterir.

(65) MORGAN, A.g.k., s.85.

(66) MORGAN, A.g.k., s.88.

Bu sorular seçim kararında yardımcı olur. Kurumsal durum sorularında liderlik, sözlü iletişim, dinleme kabiliyeti ve yöneticinin kalite sorunlarına çözüm bulma kabiliyeti ölçülür. Kendini değerlendirme soruları; kişisel davranışları belirlemede yararlıdır. Ferdi bilginin seviyesini ölçmede yardımcıdır. Problem tanımlama teknikleri, grup problem çözme ustalığı, eğitim kabiliyeti bu grup sorularla ortaya çıkarılır. Bu bilgiler birleştirilerek, adayın potansiyel dikkatinin resmi ortaya çıkar. Görüşmeyi yapan kişi, iyi tasarlanmış bir form hazırlamalı, notlar almalı, adayın ilgi ve meraklarını dikkatlice dinlemeli, kadro ve organizasyon hakkında gerçek bilgi vermeli, adayla anlaşmada altın kuralları kullanmalıdır. Görüşmeyi yapan, adayın potansiyel müşteri olduğunu görmelidir. (67)

Görüşme bir panel şeklinde de yapılabilir. Tüm değerlemeciler aynı soruya verilen cevapları inceler, duyduklarını değerlendirirler. Ancak bu yöntem adayı endişelendirebilir. Seçim sürecinde panel yöntemi uygulanacaksa mümkün olduğunca değerlemeciler samimi davranmalıdırlar.

İlk ve orta kademe yöneticilerin seçiminde, değerlendirme merkezi yönteminden yararlanılır. Yönetim geliştirme, işgören değerlendirme ve seçiminde kullanılan bu yaklaşım, çok amaçlı, çok araçlı bir yöntemdir. Genelde işyeri dışında 2-3 günlük sürelerle düzenlenen değerlendirme merkezlerinde çeşitli testler, rol oynama, işletme ve yönetim oyunları, lidersiz grup tartışmaları vb birçok teknikle yönetici adaylarının potansiyelleri, işe alınabilirlik ve terfi edebilirlikleri değerlendirilir. Organizasyonel kalite kültürü nitelikli işgörenlerin seçilmesi ile zenginleştirilir. Yönetici adayları modern kalite felsefesi ve

(67) MORGAN, A.g.k., s.88.

tekniklerini anlayabilmelidirler. (68)

Rasyonel bir seçim sisteminin kurulamayıp işletmeye uygun elemanlar seçememenin işletme ve birey açısından yol açacağı zararlar TKY'nin işletme genelinde etkinliğini bozacak önemli faktörlerdendir. İşletme açısından; iş kazaları, fire, israf ve işgücü devir hızı artar, zaman ve parasal kayıplar oluşur, maliyetler ve hizmet içi eğitim giderleri artar, işletmede çalışan diğer personel olumsuz etkilenir. İşletmenin örgüt iklimi bozulur, etkinlik ve verimlilik azalır. Birey açısından; yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde bunalıma girer yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir. Morali düşer, iş doyumsuzluğu ortaya çıkar, işe bağlılığı azalır, verimsizlik baş gösterir. (69)

Kalite kültürünün geliştirilmesi, yerleştirilmesi ve işletmede istenen kalite düzeyine ulaşması işgören seçimi ile doğrudan ilişkilidir. İşgören seçimi ve yerleştirilmesi amacıyla geliştirilecek uygun mekanizmalar, arzulanan kalite kültürünün gelişiminde önemli katkıda bulunur. Üstün kaliteli işgörenler, kalite konusunda eğitim görmüş ve çağdaş KG kavramının kritik niteliğini kavramış kişileri işe almak suretiyle, kuruluşun kalite kültürü geliştirilir. Yönetici adayları çağdaş kalite felsefesi ve teknikleri konusunda temel bir anlayışa sahip olmalı ve kalite alanında yetişmeye istek duymalıdır. (70)

(68) Rıdvan BOZKURT, Toplam Kalite Kontrolü, Kalite Dergisi, Ocak 94, İstanbul, 1994, s.35.

(69) ÖZTÜRK, A.g.k., s.43.

(70) Koç Grubu Yayınları, Bizden Haberler Eki, Aralık 93

4.) İŞE YERLEŞTİRMEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ETKİLERİ
İKY'nin esas görevi, işgören ihtiyacını giderecek adayın seçiminden sonra başlar. İşgörene işletme tanıtılır, çalışanlarla tanıştırılır, iş ortamı gezdirilir ve ön rotasyona tabi tutularak işletmeyle uyumlaştırılması sağlanır. (71)

İşe alınmasına karar verilen kişi, gerekli kanuni mevzuatın yerine getirilmesinden sonra işletme politika ve uygulamalarına TKY gereklerine uygun olarak işe yerleştirilir. Onu karşılamakla görevli kişi işletmeyi, sektörü tanıtır, endüstri bilgisi verir. Yan kuruluşlar, rakip ve kardeş firmalar, sendikalar tanıtılır. İş tanımı ve şirket kuralları öğretilir. (72) Ona arzu ettiği tüm pratik bilgiler verilir, soru sormaya yöneltilir, güvenlik konularında ve dikkat edilmesi gereken noktalarda gerekli bilgiler iletilir. İşgörene işletmeyi tanıtıcı bir el kitapçığı da verilebilir. Ayrıca bazı işletmelerde geliştirilen sosyal asistan adı verilen kişiler aracılığı ile yeni işgörene lojman, kantin, okul, sağlık olanakları gibi kişisel, ailesel ve sosyal sorunlar konusunda yardımcı olunur. (73) Yeni bir işgörenin genel olarak işletmeden ve çevresinden alacağı ilk izlenim çok önemlidir. İşletmede arkadaşlarının kendisi ile ilgilendikleri ve onu toplumun yeni bir üyesi olarak kabul edip etmedikleri hislerine, işletmede ilk günden alacağı izlenimlerle kapılacaktır.

Tanıtımın temelinde yatan amaç, yeni gelen ile bireysel ilişkide bulunmak ve ona bireysel ilgi göstermektir. Eğer o işini yürütürken beklenmedik bir güçlkle karşılaşursa, bilgi

-
- (71) Ayşe Can BAYSAL, Avrupa ve Türkiye'de İKY, Peryön Bülteni, S.4, İstanbul, 1992, s.6.
(72) Koç Grubu, İnsan Kaynakları Yayınları, 1995
(73) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.121.

edinmek için gidebileceği, öneri alabileceği birileri işletmede vardır. Böylece o, işletmede kendisini evindeymiş gibi hissedecek ve kaza riski azalacak ve işinde tatmin olacaktır.(74) Yeni elemanın gelmesi nedeniyle olabilecek üretim hatalarının engellenmesi, müşteri ve işgören mutluluğunun yıpranmaması için işgörenin işe yerleştirilmesindeki kalite önemlidir. Kaliteli bir yerleştirme sistemi, işgörenin işletmeye alışma zamanını kısalttığı gibi hatalı üretim olasılığını da kısaltır. Yeni işgörenin işletmeye alıştırılıp ısındırılmasından sonra eğitimlerle pekiştirilmesi, iş rotasyonuna tabi tutulması gerekir. İş rotasyonu sayesinde yeni işgörenin hangi alanlarda, hangi iş kollarında daha başarılı ve etkin olacağı belirlenir.

5.) PERFORMANS DEĞERLEMEDE TOPLAM KALİTE

Tipik performans değerlendirme sistemi; işgöreni motive etme nezaretçi-işgören arasında iletişimi güçlendirme, işgörenin kuvvetli ve zayıf yönlerini dökümanete etme şeklinde dizayn edilir. İş temelli performans değerlendirme programları kalite çalışmalarını destekler. İş ilişkili performans objeleri işgörenin işinde başarıyı üreten sonuçları tespit eder.

Performans değerlendirmeyle yöneticilere çalışanların gelişmeleri ile ilgilendiklerini gösterme fırsatı tanıma, elemanların beklentilerinin belirlenerek şirkete bağlılıklarının artırılmasını sağlama, motivasyonun ve verimliliğin artmasına katkıda bulunma, eğitim, geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde temel oluşturma, kariyer planlamasına katkıda bulunma, adaletli bir ücret sistemi oluşturma, çalışana başarı hedeflerinin yön ve düzeyini belirlemede fırsat yaratma imkanı sağlanır. (75)

(74) Rıdvan BOZKURT, İş Güvenliği Organizasyonu, Verimlilik Dergisi, 91/2, Ankara, 1991, s.137.

Klasik performans değerleme yöntemleri, nicel kavramlar yerine kalitenin ön plana geçmesiyle TKY modelinde yetersizdir. Nicel ve biçimsel olmayan ölçütleri birlikte içeren yöntemler geliştirilmelidir. Klasik yaklaşımda görülen, çalışanın ilk amiri ve personel bölümünce değerlendirilmesinin yanısıra, kişinin örgüt içindeki iç müşterileri tarafından değerlendirilmesi yerinde olacaktır. İnsanları sadece performanslarının sonucuna bakarak değerlendirmek yeterli değildir, işin gerçekleştirilmesi ve ilerletilmesi için atılan adımlara da bakmalıdır. (76)

Kaliteye odaklanmış bir şirket, standartlarla kurulmuş ürün ve hizmet sunar. Performans değerleme bir süreç değildir ama kalite standartlarına ulaşıp ulaşılmadığını öğrenmede yönetici ve işgören iletişimini sağlamada bir araçtır.

Değerlemeden önce beklentiler tanımlanmalıdır. Nezaretçiler açıkça yazılmış ifadelerle işgörene beklenen performans çıktılarıyla nerelerde ilgilenmesi gerektiğini tayin etmelidir. En etkili yol, işgöreni sonuçları üretmek için motive etmektir. Eski davranışların doğru tanımı, işgöreni kendi performansını değerlemeye cesaretlendirir. Nezaretçi ve işgören değerlendirme periyodundan önce beklenen temel sorunlar ve sonuç alanları için performans çıktıları hakkında fikir birliğine varmalıdırlar. Nezaretçi, performans hedeflerini ve beklenen çıktıları liste halinde yazmalıdır. Değerleme periyodu süresince nezaretçi ve işgören, belirlenen yolda olup olmadığını tartışmalı, gerekli ise beklenen performans çıktıları düzenlenmelidir. Değerleme periyodu süresince nezaretçi, spesifik başarı ve performans problemlerini not tutmalı, değerleme yapılmadan bu notlar önce

(75) Koç Grubu, İnsan Kaynakları notları, 1995

(76) Masaaki İMAİ, KAIZEN, Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brissa, İstanbul, 1994, s.44.

gözden geçirilmelidir. (77)

İK nezaretçinin işgörenleri, üzerinde anlaşılan performans çıktıklarına yöneltici şekilde desteklemesi için çalışma planı hazırlamalıdır. Nezaretçi spesifik bir örnek hazırlayarak işgöreni geçmiş eforunun verimliliğini kendisinin hesaplaması, gelecek başarı durumları için geçmiş deneyimlerini uygulamaları için cesaretlendirir. Başarılı bir kalite programı, nezaretçilerin iş ilişkili performans değerlendirme hazırlama ve sunma eğitimlerini içerir. Nezaretçi gerçekleri yazma konusunda eğitilmeli, eğitim; öz sorumluluklar ve anahtar sonuç alanları üzerine odaklanmalıdır. (78)

İşgören performansında etkili 3 faktör; dış çevre, örgüt iklimi ve ferdi koşullardır. Dış çevrede; kültür, politikalar sosyal güç ve teknoloji önemli iken, örgüt ikliminde; yönetsel felsefe, politika, ödül sistemi, sosyal koşullar, liderlik, çalışma koşulları ve çalışma grubu etkilidir. Ferdi koşullarda ise işgörenin motive olup olmadığı ve yetenekleri etkilidir. Performans değerlendirme sistemi bu 3 faktörün işgören üzerindeki etkisini gözönüne alacak şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. (79)

6.) KARIYER PLANLAMASINDA TOPLAM KALİTE

Kariyer planlaması şirket içindeki tüm çalışanlar için organizasyonda yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Alt pozisyonlarda ve manuel işlerde, daha çok mevcut yetenekleri geliştirmeye yönelik tasarlanırken, uzmanlıktan yöneticiliğe doğru mevcut yeteneklerle birlikte potansiyel yeteneklere yönelik olarak tasarlanır ve uygulanır.

(77) M. DEBLIEUX, Performance Reviews Support The Quest For Quality, HR Focus, November 91, C.68, S.11, s.3-4.

(78) DEBLIEUX, A.g.k., s.3-4.

(79) G. ALPENDER, A.g.k., s.72.

Kariyer planlaması, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılar. Performans değerlendirme kanalıyla mevcut işlerden yola çıkılarak geleceğe yönelik planlama olanağı doğar. Kariyer planlaması, performans değerlendirme sistemi ile eğitim ve geliştirme aktivitelerinin birbiriyle eşgüdüm içinde olması zorunluluğunu getirir. Performans değerlendirme eğitim geliştirme ve kariyer yönetimi başarılı bir organizasyonel yedeklemeyi beraberinde getirir. Kariyer planlaması en önemli motivasyon araçlarından birisidir. Kariyer planlaması sürecinin sadece terfi etmek olmadığı yeterliliklerin geliştirilmesinin de kariyer planlama yatırımı olduğu yaklaşımı paylaşımı gerekir. Bunu etkileyen diğer prosesler (performans ve eğitim) dürüstlük, açıklık ve karşılıklı saygı içinde yürütülmelidir. (80)

İKY, organizasyonun amaçlarıyla tutarlı yükselme politikalarının gelişiminde büyük bir etkiye sahiptir. Bunu yaparken, İKY, TKY felsefesini destekleyen ve inanan işçilerin yükseltilmesinde yardımcı araç olabilir. (81)

7.) İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞINDA TOPLAM KALİTE

İnsan unsurunun kalitesiyle etkinliği tayin edilen TKY; bilgili, eğitilmiş, yeterli ve tecrübeli İK'na ihtiyaç duyduğu gibi, sağlıklı insana da ihtiyaç duyar. İşletme verimi ve kalitesinin yükseltilmesi, işgücü ve toplumsal kayıpların önlenmesi amacıyla iş güvenliği-işçi sağlığına gereken önem verilmelidir.

Deming kişilerin güven içerisinde olmalarının kalitenin iyileştirilmesi için gerekli olduğunu söyler. (82) İşgörenin çalışma alanı güvenli olmalı, iş kazalarına karşı gerekli emniyet

(80) Koç Grubu, İnsan Kaynakları notları, 1995

(81) Roy J. CLİNTON, A.g.k., s.11.

önlemleri alınmış ve iş kazalarına mahal vermeyecek şekilde tasarlanıp hazırlanmalıdır. İşgören çalıştığı yerin sağlık açısından güvenli ve kazaya sebep olacak şekilde olmadığına güvenmelidir. İşgörenin işine konsantre olması açısından da bu önemlidir. Çalışma koşullarının güvenilir olmadığını bilen işgörenin her an bir iş kazasına maruz kalması verdiği hizmetin, yaptığı üretimin kalitesinin standartlar dahilinde olmaması doğaldır.

Kalite ve işçi sağlığı iş güvenliği kontrol edilemez, üretilir. Kalite ve iş güvenliği tasarım aşamasında belirlenmeye başlar, satış sonrasına kadar devam eder. İstatistikten yararlanılır, periyodik eğitimler düzenlenir. Tüm bu çabalar sonucu da piyasada kötü şöhretin getireceği kayıplardan meslek hastalıkları ya da bozuk ürün nedeniyle ödenecek milyarı bulan tazminatlardan korunulur. Ürünün satışı ve rekabet gücü artar.

İşgörene işçi sağlığı ile ilgili bilgi verilmeli, meslek hastalıkları, çevreden gelen fiziksel, kimyasal zararlı ışınlar radyasyon gibi kavramlar öğretilmeli, gürültü, titreşim, basınç, patlayıcı, zararlı gaz, zehirli madde ve partikülleri tanıtılmalıdır. İş kazalarına karşı temel bilgiler verilerek, makine ve teçhizatın, yeni teknolojik sistemlerin tehlikeli noktalarının neler olabileceği öğretilmelidir. İnsan davranışları sonucu doğabilecek kaza ve hatalar, ana hatları ile belirtilip iş kazalarına karşı bilinçlenme temin edilmelidir. (83)

İşçi sağlığı ve iş güvenliğini sağlamak herkesin sorumluluğu ve görevidir. Yönetim başta olmak üzere kuruluştaki herkes sorumlu, görevli olmadıkça iş güvenliğinde ve kalitede sıfır hata hedeflerine ulaşmak hayal olur. "İş güvenliğine önce-

(82) DEMİRÖĞEN, A.g.k., s.69.

(83) İsmail ŞAMDANCI, Verimlilik ve Sosyo-kültürel Yapı İle Endüstriyel Yaşamın Gelişimi, Anahtar Dergisi, Kasım 1994, s.6.

likle üst yönetim sahiplenmelidir" sloganı, bir işletmede başarıllı olarak sürdürülmesi istenen iş güvenliği çalışması için zorunlu şartı açıkça sergilemektedir. Kaza sayısını azaltmada bir araç olarak gerekliliği kanıtlanmış çevre faktörleri; temizlik, etkili üretim, yüksek kaliteli ekipman, mükemmel aydınlatma, makineler, duvarlar için dikkatlice seçilmiş boya renkleri, yeterli ısıtma, havalandırma sistemi ve uygun dinlenme yerlerini kapsar. Eğer yönetim, bu gibi konulara yeterli ilgiyi göstermiyorsa, işgören yönetimin gerçekten güvenlik konusunu düşünmediğine inanacak, büyük bir olasılıkla kendisi de iş güvenliğine inanmayacaktır. (84)

İşgören kazaların önlenabilir olduğuna inandırılmalı, proses ve ekipman tehlikelerine sürekli olarak dikkatini vermelidir. Doğru çalışma metodlarının uygulandığı, güvenli olmayan uygulamaların hoşgörüleemeyeceği konusunda denetimlerini yapmalıdır. Nezaretçi, işçilerin gözünde yönetimin temsilcisidir. Eğer, nezaretçi iş güvenliği konusuna ciddi olarak eğilmezse, onun mahiyetinde çalışanlar da olayı ciddiye almayacaklardır.

İşletmede iş kazasını azaltan veya iş kazasına uğramayan işgörene ödül verme sistemi geliştirilmelidir. Kalite ve işçi sağlığı iş güvenliği ilgilileri etkin bir haberleşme ve deneyim aktarma yolu bulmalı, yayın organları olmalıdır. İş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlem almadan sadece kalite sağlamaya çalışmak yanlıştır. (85) İş kazaları ve meslek hastalıklarının finansal yükleri hesaplanmalı, işletmeye, milli ekonomiye getireceği yük hakkında çalışanlar bilgilendirilmeli, hukuki,

(84) BOZKURT, A.g.k., s.134.

(85) Ruhi ÖKTEM, Kalite Güvence Sistemi ve İşçi Sağlığı İş Güvenliği, Anahtar Dergisi, Aralık 1993, Ankara, 1993, s.6.

cezai sonuçların nereye kadar varabileceği anlatılmalıdır. (86)

İşçi sendikaları, kendi üyelerini özellikle işyerlerindeki sendika temsilcilerini, ülke ve işyeri yararına yapılacak verimli çalışmalarda, işçi sağlığı ve meslek hastalıkları konusunda bilgilendirmek, iş kazaları, yeni teknolojilerin tehlikeleri, arızaları, çalışma teknik ve koşulları hakkında eğitmek durumundadır. Sağlığa zarar verici koşullarda çalışan işçilerin her türlü tedbiri özenle alınmalı, ek besinler verilmelidir.

(87) Yetersiz beslenme hastalıklarına direnci azaltıp işçinin işe devamını engellediği gibi iş kazaları ve meslek hastalıklarının artmasına yol açar.

İş güvenliği organizasyonunun başarılı olması için ilk adım öneri sisteminin uyarlanması olabilir. İşgörenler genel iş güvenliği kuralları ile bölümlerinin kurallarını öğrenmeli, güvensiz uygulamalar konusunda iş amirlerine önerilerde bulunabilmelidirler. Kazaların önlenmesi, etkenlik ile çok yakından ilişki içerisinde olduğundan öneriler yalnız kazaları önlemelelerinden de çok önemlidir.

Kanuni nedenlerden dolayı, işçiye iş güvenliği talimatlarını içeren bir kitapçık verilmesi zorunlu olabilir, ancak işgörenin değil onu anlaması, dikkatlice okuyabileceğinden bile emin olmamak gerekir. İşgören işletmeye ilk geldiğinde iş güvenliği kuralları kendisine detaylıca açıklanmalıdır. Açıklamalardan sonra doğru çalışma şekli gösterilmeli, kendisinin iyice

(86) ŞAMDANCI, A.g.k., s.6.

(87) Ceyhan AYDOĞDU, İşçi Sağlığı ve Verimlilik, Anahtar Dergisi, Aralık 95, Ankara, 1995, s.7.

anladığından emin olmak için tekrarlanmasına izin verilmelidir. Eğitim çalışmaları ile işgörenlere doğru çalışma alışkanlıkları kazandırılmalıdır. Bir kaza olduktan sonraki ilkyardımanın önemi anlatılmalıdır. (88)

8.) ERGONOMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ergonomi çalışanların biyolojik, psikolojik özelliklerini dikkate alarak insan-makina-çevre uyumunun doğal ve teknolojik kurallarını ortaya koyan bilim dalıdır. İnsanın kendine özgü yeteneklerini ve niteliklerini araştırarak işin insana ya da insanın işe uyumlandırılması için gereken koşulları araştırır. (89) Ergonomi, insanı ön plana alması nedeniyle diğer alanların merkezinde, onlara temel oluşturan bir konuma sahiptir. Herşeyden önce ergonominin, çalışan birey için amacı onun yeteneklerini en iyi biçimde kullanarak en uygun işe yerleştirilmesidir.

TKY'ni hedefleyen kuruluşlar performans düzeylerini daha yukarılara çıkarmak istiyorlarsa ergonomiye hakettiği önem ve değeri vermelidir. İşletmelerde her bir çalışma yerinin ergonomik ilkelere göre düzenlenmesi, oturma şekli, hareket sınırları, kuvvet harcaması, iş düzeni, insan-tezgah, insan-malzeme gibi ara kesitlerin optimizasyonu, çevre faktörlerinin, gösterge, kumanda panellerinin çalışanların da katkısıyla daha insanca daha verimli hale getirilmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliğine de önemli katkılar sağlamakta ve çalışanları motive etmektedir. İşin insancılaştırılması açısından da ergonomik tasarımlar önemli bir konuma sahiptir. İşçi işveren kesiminin sosyopolitik düşünme biçimlerinin yönü insanı hoşnut eden çalışma yerlerinin tasarımına yöneliktir. TKY'nin temel ilkelerinden

(88) BOZKURT, A.g.k., s.137.

(89) 5. Ergonomi Kongresi, s.522.

biri olan sürekli geliştirme çabalarına da bu sayede önemli katkıda bulunmak mümkündür.(90) Disiplinli bir bilim dalı olması insan sağlığıyla ilgili olarak hekimleri, makina tasarımı ile ilgili olarak mühendisleri,maliyet ile ilgili olarak ekonomistleri ilgilendirir. En yüksek verimliliği sağlayabilmek için tüm faktörler ergonomik prensiplerde gözetilerek analiz edilme-lidir. Böylece yönetimin TKY anlayışıyla akılcı kararlar verebilmesine yardımcı olmak üzere ergonomik bir neden geliştirmek olanaklı olabilecektir.

Kalitenin iyileştirilmesi için gereken ergonomi kökenli koşulların belirlenmesi ve yönetim tarafından sağlanmasıyla birim verimliliğinin, kalitesinin artması sağlanmalıdır. Yönetim felsefelerinin değişimini beraberinde getiren, insana odaklı içsel motivasyonu temel alan ve otokontrole dayalı TKY, ergonomik bir yönetim biçimidir. (91)

KGS, sorunların çözümünde ve kalitenin artırılmasında bilgi kullanmayı baz almıştır. Sorunların pek çoğu işin insana ya da insanın işe uyumu kaynaklıdır. TKY kalitenin iyileştirilmesiyle ilgili ergonomi kökenli sorunları saptayarak ergonomik çözüm önerileri getirir. Yönetim çözümlerine ilgili önerileri uygulayarak iyileştirme sürecini sürdürür. Üst yönetimin akılcı kararlar vermesinde ergonomik analizler büyük katkı sağlar. (92)

Ergonomik çalışmalarla ulaşılmak istenen, çalışma ortamını insan için yaratabileceği tehlikelerden, kazalardan arındırmak, çalışma ortamını insanın hoşuna gidecek ve mutlu edecek güdüleyici bir ortama dönüştürmektir. Böylece iş sisteminin insan üzerinde yarattığı, fizyolojik,psikolojik zorlamalar en aza

(90) 5.Ergonomi Kongresi, s.486.

(91) 5.Ergonomi Kongresi, s.632.

(92) 5.Ergonomi Kongresi, s.534.

indirilerek, verimliliğin olabildiği ölçüde yüksek tutulması ve sağlıklı kişiler olarak uzun yıllar çalışmaları mümkün olacaktır. Bu nedenle ergonominin hedefleri insan makine ünitesinin birim zamandaki üretimini artırarak işçilik maliyetini düşürmek yanlış çalışma, hata ve kazalar nedeniyle doğan zararı azaltarak indirekt işçilik maliyetini düşürmek, yorgunluğu azaltmak, işteki memnuniyeti artırmaktır. İşgörenler özllemleri, istekleri ve gereksinimleri karşılandığı sürece doyumlu olurlar. Bu nedenle örgüt yönetimi işgörenlerin istek ve gereksinmelerini çok iyi çözümleyerek onlara çeşitli isteklerini karşılayan rahat, doyurucu bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmalıdır. (93)

Müşterinin hedef seçilmesi konusunda tüm kalite programları fikir birliği yapar. Müşteri de bir insan olduğuna göre, onun ihtiyaç ve mantıklı beklentilerini çalışanlar dikkate alacağına göre önce işletme içindeki insanların çalışma koşulları ergonomikleştirilmelidir. Cinsiyet, yaş, vücut tipi, sağlık durumu, çalışma şekli, işe yatkınlık, alıştırma, yorgunluk, işe karşı fizyolojik olarak hazırlıklı olmak, psikolojik hazırlık, grup davranışları, yönetim, denetim, iş güclüğü yöntem ve malzeme farklılıkları gibi etkenler ile sıcaklık, nem, titreşim gürültü, renk, aydınlatma vb parametrelerin ergonominin ortaya koyduğu normlar içinde olmasını sağlamadan uygulamaya konulan TKY programında insanın arzu edilen verimliliğe ulaşması beklenemez. (94)

(93) 5.Ergonomi Kongresi, s.642.

(94) 5.Ergonomi Kongresi, s.658.

D.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ
DAVRANIŞSAL BOYUTU

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, tüm aşamalarda çalışanların TK'ye gönüllü olarak katılmaları sonucunda sağlanır. % 100 katılımın sağlanması ise üst yönetimin izleyeceği İKY politikaları ile sağlanır. Aksi takdirde işletme başarılı TKY yerine TK felcini yaşamaya mahkum olacaktır. Motivasyonun sürekli eğitimle desteklenmesi ve katılımın güçlenmesiyle iletişim, motivasyon artacak sonuçta TKY sağlam temellere oturacaktır. İKY motivasyon tekniklerinin geliştirilmesi, iletişim ağının güçlenmesi, eğitim programlarının sürekliliği ve etkinliğinin sağlanmasıyla TKY'nin başarıya ulaşmasını sağlarlar. Çalışanlar kendilerini ve çalışma yöntemlerini geliştirmeyi isteyecek şekilde motive edilmeli, mümkün olduğu kadar alınan kararlara katılımları sağlanmalıdır. (95) Çağımızın insanı, hep başkalarından bekleyen pasif insan değildir. Tersine kendi kendini motive eden, sürekli sorgulayan, yeninin ve yararlıının peşinde koşan insandır. TKY felsefesinin temel özellikleri incelendiğinde kalite kavramı ön plana çıkartılıyor gibi gözüküyorsa da asıl hareket noktası insandır.

Üretim ve hizmet kalitesini, en önemli rekabet konusu olarak kabul edenlerden, kaliteyi geliştiren 8 konuyu oranlamaları istenmiştir. Sonuçta en favori metodlar; işgören motivasyonu, işgören eğitimi ve kültür birliğinde değişim olmuştur. (96) Kalite için çalışanların, takımların motivasyonu, adil terfi ve ödüllendirme sisteminin kurulması zorunludur. (97)

(95) EFİL, A.g.k. s.74.

(96) CAUDRON, S. Personnel Journal, Oct 1993, C.72, S.10 Change Keeps TQM programs Thriving, s.106.

(97) Cengiz CODUROĞLU, İnsan İlişkileri ve Motivasyon, Anahtar Dergisi, Ekim 1994, Ankara, 1994, s.23.

Sürekli gelişim için İK'nın davranışsal boyutu geliştirilmeli, motivasyon, eğitim, katılım ve başarı arasında sürekli, bir döngü oluşmalı, İK bu unsurların uygulanması için planlama, uygulama, kontrol etme ve düzeltme döngüsünü sürdürmelidir.

İşgörenlerin geliştirdiği yöntem ve görüşler verimliliği geliştirdiği takdirde mutlaka ödüllendirme sağlanmalıdır. Çağdaş insan psikolojisine uyan verimli ve etkili katılımcı yönetim işletmelerce bir kültür olarak benimsenmelidir. Bunun için yöneticiler gerekli alt yapıyı hazırlayarak, işgörenleri eğiterek, işin planlama, uygulama ve kontrolüne ilişkin kararlara işgörenleri de iştirak ettirerek, verimli çalışma sonucunda işgörenleri ödüllendirerek katılımcı yönetim kültürünü işletmelerinde tesis etmelidirler. Bu sayede TKY'nin etkinliğini korumasına yönelik İK'nın davranışsal boyutu işlerlik kazanacak ve işletmeye katkıda bulunacaktır. (98)

1.) MOTİVASYON VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY'nin temelinde insan ögesi vardır. İşgören çalıştığı firmada önemli bir unsur olduğunu unutmamalı, üst yönetimce kaliteyi üretme yönünde işe adapte edilmeli, sahiplenme ve işletmeye bağlılık duygusu işgörende geliştirilmelidir. Üst yönetim çeşitli motivasyon teknikleri ile işgörenin sisteme olan ilgisini artırmalı, motivasyon kaybını önlemeli, bu sistemde önemli bir unsur olduğunu unutmamalıdır.

Örgütsel davranış bilimi çalışmalarını iş hakkındaki bilginin artması sonucunda, motivasyonunun da artacağını kanıtlamıştır. Motivasyon bir şirketin temelinde yer alan gizli güçtür ve etkilemediği konu yoktur. Motivasyonun görünür çıktısı şir-

(98) AKDEMİR, A.g.k., s.16.

ketle çalışanın özdeşleşmesidir. Bu özdeşleşme aynı geleceği paylaşma olgusu ve şirketi sahiplenmeyi getirir. İş geliştirme, iş zenginleştirme eğitimleri ile başlayan bilgi ve iletişimden motivasyona, ardından özdeşleşmeye giden bir zincirleme reaksiyon mevcuttur. (99)

İşgören motivasyonu, müşteri hizmetlerindeki değerleri eğitimleri, kaliteyi üretmede, geliştirmede en önemli kaynaktır. İşgören organizasyonel performansta anahtar görevdedir, kalite de önemlidir. İşgören motivasyonu kalite ve verimliliği artırdığına göre motivasyonun nasıl sağlanacağı sorusu ön plana çıkmaktadır. (100) İşgören öncelikle yapacağı işin ne olduğunu ve ne olmadığını bilmelidir. Bir insanın ne yapacağını bilmesi, onun için motive aracıdır. TKY ve KGS'de işgörenin görev ve sorumluluklarının açıkça gösterilmesi istenir. TKY bu açıdan işgöreni motive eder, işine bağlılığını sağlar, işten soğumasını veya işten ayrılmasını engeller. TKY sürecinin başarıya ulaşabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmelidir. Kişilere yetki ve değer verildiğinde kendi kendilerine birşeyler yapma, bunu kontrol ederek sorumluluğunu üstüne alma fırsatı tanındığında faaliyetlerinde bütün bilgilerini, otoritelerini ve sorumluluklarını kullanırlar. Yetki sorumluluk verilmiş çalışanlar, daha memnun ve verimli olmaya eğilimlidirler. (101)

İnsanların gereksinimleri artmakla birlikte özellikle refahın geliştiği ülkelerde, verimlerini artıracak ve onları harekete geçirecek tek unsurun ücret olmadığı görülmüştür. (102) Maddi doyum yanında, maddi olmayan çeşitli faktör de insanı et-

(99) ERKMENOL, A.g.k., s.10.

(100) Cafer ÇELİK, Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi, 94 Özel Sayısı, Ankara, 1994, s.125.

(101) Ergonomi kongresi, s.659.

(102) ARTAN, A.g.k. s.7.

kiler. TKY'de başarı; ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme, ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan motivasyon unsurlarının katkılarıyla sağlanmıştır. Bu duyguların organizasyonun her ferdi tarafından derinlemesine teşvik edilmesi, süratle olumlu sonuç alınmasının en iyi yoludur. Bu nedendir ki uzun dönemde TKY'nin gerektirdiği yüksek seviyeli motivasyon unsurları içinde para yeterli olmamıştır. (103)

İşini zamanında ve istenilen kalitede yapma yönünde yönlendirilen kişilerin daha iyi çalışmaları, iyi motive edilmeleleriyle mümkün olmaktadır. Motivasyon, yöneticiler için bir eğitim olmanın yanı sıra bir karakter meselesidir. Teşvik unsurunu az kullanan yöneticilerin ekipleri tarafından sevimli, onun başarısı için arzu ve şevkle çalışmaları beklenemez. Üst yönetim kaliteyi sağlama amacına yönelik uygulamalara katılarak motivasyon sağlamalıdır. (104) İnsan ilişkilerinin motivasyon ve verimliliği doğrudan etkilediği ve yönetici önderliğinin önemli bir ilkesi olduğu kesindir. Motivasyon kişilerin beklentileri, ihtiyaçları, amaçları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi ile yakından ilişkilidir.

İK gelişimini şart koşan TKY'de üst yönetim, işgöreni motive edecek ortamı hazırlarken, diğer yandan da çalışma isteğini kıran demotivatörleri ortadan kaldırmalıdır. Bu amaçla üst yönetimin yapması gereken değişiklikler; TKY'nin uygulanması, KÇ çalışmalarının özendirilmesi, iş güvencesi ve adaletli bir ücret anlayışının benimsenmesi olmak üzere başlıca 3 grupta toplanabilir. (105)

(103) 5.Ergonomi kongresi, s.659.

(104) Murat SİĞİRCİ, İşletmelerde Kalite Sağlama ve Geliştirme Süreci", Anahtar Dergisi, Ağustos 1994, Ankara, 1994,s.6.

(105) ÇELİK, A.g.k., s.126.

Sistem, işgörenin temel ve insani ihtiyaçlarını maddi ve manevi açıdan karşılamalı, bunu kendine bir yük olarak görmemelidir. Verimlilik düzeyine bağlı ücretlendirme, parasal ödül verme, manevi taltifte bulunma, izin verme, yükseltme vb. konular verimli çalışma veya başarı kriteri olabilir. Çalışanların motivasyonunu artırma ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işte yoğunlaştırabilmeleri için buldukları ortamın ergonomik koşullara uygun olması sağlanmalıdır. Tüm bunların yanında çalışanların motivasyonu için işçi işveren kesimleri arasında karşılıklı güven ve saygının bulunması temel koşullardandır. (106)

TKY'de etkin katılım önemlidir. Katılım sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. KÇ, personel fikir planı, öneri kutusu yaklaşımı gibi teknikler Japon endüstrisinde etkileyici bir biçimde kökleşmiş ve gelişmiştir. Toplam işgören katılımının sağlanması ve katılımdan başarılı sonuçlar elde edilmesi motivasyonla yakından ilgilidir. (107) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi dikkatle izlendiği takdirde, KÇ üyelerinin yaptıkları çalışmalarda tatmin olmaları, duydukları haz ve elde ettikleri başarıların onlar için en büyük motive kaynağı olması, Maslow hiyerarşisi ile TKY'nin ilişkili olduğunu gösterir. İşgörenin performansına göre onurlandırılması ve yeni fikirleriyle yönetime katılması sağlanır. İşletme çalışanlarında her faaliyette daha iyisinin olabileceği anlayışının yerleştirilmesi ve bu şekilde motive edilmeleri gerekir.

Müşteri memnuniyeti ile çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Motivasyonu yük-

(106) TÜRKMEN, A.g.k., s.154.

(107) ÖZTÜRK, A.g.k., s.63.

sek ve müşteri memnuniyetinin öncelik olduğu açıklanmış bir şirkette çalışanlar, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamakta ve karşılamakta çok daha başarılı olmaktadır. Müşteri mutluluğunu maximum seviyeye çıkarmayı hedefleyen TKY bir anlamda kısmi özerklik vermek suretiyle işgörenlerin insiyatiflerini kullanabilmelerini sağlayarak çare buluculuk yönlerinin harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır. Bu sayede insiyatif kullanabilen işgörenin motive edilmesi de mümkündür.

TKY'inde motive edilmiş işgörenler, başarının elde edilmesinde önemli bir role sahiptirler. İşini benimsemiş, kuruma bağlılığı sağlanmış ve işine motive olmuş İK işletmenin amaçlarına ulaşmasında, İK'nın önemini daha da artırır.

2.) ÖNERİ SİSTEMLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Öneri sistemlerinin temel hedefi, işletmenin dünya pazarında büyümesini sürdürebilmesi için ürün kalitesini artırmak, maliyetleri azaltmak amacıyla çalışanların görüş ve önerilerini toplayıp değerlendirmektir. Genelde amaç, iyileştirme için, çalışanların görüş ve önerilerini toplamak olarak tanımlansa da, aslında bu sistemlerle esas elde edilmek istenen çalışanların kuruma bağlılığını artırmaktır. Öneri sistemleri çalışanlara kurum tarafından tanındıkları ve üst yönetimin bir üyesi gibi plan yapabildikleri duygusunu verebilmek amacıyla kullanılır.

(108)

Öneri sayısı, amirlerinin performansı gözden geçirilirken başvurulmuş önemli bir kriterdir. Amirlerin, öneri yapılmasının kendi becerilerini küçük düşürücü olarak algılamaları kadar sistemi hızlı bitişe götüren başka birşey yoktur. (109)

(108) Nesime ACAR, Sürekli Gelişme ve Sonrası Siparişe Göre Seri Üretim, Verimlilik Dergisi, 1994/4, Ankara, 1994, s.77.

Japon yönetim modelinin önde gelen özelliklerinden biri, işgörenlerin çok sayıda öneri getirmesini sağlaması; bu önerileri değerlendirmek üzere kafa yorması ve çoğu kez bu önerileri KAİZEN stratejisine dahil edebilmesidir. Japonya'da kişisel önerilerin etkili olduğu alanlar, bireyin kendi işi, kaynak kullanımı, çalışma şartları, araç gereçler, prosedürler, ürün kalitesi yeni ürün tasarımları, müşteri hizmetleri, müşteri ilişkileri ile makina ve proseslerdir. Altın fikir, Primli teşvik sistemi öneri sistemlerinin örneklerindedir. Yenilikçi, yaratıcı fikirlere sahip işgörenler işletmenin hedeflenen kaliteyi yakalama ve ilerletme yönünde yapacağı çalışmalara ışık tutar. Aktif kaizen programı olan birçok Japon şirketinde uyumlu çalışan bir KK sistemi ve bir öneri sistemi vardır. KÇ'nin iyileştirmeye yönelik kollektif bir grup önerileri sistemi oluşturduğunu düşündüğümüzde KÇ'nin rolü daha iyi anlaşılır. (110)

Korkunun olduğu yerde kalite zarar görür. İşçilerin sormaktan, problemleri ortaya çıkarmaktan, kalite standartlarını karşılamada karşılaştıkları güçlükleri söylemekten ve hepsinden kötüsü kalite iyileştirme yollarını önermekten çekinmeleri firmadaki korku ile ilgili ortamlardan bazılarıdır. Deming kişilerin güven içerisinde olmalarının kalitenin iyileştirilmesi için gerekli olduğunu söyler. (111)

İşgören önerisi karşısında ödüllendirilmelidir. Maddi ve manevi açıdan ödül, işgörenin önerilerinin devamının gelmesini, motive olmasını, işletmeye olan bağlılığın artmasını sağlayacaktır. İşgörene verilen değer, işinden gurur duymasını sağlarsa

(109) Rıdvan BOZKURT, Toplam Katılımcılık, Verimlilik Dergisi, 95/4, Ankara, s.30.

(110) İMAİ, A.g.k. s.15-172.

(111) ACAR, A.g.k., s.78.

ölçülemeyecek derecede üretim artışına sebep olacaktır. İşgören öneri sistemi, kalite ekipleri ve diğer katılımcı yönetim tekniklerine ek olarak bir kuruluşun toplam potansiyelinin kullanılmasının bir başka yoludur. Uygun bir öneri programı, şirkete ve işgörene birçok yararlar sağlar. Ulusal Öneri Sistemleri Derneği'nin üye kuruluşları yaptıkları açıklamalarda öneri programında yapılan her 1 dolarlık yatırım için 5 ile 6,5 dolar arasında tasarruf yapıldığını rapor etmişlerdir. 225 şirkette toplam olarak 500 milyon dolar tasarruf sağlanmıştır. (112)

Önerilerin uygunluğu, kapsamı, türü ile ödüllerin belirlenmesi ve hesaplanmasına yönelik açık politikalar geliştirilmelidir. Bu politikalar kuruluş genelinde tutarlı olmalıdır. TK'nin açıklık ilkesi öneri sistemlerinde de hissedilmelidir. Öneri sistemine işgörenlerin ilgisini sürdürmek amacıyla yoğun bir promosyon uygulanmalıdır. Ödül törenlerinin reklamı iyi yapılmalıdır. Bunun yanında kabul edilmeyen öneriler de olacaktır. Önerinin neden kabul edilmediği hakkında raporlar yazılmalı, öneri sahibine aktarılmalıdır. Önerinin geri çevrilmesi nedeninin açıklanması, bundan sonra gelecek öneriler için işgöreni cesaretini kırarak şekilde olmamalıdır. (113)

Başarılı bir öneri sistemiyle, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin iyileşmesi, ekip ruhunun gelişmesi, işgörenlerin verimliliğe ve süreç iyileştirme potansiyeline daha duyarlı olmaları sağlanır. İşgören açısından öneri sistemleri iş tatmininin artması, başarıların tanınırlığı, karşılıklı onur duyma ve daha fazla kazanma fırsatını yaratır. TKY'nin de öneri sistemlerinden beklediği bunlardır.

(112) BOZKURT, A.g.k. s.32.

(113) BOZKURT, A.g.k. s.32.

3.) ÖDÜL SİSTEMLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY uygulamalarının başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden biri de; çalışanların, müşteriler ve pay sahipleri yanında kendilerinin de kazançlı çıkacaklarına inanmalarıdır. Bu nedenle TKY uygulamaları, çalışanların değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinde yeni yöntemler geliştirmek zorundadır.(114)

İnsanlar ödüllendirildikleri davranışı tekrarlarlar. Ödülün olmadığı yerde yeni bir sistem kurmak veya mevcut sistemi sürdürmek zordur. Mevcut sistemi sürdürmek veya yeni sistem kurmak çaba ile olur.Çaba ise ödül ile motive edildiğinde ortaya çıkar. İşgören,önerilerinin karşılığında ödüllendirilmelidir. Hem mevcut öneri konusunda işgöreni onore etmek, motive etmek hem de gelecekte yapacağı öneriler için cesaretlendirmek açısından ödüllendirme büyük önem taşır.

Ödüllendirme ile ilgili uygulamalarda başarılı işgörenin işletmede kalmasını sağlamak için sabit ücret düzeylerinin üzerinde ödeme yapılması önemlidir. Üretilen ürün miktarı esasına dayalı teşvik edici ödemeler, çalışanların kaliteden ziyade sayıları dikkate almalarına sebep olur. Üretilen hatalı mamuller için işgörelere ücretlerinin ödenmemesi de problemi çözmez. Bunun yerine hatalardan bütünüyle korunmak tercih edilir. Bu yüzden uygun iş standartlarının kullanılması gerekir. (115)

İyi bir ödül sistemi, şirket stratejilerini destekleyici yapıdadır, İK stratejileri ile içiçedir. Şirket değer ve vizyonu ile tutarlıdır, iyi düşünülmüş bir felsefe üzerine kuruludur. Çalışanları katkıları doğrultusunda ödüllendirmenin şirkette kâr olarak geri dönüşümü olacağı anlayışını taşımaktadır.

(114) GÜRLEK, A.g.k. s.33.

(115) DEMİRÖĞEN, A.g.k., s.73.

Çalışanların yetenek, yaratıcılık ve kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Şirket içi iletişimi destekler. Organizasyon performansı ile orantılıdır. TKY felsefesine uygundur. Sürekli gelişim için gereken rekabet ortamını sağlar. (116)

Takım çalışmasına dayanan katılımcı yönetim uygulamalarında ödüllendirme yöntemi olarak para ödülü mü, yoksa parasal olmayan ödül mü seçilmelidir? Her ne kadar birçok uygulamada parasal olmayan ödülün ağırlık kazandığı görülmekteyse de enflasyonist bir ortamın varolduğu ülkemizde, parasal ödüllerin de yararı olacaktır. TKY uygulamalarının yerleştiği ve önemli dönüm noktalarının aşıldığı işletmelerde, çalışanların kâr yada pay ortaklığı bir özendirme yöntemi olarak düşünülebilir. (117)

İnsanlar ödüllendirme ve değerlendirme yöntemlerinin etkisi altında çalışırlar. Kalite çalışmaları ile ilgili kabul ve ödüller özel hedeflere yönlendirilmelidir. Herkes kendisinin bir değeri olduğuna ve küçük de olsa belli bir konuda katılımcılığının olacağına inanmaktan hoşlanır. Şahsi teşekkür notu gönderilmesi bile insanları yeniden deneme yapmaları için cesaretlendirir. (118)

Katılımcılığı güçlendirici yönetim anlayışı; personeli, ekipleri, çalışma gruplarını, imalat hatlarını, hizmet gruplarını, organizasyonel birimleri performanslarına ve sonuçlara göre ödüllendirmeyi tercih eder. Performansa dayalı ödüllendirme, katılımcılığın güçlendirilerek iş başarımlarının düzeyinin artırılmasında kullanılabilecek akılcı ve adil bir çözümdür. (119)

(116) Koç Grubu İnsan Kaynakları Notları, 1995

(117) GÜRLEK, A.g.k. s.33.

(118) Rıdvan BOZKURT, Kalite İyileştirilmesindeki 10 Temel Sorun, Anahtar Dergisi, Temmuz 1994, Ankara, 1994, s.11.

(119) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayısı, Ankara, s.3.

Madalyalar, plaketler, rozetler, TKY programlarında kullanılan ödüllerdir. Bu ödüller insanların istediği, çabaladığı ödül beklentisi olmadan çalışmasıyla hakettiği teşvikin verilmesidir.

Yönetim, çalışanların iyi-kötü olarak ayrıldıklarını düşünmeyecekleri bir motivasyon stratejisi uygulamalıdır, bütünün performansı önem kazanmalıdır. Kurum içi uyum ve işbirliği, uygulanan bireysel ödüllendirmelerle zedelenmemelidir. Bunun yerine bir arada çalışmanın desteklendiği, ortak çabaların sonuçlarını hedef alan bir ödüllendirme politikası yürürlüğe konulmalıdır. Bu bireysel ödüllendirmeler sıfırlanmalıdır anlamına gelmez. Ancak, bireysel ödüllendirme; seçimi, biçimi, hedefi ve aracı çok iyi düşünülerek yapılmalıdır. (120)

Bölüm yöneticilerinin iyi ve başarılı davranışlardan dolayı işgörenlerini ödüllendirmek için hediyeler alabileceği bir bütçenin olması gerekir. Ödül sistemi, müşteri memnuniyetini, maliyet bilincini, yeniliği, risk almayı, takım çalışmasını, çalışanın ilgisini, bilgi paylaşımını ve mal sahipliğini teşvik edecek şekilde düzenlenmelidir.

4.) LİDERLİK VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Başarılı TKY sistemi kalite geliştirme çabalarını şirketin stratejik ve işlemsel planlarıyla birleştirir. Bu stratejik planlardan biride liderliktir. Liderlik vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmelerin incelenmesi şeklinde varolan bir süreçtir. Kuruluşun faaliyetlerini sürdürmesinde kullanılan ana fonksiyondur. Lider üretim yada hizmeti planlayan, yönlendiren, uygulayan, koordine eden ve iyileştiren kişi olmalıdır. (121)

(120) Nurdoğan ARKIŞ, Kalite Çemberlerinin Amaçları, Verimlilik 95 Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.164.

(121) 5.Ergonomi Kongresi, s.68.

İnsanların liderlik özelliğine doğuştan sahip olduğu, sonradan liderlik özelliğinin kazanılamayacağı ve liderin sahip olunan bir yetenekten çok kişiliğin bir fonksiyonu olduğu çoğunlukla kabul edilir. TK yaklaşımında liderlik, yöneticilerin belli bir yapı, norm ve değerler sistemini yerleştirmeleri yanında, belirlenen çözüm önerilerini uygulayarak dürüst olduklarını göstermeleri ve başarıyı özendirmelerini gerektirir. (122)

TKY'ni uygulayan işletmelerde liderlik vasfını kazanmış kişiler, işgörenlerin motive edilmesi, yönetime katılması, öneri ve fikirlerini açıkça ortaya koymaları, eğitimlerin yerinde, ve yeterli içerikte verilmesi vb pekçok yönetsel faktöre özen göstermelidirler. İK uzmanları, organizasyona liderlik ederek büyük bir hizmet verirler.(123) İşletme kalitesinin gelişiminde İK uzmanları, işgörenin kaliteye ve işletmeye bağlılığı, işletme işgören amaç birliği konularında lider görevi almalıdır.

Kalitenin sürekli geliştirilme ihtiyacı yönetimde durumsallık yaklaşımının doğmasına neden olmuştur. Durumsallık yaklaşımının savunduğu görüş, lider veya yöneticinin içinde bulunduğu durumun gerektirdiği şekilde davranmasıdır. Gerektiğinde demokratik tatlı sert ve otokratik olması durumsallık yaklaşımında liderlik kavramının bir parçasıdır. Görüldüğü üzere durumsallık yaklaşımı, kalitenin önemli unsurlarından, sürekli gelişmenin sonucu olarak yönetim bilimindeki yerini almıştır.

TKY lideri vizyon sahibi olmalıdır. Yaratıcı fikirler sayesinde kararların geliştirilmesine, ortak amaçlar çerçevesinde çalışanların katılımında bulunmalarına ve çalışanların ken-

(122) Rıdvan BOZKURT, Karizmatik Bir Kalite Lideri Nasıl Yetiştir, Anahtar Dergisi, Kasım 91, Ankara, 1995, s.5.

(123) R.G. PENNINGTON, A.g.k., s.100-101.

dilerini başarılı hissetmelerine bir araç sağlamalıdır. Kişilere enerji katma ve onu harekete geçirme kudreti olmalıdır. Liderlik rolü organizasyonun çalışanları üzerinde motivasyonu sağlar. Liderler kabiliyetleri ölçüsünde güven ifade etmeyi başarırlar. TKY lideri psikolojik olarak, çalışma faaliyetlerine hedeflere yönelmede çalışanlarına yardımcı olur.Yaratılan enerji ile motive edilen ve fikirlere yönelen bireylerin zamanla işlerinin üstesinden gelebilmeleri için duygusal desteğe ihtiyaçları olabilir. TKY liderleri güven ortamının yaratılmasını sağlamalıdır. (124)

TKY liderinin davranışları, çalışanların arzu edecekleri standartları sağlaması yönündedir. Kişisel çekiciliği ve etkisi sayesinde organizasyonları ile çalışanlar arasında kişisel, içten bir bağ oluşturur. TKY lideri geleceği önceden kestirebilen, konuşma becerisini çekici ve ilham alınır duruma getiren, yüksek enerji sahibi kişilerdir.

Başarılı grupların kurulması, isteklerin meydana çıkarılması, ölçümleme, ceza ve ödüllerin yönetilmesi en önemli liderlik rolleridir.(125) Bireysel etkinliği oluşturmak için grupların ve yönetim işlemlerinin yapılmasını amaçlayan liderlik tipi etkin Liderliktir. Bu yaklaşımın temeli motivasyon teorisidir. Motivasyon teorisi, bireylerin önerilerinden etkili olanların seçilmesine dayanmaktadır. Etkin lider, yeniden yönlendirmeyi destekleyen tutarlı davranışları ile mücadelecidir.

Liderlik yönetimin işidir. İşgörenin yaptığı işten gurur duymasını önleyen engellerin tespit edilmesi yönetimin sorumluluğudur. Yöneticinin işi, kişilerin işlerini daha iyi yapmala-

(124) ERKMENOL, A.g.k., s.79.

(125) ERKMENOL, A.g.k., s.81.

rına yardımcı olmak ve onları yönlendirmektir.(126) Bu yeteneği ile organizasyonların devamlılığını mümkün kılar. Otokratik liderlik TKY'inde öldürücüdür. TKY'inde üst yönetim liderlik vasfını elden bırakmamalıdır. Liderlik üst yönetime, kalite geliştirilmesinde anahtar rol oynar. Kalite geliştirme, şirket felsefesi ve işletim sisteminde büyük değişimler gerektirir. Üst yönetimin bağlılık eksikliği, rekabette şirketlerin neden iyi olmaları gerektiğinin nedenidir. Yönetim amaçlarını açıkça belirtmeli, işçileri bu amaçları gerçekleştirecek şekilde cesaretlendirerek işbirliği kültürünü oluşturmalıdır. (127) Üst yönetimin kendini kalite ve verimliliğe adanması yeterli değildir. Üst yönetim neyin sorumluluğunu aldığını ve ne yapması gerektiğini bilmek zorundadır.

5.) KATILIMCI YÖNETİMİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDEKİ YERİ

TKY'nin işletmede geliştirilmesi, özümsemesi ve kabul edilmesi için gerekli olan şartlardan biri de katılımcı yönetimdir. Katılımcı yönetim sayesinde işgören çalıştığı ortamda söz hakkına sahip olacak, benimsediği fikirler doğrultusunda çalışma fırsatı bulabilecektir. TKY'nin geliştirilmesi için işgörenlerin görüşlerini çok rahatlıkla söyleyebilecekleri bir atmosfer yaratılmalı, katılımcı yönetim ve teknikleri konusunda eğitilmelidirler. Katılımcı yönetimi başarıyla uygulayabilmek için bir altyapıya gereksinim vardır. Bu alt yapı da eğitimle oluşturulmalıdır.

TK'nin temellerinden biri toplam katılımcılıktır. Toplam katılımcılık ekip çalışmaları ile gerçekleştirilir. Ekipler sü-

(126) DEMİRÖĞEN, A.g.k., s.68.

(127) Y.K. SHETTY, The Quest for Quality Excellence: Lessons From the Malcolm Baldrige Quality Award, Sam Advanced Management Journal, S.58, No:2, Spring 93, s.39.

reçlerin iyileştirilmesi konusunda çalışırlar. Toplam katılım-
cılık ile İK'nın yetenek ve becerilerinden yararlanılır, bölümlerin uyumlu çalışmaları sağlanır. Toplam katılımcılık olmadan bir işletme yalnızca bir kaç kişinin yeteneklerine bağımlı olacak, sistemdeki her kişi ve sürecin toplam katılımcılığından elde edilecek sinerjiden yoksun kalacaktır. Modern işletmelerde insanların ekip olarak düşünce, davranış ve çalışmalarının öneme hakettiği değer verilmeye başlanmıştır. Toplam katılımcılık ideal olarak tüm çalışanların bir ekip üyesi olmasıyla sağlanabilir. Bazı durumlarda bir kişinin bile bir ekip olabileceği unutulmamalıdır. Ekip çalışmaları bireysel olarak yapılan çalışmalardan daha iyi sonuçlara ulaşılmasına neden olacaktır. (128)

Düşünebilen ve yaratabilen personelin katılımını ve iş yapma kapasitesini artırabilmek için, gerekli ortamın yaratılması, sürekliliğinin sağlanması TK anlayışının şirketin tüm bireylerine yaygınlaştırılması amaçlar arasındadır. Genelde çalışanların kaliteyle ilişki kurmalarını sağlamak için iş tasarımı, işgörenin kontroluna ve katılımına en üst düzeyde yer verilmesi gerekir. (129)

Otokrasiye dayalı bir yönetim kültürünün diğer demokratik ve katılımcı yönetim kültürlerine nazaran daha az verimli olduğu araştırmalarla sabittir. Günümüzdeki insan psikolojisi ve sosyolojisi daha çok katılımcılık yönelimlidir. İnsanları kendilerinin söz hakkı olmadığı bir işe yönlendirmek mümkün olmadığı gibi fazla zorlanıldığı takdirde verimli olarak yönlendirmek de mümkün olmamaktadır. Japon işletmeleri katılımcı yönetim kültürüyle yönetildikleri için işgörenler uygulama aşama-

(128) 5. Ergonomi Kongresi, s.68.

(129) Koç Grubu Yayınları, Bizden Haberler Eki, Haziran 95

sında çok itina göstermekte ve en yüksek boyuttaki kaliteyi en az maliyetle gerçekleştirebilme olanağına ulaşmaktadır. (130)

İşletme hedeflerini gerçekleştirmede, rekabet gücünü yükseltmede insanların yaratıcılığından yararlanacak yönetim kültürü katılımcı yönetimdir. KÇ, otonom çalışma grupları, iş rotasyonu, maliyet azaltım çevrimleri, öneri sistemleri, esnek çalışma saatleri vb.tekniklerden katılmalı yönetim teknikleri olarak yararlanılır.(131) TK inşa edilmesi için kapıdaki bekçiden yönetim kurulu başkanına kadar her bireyin katılımı şarttır

TKY stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için dört kavram; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluk kavramlarının süreklilik kazanmalıdır.Dört yenilikçi anlayıştan biri olan katılımcılık yeterince, yaygın bir şekilde sağlanamadığı sürece firma içinde, dışında müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme anlayışının tüm süreçlere yerleştirilmesi ve toplumsal paylaşımın sağlanamayacağı açıktır. Bu nedenle TKY sürecine adım atmayı planlayan kuruluşlarda öncelikle katımcılığın hangi düzeyde olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tespit, bilgi akışının, eğitim, yetenek geliştirmenin, motivasyonun, karar alma gücünün ve paylaşımın etkinlik derecesinin belirlenerek katılımcılığın güçlendirilmesi amacı ile izlenecek yolu tanımlayan gerçekçi bir eylem planının hazırlanmasını kolaylaştırır. (132)

Katılımcılığı güçlendirici nitelikte bir bilgi akışı, haberleşme sistemi çalışanlara kendilerinden beklenen işleri mevcut plan, program, prosedür ve standartlara uygun bir şekil-

(130) AKDEMİR, A.g.k., s.16.

(131) 5.Ergonomi Kongresi, s.68-69.

(132) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.37.

de yapabilmelerini sağlamanın yanında sürekli iyileştirme, sorun analizi, problem çözme ve yaratıcılıklarını ortaya koyma için gerekli olan yeni bilgileri de sağlamalıdır.(133) TKY süreci işgören katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise, organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi yönetimin görevidir.

Katılımcılığı desteklenen, güçlendirilen işgörene sahip kuruluşlarda yetki devretmeye hazır yönetim, motive olmuş nitelikli ve istekli işgörene de sahip olacaktır. (134)

Karar alma mekanizmalarına katılımı güçlendirilmiş ve desteklenmiş ekiplerin ortaya koyabilecekleri performans düzeyine ilişkin bir sınırlama yoktur. Kimi kuruluşlarda ekipler ve çalışma grupları tatil günlerinin planlanması, fazla mesailerin düzenlenmesi, ekip oluşumu, öneri geliştirme sistemlerinin geliştirilmesi gibi konularda karar alma yeterliliğine sahip olmakla birlikte böyle bir performans düzeyine ulaşmanın zamana ihtiyacı olduğunu unutmamak gerekir. (135)

İşgören devrinin yüksek olduğu, küçük bir sorun karşısında işçi çıkarmaların yoğun olduğu, ücret pazarlıklarının uzun süre çözülmediği, toplu pazarlıkların grevlerle noktalandığı, endüstriyel ilişkilerin iyi olmadığı işletmelerde çalışanların katılımının sağlanması mümkün değildir. (136)

Katılımcı yönetim tarzı, amaçlara göre yönetim tekniklerine dayanır. Ulaşılan sonuçların sürekli olarak geliştirilmesi

(133) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k. s.35.

(134) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k. s.35.

(135) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k. s.336.

(136) TÜRKMEN, a.g.k. s.154.

ve ileriye götürülmesi esastır. Hedef anlaşmaları yoluyla yönetime katılım çalışanların kuruluşun amaçları konusunda bilgilendirilerek hedef belirleme sürecinde etkin şekilde rol almalarını, belirlenen hedefleri benimsemelerini ve bunları kendi kişisel hedeflerine entegre etmelerini kapsar. Kuruluş amaçlarının katılımcı bir biçimde belirlenebilmesi için katılımcıların yüksek derecede esnek olmaları, kişisel serbestliğe, sorumluluğa sahip bulunmaları ve hedefler konusunda zamanında, eksiksiz olarak bilgilendirilmeleri gerekir. (137)

TKY sürecinde çalışanların yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşabilmesi sadece işlerin doğru, hızlı bir şekilde yapılmasını sağlama yönünde değil, aynı zamanda ait olma duygusunun güçlendirilmesi için de gereklidir. Bu duygunun yeterince güçlenmediği kişilerden katılım gelmesi beklenemez. (138)

6.) KALİTE ÇEMBERLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY'nin uygulama tekniklerinden biri de KÇ'dir. Verimliliğin artırılmasında İK'nın öneminin arttığı son yıllardaki gelişmeler KÇ'nin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

KÇ'nin dayandığı en önemli kavram katılımdır. Bu kavrama göre, bir örgütte kaliteyle ilgili sorunların en üst düzeydeki yöneticilerden işçilere kadar her düzeyde çalışanın katılımı ile çözülmesi, kalitenin oluşturulması ile ilgili sorumlulukların örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılması gerektiğine inanılmaktadır. İşçiler sürecin bir parçası olduğunu hatırlamalıdır. Bu kavram KÇ ve TKY'nin canlanmasını sağlar. (139)

KÇ uygulamalarında, çalışanların iş yapma biçimi değiş-

(137) Regina DİEMER, İletişim ve İşbirliğinde Kalite, Verimlilik Dergisi, 94/2, Ankara, 1994, s.104.

(138) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.35.

tirilmektedir. Klasik iş yapma biçiminde yönetim, bir işi planlar, bunu yapmak üzere çalışana devreder, daha sonra ortaya çıkan sonuçları kontrol eder ve gerekiyorsa gerekli değişiklikleri tekrar planlayarak çalışanlara uygulanmak üzere devreder. Bu süreç kesintisiz bir biçimde devam eder. Modern iş yapma biçiminde ise, bir öncekinden farklı olarak çalışanlar sadece kendi işlerini planlar, kontrol eder ve uygular. Böylece işlerinin bütününe vakıf olurlar. Ancak burada yönetim tezgahının başındaki sorunlarla boğuşmaktan kurtularak kendi asli görevi olan politika üretme ve yenilikleri izleme fırsatına kavuşmaktadır. Deyim yerindeyse yönetim özgürleştirilmiştir. (140)

Günümüz işletmelerinin en çok yakındıkları konulardan biri de işgörenlerin iş tatminsizliğidir. İşgörenler sadece işin yapılması yerine işin planlanması, kontrol edilmesi ve düzeltilmesi faaliyetlerini de yapmak istemektedirler. KÇ'de işgörenler işin yapılması aşamasını icra ederlerken, aynı zamanda bu aşama içinde sınırlı da olsa planlama, yapma, kontrol etme ve düzeltme faaliyetlerini gerçekleştirebildikleri, olaya kendi inisiyatiflerini kullanarak birşeyler katabildikleri için tatmin olabilmektedirler. İşte KÇ'nin başarısı da bu noktada yatmaktadır. KÇ aslında batılı bilim adamlarınca temel motivasyon ve yönetim ile ilgili bilgilere dayanan bir uygulama olarak karşımıza çıkar. Uygulamanın esası insan kaynağının daha verimli kullanılmasına yöneliktir. KÇ çalışanların düzensiz bir biçimde ve sezgisel olarak geliştirdikleri çözümleri, sistemli bir biçimde ortaya koymalarını sağlayacak bir uygulamadır. Bu iş yap-

(139) George GRAY, Quality Circles: An Update, Sam Advanced Management Journal, Spring 1993, s.45.

(140) Nurdoğan ARKIŞ , Türkiye'de Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi, Verimlilik Dergisi, 94 Özel sayısı, s.70.

ma biçiminin yıllarca sürdüğü durumlarda, çalışan çevresindeki problemlere karşı duyarlılığını sergileyebilme fırsatı bulmakta ve çevresine daha analitik bir yaklaşımla bakmaktadır. (141)

KÇ işgörenlerin iş hakkındaki bilgilerini artırmak için Japon işletmeleri tarafından kullanılan yöntemlerden biridir. KÇ amaçlarının başlıcaları; iş tatminin, işgören katılımının artırılması, eğitim programlarıyla kalitenin iyileştirilmesi, geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, maliyetlerin aşağı çekilmesi, kullanılan teçhizatın geliştirilmesi, bunlarla ilgili sorunların çözülmesidir.

Tüm çalışmalar önce bir pilot çember ile başlatılmalı, yapılan hatalar ve eksikler bu çember sayesinde görülmeli, ileride kurulacak çemberlerde bu hatalar yapılmamalıdır. Pilot çemberler ilk uygulama ve yanlışları bulma gruplarıdır.

Gruptakiler; her toplantıya zamanında gelmeli, üyeler birbirlerine saygı göstermeli, istek, coşku olmalı, herkes katılmalı, her üye kendi başına çemberlerden sorumlu olmalı, fikirler açıkça belirtilmeli, saygı gösterilmeli, grup dinamiğini sağlamalı, dikkatli olmalı, yıkıcı olmamalı ve çözüm yollarından önce nedenler bulunmalıdır.

KÇ aynı veya benzer işi yapan kişilerin biraraya geldiği ve gönüllülerden oluşan 8-10 kişilik gruplardır. Önemli olan grubun büyüklüğünün, üyelerin kolektif çalışmasını ve herkesin katkıda bulunmasını engellemeyecek miktarda olmasıdır. Grubun çok büyük olması verimli çalışmayı, katılımın tam olmasını ve ekip çalışmasını engeller. Çok küçük olması da, problem çözümü potansiyelini azaltır. Üyeler, rutin işleri sırasında karşılaştıkları ve verimi düşüren sorunları ortaya çıkarıp, çözüm bulma

yönünde çalışırlar. KÇ sürekli yaşaması, çalışması gereken bir çalışma ve problem çözme grubudur. (142)

Çemberler; çember üyeleri, çember lideri, rehber ve yürütme komitesinden oluşur. Çember üyeleri sistemin temel taşıdır. Liderler, grubun uyum içinde amacına ulaşması için yol gösterir. İlk etapta koordinatörün desteği ile lider gruba yardım eder. Kendini geliştirdikten sonra liderlik görevini başarı ile tek başına yapabilir. Çemberlerin başlangıç aşamasında liderin ilk kademe yöneticilerden seçilmeleri isabetli bir karar olacaktır. Rehberler, çemberler arasında iletişimi ve ilişkileri sağlar, çember üyelerinin eğitimlerini verirler. Çemberler çalışmalarını sırasında takıldıkları, durumlarda lider veya rehberlerden yardım alırlar. Rehberler yürütme komitesinin tabi üyesidir. Yürütme komitesi ise, grup çalışmalarını sonucunda üretilen çözüm önerilerini uygulamaya koyma, üyeleri bu konuda motive etme, kararlarına saygı gösterme görevini üstlenir.

KÇ'nin çalışması içinde problem çözme süreci; önem derecesi yüksek problemin seçimi, problemin tanımlanması, analiz edilmesi, probleme ait çözüm önerilerinin üretilmesi, en uygun çözümün seçilmesi, çözüm önerisinin üst yönetime sunulması, uygulama planının geliştirilmesi, çözüm önerisinin uygulanması, izleme ve değerlendirme, nihai çözüme ulaşma şeklinde gelişir.

KÇ'lere katılımı tamamiyle gönüllülük ilkesine dayanır. İsteyen gruptan ayrılabilir. Çalışmalar mesai saatleri içinde veya fazla mesai ile mesai saatleri dışında yapılır. KÇ temelinde gönüllülük, takım çalışması, tam katılım, çalışmalarda süreklilik, düzen, üyelerin , grubun kendini geliştirmesi, kalite ve diğer konularla ilgili sorunlara karşı duyarlılık, ge-

rekli eğitimlerin alınması ve üst yönetimin desteği yatar. Psikolojik açıdan çalışanın kendi sorununu tespit etmesi ve kendi çözümünü bulması yararlıdır. KÇ'nin temelinde insan vardır.

KÇ, çalışmalarında vardıkları sonucu üst yönetime bir rapor halinde sunar, önerilerin mümkün olduğu ölçüde uygulamaya konulmasını takip ederler. Çözüm önerileri çok maliyetli olabilir. Bu durumda işletme çözüm önerisini uygulamayabilir veya ileri bir tarihte uygulamayı uygun görebilir. Ancak üyeler bu durumu "önemsenmiyoruz" şeklinde yorumlamamalı, duruma anlayış göstermelidir. Eğer çözüm işletmeye büyük getiri sağlayacak ise zaten, yönetim bu öneriyi ve çözümü kabul edecektir.

Üyeler toplantılara eli boş gelmemeli, iki toplantı arasında araştırma yapmalı ve veri toplamalıdır. Çözüm önerilerinin bulunması için diğer bölümlerle de dialog içinde olmak gerekir. Veri olmadan hiçbir fikir yürütülemez, sağlıklı çözüm önerileri ortaya konamaz, yapılan çalışmalar bilimsellik ifade etmez, boşa zaman ve kaynak israf edilmiş olur. Tam bilgi altında verilmeyen kararlarda isabet yüzdesi %100 olmayacaktır. Sıfır hatayı hedefleyen TK'de verilen kararların da %100 doğru olması beklenir.

TKY veya KÇ'nin başarılı olması için şunlar gerekir :

- Üst yönetimin desteği ve bağı her organizasyonun kritik beklentisidir. İşgörenlerin istek ve bağlılığı ile üst yönetimin desteği gerekir.

- Organizasyonda amaçlar açıkça anlaşılmalıdır. Müşteri odaklılığı yerleştirmek, güç paylaşımı kavramını değiştirmenin gerekli olduğu yerlerde özellikle önemlidir.

- Güç paylaşımı ve sahiplik kavramı süreci, TKY ve etkili KÇ için gereklidir.

- Eğitim, davranışsal değişimde, gelişimde veya teknik kavramların gelişiminde gereklidir. Eğitimsiz işçiler ne sorumluluk duyar, ne de üretim ve süreçte sahiplik duygusu duyarlar.

- Organizasyonun iletişim sistemini geliştirmek, etkili KÇ ve TKY programının diğer önemli yanıdır. Klasik formda KÇ, TKY'de uygulanabilirlikle sınırlı gibi görünür. İç sorunlara yönelirler. (143)

KÇ, motivasyon uygulamaları açısından da etkili bir araçtır. Çalışanları kendini geliştirme, ego ve toplumsal gereksinimleri açısından tatmin eder. Yönetim uygulamaların başarısı için çaba sarfetmeli, diğer yandan sendikalar verimliliği artırmanın uzun vadede işçiye bir avantaj olarak geri döneceği bilinciyle çemberleri desteklemelidir.

KÇ çalışmalarıyla hatalar azalır, verimlilik artar. Çalışanların problem çözme kapasiteleri artar. İş güvenliği bilinci artarılır. Daha uyumlu yönetici-işgören ilişkisi sağlanır. Çalışanların işletmeye kader bağı sağlamlaşır ve motivasyon artırılır. Organizyon içindeki iletişim gelişir. Her düzeyde çalışanların işe katılımı artar. Grup çalışmaları teşvik edilir ve bireycilik önlenir, ben kavramı yerini biz kavramına bırakır. KÇ uygulamada bireysel çalışma yerine kollektif çalışmayı esas alır. Her grup üyesi yalnızca kendi beklentilerini gerçekleştirmek için değil, aynı zamanda grubun ortaya koyduğu bir amacı yerine getirmek için grup içinde yer almaktadır.

7.) EKİP ÇALIŞMASI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ekip çalışması, problem çözme, iyileştirme ve geliştirme çabaları için bir araya gelmeleri ile gerçekleşir. TKY modeli-

(143) GRAY, A.g.k., s.46.

nin temeli ekip çalışması, çalışanların çağdaş yönetim ve katılımcı yönetimle idare edimesidir. Ekip çalışması yoluyla çalışanların bilgi alışverişi, yaratıcılık gelişimi, işleriyle gurur duymaları, motive edilmeleri, işletme körlüğünü aşmaları sağlanır. (144)

TKY'nin başlıca amaçlarından biri, çalışanların sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Çalışanların sürekli geliştirmeye katılmaları takımlar halinde organize oldukları zaman daha etkili olmaktadır. Ekip çalışmaları kalitenin sağlanması ve devam ettirilmesi konusunda önemli faydalar sağlar. Ekipler aracılığı ile bireysel olarak görülmeyen işletme sorunları görülür. Gerekli tedbirler alınır. Ekip çalışmalarının kişilere güven sağlayan ve motive eden bir yönü de vardır. Ekip çalışmaları için gerekli ortam ve alt yapının sağlanması görevi üst yönetime aittir. Ekip çalışmasının en çarpıcı örneği KÇ'dir. (145)

İşgören katılım programları katılım yoluyla hem çalışma şartlarını iyileştirme, hem de örgütsel etkinliği gerçekleştirme amacına yöneliktirler. Bu tür programların uygulanması sonucu işten duyulan hazzın artması, iş güvenliğinin, iş ilişkilerinin iyileştirilmesi yanında iş kazalarının belli bir düzeyin altına indirilmesinin sağlanması, ücret, verimlilik ve kalitede artışların gerçekleştirilmesi, çalışanların işlerine daha fazla adapte olmalarının mümkün kılınabilmesi, işe gelmezlik, iş devir oranının düşürülmesinin de olası olduğu kanıtlanmıştır. (146)

Kurumsal kalite üretme kapasitesinin sürekli geliştiril-

(144) CODUROĞLU, A.g.k. s.23.

(145) SIĞIRCI, A.g.k., s.6.

(146) Mehmet Ali GÜROL, Örgütlerde Kalite Tuzağı Sorunu, Anahtar Dergisi, Nisan 93, Ankara, s.2-3.

mesi, sistem düşüncesinin yerleşmesi, çalışanlar arasında iletişimin gelişmesi, karşılıklı güven ilişkisine dayalı kurumsal kültürün oluşturulması, çalışanların kendilerinin ve yaptıkları işin değerini hissetmeleri, sürekli öğrenmenin kurumsallaşması, kişisel yeteneklerin geliştirilmesi, çalışanların kendi katkıları ile geliştirilen sistemde daha verimli çalışmaları ekip çalışmasının getirileridir. Ekip çalışmalarının başarısı için üst yönetimin desteğinin sürekli, tam olması, ekiplerin uyum içinde çalışabilecek farklı yetenek ve kişisel özelliklere sahip kişilerden oluşmaları, tüm çalışanların en az bir ekipte yer almaları, toplantıların düzenli zaman aralıkları ile ve yeterli sıklıkta gerçekleştirilmesi, üyelerin çalışmalara devamlılığının sağlanması gerekli koşullardandır.

Ekip çalışmalarının bir problemin çözümlenmesi ile sınırlı olmaması, her sürecin iyileştirilmesine yönelik ve sürekli olması, ekip olarak yapılan her öneriye değer verilmesi, ekip başarılarının ekip olarak ödüllendirilmesi, ekiptekilerin verileri analiz edebilecek düzeyde istatistik araçları kullanabilmeleri, üyelerin düşüncelerini serbestçe söyleyebilmeleri, bu düşünceleri, verileri kullanarak ifade etmeleri ekip çalışmalarının başarısı için gerekli diğer faktörlerdendir.

Ekip çalışması kalitenin yaratılması için canlı tutulmalı ve geliştirilmelidir. Ekip çalışması İK'nın yaratıcı ve üretken yeteneğinin işletme amaçlarının yerine getirilmesi için ortaya çıkarılmasıdır. TKY katılımcılık ve insana saygı felsefesinin hayata geçirilmesinin en güzel örneğidir. (147) Modern şirketler bir takım makinası gibidir. Sürekli değişen gruplar

(147) E.T. PRINCE, Human Factors In Quality Assurance, Information Systems Management, Summer 93, C.10, S.3, s.78-80.

yeni fikir ve ürünler oluşturup, bunları süratle üretirler. TKY ve KG şirketin takım makinası olmasını sağlayan fonksiyondur. Kurumsal kültürün önemli bileşenlerinden olan işe,işyerine bağlılık ile kendini ispatlayabilme, bir ekip içinde çalışabilme ve ekip ruhunun geliştirilmesi İKY açısından önemlidir. İKY tüm bölümlerin ihtiyaçlarını öğrenmeli, ihtiyaçları giderme yolunda çaba sarfetmelidir. Bu ihtiyaçları öğrenmenin tek yolu ise insanlarla ortak çalışmadır, ekip çalışmasıdır.

Ekip çalışması için gereken ortam ve organizasyon yapısını sağlama görevi üst yönetimindir. Deming, yöneticilere "bölümler arasındaki engelleri yıkın" der. Ayrıca, performans değerlendirme sistemi ekip çalışmasıyla uyumlu bir hale getirilmelidir. Bireysel katkıyı ön plana alan performans değerlendirme sistem sistemleri ekip çalışmasını engeller. (148)

Ekip çalışmasının en önemli ilkesi olan uzlaşma, bir anlamda esnekliği gerektirmekte ya da gerçeğin tek yönlü olmayışı kavramından yola çıkmaktadır. Ekip çalışması sorunların çözümü için oldukça ayrıntılı inceleme ve değerlendirmeleri gerektirmekte, istatistiksel tekniklerin de kullanılabildiği bir takım yöntemler ile seçenekler üretilip irdelenmektedir. Tüm üyelerin katılımı ile alınan kararlar, belli bir zaman dilimi sonunda oluşmaktadır. Karar verme yavaş ve geç olurken, kararlar oldukça sağlam temellere oturduğu, ilgili birim ve kişilerin tam katılımı sağlandığından, uygulama çok daha hızlı ve sağlıklı gerçekleşebilmektedir. TKY uygulamaları, geç karar-hızlı uygulama ile hızlı karar-geç uygulama; yoğun takım çalışması ile güçlü liderlik arasında denge oluşturmak zorundadır. Özel durumlara göre oluşturulacak bu dengeler liderlik ve takım çalışmasını

birleştiren, aynı zamanda katılımcı yönetimi sağlayan ortamı yaratacaktır. (149)

8.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

TKY'ni uygulayan işletmelerde bölümlerarası iletişim sıfır hata ile işlemelidir. Sistemdeki bir değişiklik en kısa sürede ilgili kişilere bildirilmelidir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında görülen bir değişiklik iletişim kanalları sayesinde ilgili bölümlere duyurulmalıdır. Talepteki değişikliği öğrenen pazarlama bölümü bilgiyi en kısa süre içinde ilgili bölümlere naklederek müşteri odaklılığı temel alan TKY modelinin etkin işlemesine katkıda bulunmalıdır.

Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru, hızlı bir şekilde sağlanmalıdır. Bu kapsamda kuruluşun politikaları, amaçları, hedefleri, maliyetler, kalite standartları, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar, bütçe vb. hakkında bilgi ve haberleşme ihtiyacı da karşılanmalıdır. (150)

TKY'inde iletişim çok yönlü olmalıdır. Doğru iletişim sisteminde, alt düzey çalışanın kendisinden hiç bir şey beklenmediği bir durumda bile, yöneticisine mesaj iletme hakkı olmalıdır. Bu hak tesadüfi veya bireysel tercihlere bağlı kalmamalıdır. (151) TKY'nin uygulanmasında kuruluş içi iletişimin sağlanması açısından katılımcı yönetim tarzı ve düzenleyici bir sistem anlayışı gereklidir. Kalite çalışmalarında işgören iletişimi İK'nın ilk inceleyeceği sistem olmalıdır. TKY programında iletişimin amacı kaliteyi satmak değil, tanıtmaktır. Yöneti-

(149) GÜRLEK, A.g.k., s.33.

(150) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k, s.35.

(151) S.CAUDRON, How HR Drives TQM, Personel Journal, C.72, S.8, 1993, s.48B.

ciler TK mesajını hızlı ve olabildiğince etkin almak zorundadırlar. İşgörene kalitenin tanıtılmasında iletişimin etkili ve verimli olması gereklidir. (152)

Eğitim, yöneticileri fonksiyonel düzeyde ve bölümde, kalitenin ne ifade ettiğini işgörenleri ile toplanarak, düzenli toplantılarda anlatması için cesaretlendirmelidir. Bu yaklaşım şirketlerin kalite mesajlarının hedefine ulaşmasında yardımcı olacaktır. İletişim sürekli gelişme fikrini etkilemelidir. Yönetim sürekli gelişimi takip etmek isterse iletişim işgören ve müşteri ile yakından ilgili olmalıdır. İK işgörenin kalite hakkındaki fikrini bilmeli ve geliştirmelidir. Bu yaklaşım şirketlerde kalite mesajlarının hedefine ulaşmasına yardım eder.(153) TKY'nin uygulanmasında, kuruluş içinde iletişimin sağlanması açısından iki temel unsur vardır; açık hedef anlaşmalarına dayalı katılımcı yönetim tarzı, işleyişin kontrolünü sağlayacak düzenleyici bir sistem. (154)

İletişim programları kaliteye bağlılık seviyesini artırmayı hedefler. Mesajlar kalitenin önemini belirtir. İletişim programları işgörenin öğrenmesi ve kaliteyi geliştirmesi için yardım eder. İK uzmanları işgörenin kaliteyi nasıl düşüneceği ve kaliteye nasıl ulaşılacağı yönünde etki ederler. (155)

İKY organizasyonda temel iletişimcidir. İletişim sayesinde işgörenin soruları cevaplanır, ihtiyaçları gruplanır, bu ihtiyaçları karşılayacak gelişim programları hazırlanır.

-
- (152) S.CAUDRON, Communicating TQM to Small Groups Improves Understanding, Personnel Journal, C.72, S.8, Oct 1993,s.48D
(153) Nurdoğan ARKIŞ, KÇ'nin Amaçları, Verimlilik Dergisi, 95 Özel sayısı, Verimlilik Dergisi, Ankara, s.156.
(154) V.DİEMER, A.g.k., s.105.
(155) ULRICH D. A.g.k., s.52.

E.) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

TKY'nin temelindeki sürekli ve küçük gelişim, sistemi ayakta tutan insan unsuruna da uygulanmalıdır. İnsanın niteliği bilgi ve becerisi artırılmalıdır. Bu nedenle TKY'nin önemli öğelerinden biri de üst yönetimden en alt kademelere kadar eğitimin yapılması ve etkin hale getirilmesidir.

Teknolojik gelişmelerle birlikte organizasyonel yapılar ve yönetim anlayışları da değişiyor. Bilginin, organizasyonun tamamına yayılarak, çalışanın bir tek konuda derinlemesine uzmanlaşması yerine, çok becerili hale getirilmesi ile, yaratıcılığın önünde önemli bir engel teşkil eden hiyerarşinin tümüyle ortadan kaldırılmasına çalışılıyor. Bu amacın gerçekleşmesi için işletme içi eğitim-geliştirme programlarının uygulanması gerekir. Nitelikli bir eğitim programı, bireyde ve kurumda davranış değişikliğini başlatabilir. Eğitimin kalitesinin yüksek olması, herşeyden önce kurumun eğitim yaklaşımına bağlıdır. Kaliteli eğitim önemli bir finansal yatırım demektir. (156)

Eğitimin hedefi, çalışana bir işi daha iyi yapması için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması iken, geliştirme programlarının hedefi, işgörenin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesini ve böylece işini daha verimli yapmasını sağlamaktır. Geliştirme programlarında, işgörene organizasyona ilişkin genel bilgilerin aktarılması, insan ilişkilerini anlamasının sağlanması, yönetim yeteneğinin geliştirilmesi gibi geniş kapsamlı bir yaklaşım sözkonusudur. (157)

TKY'nin temelinde insan faktörü yatar. İnsan faktörünün

(156) İNCEÇAM, A.g.k.,s.20.

(157) İNCEÇAM, A.g.k.,s.14.

geliştirilmesi direkt kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir. İşletme, ürün yada hizmetin kalitesini artırmak istiyorsa, dikkat etmesi gereken unsurlar :

- İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi, informel örgütün formel yapıya olan negatif etkisinin ortadan kaldırılması
- Çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanması yada işletmenin buna imkan yaratması
- Takım ruhunun ve ekip çalışmasının gelişimi
- Kurum içi ve kurum dışı iletişimin güçlendirilmesidir.

TKY'nin İK açısından ilk basamağı eğitimidir. Gerek TKY ve gerekse görev alanları ile ilgili mesleki eğitimler kişinin işine bağlılığını artırır. İşletmenin önemli bir parçası olduğunu ve önemsendiği duygusunu tattırır. Sanayide gelişmiş ülkeler gözlenecek olursa, teknolojik gelişmeye paralel olarak mesleki eğitimlerin de geliştiği ve değiştiği kolayca görülür. Çalışanları konunun önemi ve getirileri hususlarında gerçekten bilinçlendirmek, çalışanları eski yerleşmiş bazı alışkanlıklarından kurtarmak ve bu yeni sürece inanmış bir topluluk olarak katılımlarını sağlamak gerekir. Bütün bunları sağlamanın yolu eğitimden geçer. İşletme genelinde kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi için her kademedede, yoğun olarak eğitim programları düzenlenmelidir. (158)

Eğitim aracılığı ile işgörenin bilgi ve becerisi geliştirilip, beyin gücünün yaratıcılığı ve işlevselliği işletmenin faaliyetlerine, üretimine aktarılmalıdır.

Yeniliklere uymak isteyen üst yöneticiler, mevcut işgöreni değiştirip, bilgili kişileri almak yerine, mevcut işgöreni yetiştirmeli, gerekli özellikleri kazandıracak eğitim program-

ları düzenlemelidir. Önemli olan mevcut işgöreni yetiştirmek, eğitmek ve geliştirmektir. Eğitim bir yandan işgörenlerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini arttırırken, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini arttırmaktır. (159) Kültür değişimine yön verenler eğitim süreçlerinde mutlaka TKY ilkelerini gözetmelidirler.

TK metodolojisinin eğitim sürecine uygulanması önemlidir. İshikawa "kalite yönetimi eğitim ile başlar, eğitim ile devam eder" der.

Eğitim planlamasında ilk adım; eğitim ihtiyacı araştırması yapılmasıdır. Eğitim ihtiyaçları, endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişkenlik gösterir. Eğitim ihtiyaç araştırması doğrultusunda eğitim konuları ve hangi eğitimlerin kimlere verileceği belirlenir. Farklı eğitim seviyelerinden işgörenlerin aynı eğitim grubu içerisinde bulunması eğitimde katılımcılığı düşürerek iletişimi tek yönlü hale getirebilmektedir. Bu da katılımcılarda giderek artan olumsuz duygu yoğunluğuna neden olur. (160)

Eğitim programları sayesinde, farklı örgüt kademesinde yer alan işgörenlerin işletme içindeki yerlerini öğrenmeleri sağlanır. Eğitime en üst kademedен başlayıp, bunun yöneticiler tarafından aşağılara yayılması ideal bir seçenektir.

Eğitim yeri, katılımcıların sayısı, zaman, eğitim uzmanı, yöntem ve eğitim malzemeler yapılacak eğitimin kalitesini etkileyecek unsurlardır. (161) Eğitimde kalite, doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere doğru mekanda, doğru eğitimcilerle ve-

(159) ÇELİK, A.g.k., s.123.

(160) Canan DEMİRAL, Kalite Yönetim Sistemi ve Eğitim, Kalite Dergisi, Y.2, S.8, Temmuz 94, s.6-7.

(161) Bülent NİZAMOĞLU, Eğitim ve Kalite, Kalite Dergisi, Y.2, S.8, s.8-10.

rilmesi ile gerçekleşir. Eğitime katılacak kişilerin, eğitimin kendilerine yarar sağlayacağına inanması ve eğitime isteyerek herhangi bir baskı olmadan katılması çok önemlidir. Eğiticiye bu eğitimden ne beklendiği, katılacakların eğitim seviyeleri ve statüleri aktarılmalıdır. (162)

Eğitimin ardından eğiticinin değerlendirilmesi yapılır. Katılımcılara önceden hazırlanmış formlar dağıtılarak eğitim konusu, süresi, eğiticinin konuya hakimiyeti vb sorular sorulmak suretiyle sıcağı sıcağına eğitimle ilgili ilk değerlendirmeler alınmalıdır. (163)

Kaliteli bir eğitim, katılımcıları çözümler bulmak için ekip olarak çalışmaya özendirir. Eğitim, ekip çalışması alışkanlığı ve bunun için gerekli becerileri vermelidir. Eğitim çalışmaları katılımcıların anlayacakları dilde ve düzeyde verilmeli, mesajın doğrudan yerine ulaşması sağlanmalıdır. Böylelikle düşünme ve davranma biçimlerinde bir değişim gerçekleşebilir. Eğitim; açıklama, örnekler ve uygulamalarla (3E kuralı; Expanation Examples, Execution) verilmeli, kısa dönemde sonuç alınabilecek somut öneriler getirilmelidir. Kaliteli bir eğitim sürekli gelişim programının ayrılmaz bir parçasıdır, insanların tüm yönleriyle geliştirilmesini, şirket içindeki tüm basamaklarda, aynı görüş ve inançların yerleştirilmesini içerir. (164)

İşletmede eğitim her derde deva değildir. Örgütsel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir. Yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir. Çalışanların davranışlarında istenilen hedeflenen değişikliği sağlamayı amaçlayan eğitim, süre-

(162) Emre MERİÇ, Eğitimde Kalite, Kalite Dergisi, Y.2 S.8, Temmuz 94, s.14.

(163) MERİÇ, A.g.k., s.14-15.

(164) İsmet BARUTÇUGİL, Yönetici Eğitiminde Kalite, Kalite Dergisi, Y.2, S.8, Temmuz 94, s.24.

li geliştirildiğinde bir yandan işletmenin en önemli kaynağı olan çalışanı geliştirip verimini artırırken, diğer yandan kalitede iyileşme ve artışı da gerçekleştirecektir. (165)

Eğitimler mesleki alanda olacağı gibi, TKY konusunda da yapılmalıdır. Bütün çalışanlara firma çapında kalite iyileştirme programıyla, kalitenin önemi tanıtılmalıdır. Bu program kaliteye giriş ile başlayıp, periyodik tazeleme kurslarına ve hataların önlenmesine dayanan iyileştirme programlarını kurmak için gösterilmesi gereken ısrarlı çabalara kadar uzanabilir. Kalite eğitiminde yer alacak konular; kalite kavramları, kalite araçları (Pareto analizi, sebep sonuç diyagramları), ISO-9000, Malcolm Baldrige Ödülü Kriterleri, müşteri memnuniyeti ölçümü gibi özel konular ve yöneticilere çalışanları nasıl motive edeceklerinin, yetkili kılacaklarının öğretildiği liderlik eğitimi olarak belirlenmelidir. (166)

İyi bir eğitim programının bölümlere ayrılmış ortalama 40 saatlik bir programı içermelidir. Bu programda 8-12 saat kalite kavramları, 16-24 saat kalite araçları, 4-16 saat özel konular olmalıdır. Güncelliği sağlayabilmek için eğitime her yıl 16-32 saat arası süre ayrılmalıdır. Yöneticilere ise ilk yıl 24-35 saatlik liderlik eğitimi verilmeli, güncelliği sağlamak için de her yıl tekrar edilmelidir. (167)

Personelin geliştirilmesindeki önemli elemanlar; kalite politikası, hedefler, müşterinin tatmini kavramları konusunda personelin eğitimi, yeni başlayanlar için kalitenin önemi, eskiler için periyodik bilgi tazeleyici eğitimler, gelişme ihti-

(165) BİRGEN, A.g.k., s.29.

(166) Burak ALTUNTERİM, TKY Neden Başarısızlığa Uğrar? Kalite Dergisi, Temmuz 1995, s.13.

(167) ALTUNTERİM, A.g.k., s.13.

yaçları ve potansiyelin incelenmesi için personel performansının değerlendirilmesi, proses kontrol, veri toplama, problem tanımlama, analiz, doğrulayıcı faaliyet, geliştirme, grup çalışması ve iletişim metodları konularında eğitim olarak sıralanabilir. (168)

Çalışanlar problem çözme araçlarının kullanımı konusunda eğitilmeli ve belirledikleri problemleri bu araçları kullanarak çözmelidirler. Problem bir kez çözüldükten sonra, ileride tekrarlamasını önlemek için sonuçlar standardlaştırılmalıdır.(169)

Eğitim çalışmalarından beklenenler; sürekli iyileştirme çabası, kalite düşüncesinde sınırsızlık, iş yöntemlerini geliştirme, işgücü devrini en aza indirme, işbirliği ve eşgüdümü kolaylaştırma, fazla mesai giderlerini, iş kazalarını azaltma, moral üzerinde olumlu etki, kusurlu üretim ve hizmeti azaltma şeklinde sıralanabilir. (170)

1.) PERSONEL YÖNLENDİRME VE İŞE YERLEŞTİRME PROGRAMLARI

İşgörenin işiyle ve işletmeyle ciddi şekilde tanışması bu eğitim yöntemi ile olmaktadır. İşgörenin işi yada işletmeyi tanımada yanlış bilgi edinme ihtimali bu eğitimler sayesinde ortadan kalkar. İşgörenin verimini artırma, işletmeye bağlılık süresini hızlandırma, işgören devir hızını azaltma, işgörenin işletmede kalma yada gitme kararını kısa sürede verme vb konularda yönlendirme-yerleştirme programları büyük paya sahiptir.

İşgören göreve başlamadan önce işinin gerektirdiği temel konuları bu eğitimler aracılığı ile öğrenir. Kalitenin sıfır hata ve işin ilk defada zamanında yapılma ilkeleri yeni işgören

(168) TS-ISO 9002 Standardı, TSE Yayınları, Ankara, s.8.

(169) İMAİ, A.g.k., s.42.

(170) Roy CLİNTON, A.g.k., s.10-16.

için istisna olamaz. İşgörenin bilgi ve tecrübe eksikliğinden doğacak hatalara mahal vermemek için yönetim, personel yönlendirme - yetiştirme eğitimlerine özen göstermelidir.

Genel işletme politika ve kavramları, TKY temelleri, teknik bilgiler, işletmede uygulanan çalışma kuralları, işleyişi, iş akışı, ürün veya hizmet sunumu ile ilgili şartnameler, iş talimatları, prosedürler, standartlar, destek dökümanlar vb konularda yeni gelen işgörene verilen eğitimler personel yönlendirme - işe yerleştirme eğitimlerinin içeriğini oluşturur.

İşe alıştıırma eğitimleri kapsamında KG çalışmalarının gereği olarak hazırlanan döküman sisteminin öğeleri; prosedürler, talimatlar, cihaz ve aletlerin kullanımını anlatan dökümanlar, iş güvenliği kuralları vb konulara da yer verilmesi yeni işgörenin işe adaptasyonunu hızlandıracaktır.

2.) İŞ BAŞINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI

Uygulamalı eğitimde istenen eğitim sırasında ve sonrasında katılımcıların öğrenmelerini, deneyim kazanmalarını sağlayacak şartları yaratmaktır. Katılımcılar bu şartlarda resmi olmaktan uzak, teşvik edici bir ortamın avantajlarından yararlanarak aktif, etkileşime açık bir şekilde faaliyet gösterir. (171)

Eğitim yöntemleri içerisinde özellikle işçi bazında en verimli olduğu kabul edilen eğitim işbaşında eğitim yöntemidir. İşletmeye yeni giren işgörene, tanıtıcı eğitimin ardından yapacağı işe ait eğitim verilecek ise iş başında eğitimin verilmesi tercih edilmektedir. Yazılı ve sözlü anlatımdan çok işgörenin işin aşamalarıyla, nasıl yapıldığını görmesi, iş başında neler yapması gerektiğini öğrenmesi diğer eğitim metodlarına göre da-

(171) MERİÇ, A.g.k., s.15.

ha etkili ve daha kalıcıdır. İşbaşında uygulanan eğitim kişiye, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. (172)

İş başında eğitim yöntemini benimseyen işletmeler, eğitim verecek kişinin, konusunda uzman ve işgören eğitimi hakkında bilgili olmasına dikkat etmelidir. Eğitimci, işletme içinden olabileceği gibi, işletme dışından seçilecek bir uzman olabilir.

Sürekli ve düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilen istikrarlı sistemlerin gereği olarak geleneksel eğitimler yerlerini uygulamalı eğitimlere bırakmaktadır. Bu değişiklik çerçevesinde gerek eğitimi düzenleyenlere, gerekse eğitimden yararlanmaya karar veren şirketlere önemlibir görev düşmektedir. (173) Eğitimi organize eden kişiler eğitimde hatalı şeylerin öğretilmediğine dikkat etmelidirler. Deming'in belirlediği bir nokta; işgörenlerin işlerini diğer işgörenden öğrenmesi sonucu ortaya çıkan "uygun olmayan eğitim"dir. İyi ve kötü uygulamaların hepsi bir işgörenden diğerine aktarılır. En kötüsü hiçbirinin hangi işin iyi, hangisinin kötü olduğunu söylenmesidir. Uygun bir eğitim programı vasıflı nezaretçiler tarafından yürütülmelidir. Deming eğitimin sürekli olmasını vurgular. İşçilerin temel seviyede bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır. Yeni bir teçhizat veya proses kullanılmaya başlanıldığında eğitim yinelenmelidir. Deming, çok sayıda işgörenin hâlen yaptığı işle ilgili gerçek bir eğitim almadığını, ya başka işgörenden duyduğunu, ya da bazı talimatları okuyarak bu işi yapmaya çalıştığını ileri sürmektedir. (174)

Kişiler en iyi, eğitilme gereğine inandıkları zaman öğrenebilirler. Parlak insanlar birşeyi sadece okuyarak ya da

(172) MERİÇ, A.g.k., s.15.

(173) MERİÇ, A.g.k., s.14-15.

(174) DEMİRÖĞEN, A.g.k., s.72.

dinleyerek kavrayabildiklerine inanırlar ve uygulama yapma gereği hissetmezler. İşbaşında eğitim yönteminin etkin olarak kullanıldığı sistemlerde bu yanlış bir yargıdır. (175)

İş başında eğitim programlarında kullanılan belli başlı yöntemler; yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerimi yoluyla eğitim, monitör aracılığı ile eğitim, staj yoluyla eğitim, rotasyon, oryantasyon yöntemleri ve komiteler aracılığı ile eğitim yöntemleridir. (176)

Yönetimin işçilerden daha fazla yararlanması dahil bütün alanlarda işbaşında eğitim için modern yöntemler kullanılmalıdır. Dar görüşlü birçok yönetim, eğitimi verimsiz olarak görür ve bu konuyu finansa bağlar. İşçinin işini anlaması, bu işi firmanın yararına en iyi şekilde nasıl yapacağını bilmesi, firmaya sağlayacağı potansiyel faydaya nazaran dakikalarla ifade edebilir ve böylece en azından işi bu şekilde yapma şansı artar. Bu işçinin iyi bir iş yapmaktan elde edeceği haz ve tatminle çalışmaya devam etmesi daha ileri iyileştirmeler ortaya çıkmasını sağlayacaktır. (177) Eğitilmiş işgören hedeflenen kaliteye ulaşmayı kolaylaştırırken, mevcut sistemde hatalı üretim oranının da azalmasını sağlar.

3.) İŞ DIŞINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI

Eğitim, TKY'nin başarısında en önemli faktörlerden biridir. Doğru yer ve zamanda, doğru kişiler için, doğru miktarda organize edilecek bir eğitim TKY'ni başarıya götürecektir. (178) İşgören veya yöneticinin mesai saatleri ve işletme dışında ge-

(175) ALI KIRMAN, Eğitimde Kalite, Kalite Dergisi, Y.2, S.8, Temmuz 94, s.12.

(176) MERİÇ, A.g.k., s.15.

(177) DEMİRÖĞEN, A.g.k., s.53.

(178) ALTUNTERİM, A.g.k., s.13.

rek firmaya yönelik gerekse genel katılıma açık eğitim programlarına katılımı, iş dışındaki eğitim geliştirme çalışmaları sınıfına alınabilir. Katılımcının iş stresinden kurtulması ve maksimum verim elde edebileceği bir eğitim olması amacıyla, yapılacak eğitimin iş dışında olması tercih edilebilir. Eğitimin işletme dışında yapılması katılımcıları motive etmek açısından her zaman olumlu sonuç verir. İşletmelerde yapılan eğitimlerde katılımcıların en büyük şikayeti ara verildiğinde erişilebilir olmaları nedeniyle günlük sorunlardan kopamamaları olmaktadır. Eğitim yerinin olası problemler açısından önceden irdelenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması büyük önem taşır.

İş dışında yapılan eğitim ve geliştirme programlarında kullanılan metodlar, anlatma, örnek olay, rol oynama, işletme oyunları, duyarlılık eğitimi ve bekleyen sorunlar şeklinde sıralanabilir. (179)

Bu metodlardan anlatma yöntemi; en eski, en klasik ve tek yönlü eğitim yöntemidir. Eğitimci ilginç örneklerle kişilerin dikkatini çekmek gibi yolları başarı ile uygulayabilirse bu yöntemin eksi yönleri biraz olsun azaltılır.(180) TKY uygulayan işletmelerin tek yönlü iletişimi içeren eğitimleri tercih etmediği görülür. Dinleyicinin katılımı, öğrenme isteği ve eğitimci ile fikir alışverişi sağlandığı sürece anlatma yönteminin TKY sisteminde uygulanması mümkündür.

Toplumsal ve ruhsal faktörleri içermeyen örnek olay yöntemi uygulamalara etkili ve düzeltici yenilikler getirmekte, bilgilerin bireylere tam olarak aktarılmasında elde edilen sonuçlara, denetim işlerine büyük önem vermektedir. Temel amaç,

(179) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.13.

(180) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.13.

uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya, çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılır. (181)

Eğitim programlarının bir ileri aşaması da, çalışanların öğrenmiş oldukları konuları uygulamaya aktarma becerilerini artıran örnek olay yöntemidir. Bu yöntemde katılanlardan belirli olayları ele alarak çözmeleri istenir. Bu amaçla, katılımcılardan gönüllü olanlar, problemi ilgilendiren birim sorumlularının rollerini üstlenerek problemin çözümü ile ilgili önerilerini dile getirirler. Bir dizi çok yönlü analizden sonra problemin çözümüne yönelik kararlar alınır. Böylece karşılaşılan problemin çözümüne veya kalitenin geliştirilmesine ilişkin kararların alınmasında ilgili birimler arasında bir uzlaşma sağlanmasının gerekliliği de çalışanlar tarafından kolayca benimsenir. (182)

Rol oynama yönteminde, adaylar arasından belirli bir grup seçilerek bu gruptan işletmede çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp, çözümlenmeleri istenir. (183) Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitimsel yöntemdir.

İş dışında eğitim yöntemleri TKY uygulayan işletmelerde mesleki yada kalite odaklı eğitimlerde kullanılır. Gerek temel

-
- (181) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.159.
(182) EFİL, A.g.k., s.161.
(183) SABUNCUOĞLU, A.g.k. s.160.

eğitimleri gerekse bilgi tazeleme, geliştirme eğitimlerini iş dışında eğitim yöntemi aracılığı ile gerçekleştirmek mümkündür.

4.) DİNLEYİCİ ÖNÜNDE YAPILAN GRUP TARTIŞMALARI

Son yıllarda düzenlenen eğitim programlarında daha fazla oyunlara yer verilmektedir. Bu Şekilde işgören hem bireysel olarak gelişme kaydetmekte, hem de grup ile birlikte faaliyet gösterme becerisini kazanmakta veya geliŐtirmektedir. (184)

Dinleyici önünde yapılan eğitimler toplu tartiŐmalar (panel), toplu sunuŐlar (sempozyum) ve açık oturum Şeklinde gruplanabilir. Eğitimci durumundaki kişiler konu hakkında fikirlerini belirtirler, tebliğlerini sunarlar. Katılımcılarla eğitimciler arasında karşılıklı sorular Şeklinde gelişen bu eğitim yöntemleri konu hakkındaki gelişmeleri ve yenilikleri en kısa sürede katılımcılara aktarma amaçlıdır. TKY'nin uygulandığı işletmelerde yada topluluklarda dinleyici önünde yapılan eğitim yöntemleri yaygın olarak uygulanmaktadır.

5.) BİLGİ TAZELEME PROGRAMLARI

Bilgi tazeleme programının amacı, daha önce alınan eğitimlerin güncelleŐtirilmesi, ilgili konu hakkında ortaya atılan ve kabul edilen yeni görüşlerin personele aktarılmasıdır. Bilgi tazeleme programı işletmenin tüm kademelerinde yaygın olarak kullanılır. Gerek personelin mesleki alanı ve gerekse TKY konusundaki gelişmeler, yenilikler, değişiklikler bilgi tazeleme programı ile ilgililerine aktarılır.

(184) MERİÇ, A.g.k., s.15.

6.) YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ

21. yüzyıla yaklaşırken eğitim, rekabette belirleyici bir unsur olarak yerini almıştır. Yöneticileri daha iyi eğitilmiş işletmelerin önemli bir avantaja sahip olacakları kesindir.

Bir yöneticinin kalitesi kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi, sağlıklı kararlar alabilmesi ve akılcı eylemlerde bulunabilmesi ile belirlenir. Yöneticilerin performans düzeylerini yeni beklentiler doğrultusunda geliştirmeleri için kesintisiz bir eğitim süreci içinde olmaları ve her geçen gün yeni birşeyler öğrenmeleri zorunludur. (185)

Eğitim, katılımcıların şu anda yapmakta oldukları işleri daha kaliteli bir şekilde gerçekleştirmeleri ve gelecekteki işlerine iyi hazırlanmaları için verilmelidir.(186) Yönetici eğitiminde kalitenin sağlanması için sunulan eğitimin, anlayış, disiplin, ekip çalışması, açık, doğru düşünme ve davranma özelliklerini içermesi gerekir. Eğitimin başarılı olabilmesi için böyle bir eğitime ihtiyaç olması, yöneticinin bu ihtiyacın farkına varması, anlatılanların pratikte işe yaracağına inanması, çalışanların performansını belirleyen özel beceriler tespit edilerek gelişime ihtiyaç duyulanların belirlenmesi önemlidir.

ASTD (American Society for Training and Development) tarafından yapılan bir çalışma, dünya üzerinde yönetici eğitimi konusunda yapılan çalışmaların %65 oranında boşa gittiğini iddia eder. Temel nedeni ise eğitimlerin ihtiyaca yönelik gerçekleştirilmemesinde yatmaktadır. Başarılı her eğitimde harcanan 1 dolar daha sonra 33 dolar olarak geri döner. Eğitim başarılı olarak yapılmamış ise yatırımın geri dönüşü negatiftir. (187)

(185) BARUTÇUGİL, A.g.k., s.23.

(186) KIRMAN, A.g.k., s.13.

(187) NİZAMOĞLU, A.g.k., s.8-10.

Eğitim yeri ile ilgili bir takım sorunların eğitimin verimliliğini büyük ölçüde etkileyebileceği gözden uzak tutulmalıdır. Eğitim yeri katılımcıların konsantrasyonunu bozacak şekilde olmamalıdır. İşletme içinde yapılan eğitim özellikle hafta sonlarına rastladığı zaman, katılanları motive etmede önemli sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Eğitim zamanı, kişilerin iş yoğunluğu da gözönüne alınarak belirlenmelidir.

Eğitim uzmanının yüksek bir iletişim becerisine sahip olması çok önemlidir. Konuşmanın akıcı ve canlı olması, kelimelerin özenle seçimi, iyi bir dinleyici olma özelliği, gruba hakimiyet, konuya hakimiyet, akıcı, net, çarpıcı örnekler verebilme, gruba saygılı olma katılımcıların üzerinde önemle durdukları konulardır. Uzmanın performansı son dakikaya kadar kritik önemini korur. Eğitimci gerektiğinde konuyu genişletebilmeli, derinleştirebilmeli ve katılımcıların düzeylerine göre uyarlayabilmelidir. Eğitim, karşılıklı iletişime açık bir şekilde srdrlebilmelidir.(188) Eğitimin kalitesi ve hedeflerine ulaşması için eğitmenin "profesyonel düzeyde prezantasyon yeteneklerine" sahip olması gerekir. Bir eğitmenin başarılı olabilmesi sabır, hoşgörü ve insanları sevebilme yeteneklerine de doğrudan bağlıdır.

Eğitim notları kısa ve çarpıcı olmalıdır. Konu işlenirken görsel eğitim araçlarından yararlanılmalıdır. Grsel malzemelerin renkli olması katılımcıların dikkatlerinin konuya daha iyi çekilebilmesini sağlar.

rnek olay tartişmaları, iş oyunları, rol oynama, simülasyon, film izleme gibi eğitim teknikleri yönetici eğitiminin verimliliği açısından çok önemli araçlardır.

(188) NİZAMOĞLU, A.g.k., s.8.

F.) KALİTE HEDEFLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yönetim, TKY felsefesini uygularken her yönetim şeklinde olduğu gibi çalışmalarının sonucunu almak üzere hedefler belirleyecektir. İşletmenin hedefleri, işletmeyi oluşturacak tüm bölümlerin hedeflerinin toplamıdır. Üretim, pazarlama, satış, AR-GE KG ve İK bölümlerinin hedefleri işletmenin ana hedeflerinin bir parçasıdır. Özellikle işletmenin kalite hedeflerinde her bölüme düşen paylar vardır. Üretim bölümü müşteri isteklerini karşılayacak mal veya hizmeti üretmeye çalışırken, pazarlama müşteri istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu öğrenmeyi hedefler.

İKY, işletmenin TKY'ni uygulayabilmesinde önemli bir yere sahiptir. İKY'nin kalite hedefleri TKY'nin etkinliğinin derecesini tayin edebilecek kadar önemlidir.

İşletmenin, tüm bölümlerini müşterisi gibi görerek işgören eksikliğini en kısa sürede, en iyi seçimle doldurmak, işgören devir hızını olabildiğince aşağıya çekmek, bölümlerin personelle ilgili şikayet ve memnuniyetsizliğini azaltmak, yok etmek, işgören-işveren amaç birliğini sağlamak, fazla mesailerini minimuma çekebilme, hatalı ürün yada hizmet oranını azaltmak, eğitimlerle işgöreni geliştirmek, ekip çalışmalarını desteklemek, işgörenin adil ücret almasını sağlamak işgören mutluluğunu artırmak, iş-iş-gören uyumunu sağlamak, verimsiz çalışma saatlerini azaltmak, motivasyonunu artırmak, kişilerin katılımını sağlamak İKY fonksiyonunun diğer hedeflerindedir.

İKY'nin kalite hedeflerinden bazılarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

1.) ÖNCE KALİTE YAKLAŞIMI

İKY yaptığı çalışmalarda "önce kalite" ilkesini elden bırakmamalıdır. İKY, TK'nin sağlanmasında kendine düşen görevi "önce kalite" diyerek yerine getirmelidir. İşgören seçiminde kaliteli ve işe uygun elemanın seçilmesi, performans değerlendirme, kalitenin ön plana alınması, personelin işe yerleştirilmesinde kalitenin dikkate alınması, iş güvenliği işçi sağlığı ve eğitim çalışmalarında kaliteli hizmet verilmesi sağlanmalıdır.

İKY kaliteyi ilk hedef aldığı gibi yönetim alanı içinde olan işgörene de "önce kalite" fikrini aşılmalıdır. İşgören yaptığı işte, verdiği hizmette önce kalite felsefesini içten gelen bağlılıkla uygulamalıdır. İşgörenin işletmeye ilk adımından itibaren kalite olgusunu algılaması, kalitenin ilk hedef olduğunu anlaması eğitimlerle sağlanmalıdır.

2.) MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Müşteri mutluluğunu temel alan TKY'inde şikayetlerin tespiti, analizi, şikayeti oluşturan hatanın giderilmesine yönelik çalışmaların yapılması, şikayetlerin telafi edilmeye çalışılması TKY'nin etkinliğini artıracaktır.

Müşteri şikayetlerinin belirlenen prosedür, çerçevesinde anında değerlendirilmesi, olumlu veya olumsuz sapmanın nedeninin araştırılması, düzeltici faaliyetlerin anında uygulanması gerekir. Düzeltici faaliyetler işletmenin İK tarafından yapılacaktır. Yönetim uygunsuz davranışları yapan kişilerin düzeltici faaliyeti de yapacağını unutmamalıdır.

İKY'nin çalışma alanı içinde olan müşteri şikayetleri İKY tarafından ele alınır. Eğer müşteri şikayeti işgören kaynaklı ise, İKY işgörenle yakından ilgilenmeli, yüzyüze görüşme-

li, şikayetin sebebini işgörenden dinlemeli, işgörenin iş çevresi veya özel yaşamı ile ilgili problemleri varsa çözmeye yardımcı olmalı, işgören şikayet edilen davranışın tekrarından kaçınacak şekilde eğitilmelidir.

İKY sıfır hatayı hedeflemelidir. İKY hataların düzeltilmesi gerekliliği konusunda da İK'nı bilinçlendirmeli ve konunun önemini işletme genelinde yaymalıdır. İKY, iç ve dış müşterilerinden gelen şikayetleri değerlendirmeli, analiz etmeli, gerekli düzeltmeleri mümkünse anında, değilse en kısa sürede giderme yönünde ilgili dökümanlarını uygulama yoluna gitmelidir.

3.) MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASI

Kalite işletme organizasyonunun bütünüdür. Organizasyon üyeleri üretilen mal ve hizmetlerin, müşterilerin talep ve beklentilerinin karşılanmasından sorumludur. Bu kalite düzeyine ulaşılmasında yönetim kadar personelin de sorumluluğu vardır. Bu nedenle kaliteli üretim için gerekli faaliyetlerin işletme düzeyinde koordinasyonu sorunu ile karşılaşılır. (189)

Organizasyondaki herkes müşterinin tatmininde kendi payını gerçekleştirmek için çabalar. Eğer çalışanlar kapasitelerinin tümü ile kendilerini işlerine verirlerse hem mesleki açıdan tatmin olurlar, hem de organizasyonun bütünü bundan yarar sağlar.(190) Dış müşteri tatminine giden yol iç müşteri tatmininden geçer. İç müşterisi mutsuz, işini ve işletmeyi sevmeyen bir kurumun dış müşterilerini de tatmin edebilmesi kolay değildir. Dış müşterinin mutlu olması için onun ihtiyaç ve isteklerini karşılayan insan da mutlu olmalı, istediğini bulmalıdır.

(189) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, TKY ve Kalite Güvencesi, Anahtar Dergisi, Mart 1994, Ankara, s.5.

(190) EFİL, A.g.k., s.45.

(191) İKY iç müşteri kavramını gözönüne alarak personelin mutluluğunu da sağlamalıdır. İKY işgörenin mutluluğu ve işinden tatmin olması yönünde çalışmalıdır. İşgörenin ihtiyaçlarını karşılayacak bir yapının oluşması için çaba göstermelidir. İKY işletme çalışanlarının memnuniyetini ölçmelidir. Mutlu işgörenler, memnuniyetlerini şirket dışına taşıyarak mutlu müşterilerin doğmasını sağlayacaktır. (192) İşgören memnuniyetinin ölçümünde işe giriş çıkışlar, transfer önerileri, işgören devir hızı, işgörene ait şikayetler ve devamsızlık gibi sert ölçütlere de göz atmak gerekir.

İKY, işletme içinde müşterisi durumunda olan bölümleri memnun etmek durumundadır. Bölümlerin personel ihtiyaçlarını zamanında, doğru seçilmiş işgörenlerle gidermelidir. Bölümlerin işgörenlerle ilgili problemlerine çözüm bulmalı, bölüm, bölüm sorumluları ve işgörenin iş hayatı, çalışma ortamı ile ilgili her türlü sorununu elindeki imkanlar dahilinde çözmelidir.

4.) YASA VE MEVZUATA UYUM

İKY işgörenin yasal işlemlerini zamanında yerine getirmeli, yasal haklarını vermelidir. İş hukukuna ters herhangi bir uygulamada bulunmamalıdır. Müşterisi durumunda olan işgörenin mutluluğu işletmenin kalite seviyesini, dolayısıyla dış müşterilerin mutluluğunu etkileyecektir. Mutlu ve hakettiğini aldığına emin işgörenlere sahip işletme, kalite hedeflerine istediği başarı yüzdesi ile ulaşacaktır.

İşgörenin işe giriş tarihinin zamanında bildirilmesi, gerekli kayıtların eksiksiz yapılması, sigorta primlerinin zamanında, eksiksiz ödenmesi, emekliye ayrılan veya iş değişikli-

(191) SİĞİRCİ, A.g.k., s.6-7.

(192) ALTUNTERİM, A.g.k., s.13.

ği yapan işgörenin ayrılırken alması gereken belgelerin zamanında ve eksiksiz temini, işletmede çalıştığı süre içinde işgörenin gereken bildirimlerinin zamanında, doğru bildirilmesi, ayrılan işgörenin yasal haklarının verilmesi yasa ve mevzuata uygunluğu gösteren kriterlerdir. Bu kriterler İKY tarafından gerçekleştirilmelidir.

5.) SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN HEDEFLENMESİ

Sürekli iyileştirme sorunların tanımlanması ile başlar. Klasik yönetimdeki işe alınma-işten çıkarılma sisteminde, bir sorunun tanımlanması genellikle olumsuz bir performansla eşlendirilir ve çoğu kez işten atılma riski sözkonusudur. Üstteki yöneticiler, elemanlarının hatalarını bulmakla, elemanlar ise sorunları yöneticilerden gizlemekle meşguldürler. Sürekli iyileştirmeyi diğer deyişle KAİZEN'i uygulamak ve yerleştirmek için çalışanların sorunları kabul etmesi, çözüm için planlar hazırlaması, personel uygulamalarını ve çalışanların birbirleriyle olan çalışma biçimini değiştirecek şekilde şirket kültürü gözden geçirilmelidir. (193)

TKY uygulayan firmalar mal ve hizmetleri, süreçleri, personeli sürekli iyileştirir ve geliştirirler. Sürekli iyileştirme kalitede sürekli mükemmellik arayışını getirdiğinden ulaşılan tüm hedefler planlı ve sistematik bir şekilde analiz edilerek nasıl daha iyiye ulaşılabileceği araştırılır. (194)

-
- (193) Hazım KANTARCI, Kültür Değişimi ve Brisa, Kalite Dergisi, Nisan 1993, s.31.
(194) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, Verimlilik Dergisi, 95 Özel sayısı, Ankara, s.33.

6.) PERSONELİN İLK VE HER SEFERDE DOĞRU YAPMASI İLKESİ

Müşteri tedarikçi ilişkilerinde her tedarikçi müşteriye hangi ürün yada hizmetin ulaştırılacağını bilmeli, bunu ilk seferinde zamanında, her zaman doğru ulaştırmalıdır. Bu kural iç ve dış müşterilerle olan ilişkilerde uygulanmalıdır. İşletmede ürün yada hizmetlerin doğru tasarlanması, doğru üretilmesi müşteriye doğru sunulması, ulaştırılması, doğru kontrolün yapılması, dökümanların doğru izlenmesi, personelin dökümanlara uygun yetiştirilmesi, bu konuda eğitilmesi, işgörenin işini ilk seferinde ve doğru yapması için yapılması gereken işlemlerdir. İşgören eğitimlerinde önemle üzerinde durulması gereken konu işin ilk defada ve her defasında doğru yapılmasıdır. (195)

Kalite, verimlilik gibi başlıbaşına bir disiplin dalı olmuştur. Deming ve arkadaşlarının yeni kalite anlayışının başlangıcını oluşturan "ilk defasında doğru yapın" ilkesiyle de kalite verimlilik ilişkisi ayrılmaz bir bütün oluşturmuştur. Deming bu ilişkide, üretimde iyiyi kötüden ayırmanı israf olduğunu, bunun işgücü, malzeme, makine, bilgi ve zaman kaybına neden olduğunu açıklamakta, verimlilik ve kaliteyi birleştirmektedir. (196) İK uzmanları kaliteyi ilk seferde sağlayarak standartlar belirleyebilir. İşgören, üretim ve hizmet kalitesini üretmek için işini her zaman doğru yapması yönünde motive edilmelidir. İstek ve ustalık her zaman kültür işbirliği ile kuvvetlendirilmelidir. (197)

(195) FOWLER, A.g.k., s.30-34.

(196) Zühal AKAL, TKY ve Performans Ölçme ve Değerlendirme, Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayısı, Ankara, s.86.

(197) S. CAUDRON, A.g.k., s.48D.

Her işgören kendi çıktısının kalitesinden sorumludur, hedefi sıfır hata olmalıdır. Standart dışı durumla karşılaştığında üretimi durdurma yetkisi verilmelidir.

7.) PERSONEL HATASININ ANINDA DÜZELTİLMESİ

Kalitenin günümüzde ilerlediği ve hedeflediği hatasız mal ve hizmet üretimidir. İşletme kaynaklarının önemli bir bölümünü oluşturan İK'nın yapacağı hatalar direkt olarak işletme kalitesini etkileyecektir. İKY bu önemli noktayı bilerek işgörenin sıfır hata ile çalışmasını sağlayacak ortamı ve gerekli kalite uygulamalarını gerçekleştirmelidir.

Hedef sıfır hata iken dahi bu hedefe %100 başarı ile ulaşılamayabilir. Bu durumda İKY bölümünün yapacağı iş, işgöreni en az hata ile çalışacak duruma getirmek, personelin yaptığı bir hata varsa bunu anında düzeltmek ve bir daha tekrarlanmasını önleyecek ortamı yaratmaktır. Özellikle hizmet sektöründe yapılan bazı hataların telafisi zor yada imkansızdır. Hizmet sektöründe müşteri, hizmeti veren personelle yüzyüzedir, personelin müşteri ile devamlı ilişki içinde olması nedeniyle hata yapma olasılığı da yüksektir. Hizmet sektörünün bir özelliği, hizmetin verildikten sonra geri alınmasının mümkün olmamasıdır. Bu nedenle personele hatasını anında düzeltme fırsatı yaratılmalıdır. Hata anında düzeltilerek giderilmeye çalışıldığında, işgören bir yandan yaptığının hatalı olduğunu, bir dahaki sefere yapmaması gerektiğini ve yaptığı işin nasıl doğru olacağını öğrenecektir.

8.) PERSONELE SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİN AŞILANMASI

Kalite kendisine inanan, benimseyen, bağlanan işletmeler ve kaliteli çalışanlar ile birliktedir. Kalite, kaliteli yönetim ve çalışanların sorumluluk duyguları ile gerçekleşir. Sorumlu ve

duyarlı işletmelerin geleceğini yaratır. Yönetim öncelikle kalite ortamını yaratacak çalışanlardan oluşan bir örgüt yapısının tasarımını gerçekleştirmelidir. (198)

Kalite, performans yönetimi üzerine odaklandığında işgörenler hangi spesifik davranışlar göstermeleri gerektiği, davranışlarının kişisel veya ortak amaçları nasıl etkileyeceğini görürler. Kalite performans yönetim süreci ile entegre edilmelidir. Böylece her işgören kalite için kişisel sorumluluk hissedecektir. (199)

İşgören kaliteli üretimin bir parçası olduğunu unutmamalı, tek bir kişinin dahi TK'de etkili olduğunun bilincini taşıyarak, kendisinin de sistemin bir parçası olduğunu kabul etmeli, bu konuda sorumluluk duygusu hissetmelidir. İşgörene verilen eğitimler veya işe yerleştirme çalışmaları sırasında sorumluluk hissi aşılanmalıdır. Sorumluluk duygusuyla çalışan insan kaynağının kaliteli üretimi ilke edinmesi, işletmenin TK'sine büyük kazançlar sağlar.

9.) İŞ - İŞGÖREN AMAÇ BİRLİĞİNİN SAĞLANMASI

İşgörenin emeğini ortaya koymasına karşılık, elde etmek istediği bazı beklenti ve amaçları vardır. İşgören bu amaç ve beklentilerini karşılayabilmek için emeğini para karşılığı harcamaktadır. İşgören amaçlarını gerçekleştirebileceğine inandığı bir işletmede yer alacaktır. Çalıştığı firma, amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç niteliğindedir. İşgörenin amaçları yanı sıra, işletmenin de gerçekleştirmeyi düşündüğü birtakım amaç ve hedefleri vardır. Eğer işletme amaçları ile işgörenin amaç-

(198) Erdoğan TAŞKIN, Kalite Başlangıçtır, Anahtar Dergisi, Nisan 94, Ankara, s.5.

(199) ULRICH, A.g.k., s.52.

ları arasında uyum sağlanabilmişse, hem işgören işinden zevk alacak, tüm benliğini ve gücünü ortaya koyacak hem de işletme, amaçlarına işgören emeği ile ulaşabilecektir. İşgören ve işletme amaçları arasındaki bu uyumun ahenkli ve istenilen seviyede olması, İKY'nin göstereceği çabayla sağlanabilir. İKY, işgörenin işletmeden beklediklerini açıkça bilmeli, beklentilerini karşılayacak, verimli ve etkin çalışmasına olanak sağlayacak ortamı yaratabilmelidir. Bu sayede işgörenin işletmeye bağlılığı sağlanacak, amaçlarının bu işletmede gerçekleşeceğine inanacaktır. KÇ'nin en temel özelliği, firma ile işgörenlerin amaçlarını uygunlaştırarak TKY'ni etkin biçimde gerçekleştirmektir. (200) Personelin işletmeye bilinçli bağlılığı yoktur. TKY sistemi, personelin işletmeye davranış bağlılığını bilinçli bağlılığa çevirmeye çalışır. Bu, çalışanların amaçlar hiyerarşisi ile işletme amaçlar hiyerarşisinin birleştirilmesi ile gerçekleşir.

10.) İŞGÖREN DEVİR HIZININ DÜŞÜRÜLMESİ

TKY'nin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri de işgören devir hızının yüksek oluşudur.

İşgören emeğini ortaya koyduğu işletmede çalıştığı süreçte gerek mesleki gerekse TKY konusunda çeşitli eğitimler alır. İşletmenin amaçları ile kendi amaçları arasında uyum sağlamaya çalışır. İşletme, kendine has kural ve çalışma şekillerini işgörene öğretir. Her yönüyle işgörene yatırım yapar, işletme kültürü ile bütünleştirir.

Sistemin başarıya ulaşmasında büyük etkisinin olduğu kabul edilen İK'na verilen eğitim ve yapılan yatırım işgörenin

işletmeden ayrılması ile karşılıksız kalır. İşgörenin alımından önceki başlangıç noktasına geri dönülür. İşletmede bu şekilde bir gidişat varsa işi bilen, konusuna hakim, işletmenin bir parçası olmuş, eğitilmiş İK gitgide azalacak sonuçta işletmenin elinde yetersiz ve kalitesiz işgörenler olacaktır. Bu sayede işletmenin müşteri kayıpları ve müşteri şikayetleri artacaktır.

İşletmenin kalitesinde önemli yeri olan işgörenin elde tutulması ve kazanılmasına yönelik çalışmalar İKY'nin kalite hedeflerinden olmalıdır. Bu sayede işletme kaliteli, eğitilmiş ve yeterli İK'na sahip olup TK'sinden birşey kaybetmeyecektir.

TKY felsefesinde insanın artan önemi, insana yapılan yatırımın artmasına neden olmuştur. Müşteri tatmininin hedef alındığı bu yönetim felsefesinde tatmin olmuş, sürekli müşteriler elde etmenin yolunun, tatmin olmuş, sürekli aynı işletmede çalışmayı düşünen çalışanlardan oluşan, personel devrinin minimum düzeyde kaldığı işletmelerden geçtiği fikri benimsenmiştir. (201)

(201) 5.Ergonomi Kongresi, s.658.

G.) İNSAN KAYNAKLARINDA KALİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kalitenin yükselmesi, mutlu müşterilerin sayısının arttığı, kapasite kullanımının etkinleştiği, işgücü verimliliğinin artan moral ve motivasyonla güçlendiği, maliyetlerin azaldığı, yeni piyasalara girmenin, küreselleşmenin, çağdaşlaşmanın, daha sayılamayacak kadar çok fayda ve üstünlükleriyle sonuçta kazançların arttığı bir düşünce ortamının yaratılmasıdır. (202)

Firmalar bölümlerinin veya işletmenin genel kalite seviyesini değerlendirirken, mevcut kalite seviyesini ortaya koyacak kriterleri belirlemelidir. İşe yaramayacak kriterlerin seçilmesi ve bu yönde değerlendirmelerin yapılması işletmeye birşey kazandırmayacağı gibi, zamanın boşa harcanmasına neden olacaktır. İKY de çalışma alanında kaliteyi ölçmeli ve eğerdirmelidir. İKY'nin kalitesinin değerlendirilmesinde pek çok kıstas ve kriter vardır. Mevcut İK'nın çeşitli yönleriyle değerlendirilmesi ve İKY sürecinin kalite kriterleri açısından incelenmesi İKY'nin kalite performansını gösterecektir.

Kalite objektif ve subjektif boyutları olan bir kavramdır. Kalite objektiftir, çünkü kişisel duygu ve hislerden bağımsız soyut kriterler, önceden yapılan somut tanımlara, şartnamelere, standartlara bağılı olarak ölçülebilir. Kalite subjektiftir, çünkü kalite insanın değer yargılarından beğenisinden ve psikolojisinden de etkilenmektedir. (203)

Sektöre göre kalitenin ölçütleri, değerlendirilecek proses ve kalite kriterleri farklıdır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmada kalite; güler yüzlülük, nezaket, saygı, hızlılık ve müşterinin bekletilmesi gibi subjektif kriterlerden

(202) TAŞKIN, A.g.k., s.5.

(203) KOMİLİ, A.g.k., s.15.

oluşurken, üretim sektöründeki bir firmada kalite kriterleri; bozuk ürün sayısı, birim başına maliyet, aylık/yıllık üretilen ürün miktarı, müşteriden dönen ürün sayısı, iş kazası oranları, müşteriye sunulan ürün çeşitliliği vb. kriterler mevcuttur.

Ölçüm ve feedback TKY'inde hayati önem taşır. İK'da devamsızlık oranı, işgören devir hızı ölçülmektedir. TKY İKY'ni başvuru dönüşüm oranı, işgören davranışları ve eğitim yatırımlarına dönüş oranlarını da ölçmeye yöneltir.(204) İşletmede verimli bir ölçme değerlendirme sisteminin kurulmasında öncelikle kaliteli ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, planlanması, uygulamaya konması gerekir. Neler, nasıl, ne zaman, kim tarafından ölçülecek sorularına cevap verecek bir sistem kurulmalıdır.

1.) DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TASARLANMASI

Temel felsefesi gelişme ve değişime dayalı bir yönetim biçiminde ölçme değerlendirmenin rolü yadsınamayacak bir ağırlıktadır. Bu gerçeğin kanıtı ölçümlerin kendi başlarına bile zaten bir gelişme kaynağı olmasıdır. Sürekli gelişimi hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişime yönelik plan ve hedefleri saptamak, kuruluşun mevcut, potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme, ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanan ve uygulanan ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı imkanlarla gerçekleştirilebilecek görevlerdir.(205)

Geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler, örgütlerin performans anlayışını belirlemeye başlamış, bu performansın

(204) SHETTY, BULLER, A.g.k., s.10.

(205) AKAL, A.g.k., s.87.

yönetimi de klasik performans yönetimine göre kabuk değiştirme sürecine girmiştir. TKY'nin felsefesini oluşturan, kalite ve verimlilik anlayışı, sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar kalite-verimlilik-yenilik olmalıdır.

Ölçüm ve değerlendirme sistemleri; neredeyiz, nerede olmalıyız, başka nerede olabiliriz? sorularına cevap verecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu sorulara alınan yanıtlar, alınan kararların ve yapılan çalışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlarını, nedenlerine değinerek açıklar, geleceğe yönelik girişimlerin neler olması gerektiğini, bu girişimlerden beklenecek başarı düzeyleri için hedefleri gösterir, performans yönetimine ışık tutacak bilgileri ortaya koyar. Bu sorulara sağlıklı yanıtlar alabilmek için ölçüm sistemleri sistematik olarak hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Neyin, niçin, nasıl ölçüleceği açık ve kesin olarak belirlenmelidir. (206)

a.) SİSTEMİN TANIMLANMASI

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında ilk aşama ölçüm yapılacak sistemin veri oluşturacak şekilde tanımlanmasıdır. Öncelikle değerlendirmesi yapılacak sistem tüm yönleri ile ortaya konmalıdır. Kalite ölçümü ve değerlendirmesi yapılacak sistemde ölçülecek kriterlerin belirlenmesine alt yapı oluşturacak veriler sistemin tanımlanması ile elde edilir. Başarılı ve verimli ölçümler yapabilmek için, sistemin tanımlanması, analiz edilmesi, olumlu olumsuz yanların ortaya konması gerekir.

İKY'inde verimli ölçüm ve değerlendirme için sistemin tanımlanması, analiz edilmesi, iş akışlarının ortaya konması, ölçülebilir değerlerin belirlenmesi gereklidir. Kuruluşun vizyonu, değerleri, görev tanımları, uzun, orta dönemli hedefleri, stratejik plan ve programları TKY uygulamasına paralel olarak ortaya konur. Mevcut durumun belirlenmesi için girdi-çıkış analizleri yapılır, süreçler işlemler, kaynaklar, örgütün kuvvetli, zayıf yönleri, iç ve dış çevre ilişkileri ile ilgili ayrıntılı bilgiler toplanır. (207)

b.) DEĞERLENDİRME ALANLARININ BELİRLENMESİ

Birinci aşamada elde edilen veriler ve bilgiler, ölçümlerin yönünü gösterecektir. Kuruluş için önemli olan performans boyutları, ölçüm yapılacak alanlar, bunlarla ilgili ölçütlerin ve göstergelerin seçimi bu çerçevede yapılır. TKY'nin uygulandığı bir kuruluştaki müşteri doyumu ile ilgili başarı, önceliği olacaktır. Müşteri doyumunu sağlayan etmenlerin kesin ve açık bir biçimde tanımlanması gerekir. Bu tanımlama örgütün iç ve dış tüm müşterilerinin görüşleri alınarak yapılmalıdır.(208) Kuruluşun idari ve teknik işleyişi müşteri doyumunu etkileyebilir, kritik süreçler anahtar ölçüm alanları olarak kabul edilir. Bu süreçlerde kalite ve verimliliği etkileyen etmenler ve sorun kaynakları, önemli kontrol noktalarını ortaya çıkarır.

TKY'nin kalite ve verimliliğe bakış açısı performansın belirlenmesinde temeldir. Kalite boyutunda göstergelerle belirlenecek özellikler performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet verme, estetik, itibar, imaj, zamanlılık vb. olarak sıralanabilir. Ancak, kuruluşlar stratejik yaklaşımlarına

(207) AKAL, A.g.k., s.91.

(208) AKAL, A.g.k., s.93.

uygun olarak bunlar arasından seçim yaparlar.

Ölçümlerde ISO 9000 uygulamalarına da öncelik verilmelidir. ISO 9000 müşteriye tatmin edici ve onu güvenceye alan, kuruluşa pazar avantajı sağlayan, uluslararası standartlara uygunluk niteliği kazandıran bir araçtır. ISO 9000 kendi başına uygulandığında da başarılı sonuçlar veren bir sistemdir. TKY ile birlikte uygulanırsa, TKY'nin başarısını da artırabilir. Bu nedenle ISO 9000 uygulamaları anahtar performans alanlarından biri olarak seçilebilir. (209)

TKY'nin çalışma yaşamının kalitesini etkileyen gücü kendi felsefesi içindedir. Başarısı, örgüt ortamını gelişimci, katılımcı, özendirici ve ödüllendirici bir yapıya kavuşturabildiği oranda artmaktadır. TKY'nin bu alanda sağladığı başarı da ölçülmelidir. Amaçlara katılım, takım çalışması, eğitim olanakları, iletişim ve işbirliği, ödüllendirme, yetki sorumluluk dağıtımı vb alanlardaki uygulamaların çalışma ortamı üzerindeki etkileri, geliştirilecek göstergelerle ölçülebilmektedir. (210)

İKY'de değerlendirme alanları belirlenirken İKY sürecinin etkin değerlendirilmesini yapacak kriterlerin belirlenmesi ve İK'nın kalitesini belirleyecek göstergelerin seçilmesi gerekir. Kalite önemli ölçüde insan performansı ile belirlenir. Özellikle hizmet sektöründe insanlarla karşılıklı yoğun temas yaşandığı için insan daha da önemli bir faktör olmaktadır. Bir çok insanla doğrudan yapılan işlemleri içerdiği için hizmet sektöründe hata yapılma olasılığı da çok fazladır. Bu nedenle hizmet sektöründe en önemli kalite karakteristikleri hata oranları, talebin zamanında karşılanması, maliyet ve müşteri tatminidir.

(209) AKAL, A.g.k., s.94.

(210) AKAL, A.g.k., s.95.

Önemli olan hizmetin hatasız gerçekleştirilmesidir. Hizmet kalitesi çok çeşitli zaman unsurlarından oluşur, düzenleme, bekleme, hizmetin gerçekleşmesi ve hizmet sonrası.Hizmet sektöründe ölçüm alanları ve göstergeler belirlenirken bu unsurlar gözönüne alınmalıdır.

c.) VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİNİN BELİRLENMESİ

Ölçüm sistemlerinin tasarlanmasında toplanması gereken verilerin tanımlanması, nasıl, hangi yöntemlerle, nereden ve ne kadar sıklıkla toplanması gerektiği belirlenmelidir. Bir prosesin performansını ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek için veriye ihtiyaç vardır. Gerçeklere dayalı yönetim,sürekli gelişme ancak doğru, zamanında, tam ve güvenilir verilerle gerçekleşebilir.Bir gün nasıl olsa kullanırız diyerek toplanan veriler zaman kaybından başka bir şey değildir.

Veri toplama sürecinde önce; amaç, örnekleme yöntemleri, veri toplama yöntemleri, veri toplayacak kişiler, veri toplama birim ve sıklığı belirlenmelidir. Verilerin istenilen hassasiyette, doğru olması için ölçüm aletlerinin uygunluğu ve güvenilirliği sağlanmalı, tekrarlanabilirlik güvence altında olmalıdır. Veriler sadece toplanıp kalmayacak, bilgiye dönüştürülecektir. Bilgi haline getirilemeyen veriler kullanılabılır değildir. Toplanan verilerin bilgiye dönüşümünde kullanılan veri analiz araçları, pareto diyagramı, kontrol çizelgeleri, histogram, sebep-sonuç diyagramı, serpilme diyagramı olarak gösterilebilir. İKY kalite ölçüm değerlendirmesinde kullanılacak verilerin bilgiye dönüştürülmesi amacıyla veri analiz araçları kullanılmalıdır.

Veri toplamanın temel karakteristikleri belirlendikten sonra göstergelerin hesaplanma biçimlerini ve değerlerini gösteren çizelgeler hazırlanır. Bundan sonra ölçüm sonuçlarına, değerlendirmelere ilişkin raporların verileceği dönem, kişiler ve raporların nerelerde kullanılacağı belirlenir.

d.) STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

Ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesinde belirgin sayısal olarak ortaya konmuş standartlara gereksinim vardır. Standartları belirlemenin zor hatta olanaksız olduğunu söyleyenler geçmişte de vardı, şimdi de vardır. Standartların saptanmasında başvurulacak çok çeşitli kaynaklar vardır; yöneticiler, ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, araştırmacılar, bilimsel ve mesleki kuruluşlar, danışmanlık kuruluşları vb. Deming, standartların bağımlılığa yol açtığını, yenilikçiliği kısıtladığını değişimlere çabuk ayak uydurmanın zorlaştığını, çalışanları kısıtladığını savunur. Çalışanların gösterilen belli hedeflere ulaşmaları yeterli görüleceği için özendiriciliği de azdır. Standartları saptarken hareketli ve değişken standartlar belirlemeye dikkat edilmelidir, karşılaştırılabilir olmalıdır. Standartlar olması gerekene göre değil, mevcut performans düzeyine göre saptanmalıdır. İlk kez belirlenen, mevcut durumun üzerinde olan standartlara ulaşmak zor ve sorunludur. Gerçekçi, ulaşılabilir, doğru standartları saptamanın yolu, çalışanların ve diğer ilgili bölümlerin tam katılımını sağlamaktan geçmektedir. (211)

Standartların saptanması için her kuruluş kendine özel bir yol izlemelidir. Akılcı, gerçekçi, gelişmeleri güdüleyici standartlara ayrıntılı ve dikkatli çalışmalarla ulaşılabilir.

(211) AKAL, A.g.k., s.96.

Bu çalışmalarda kuruluşun hedef ve amaçlarını, mevcut performans düzeylerini, rakip işletmelerin durumunu gözönüne almak gerekir. Standartların saptanmasında tekniklerden daha çok yaklaşımlar önemlidir. (212)

Çalışanlar standartların örgüt için önemini bilmelidir. Gerçekleşmesi kuşkulu, çözüm bekleyen sorunlu alanlardaki hedefler, kişisel nedenlerle hoş gitmeyen standartlar, çalışanlarda endişe ve korku yaratır. Burada Deming'in 14 ilkesinden biri olan "korkuyu yok edin"i uygulamak gerekir. Çalışanları uygun standartlar koyarak, bunlara uygun koşulları yaratarak, standartları sopa gibi göstermeden, başarısızlık fobisinden kurtararak bu sürece katmak gerekir. (213)

Standartların belirlenmesinde son zamanlarda güncellik kazanan yeni bir teknik de Benchmarking'dir. Sürekli gelişime inanmış kuruluşların müşteri mutluluğunu artırmak amacıyla, hizmet ve süreçlerde lider olan kuruluşların gelişmiş, etkili uygulamalarını kendilerine adapte etmek amacıyla yaptıkları karşılaştırmalı sistematik ölçme yöntemi benchmarking olarak tanımlanabilir. Benchmarking yardımıyla karşılaştırılabilir performans standartları elde edilebilir. Firmaya sürekli yeni bilgi girdisi sağlanır. Amaç, gelişme için gereken zamanın kısaltılması ve müşteri mutluluğunun doruk noktasına ulaşmasıdır. Benchmarking'de izlenen yol, kuruluş dışında gelişmiş ve mükemmellik örneği olarak belirlenen lider bir kuruluşun belli bir alandaki başarılı uygulamalarını inceleyerek, bu uygulamaları kendi kuruluşuna uyarlamaktır. Burada taklit etmek yoluna başvurmamak gerekir. (214)

(212) AKAL, A.g.k., s:96

(213) AKAL, A.g.k., s:97

(214) AKAL, A.g.k., s:96

2.) ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

İnsan ögesini öne çıkararak yönetim felsefesi, ergonomik yönetim biçimi olarak tanımladığımız TKY, sürekli gelişme ve yenilenme döngüsüne dayanır. Bu döngünün işlenmesi, bu sürecin sürekli olabilmesi, herşeyden önce ölçüm sistemlerinin başarısına bağlıdır. Ölçme sistemlerine hakettikleri önemi vermek, TKY'nin başarısı için gereklidir. (215)

Müşteri beklentilerini karşılayan bir hizmet sunulması için geliştirilen kalite sistem tasarımı etkinliği, müşterinin ilk gelişinden sonra tekrar gelmesi ile ölçülür. İşletmelerin amacı ilk kez gelen müşterilerinin sürekli olarak gelmesini ve çevresindeki insanlara memnuniyetini anlatmasını sağlamak olmalıdır. (216)

Kuruluşun kalite performansının ölçülmesinde firmada uygulanan liderlik, etkinlik, politikalara uygunluk, stratejilerin yararlılığı, İKY, kaynakların optimum, verimli kullanılışı ve süreçlerin geliştirilmesi gözönüne alınması gereken unsurlardır. Müşterilerin ürün yada hizmetle ilgili yargıları, yöneticiler dahil tüm çalışanların çalışma ortamına ilişkin düşünceleri, davranışları, kuruluşun doğal kaynakları koruma, toplumla işbirliği, topluma katkı düzeyi, planlanan, hedeflenen sonuçlarla, ulaşılan düzeyin karşılaştırılması sonuçları, başarı ve kapsam açısından değerlendirilir. Mevcut performansta gelişim, hedeflere ulaşma, rakiplere ve lider kuruluşlara göre gelişim, mevcut performansı koruma ya da düşürme durumlarına göre değerlendirme yapılmaktadır. (217)

(215) %.Ergonomi Kongresi, s.639.

(216) A.C. ROSANDER, The Quest For Quality In Services, American Society For Quality Control, Quality Press, USA, s.89.

(217) AKAL, A.g.k., s.96.

İKY organizasyonun gelişme ve daha fazla yaşamasını sağlamada önemli bir role sahiptir. Organizasyonel etkililikte işgören tatmini, devamsızlık, işgören değişimi, ıskarta oranları şikayet oranları ve kaza oranları önemlidir. Birçok organizasyonda etkililik motive edilmiş, iyi eğitilmiş işgören, yetenek ve kabiliyetlerin etkin duruma getirilmesi ile ölçülür.

İKY düzenli periyodlarla işletmenin iletişim, performans değerlendirme, devamsızlık, fazla mesai, çalışanların tatmini, isabetli işgören seçimi konularında ölçme ve değerlendirme yaparak sistemin etkinliğinin sağlanmasında, TKY'nin başarıya ulaşmasında anahtar rol oynarlar. Bu bilgiler ışığında ortaya konan problemler, çözümler verilen kararlar daha etkili ve daha kaliteli olacaktır.

Kaliteye yönelik ölçme değerlendirme, değerlendirme alanlarına ait toplanan verilerin bilgiye dönüştürülüp, standartlarla karşılaştırılması, performans hakkında yorum yapılmasını ister.

3.) KALİTEYİ ÖLÇEN SUBJEKTİF KRİTERLER

Kaliteyi subjektif olarak ölçmede kullanılacak ölçüler sektörler arası farklılık gösterecektir. Ancak İK açısından, subjektif kriterler benzerlik gösterebilir. Nezaket, işbirliği, güvenilirlik, itimat, sorumluluk duygusu, yardımseverlik, müşteriyle en kısa sürede ilgilenme, çalışkanlık, doğruluk, dürüstlük, ihmalkârlık, yavaşlık, dikkatsizlik, kabalık, güleryüz vb özellikler, kalitenin subjektif açıdan ölçümünde kullanılacak kriterlerdir. Bunun yanında, müşteri ve iş arkadaşlarına saygı, iş ortamına uyum sağlama çabası, işgörenin becerikli olması subjektif kalite kriterlerinin bir diğer kısmıdır. (218)

Kriterleri belirlerken gözönünde bulundurulması gereken, insanın yaptığı üretimin/hizmetin, işletmenin TK'sini olumlu veya olumsuz yönde etkileme gücüne sahip olmasıdır.

4.) KALİTEYİ ÖLÇEN OBJEKTİF KRİTERLER

Kalitenin subjektif kriterleri yanında, objektif kriterleri vardır. Objektif kriterler sayesinde somut, sayısal, durumu daha kesin ortaya koyan, kişilerin yorum ve ön yargısını elimi- ne eden kalite değerlendirmesi yapmak mümkündür. Müşteri sayısı, hata sayısı, hata oranı, şikayet sayısı, bekleme süresi, hizmet süresi, üretim süresi, bozuk ürün sayısı, birim üretim başına hata maliyeti, personel başına ürün sayısı, iade mal oranı vb. objektif kalitenin ölçümünde kullanılacak kriterlerdir.

İK açısından yapılacak kalite değerlemesinde objektif kriterler en az subjektif kriterler kadar önemlidir. Örneğin, emek yoğun hizmet sektörlerinden turizme yönelik alınabilecek objektif kriterler; sandalye başına düşen personel sayısı, oda başına düşen personel sayısı, personel başına düşen hasıla, personel başına düşen gider gelir vb. kriterler belirlemek mümkündür. Üretim sektöründe İK açısından belirlenebilecek objektif kriterlere örnek olarak, personel başına günlük üretim miktarı, personel başına düşen hatalı ürün sayısı, personel başına verimlilik, saat başına üretim miktarı, günlük üretim miktarı, işletme genelinde ve bölüm bazında işgören devir hızı, devamsızlık oranları vb. alınabilir. (219)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN
HASTANELERDE UYGULAMASI

I. İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN HASTANELERDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ

A.) HASTANELERİN ORGANİZASYONU VE YÖNETİMİ

Sağlığın, insan yaşamında en önemli nimet olduğunun ve sağlığı korumakla ilgili faaliyetlerin insan çabasının en kutsalı olduğunun bilincine varan tüm uygar ülkelerde en büyük yatırım sağlık sektörüne yapılmakta, sağlık hizmetlerine ulusal gelirden çok önemli bir pay ayrılmaktadır. Nitekim son yüzyıl içinde gelişmiş batılı ülkelerde bu yatırımlara paralel olarak sağlık alanında çok büyük ilerlemeler kaydedildiğini, çok ileri teknolojiler geliştirildiğini ve ortaya çok gelişmiş sağlık kuruluşlarını içeren ulusal sağlık sistemlerinin çıktığını görmekteyiz. (1) Gelişmiş sağlık sistemlerinin en önemli yataklı tedavi kurumları olan hastaneler, içerdikleri teknoloji, profesyonelleşme, karmaşık ve çok yönlü fonksiyonlar çok hızlı gelişme ve değişmeye ayak uydurma zorunluluğu nedeniyle çağımızın en karmaşık ve dinamik kurumları olma özelliğindedirler.

Köken itibariyle tarihin en eski organizasyonlarından olan hastaneler bugün, toplumda önemli bir yere sahiptir. Bunun başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, hastanelerde tedavi edici ve koruyucu olmak üzere iki tür sağlık hizmetinin veriliyor olmasıdır. Sağlıklı yaşamak her insanın temel ihtiyacıydı, insanların sağlıklı yaşamalarında hastanelerin rolü giderek artmaktadır. Nüfus artışı, kentleşme, sanayileşme, sosyal güvenlik kapsamının genişletilmesi gibi çeşitli etmenlerle birlikte,

(1) Hikmet SEÇİM, Hastane Yönetim ve Organizasyonu, Küre Ajans İstanbul, 1991, s.1.

kişilerde bilinç düzeyi yükseldikçe hastanelerin bu rolünün daha da artacağı kuşkusuzdur. Gelişmiş tıbbi teknolojiden ve laboratuvar olanaklarından yararlanarak tedavi olmak, düzenli hemşirelik bakımı almak hastanelerde mümkün olabilmektedir.(2)

Hastaneleri önemli hale getiren ikinci neden, verilen hizmetin maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Hastanede bir gün kalmanın bedeli, kişi başına ortalama milli günlük gelirin 4-5 katına eşittir. Kullanılan malzeme ve cihazların fiyatları ile istihdam edilen personelin ücretleleri, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında ortalama olarak çok yüksektir. Sözcüğü Amerika'da hastaneler 4.büyük sektör durumundadır.Kişi başına hastane masrafları 1960'da 50 dolardan, 1979'da 380 dolara yükselmiştir, bu artış tüketici fiyat endeksindeki artış oranının çok üzerindedir.

Hastane hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunludur. Verimliliğin, etkinliğin artırılmasında en önemli etmenlerden biri yönetim ve organizasyondur. (3) Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye'deki hastane hizmetleri verimli ve etkin değildir. Sözcüğü, hastanelerimizde yatak işgal oranı, ortalama kalış süresi ve poliklinik sayısındaki artış oranına göre yatırılan hasta sayısındaki artış oranı düşüktür. Verilen tedavi hizmetleri pekçok hastanede istenilen nitelikte değildir.Hastaneye başvuran hastaların birçoğu yeterli tedaviyi alamamaktadır. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri, hastanelerdeki yönetim ve organizasyon sorunlarıdır.

Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) hastaneleri;"müşahade, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir

(2) SEÇİM, A.g.k., s.1.

(3) SEÇİM, A.g.k., s.2.

sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlar. Benzer bir tanımın yer aldığı SSYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde ise hastaneler:"hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin, sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır. (4)

Hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri, dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını gene aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Hastanenin girdileri hastalar, insangücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynaklardır. Çıktıları ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri, araştırma-geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmadır.(5) Bir bütün olarak hastane sistem yaklaşımıyla tanımlanabildiği gibi, hastane içindeki çeşitli hizmet birimleri de birer alt sistem olarak tanımlanabilir. Hastanedeki her birimin,hastane işlevlerinin yürütülmesine katkısı olan alt işlevleri gerçekleştirmek üzere bir araya getirilerek organize edilmiş elemanları ve kaynakları bulunmaktadır. Ayrıca hasta tedavisi faaliyetlerini yürüten elemanlar topluluğu da hastane sistemi olarak ele alınabilir. (6)

Hastaneler matrix yapıda faaliyet gösteren organizasyon-

(4) SEÇİM, A.g.k., s.5.

(5) WHO, European Symposium on the Estimation of Hospital Bed Requirements, Copenhagen, WHO 22-26 Kasım 1965

(6) Rockwell SCHULZ, Alton C. JOHNSON, Management of Hospitals, Mc-Graw Hill Co., New York, 1983, s.68-70.

lardır, faaliyetlerin tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri şeklinde gruplandırılması fonksiyonel örgütlenmeyi ifade etmektedir. Tıbbi hizmetlerden sorumlu olan başhekim, hemşirelik hizmetlerinden sorumlu başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir. Tıbbi hizmetlerin kendi içinde dahiliye, hariciye, göz vb hastalıkları şeklinde gruplandırılmasıysa, hizmet esasına göre gruplandırmayı ifade etmekte ve proje organizasyonuna esas oluşturmaktadır. Projenin konusu belirli türde hastaların tedavi edilmesi, proje ise hastanın tedavisidir. Tedavi hizmetleri hekimlerin sorumluluğunda ekipler halinde yürütülür. Bu ekipler içinde yer alan hastane personeli aynı zamanda fonksiyonel alanda diğer bölüm yöneticilerine bağlı olduklarından çifte sorumluluk yüklenmiş durumdadırlar. İşbölümü netleşmeli, organların görev ve yetki alanları açık, seçik belirlenmelidir. (7)

Hastanın tedavisi acillik ve reddedilmezlik özelliği gösterdiği, bir kısım hasta sürekli bakım altında tutulmak zorunda olduğu için hastanelerde gün boyunca hizmet verilir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım personel vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılır. Özellikle gece çalışan personelin kişilerarası ilişkilerinde, göreve bağlılıklarında zayıflık görüldüğünden, hastanenin gece ve akşam vardiyalarındaki yönetimi, giderlerin kontrolü ve hastanın sağlığı açısından önem taşımaktadır. (8)

Başhekim hastanedeki tüm faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludur. Sorumluluğunu yerine getirirken yürüteceği görevlerin ne kadarını, kimlere devredeceği kendi inisiyatifindedir. Bazı hastanelerde otokratik bir yönetim olurken, bazılarında

(7) SEÇİM, A.g.k., s.207.

(8) SEÇİM, A.g.k., s.26.

daha demokratik, katılımcı bir yönetim tarzı sözkonusu olabilmektedir. Daha da önemlisi uygulamada, hemşirelik hizmetleri, mali-destek hizmetler gibi fonksiyonel alanlarda, hizmetlerin organizasyonu, yürütülmesi, denetimi görevlerinin tamamıyla başhemşire ve hastane müdürü tarafından yerine getirilmesine karşın sorumluluğun başhekimde olması, organizasyonda "yetki ve sorumluluğun denkliği" ilkesine ters düşmektedir. (9)

Hastanelerde, hemşirelik hizmetlerinin temel iki işlevi vardır. Bunlar hasta bakım hizmetlerinin yürütülmesi ile öğrenci hemşirelere klinik eğitimlerinin verilmesidir. Bu hizmetlerin hastane içinde organizasyonu, yürütülmesi ve denetimi görevi başhekime bağlı olan başhemşireye verilmiştir. Hemşirelik hizmetlerinin organizasyonunda başhemşireden sonra servis sorumlu hemşireleri gelmektedir. Servis sorumlu hemşireleri, servislerde hemşirelik hizmetlerinin organizasyonundan, yürütülmesinden ve denetiminden sorumludur. Başhekim tarafından tayin edilen servis sorumlu hemşireleri, servisin hemşirelik hizmetlerinde en üst amirdir. Organizasyon açısından servis sorumlu hemşireliği alt kademe yönetim organlarını ifade eder. (10)

Mali destek hizmetler kapsamına giren hizmetler ve hizmetliler, personel servisi, ayniyat ve satın alma, hasta kabul bürosu, hasta dosyası-arşiv birimi, istatistik birimi, kütüphane, dini hizmetler, bakım onarım, boya, çamaşırhane, ütühane ve terzihane hizmetleri, bahçıvan, kapıcı, berber, şoför ve emniyet hizmetlileri şeklinde sıralanabilir. (11)

(9) SEÇİM, A.g.k., s.165.

(10) SEÇİM, A.g.k., s.187-188.

(11) SEÇİM, A.g.k., s.192.

Bütün organların faaliyetleri, hastanenin genel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik ve bu organların faaliyetlerini bütünleştirici bir yapıda olmalıdır. Klasik organizasyon ilkeleri arasında önemli bir yere sahip olan ve "organizasyonda amaç birliği" olarak ifade edilen bu özellik, çok çeşitli faaliyetin yürütüldüğü hastaneler için büyük önem taşımaktadır. Hastanede ayrılık, yetki ve sorumluluğun denkliği, fonksiyonel benzerlik veya yönetim birliği, süreklilik gibi ilkelerin de uygulanması gerekmektedir. Büro hizmetleri enformasyon ağırlıklı iken, genel temizlik, bakım, onarım, hijyen, çamaşırhane, yemekhane gibi destek hizmetler enerji ağırlıklı işlerdir. (12)

Röntgen, mikrobiyoloji, ultrasonografi, manyetik rezonans vb özel tıbbi hizmet bölümlerindeki hizmetler insan-makina uyumu içerisinde enerji ve bilgi ağırlıklı işleri kapsamaktadır. Doğrudan sağlık hizmetinin sunulduğu klinik ve poliklinik hizmet birimlerinin sunduğu hizmetler tabip, hemşire gibi işgörenlerin hem enerji hem de enformasyon ağırlıklı sensomotorik çalışmalarının çıktılarıdır. (13)

Sağlık hizmetleri geniş bir hizmet yelpazesinden oluşan alt yapı üzerinde oluşur. Modern tıbbın gerektirdiği teknolojik yatırıma paralel olarak beşeri yatırımın da sürdürülmesi gerekir. Son çıktısı sağlık hizmeti olmakla birlikte, genel organizasyon yapısını oluşturan bazı alt birimlerin birbirinden bağımsız hizmetler vermesi ve bunların çalışma biçimlerinin farklılığı sağlık işletmelerinin özelliğini oluşturur. (14)

(12) 5.Ergonomi Kongresi, s.522.

(13) 5.Ergonomi Kongresi, s.522.

(14) 5.Ergonomi Kongresi, s.522.

B.) HASTANE YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞ

Sağlık hizmetlerinin kullanımı, sunulmuş biçimi günümüzde ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmışlık düzeylerini belirleyen en önemli göstergeler arasında yer almaktadır. Sağlık hizmeti veren kuruluşların modern işletmeciliğin organizasyon, planlama, yürütme ve kontrol ilkeleri doğrultusunda çalışması kalite yönetiminin sistematik olarak hayata geçirilmesiyle KG'nin, hizmet üretiminde, sunumunda esas alınması gerekir. (15)

Sağlık sektöründeki ihtiyacın doğmasında rol oynayan başlıca sebepler bireylerin satın alma gücünün artması, tedavi kurumları arasında rekabetin başlaması, sağlık hizmetlerinde kaliteli bakım isteğinin yaygınlaşması, kalite maliyet çelişmesine çözüm getirmesi olarak gösterilmektedir. Hizmet kalitesindeki düşüklüğün, hizmeti sunan ve alan taraflar açısından sonuçları fiyat artışları, hastane imajının olumsuz etkilenmesi, kalitesiz sağlık hizmeti sunulan kişinin uğrayacağı sağlığı ile ilgili kayıplar, hasta bireyin tatmin olmaması, potansiyel müşteri kayıpları. (16)

Bilim teknolojisinin gelişmesi, çare bulunmuş hastalıkların artmasından dolayı ölüm olaylarının azalmış, insan sağlığına daha fazla önem verilmiş olması ve insanların genel kültür seviyelerinin artmış olması nedeniyle muhakeme yeteneği artan hastaya hizmetin daha yüksek standartlarda verilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Sağlık hizmeti, ürün imalatından çok farklı bir görünüm arz eder. Yapının temel taşları arasında karmaşık fiziksel ve

(15) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanışı", Verimlilik Dergisi 1994 Özel Sayısı, Ankara, 1994, s.141.

(16) Mithat ÇORUH, Sağlık Sektöründe TKY'nin Ankara, 1994, s.2.

psikolojik etkileşimler bulunmaktadır. Kalite anlayışı imalat sektöründeki anlayışa göre farklı, modelleme daha zordur. Bu alanda en geçerli model olarak bilinen Donebedian modelinde hastanelerin verdiği sağlık hizmetinin kalitesi 3 boyutludur :

Yapısal kalite: Özkaynakların kalite ve kaliteli bir hizmet için uygun örgütlenmesi (İnsan, bina, teçhizat)

Süreç kalitesi : Hastaya verilen gerçek sağlık hizmetinin kalitesi

Sonuç kalitesi : Yapı ve süreç kalitesinin hastanın sağlığında ne kadar ilerleme sağladığıdır. (17)

Sağlık hizmeti açısından bir hastaya çeşitli uzmanların aynı anda hizmeti sözkonusudur. Yüksek kalitedeki etkileşim, sağlık profesyonellerinin sürece en büyük katkısıdır. Gözlemlenebilir birçok davranışın yanında psikolojik etkileşimler de süreçte etkin olduğu için kalite kriterlerinin ortaya konması oldukça zordur. Ancak müşterinin hak ettiği kaliteli hizmetin verilebilmesi için sağlık hizmetini verenlerin neler yapmaları gerektiği ve bunların yeterli tanımı yapılabilir.

Sürekli bir hata önleme mekanizmasına sahip olunmalı, sıfır hata ile çalışmada ısrar edilmelidir. Hastalar kabul edilebilir kalitedeki hizmeti uygun fiyatlarda almak isterler. Hizmet mantıklı bir zaman almalı, gereksiz uygulamalardan uzak olmalıdır. Sorunlar ve kaynakları tespit edip, en kısa sürede yok edilmelidir.

Sağlık personelinin seçiminde işin gerekleri ile adayın özelliklerinin uyumuna dikkat edilmelidir. İşgören seçimi sıkı kriterlere göre yapılmalı, teknik becerisi, iş tecrübesi, işe

(17) Rıdvan AKTÜRK, Sağlıkta Kalite, Kalite Dergisi, S.7, Y.2, İstanbul, s.4.

yatkınlığı ve yeniliğe açık olması gözönünde tutulmalıdır.

İdareci, işe uyum göstermeyenlerin yerlerini değiştirmeli , kabiliyetli kişilere sorumluluk vermelidir. Herkesin görev tanımı açık olarak yapılmalı, görev, yetki ve sorumluluklarda kargaşa önlenmelidir. Zaman, hata ve performans cetvelleri her gün tutularak gecikmeler azaltılmalıdır. Çalışanların verimini artıracak her türlü önlem alınıp işe bağlılık artırılmalıdır.

Çalışanların bilgi seviyeleri sürekli artırılmalıdır. Hataların azalması, hizmet süresinin en iyiye ve gecikmelerin en aza çekilmesi için eğitim şarttır. Eğitimin içeriği günlük bulgularla ve hasta şikayetleri ile belirlenmelidir. İdari hizmetleri yürütenler de eğitilerek, her alanda müşteri mutluluğu sağlanmaya çalışılmalıdır.

Sistem, kurumun değişik birimleri arasında yatay işbirliğini, dikey iletişimde ise bütünleşmeyi amaçlamakta, çalışma kültürüne ve yaşam tarzına değişiklik getirmektedir. Endüstri ve hizmet sektörlerinde TKY uygulamalarındaki başarılı sonuçlar sağlık sektörünü de harekete geçirmiş, 1980'li yıllardan başlayarak özellikle gelişmiş ülkelerin hastane hizmetlerinde hızlı bir yayılma göstermiştir. Hastanenin değişik uzmanlık dallarında görev almış klinik şefleri kendi alanlarında sıklıkla karşılaştıkları komplikasyon ve benzeri olayların sebeplerini, sonuçlarını izleyip önceki verilerle kıyaslamalar yapılarak klinik fonksiyonlarda iyileştirmeler yapabilirler. Doktorların sisteme erken adapte olabilmesi için ilgi alanlarına dönük konulardan başlayarak kurumsal iyileştirme çalışmalarına da katkıları sağlanmalıdır. (18)

(18) ÇORUH, A.g.k., s.3.

Kaliteyi iyileştirmenin fiyat artışlarına neden olmadan başarılabilirliğini endüstri ve hizmet sektörü uygulamalarında ispatlamış olan TKY uygulamalarının sağlık sektöründe de uygulama alanı bulması normaldir. Sağlıkta kalitenin bugün ulaştığı yer TKY veya sağlık sektörü için daha yaygın tanımı ile sürekli iyileştirmedir. TKY, takım çalışması süreci ve felsefesidir. Sağlıkta takım çalışması, hasta bakımını içeren hizmet ve fırsatların faydalarını daha etkili ve verimli kılmak için, ilgili verilerin sürekli analizini etkiler. Gelişme çalışmaları sadece sağlık bakımını içermez, idari ve finansal konular da önemlidir Hastanın istek ve beklentilerini sağlamak, minimum riskle zamanında profesyonel başarıyı gerektirir. (19)

Kalite kültürü hastanede üst yada ast, tüm çalışanlarda olgunlaşmalıdır. TKY'nin benimsemesi ve katılımıyla kalitenin iyileştirilmesi amacına hareket kazandırılacaktır.

Sağlık sektöründe özel sağlık işletmelerinin sayıca artması ve kamusal kurumların özelleştirilmesi sektörde rekabet koşullarını da gündeme getirmiştir. İster özel ister kamu işletmesi olsun, özerk bir yapı içerisinde sağlık işletmelerini, kaynaklarını etkin olarak kullanmaya, rekabet ortamında en uygun maliyetle hizmet sunmaya zorlamaktadır. Kamusal sağlık hizmetinin yeni yeni tanışmakta olduğu akılcı işletmecilik, kârlılık, maliyet ve rekabet kavramları, TKY felsefesinin ve uygulamalarının ön plana çıkmasına yol açmaktadır. Hastanelerin geniş hizmet mozağı içerisinde sağlayacağı yüksek kalite, insanın sağlığını hedeflemektedir. (20) Hastane hizmetlerinin kalitesi,

(19) Mithat ÇORUH, İmplementation of TQM in Başkent University Ankara Hospital, Ankara, 1995, s.2.

(20) 5.Ergonomi Kongresi, s.527.

tıbbi olmayan hizmetleri de kapsayan tüm hizmetlerle ilgilidir. Bu nedenle belirli süreçler yerine, tüm süreçleri kapsayan kalite geliştirme programlarının hazırlanması gerekir.

Ergonomi her birimden beklenen kalitede hizmetin sağlanabilmesi için bireyin performansında etkenliğin ve etkinliğin koşullarını araştırmalıdır. Hastanelerde genel olarak ergonominin sorumluluğu işin insana, insanın işe uyumu için gerekli koşulların belirlenmesi olarak tanımlanır.(21) Yönetim TKY'ne geçişte, ergonominin gereklerini gözönüne almalıdır.

TKY ile yönetilen hastaneler veri bilgi odaklı yaklaşımı benimsemelidirler. Veri toplanabilecek ve bilgiye dönüştürülüp sürecin gelişimi hakkında karar vermeye yardımcı olacak tüm faktörler, düzenli olarak toplanmalıdır. Süreçlerin gelişimi grafiksel gösterimlerle izlenmelidir. Her bölümün çalışma kapasitesi, çalışma zamanları, planlanan ile gerçekleşen işlemler arasındaki farklar vb.sistemin etkinliğini ölçecek veriler grafikler halinde gösterilip,istatistik olarak incelendikten sonra sürecin gelişimi hakkında karar vermede kullanılmalıdır.

Sağlık sektöründe kalite kriterlerinin belirlenmesi zor ise de yapılamayacak anlamında değildir. Sağlıkta acil olarak temel kriterler belirlenmeli, hizmette standardizasyon sağlanmalı ve bir sistem kurulmalıdır. Her hizmet sürecinin kalitesini gösteren parametreler, hedeflenen durumu gösteren standartlar (indikatörler) belirlenmeli, mevcut durumla standartların karşılaştırılması yapılmalı, sistem analiz edilmeli ve geliştirilmelidir. Hastaneler verdikleri hizmette sıfır hatayı hedeflemelidir. İşgören tarafından yapılacak bir hatanın hastanın

(21) 5.Ergonomi Kongresi, s.523.

hayati gidişatında tehlikeli sonuçlara yol açabileceği, bunun yanında bozuk aletler, yetersiz teçhizat ve bilgisiz sağlık ekibinin de hataya sebebiyet verebileceği bilinmelidir. Ülkemizde sağlık sektöründeki hizmetlerin büyük kısmı kamu kuruluşları tarafından verilmektedir. Özel sektör tarafından verilen sağlık hizmetleri ise toplumun az bir kısmına hitap etmektedir. Uygulamada ise büyük kargaşa yaşanmaktadır. Bu kargaşa sırasında da kimse kaliteden söz etmemektedir. KGS'nin kurulması, KK elemanlarının yerinde kullanılması bu yaşanan kargaşaya bir çözüm olarak gözükmektedir. (22)

1.) HİZMET SEKTÖRÜ OLMASININ HASTANELERE GETİRDİĞİ FARKLAR

Hastaneler, hizmet sektöründe değerlendirilen işletmelerdir. Hastanelerin kendilerine özgü özellikleri yanında, hizmet sektöründe yer almaları nedeniyle sahip oldukları bir takım farklı özellikleri de vardır.

Hizmet sektörü, hizmetin üretilmesi ve kullanıcıya sunumu yönünden sanayi sektöründen önemli farklarla ayrılmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe yer alan kuruluşların uygulayacakları kalite yönetiminin planlanmasında, yürütülmesinde bu farklılıkları dikkate almaları, sanayi sektöründe geliştirilmiş olan teknik ve yöntemleri olduğu gibi kullanmaya kalkmalarını gerekmektedir. Kalite çalışmaları her ne kadar gelişimini sanayi sektörü içinde sürdürmüşse de, hizmet üretiminde de kaliteni nasıl olması gerektiği hususu günümüzde önem kazanmıştır. Arz ve talebin buluşmasındaki farklılık bu sektöre özgü kalite yönetimi modellerinin geliştirilmesini gerektirir. (23)

(22) ÇORUH, A.g.k., s.5.

(23) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k. s.143.

Verilen sağlık hizmetinin geri çekilmesi gibi bir imkan yoktur. Verilen bir ilaç, uygulanan bir serum, yada cerrahi müdahale bir defa yapıldığında işlem tamamlanmıştır. Verilen ilacın geri alınması yada yapılan bir ameliyatın iptal edilmesi gibi bir alternatif yoktur. Sağlık hizmeti bu açıdan tekrarlanma özelliğine sahip değildir. Hayati önem taşımasının önemli bir nedeni de verilen hizmetin veya yapılan bir işlemin iptal edilememesidir. Hizmet depolanamaz, saklanamaz, bir kez sunulduktan sonra tüketilmiş demektir. Hizmet üretildikçe tüketilir. (24)

Hizmetler ürün güvenilirliğinden çok, insan güvenilirliğini içerir. Hizmet kuruluşları hizmetini satmak için ürün ve hizmet satın almak zorundadır. Sunulan hizmetin kalitesi için satın alınan ürünlerin güvenilirliğinin hayati önemi vardır. Hizmetler insanlar tarafından verildikleri için insanların güvenilirliği de ön plana çıkar.

Hizmetler, fiziksel ürünler ve nesnelere boyutları anlamında istisnaların dışında ölçülemez. Bu özelliği hizmetin statik değil, dinamik oluşundan kaynaklanır. Sağlık hizmetleri ancak ölçümlerle bütünleştirilir. Sağlık hizmetlerinde doğru teşhisin konması, doğru tedavinin seçilmesi, bakımın başlaması için bir takım tetkik ve incelemelerin yapılması gerekmektedir. Örneğin hastanın vücut fonksiyonlarına ilişkin olarak yapılan tıbbi tahliller, grafi, ultrasound EKG-EEG çekimleri vb. ölçümlerin sonuçları hekimin koyacağı teşhiste esas oluşturacaktır. Bu yönüyle sağlık hizmetlerinde ölçümün rolü büyüktür. Bu nedenle ölçüm ve tahlillerin doğru bir şekilde yapılması, hastanın mevcut durumunu tam olarak ortaya koyan göstergelerin alınması

(24) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.144.

sağlık hizmetinin kalitesini belirleyecek, kalitenin ölçüsü ise bu göstergelere bağlı olarak yapılacak yorumun ve tedavinin etkililiği ile hastaya sağlayacağı yarar olacaktır. (25)

Bu sektörde üretilen kalite, müşteriye fiziki bir ürün aracılığıyla değil, doğrudan sunulur. Bu durumda kalite üretiminde insan faktörü sanayi sektörüne göre bir kat daha önem kazanır. Zira çoğunlukla iki insan (hizmet veren ve müşteri) doğrudan karşı karşıya gelmektedir ve bu konumda hizmeti bir kere verdikten sonra onu kontrol ederek daha kaliteli hale getiremezsiniz. (26) Hizmet kalitesini hizmet verenle hizmeti alanın ara kesitindeki teknik ve beşeri faktörler ile ilgili bir husus olarak değerlendirmek gerekir. Bu durum hizmet kalitesinde insan unsurunu ön plana çıkararak daha fazla önem kazandırmıştır.

Sağlık hizmeti etkisini uzun sürede göstermekte, ferdi, subjektif ön yargıya son derece açık özellik göstermekte, aynı zamanda tedavi sonrasında hastadaki sağlık anlayışı, beslenme, barınma, sosyal ve psikolojik çevre, kalite ölçümlerinin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.

Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Hizmetin sunumunu, kalitesini etkileyen fiziksel koşullar, nesnelere test ve muayene edilebilir. Sağlık kuruluşlarında teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, malzemeler ortamın hijyenik koşulları test ve muayene edilir.

Hizmetin kullanım ömrü yoktur, sürekliliği olabilir. Hizmetin bir zaman boyutu vardır. Bu boyut bir başlangıç ve bir bitiş noktası olan zaman dilimi ile tanımlanır. Hastanın kabulü teşhis ve tedavinin yapılması, hizmetin tamamlanması sürecinin

(25) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.144.

(26) AKTÜRK, A.g.k., s.7.

bir başlangıç ve bir bitiş noktası vardır. (27)

Hastanelerin diğer organizasyonlara göre önemli bir farklılığı, müşteriler kendilerine sunulan hizmeti seçme değerlendirme ve kontrol etme olanağına sahip değildirler. Hastalar kendileri için "neyin iyi olduğunu" bilemezler. Bu durumda hasta için neyin iyi olduğunun tespiti ve hastanın menfaatinin korunması hastane idaresine ait bir görev olmaktadır. (28)

2.) HASTANELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISI İÇİN KRİTİK FAKTÖRLER

Sağlık hizmetlerinde TKY'nde başarılı uygulamayı etkileyen önemli faktörlerden biri liderin hizmet sunacağı toplumun ihtiyaç ve isteklerini belirlemesi, eldeki kaynakları değerlendirerek geliştireceği görüş doğrultusunda ele alacağı konulara öncelik verme becerisinin bulunmasıdır. Lider birimlerde uygulamaya yön veren ve birimler arası koordinasyonu sağlayarak ürün (hizmet) verimini artıran yöneticidir. İyi bir lider kendine güvenmeli, dürüst olmalı, isabetli kararlar vermeli ve başkalarına saygılı davranarak değer vermelidir. Yöneticilik konusunda eğitim, deneyim ve beceri sahibi olan bir liderden, süreçteki işlemlerin doğru, akıcı bir şekilde yürütmesini sağlayacak stratejik planı hazırlaması, bu plan doğrultusundaki ilkeleri aksiyon planına geçirmesi gerekir. (29)

Veri kaynaklarından elde edilen bilgi planlama ve uygulamada kullanılmalıdır. Hastane sürecinin her aşamasına ait düzenli ve anlamlı veri toplanmalı, verilerden bilgi, sistem hakkında karar vermeye yarayacak datalar oluşturulmalıdır. Örneğin,

(27) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.144.

(28) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.145.

(29) ÇORUH, A.g.k., s.33-34.

bölmelerin aylık hasta potansiyeli, hasta muayene süresi, hastanın bekleme süresi, planlanan ameliyat süresi ile gerçekleşen arasındaki farkın toleranslar dahilinde olup olmadığı, bir hastanın yatış süresi, tedavi uygulama zamanlarının doğruluğu, hasta kabul süresi, aylık yatak işgal oranları, ölüm ve doğum oranları, müşteri şikayetlerinin aylık yüzdeleri, yatılan gün sayısının aylık dağılımı, işgören devir hızı, fazla mesaiye kalan personel sayısı ve fazla mesai yapmak zorunda kalan bölümler vb pekçok veri tabanı verilen sağlık hizmeti kalitesinin başarılı olup olmadığını gösterecektir.

Personelin bilgi ve becerisini artıracak eğitimlere ihtiyacı vardır. İşgören mesleki açıdan kendini yetiştirmeli, bilimdeki gelişmelere ayak uydurmalı, TKY felsefesinin temellerini sindirerek hizmet vermeyi birinci görev olarak görmelidir. Bu da ancak eğitimlerle kazanılacaktır.

Verilen sağlık hizmetinde verimi artırmak amacıyla ekip çalışmasının sağlanması gerekir.

Sağlık sektöründe TKY'nin başarısı için sürekli gelişim ilkesi hayata geçirilmeli, teknoloji ve bilimdeki gelişme, müşteri istekleri ve günün gelişen koşullarına göre sağlık hizmeti geliştirilmeli, sürekli gelişme sürecinin odak noktasını hastaların istek ve ihtiyaçları oluşturmalıdır. İK da sürekli gelişmenin yaratılması ve sürdürülmesi aşamasında etkili olmalıdır.

İnsanın beklediği hizmeti, arzuladığı şekilde alabilmesi hizmet sektöründeki kaliteyi anlatır. Kalite ölçütlerini belirlemede müşteri istek ve ihtiyaçları analiz edilmelidir. (30) Hastanelerde müşteri olarak tanımlanan kesimin istekleri, bek-

lentileri ve ihtiyaçları belirlenmeli, analiz edilmeli, hastane vereceği hizmeti bu yönde planlamalıdır.

Ergonomi işin insana, insanın işe uyumu ile ilgili çalışmalarında bazı zorluklarla karşılaşır. İşin insana uyumuyla ilgili çabalarda fiziksel koşulların iyileştirilmesi olanaklı iken 24 saat hizmet veren sağlık işletmeleri için özellikle acil müdahalelerde tıbbi personelin çalışma, dinlenme zamanlarını düzenlemek ve uygulamak oldukça güçtür. İnsanın işe uyumuyla ilgili düzenlemeler enerji ve enformasyon ağırlıklı iş ayrımının yapılabildiği idari-mali hizmetlerde olanaklıdır. Uzmanlık isteyen klinik, poliklinik, laboratuvar gibi tıbbi hizmet birimlerinde işe göre insan seçimi ancak kalitatif yönden yapılabilir. Yeterli bilgi ve deneyime sahip bir cerrahın, bir laborantın cinsiyetine, yaşına, bedensel özelliklerine göre hizmet yerinin saptanması olanağı yoktur. Uzmanın her an bilgi ve becerisiyle hazır olması, acil bir müdahalede yüksek performansı beklenir. Yüksek performansın süresini, hastanın şikayetin özelliği ve komplikasyonlar gibi değişkenler nedeniyle belirlemek güçtür. (31) Hastanede ergonomi insan gücünün daha rahat çalışmasına daha az meslek hastalığı ile karşılaşmasına toplam performansını artırmaya yönelik sorunlarını çözmeye yardımcı olur. Hastanelerde ergonomik şartların sağlanması, TKY'de insan unsurunun daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.

Hastaneler, hizmet süreçlerini zaman planlamasıyla yönetmelidirler. Ayaktan tedavilerin, ameliyathane, müdahale salonlarının randevu sistemi ile çalışması, kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlar. Zaman planlaması TKY'nin başarısı için

(31) 5.Ergonomi Kongresi, s.524.

gerekli faktörlerdendir. Muayene ve operasyonların randevu sistemi ile çalışması, İK'nın, teçhizatın çalışma alanının etkin kullanımını, müşterinin beklememesini, müdahale veya operasyon sırasında gerekli olan tüm aletlerin önceden hazırlanması ile hataya sebep olacak unsurların ortadan kaldırılmasını, stressiz bir ortamın hazırlanmasını sağlar.

Kaliteli hasta bakımı; en kısa sürede en büyük sağlık ilerlemesini yaratır. Korunmayı, erken tanı ve tedaviyi vurgular. Zamanında, gereksiz gecikmelere yol açmadan hastanın bakımı sağlanır. Bakım süreciyle ilgili kararların alınmasında hastaların bilgilendirilmesi işbirliği ve katılımını başarmaya çalışır. Bakımın sürekliliğini ve ilgililerin değerlendirmesini sağlamak üzere yeterli şekilde belgelenmelidir. Uygun teknolojinin ve diğer sağlık kaynaklarının randımanlı şekilde kullanımını sağlar. (32)

Sağlık hizmetlerinde TKY'nin başarılı olmasında KG'nin payı büyüktür. KG'nin uygulanması sonucunda görev ve sorumluluk kargaşası yaşanmayacak, süreçler standartlaştırılacak, girdiler kontrol edilerek hataların oluşması engellenecek, müşteri kapsamına alınan kişilere güvence sağlanmış olacak, sistemin aksayan yönleri tespit edilerek tekrarlanması önlenecek, hataların en aza indirilmesi, sürekli gelişme ile hataların sığır indirilmesi sağlanacaktır. KG hastanelerin TKY'ni başarıyla uygulamasında alt yapıyı oluşturma açısından büyük önem taşır.

(32) Hemşire Sempozyumu, Kalite Dergisi, S.7, Y.2, İstanbul, s.8.

3.) SAĞLIK HİZMETLERİNDE KALİTE ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Kalite konusunda hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın mutlaka somut, objektif ölçüm ve değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Konu sağlık olunca, ilişkilerin hemen her kademesindeki insan faktörünün varlığı bu ölçümü daha da güçleştirmektedir. Tam olumsuzluklara karşın, değil vazgeçilmesi bir düşmeye bile tahammül edilememesi, sağlıkta kalitenin önemini göstermektedir. (33)

TKY'ni uygulayan hastaneler, verdikleri sağlık hizmetinin kalitesini ölçmek, eksikleri belirlemek ve gidermek, müşteri isteklerine uygun tasarımlar yapmak durumundadırlar. Ölçme, belirlenmiş kriterlere göre yapılan bir eylemdir. Sağlıkta kalite ölçümündeki belirleyici noktalara indikatör denmektedir. İndikatör nicel bir ölçüt olup hasta çıktılarını etkileyen önemli yönetsel, klinik ve destek fonksiyonların değerlendirilmesi amacıyla kullanılır. İndikatör kalitenin direkt bir ölçüsü olmayıp, organizasyonel PD'de kullanılan bir araçtır. Bu yolla performansın artırılabilceği aktivitelere dikkat edilir ve bunların derinlemesine incelemesi yapılabilir. (34)

Sağlık hizmetlerinde müşteri tepkisinin değerlendirilmesi KGS'nin hayati meselelerindedir. Kalite kriterlerinin belirlenmesi ve KGS'nin o noktalarda etkin önlemler alması zorunludur. Amaç; kabul edilebilir sağlık hizmetinin uygun fiyatlarda sunulması olmalıdır. Hastaya fiziki ve psikolojik ilgi gösterilmesi, güvenlik, itimat ve tatmin duygusunun verilmesini içermelidir. Hastanelerin hizmet kalitesini ölçmeleri sürecin pek çok noktasında olabilir. Hastanın hastaneye adım atışından,

(33) ÇORUH, A.g.k., s.36.

(34) ÇORUH, A.g.k., s.36.

çıkışına kadar geçen süreç ölçüm ve değerlendirmeye tabi tutulabilir. Sürecin başlangıcında; hastanın karşılanması, kayıt işlemleri ilgili bölüme sevki, acil hastalara müdahale edilme süresi, süreçte muayene süresi, doktorun hastaya güven vermesi, hastanın zamanında muayenesine girebilmesi, gereksiz tetkiklerin ortadan kaldırılması, doğru teşhisin zamanında konması, yatakta tedavi bölümlerinde hastanın tedavi ve bakım zamanlarının geçirilmemesi, doğru hastaya doğru ilacın zamanında verilmesi, doğru tedavinin yapılması, doktorun vizitlerine zamanında gelmesi gibi kriterler önemli iken bir yandan da temizlik, ilgi, hoşgörü, güler yüz, estetik ve rahatlatıcı bir ortam, hizmet kalitesinin ölçülmesinde dikkat edilecek faktörlerdir.

Hizmet kalitesini, müşteri olarak değerlendirilen hastaların algıladığı kalite açısından incelemekte yarar vardır. Müşteri olarak tanımlanan kesimin büyük bir kısmını oluşturan hastaların, aldıkları tedavi ve bakımdan memnun kalıp kalmadıklarını ölçmek amacıyla anket yönteminden yararlanmak mümkündür. Özellikle, hastaların taburcu olmalarının ardından yapılan anketler hastaların kaldıkları süre içinde aldıkları tüm hizmeti genel olarak değerlendirmesi, eksikleri, yanlışları, standart dışı hizmeti vb. önemli geribildirimleri sağlaması açısından önemlidir. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini ölçmenin en sağlıklı yolu müşterilerle yapılan anketlerdir.

4.) HASTANELERDE İNSAN KAYNAKLARI VE TOPLAM KALİTE

Hastaneler, işletme yapıları içinde belki de en komplike ve en çeşitli İK'na sahip olanıdır. Sağlık personeli açısından; doktor, hemşire, teknisyen, eczacı, idari personel açısından; muhasebeci, satınalmacı, personelci, sekreter, yardımcı eleman-

lar açısından; garson, ahçı, hastabakıcı, berber, terzi, çamaşırıcı vb. pekçok meslek mensubu hastanenin İK'nı oluşturur. Hastanelerde, sağlık hizmetleri en düşük ücreti alan kişiler tarafından verilir. Hasta ile her an karşı karşıya olan sekreterler, hastabakıcılar, hemşireler hastanede en düşük ücreti alan personel gruplardır.(35)

Hizmet, insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi aktiviteden oluşur. İnsan faktörü hizmetin tanımlanabilen bileşenleri içinde en önemli olanıdır. Hastanedeki İK müşteri ile her aşamada yüzyüzedir. Sağlık hizmetinin kalitesinde İK'nın kalitesi önemli bir yere sahiptir. Hizmet üretiminde en önemli faktör olması nedeniyle hastanenin kaliteli hizmet vermesinde ve sürekli gelişmenin sağlanmasında, İK ve İKY üzerine büyük sorumluluklar yüklemektedir. (36)

Teknik bilginin hızla büyümesi ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda ihtisaslaşmış kişilere olan ihtiyacı artırmıştır. Bu alanların sayıca artmasının yanı sıra içerik olarak da büyümesi uzmanlaşmanın bir ihtiyaç haline gelmesine yol açmıştır. (37) Hastanelerin İK'nın önemli bir bölümü mesleğinde uzman kişilerden oluşmaktadır. Vasıfsız elemanların sağlık sektöründe genel toplam içindeki yeri yok denecek kadar azdır. Özel hastanelerde bu oran daha da azdır. Son derece ileri nitelikli donanıma sahip bir hastane, bu donanımın çok altında bir eğitim düzeyindeki işgören takımı ile nitelik ve nicelik olarak iyi bir hizmet sunamaz. Sağlık sektörünün gelişim süreci çok hızlı ve birden fazla boyutludur. Teşhis, tedavi hizmetlerinde

(35) SEÇİM, A.g.k., s.26-27.

(36) PEŞKİRCİOĞLU, A.g.k., s.144.

(37) İsmail EFİL, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, Bursa, 1995, s.28.

yararlanılan teknolojinin sürekli gelişerek değişmesiyle, yeni teknolojiyi başarılı olarak uygulayacak kadronun kendini geliştirmelidir.(38)

Sağlık göstergelerinin düzeltilmesi, sağlık kuruluşlarının verimli işletilmesi ve modern yönetim anlayışı içinde yönetilmesine bağlıdır. Bunu sağlamanın en önemli yolu, sağlık alanında idareci olarak çalışan kişilerin TKY felsefesi içinde yetiştirilmesidir. Modern sağlık yöneticisi, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanan, KGS'ni uygulayan, doğru karar veren, ekip çalışması yapan, kurumun mali kaynaklarını maliyet/fayda/etkililik çalışması içinde yönlendirebilen, kuruma ek finans kaynakları yaratabilen kişi olarak kabul edilmektedir.(39)

Hastanedeki İK'nın önemli bir bölümünü bayanlar oluşturur. Bayanların bir özellik olarak ele alınmasının sebebi, bayanlar arasında devir hızının yüksek olmasıdır. Akşam ve gece vardiyalarında, tatil günlerinde çalışılıyor olması, özellikle bayanlar için bazı problemlere sebep olmaktadır. Söz gelişi, ulaşım zorlukları çocuklarının bakımı, karı-koca arasındaki huzursuzluklar bunlardan bazılarıdır. Bu yüzden evlendikten sonra görevden ayrılmalar sık olmaktadır. Buna bağlı olarak da personel devir hızı yüksek olmaktadır. Hizmetlerin aksamadan yürütülmesi için bu hususun dikkate alınması gerekir.(40)

İnsangücü, makinalar ve diğer teknolojik olanaklar hastanenin başarısını arttırmada önemli bir etkidir. En ileri, yüksek teknolojinin uygulandığı araç ve gereçlerle tıbbi hizmetlerin sunulmasında insan vazgeçilmez bir unsurdur. Makinala-

(38) 5.Ergonomi Kongresi, s.519.

(39) ÇORUH, A.g.k., s.15.

(40) SEÇİM, A.g.k., s.26-27.

rı planlayan, uygulayan, geliştiren, kontrol eden, bakım ve onarımlarını yapan yine insandır. Otomasyonun ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak insanın özelliklerine daha fazla önem veren faaliyetlerin sürdürülmesi gerekir. Birey-makina ilişkilerinin optimizasyonunda ergonomik çalışmaların önemi her geçen gün biraz daha artmıştır. Hastanelerde tıbbi cihazların verimliliğinin artırılmasında, hizmet kalitesinin yükseltilmesinde ve insan gücünün etkenliğinde insangücü-makina-ortam kombinasyonu sağlanır.

Rekabet gücünü İK yönelimli geliştirmek için işgücü amaçlarıyla işletme amaçları entegre edilmeli, verimlilik düzeyi yükseltilmeli, işgörenle yönetici arasında pozitif psikoloji yaratılmalı, işgören kalitesi yükseltilmeli, çalışanlarla çalışanlar, çalışanlarla yöneticiler arasında rasyonel iletişim kurulmalı, ekip ruhu tüm çalışanlarda oluşturulmalı, motivasyonun önemi uygulamada da görülmelidir.

Hastane sistemleri insanlar tarafından tasarlanmakta, yürütülmekte ve işletilmektedir. Bu nedenle hastane verimliliği çalışanların bu sistemleri yönetmesi ve işletmesi yoluyla doğrudan etkilenmektedir. Hastanelerin, uzman personelin ilgisini çekecek şekilde yapılandırılması, insanların eğitiminin ön plana alınması ve sürekli mesleki gelişime olanak tanınması, hastaneleri çalışma ortamı açısından çekici kılacaktır.

Verimliliği artırma çabaları, doktorların katılımı olmadan gerçekleşemez. Yöneticiler verimlilik politikaları ve doktorların katılımını gerektiren konuları oluşturmaktan sorumludur. Yöneticilerin, tıp personeli önderliğini ayrıca ortaya koyması gerekmektedir. Bu katılım, doktorlara kaynak tüketimi

alanında kendi rollerini bildirme konusunda bilgi verilerek başlatılabilir. (41)

İK Donebian modelinde yapısal kalitenin en önemli bölümünü oluşturur. İK yapısal kalitenin diğer öğelerini de etkileme gücüne sahiptir. Sağlık hizmetinin kalitesini belirlemede İK'nın kalitesi önemli bir unsurdur.

5.) HASTANELERDE MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ

Hastanelerde müşteri beklentilerini belirlemek için hastanelerin müşterileri kimdir? sorusunu cevaplamak gerekir. Hasta müşteri olabildiği gibi doktorlar, sigorta şirketleri, tıbbi malzeme ilaç firmaları, çalışanlar, yakınları, hastaneye malzeme sağlayan firmalar ve eczaneler de hastane hizmetlerinin müşterisidir. Müşteri tanımının büyük bir kısmını hastalar ve yakınları oluşturur. Temelde sağlık hizmetlerinden yararlananlar hastalardır. TKY felsefesi ile bir hastanenin müşteri tanımını yapılırken bu sınıflama gözönüne alınmalıdır.

Hastanın müşteri olarak sağlık hizmetinden tatmin olması kaliteli bir bakım için yeterli değildir. Hastanenin ileri teknoloji araç ve gereçleri ile donanmış, profesyonel kadrosunun toplumca güvenilir ihtiyaç duyulduğu hallerde sağlık hizmetlerine kolaylıkla erişilebilir olması da gerekmektedir. Hastalar en kısa sürede sağlıklarına kavuşmayı, tanı ve tedavilerin doğru bir şekilde bilimsel ilkeler, gelişen teknoloji ve kaynaklar yoluyla yapılmasını istemektedir. (42)

Kalite müşterinin ihtiyaçlarını karşılama ve ölçülebilen karakteristıklere sahip olmasıdır. Bu ifadenin tıbbi kaliteye

(41) P. WENKE, Hospitals, "13 Steps Towards Enchancing Productivity, October 83 Vol.5, No.19, s.2.

(42) ÇORUH, A.g.k., s.2.

uygulanışı, sağlık organizasyonun tüm üyelerinin hastaların ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin eden bir takım gibi sürekli çalışmasıdır. Hastaların en az riskle hizmet almasını sağlamak, sağlık hizmeti veren kuruluşun görevidir.

TKY'inde sağlık hizmetinin göstergesi yalnızca hastanın şifaya kavuşması değil, aynı zamanda hastanın beklentilerinin tam olarak tatmini ve memnun olarak ayrılmasıdır. Sağlık hizmetinin sunulduğu ortamda sağlık personeli için sağlanmış olan ergonomik koşullar, hasta birey için de uygun bir ortam olacağı için hasta tatmini artar. Hizmet çıktısını alan hastanın tatminindeki katkısıyla ergonomi TKY'ne bu açıdan da hizmet etmiş olacaktır. (43)

Hastanelerin temel müşterileri, zamanında müdahale, zamanında, doğru teşhis koyabilme, hastalığı ve geleceği hakkında bilgilendirme, hastanedeki tedaviden sonra yapılacaklar hakkında bilgilenme şeklindeki sağlık hizmetlerine yönelik beklentilerinin yanısıra, işlemlerinin hızlı olması, kaldığı süre içinde tedavi ve bakımını yapan, hizmet eden tüm personelden ilgi, saygı, hoşgörü, güleryüz görmek isterler. Hastalık psikolojisinde insanlar ilgi ve şevkat beklerler. Hastanede kalarak sağlığına kavuşmayı bekleyen hastanın tedavi süresinin kısa ya da uzun olmasında sağlık personelinin büyük etkisi vardır. Bu nedenle hastaya güleryüz göstermek, ilgilenmek, hoşgörüyle ve şevkatle yaklaşmak müşteri beklentilerinin diğer yanısıdır.

(43) 5.Ergonomi Kongresi, s.527.

II.) İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖZEL BİR HASTANEDE UYGULAMASI

Teorik bazda incelemeye çalıştığımız İKY'nde TKY'nin uygulamasını özel bir hastanenin İK üzerinde görmek üzere Konur Hastanesi ele alındı. Bu bölümde Konur Hastanesi'nin özgeçmişi, hastanenin dünü, bugünü, organizasyon yapısı, yönetim şekli, İK profili, TKY'nin personel yönetimi bölümüne getirdikleri ve TKY'nin bir özel hastanede uygulanabilirliği incelenecektir. Hastanenin ve İKY'nin incelenmesi öncesi teorik bazda sunulan bilgilerin hastane ile karşılaştırılması amacıyla üst yönetimle bir anket çalışması yapılmıştır, anket EK 1'dedir. Aşağıda verilen tüm bilgiler başhekimle yapılan görüşme ve anket çalışması sonucu tespit edilmiştir.

A.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN ÖZGEÇMİŞİ

Konur Sağlık Hizmetleri A.Ş. tarafından 12 yataklı bir teşhis - tedavi merkezi olarak kurulan Hastane 2 Temmuz 1981'de faaliyete geçti. 1984'de 20, 1985'de 26, 1987'de 32 yatak kapasitesine ulaştı. 1988'de % 50 oranında kapasite artırımına gidildi. 1990'da yatak sayısı 43 iken, 1993'de 53 oldu.

1981'de 6 hemşire ile hizmet verirken, 1993'de hemşire sayısı 40'a, 1981'de 6 olan hekim sayısı anlaşmalı hekimlerle birlikte 36'ya ulaşan Konur Hastanesi 2 ameliyethane, 2 doğumhane, 2 müdahale salonu, ilk yardım servisi, 8 yataklı yoğun bakım servisi, 4 yataklı küvöz bölümü, 1 solunum fonksiyon testi, 2 tahlil, 2 röntgen, 2 ultrasound, 2 EEG-EKG laboratuvarı, 4 travay odası ile 24 saat hizmet vermektedir.

B.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN İNSAN KAYNAKLARI PROFİLİ

Konur Hastanesi'nin Ocak 95 - Aralık 95 arasında İK profiline ait bilgiler, toplam personel sayısının meslek gruplarına göre sayısal ve yüzde dağılımı Tablo 1'dedir. Personel sayısının fazla olduğu gruplar doktor, hemşire ve hizmetlilerdir. Hemşireler toplam personel sayısı içinde % 21,4 doktorlar %14,9 hizmetliler %27,4 civarındadır. Geri kalan yaklaşık %36'lık bölümü sekreterler, idari personel ve teknisyenler oluşturur.

Toplam personelin cinsiyete göre dağılımı aynı zaman periyodu içinde ay bazında Tablo 2'dedir. Tablodan da görüleceği gibi, bayan personel sayısı hastane personelinin yaklaşık % 70'ini oluşturmaktadır.

Toplam personelin yaş dağılımı Ekim 95 ayı itibariyle Tablo 3'dedir. Buna göre, toplam personel sayısının % 34'ü 18-26 % 29'u 27-35 % 37'si de 36 yaş ve üstüdür. Yaşa göre dağılımdan personelin gençlerden oluştuğu sonucuna varılmaktadır.

Personelin medeni hallerine göre dağılımları ise Tablo 2'dedir. Evliler % 59'luk bir bölümü oluştururken, bekârlar %40 civarındadır. 24 saat hizmet veren bir işletlemede evli personelin % 60 civarında olması, vardiya sistemi ile çalışılması, personelin çalışma hayatı hakkında genel bir fikir vermesi açısından önemlidir.

Personelin eğitim durumu Tablo 4'dedir. Tabloya göre lise mezunları % 34 ile hastane personelinin büyük bir kesimini oluşturur. Lise mezunlarını % 21'lik bir oranla üniversite mezunları takip eder. Üniversite mezunlarının yüksek orana sahip olmalarında doktorların büyük payı vardır. 3. büyük payı alan grup ilkokul mezunlarıdır. Bunun nedeni hastabakıcıların büyük

bir çoğunluğunun ilkokul mezunu olmasıdır.

Personelin çalışma yılları ve dağılımı Tablo 5'dedir. Hastanenin kuruluşundan beri çalışan personelin oranı ancak % 2'dir. 10 yıldan fazla çalışanlar % 7 iken, 5 yıl ile 10 yıl arası çalışanlar % 37, 5 yıldan az çalışanlar % 56 oranındadır.

C.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI

Konur'un idari organizasyon yapısı; başhekimlik, hemşirelik hizmetleri, kat hizmetleri, eczane, muhasebe, personel yönetimi, halkla ilişkiler ve pazarlama, satınalma, KG, resepsiyon, yemekhane ve teknik servisten oluşur. Organizasyon şeması Ek 2'dedir.

Tıbbi açıdan organizasyonda ise, 1 ortopedi, 2 radyoloji, 2 biyokimya ve mikrobiyoloji, 1 beyin cerrahisi, 2 genel cerrahi, 1 plastik cerrahi, 1 KBB, 2 çocuk, 3 nisaiye, 1 göz, 2 nöroloji, 2 dahiliye, 1 dermatoloji, 1 fizik tedavi-rehabilitasyon uzmanıyla, 2 diş hekimi ve 1 diyetisyen mevcuttur. Hastane yönetiminin yanında, KG çalışmalarını planlama, yürütme ve denetleme çalışmalarından sorumlu kalite konseyi mevcuttur.

D.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Konur Hastanesi'nde İK planlaması yürürlükte değildir. 1996 yılı ortalarında performans değerlemeye dayalı ücretlendirme sistemine geçilmesiyle birlikte İK planlaması uygulamalarına geçilmesi planlanmaktadır.

E.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İŞGÖREN SEÇİMİ VE YERLEŞTİRİLMESİ

İşgören seçiminde uygulanan yöntem, KGS açısından prosedür haline getirilmiştir. Bu prosedür EK 3'de mevcuttur.

İş ve işgören profilleri, seçim süreci öncesinde, görüşmelerde personel sorumlusu ve bölüm sorumlusunun doğru işgören seçimine yardımcı olacak dökümanlardır. Performans değerlendirme çalışmaları için 1994 yılında hastane organizasyonuna yönelik iş-işgören profilleri ve iş tanımları hazırlanmıştır. Ek 4'de iş tanımlarına 2 örnek verilmiştir. 1994 yılından beri bu dökümanlar işgören seçiminde kullanılmaktadır.

Prosedüre göre, öncelikle bölümlerin işgören ihtiyaçları belirlenir. İşgören ihtiyacının belirlenmesinde, üst yönetimin TKY çalışmaları dahilinde yaptığı işgören ihtiyaç analizleri, kadroların boşalması, mevcut çalışanların yeterli olmaması nedeniyle bölüm sorumlularının istekte bulunması yolları izlenir. İşgören ihtiyacı belirlendiğinde personel sorumlusu işgören seçimi sürecini başlatır. Sağlıklı seçimin yapılması için yeterli sayıda adayın temini gerekir. Önce elindeki mevcut direkt başvurular değerlendirilir. Eğer sağlıklı bir seçim mevcut başvurulardan yapılamayacaksa aday havuzunu oluşturmada kullanılacak yöntem belirlenir.

Bursa'da sağlık meslek liseleri ve yüksek okulun olması hemşire aday havuzunun yeterli derecede olmasının önemli bir sebebidir. Yeni mezun olan, devlet hastanelerine, sağlık ocaklarına yada istedikleri yerlere tayin olamayan hemşireler Bursa'daki özel hastanelere iş başvurusu yaparlar. Konur'un hemşirelik hizmetleri ihtiyacının giderilmesi için temin ettiği hemşireler direkt başvurulardan oluşan bu aday havuzundan seçilen-

lerdir. Sekreterlik hizmetleri, hastabakıcı yada idari personel seçimine yönelik aday havuzunu oluşturmada gazete ilanları, mevcut personelin tavsiyeleri, direkt başvurular, iş ve işçi bulma kurumları ile öğretim kurumlarının tavsiyeleri yer alır.

Doktor, hemşire, sekreter, idari personel ve yardımcı personel işgören sınıfına sahip hastanede işgören değişim hızının hemşire ve sekreter grubunda yüksek olması nedeniyle, işgören ihtiyacı bu bölümlerde daha fazladır. Doğru orantılı olarak başvuru sayısı da bu kadrolarda daha yüksektir.

Aday havuzunun yeterli ve sağlıklı sonuç vereceğine kanaat getirildiğinde personel sorumlusu, adaylarla tek tek öngörüşme yapar. Öngörüşmelerde adayın başvuru sırasında doldurduğu başvuru formu irdelenir. Eğitim durumu, aile yapısı, ikamet ettiği yer, referansları, daha önce çalıştığı yerler, iş tecrübesi ve yaptığı işler hakkında ön bilgiler alınır. Adayın öngörüşme sırasındaki psikolojik durumu; gergin yada sakin oluşu, sorulara net veya saklı cevaplar verme vb. aday hakkında ipucu verebilecek belirgin özellikler incelenir. İşin gereklerine uymayan adaylar ilk görüşme sonunda elenirler.

Öngörüşme sonucu kalan adaylarla işgören seçiminde son kararı verecek görüşme yapılır. Bu görüşmede amaç, işin gereklerine en uygun elemanı seçebilmektir. Adaylarla görüşme yapacak kişiler işgören ihtiyacı olan bölümün sorumlusu ve personel sorumlusudur. Öngörüşme sonucu elde kalan adaylarla görüşme yapılacağı kendilerine bildirilir. Görüşmenin yapılacağı gün ve saat hakkında adaylara haber verilir. Görüşmenin adaya belirtilen saatte yapılmasına özen gösterilir. Kalan adaylar, işgören ihtiyacından fazla ise görüşme sonunda seçilen kişiler başhe-

kimle görüştürülür. Son karar başhekim, personel sorumlusu, ve bölüm sorumlusunun ortak görüşüne bırakılır. Katılımcı yönetimin uygulaması işgören seçiminde de görülür. Bölüm sorumlusunun adaylar hakkındaki görüşleri işgören seçim kararının verilişinde önemlidir. Bölüm sorumlusu işgörenin işe başlamasından sonra, uygun elemanın seçilmediğini iddia ederek personel yönetimini suçlayamaz. Yanlış seçim yapılmışsa seçim kararını veren kişiler bu konuda sorumludurlar.

İşgörenin yerleştirilmesi KG çalışmalarının başlamasıyla Ek 5'de verilen personel yerleştirme prosedürüne göre yapılmaya başlanmıştır. Yeni işgören 1 aylık deneme sürecine tabi tutulur. Bu süre işgören ve işveren açısından uyumun sağlanıp sağlanamayacağını gösteren bir süredir. İlk gün yeni işgörene görev yeri tanıtılır, yakın çalışma arkadaşları ve hastane personeli ile tanıştırılır. İşgörene iş tanımı okutulur. Görev-yetki ve sorumlulukları bildirilir. KG çalışmaları dahilinde hazırlanan hangi işi nasıl yapacağını gösteren dökümanları okutulur. Sorularını bölüm sorumlusu cevaplar. Meslek grubuna göre göreve başlamadan önce oryantasyon eğitiminden geçirilir. (Bu eğitimlerle ilgili detaylı bilgi bölüm P'de mevcuttur.) İşgören göreve başlar ve sorumluları tarafından gözlenir. Deneme süresini başarıyla dolduranlar işe kabul edilirler.

F.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARI

1994 yılında performans değerlendirme sisteminin alt yapı çalışmaları tamamlanmıştır. Bugüne kadar sistem tam anlamıyla devreye konamamıştır. 1996 yılının ortalarında ücret artırımının performans değerlemeye göre yapılacağı personele duyurulmuştur.

Uygulanması planlanan performans değerleme çalışmaları-
nın sınıflaması sağlık hizmetleri, yardımcı tıp hizmetleri ve
idari hizmetler personeli olarak belirlenmiştir. Hekimler bu
Çalışmanın dışında tutulmuşlardır. Sağlık hizmetlerinde yer
alanlar sorumlu hemşireler, servis, ameliyathane, doğumhane,
yoğun bakım ve ilk yardım hemşireleri ile hastabakıcılarıdır.
Yardımcı tıp hizmetlerinde yer alanlar teknisyenler, eczane
personeli ve tıbbi teknik hizmetleri yürüten personeldir. İdari
hizmetleri ise muhasebe, resepsiyon, satın alma, KG, halkla
ilişkiler, personel ve teknik hizmetler bölümü oluşturur. Per-
formans değerlemede hekimler sağlık personelini değerleyici
konumundadır.

G.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KARIYER PLANLAMASI

Kariyer Planlaması alışmaları İK planlamasında olduğu
gibi performans değerlemeye endekslenmiş durumdadır. Düzenli
olarak yapılacak kariyer planlaması 1996'nın sonlarında başla-
mak üzere planlanmıştır.

H.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İŞ GÜVENLİğİ VE İŐŐİ SAğLIğİ

Sağlık sektöründe iş güvenliği ve işçi sağlığı tahmin
edilenden daha önemlidir. Çalışma alanının ergonomik olması,
röntgen teknisyenleri ve doktorlarının radyasyondan, ameliyat-
hanenin narkoz gazlarından, laborantların yaptıkları tetkikler-
den korunmaları vb. önlemler hastanede çalışanların iş güvenli-
ęi ve sağlığı açısından önemlidir.

İş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik olarak röntgen
teknisyenlerinin, radyoloji uzmanlarının radyasyondan korunma-
ları amacıyla grafi çekimi sırasında kurşun yelek ve gözlük

giymeleri, hastanede çıkan yemeklerde yoğurt yemeleri şarttır. Personel radyasyon tehlikesine karşı kanunla korunmuştur. Günlük çalışma saati en fazla 5 saattir. Çalışma saatleri içinde yakalarına dozimetrelerini takmak zorundadırlar. Bu dozimetreler 2 ayda bir Atom Enerjisi Kurumuna gönderilir. Kurumun yaptığı ölçümler sonucunda personel belirlenen seviyenin üstünde radyasyona tabi kalmışsa, izine çıkmaları konusunda işverene öneride buldukları raporlar gelir. Kanuni olarak da röntgen laboratuvarlarında çalışanların 1 aylık şua izinleri vardır.Şua izinleri sayesinde personelin radyasyonlu ortamdan uzaklaşması ve dinlenmesi amaçlanır. Bunların yanında röntgen personeli her ay kan tahliliyle kanda lökosit sayımını yaptırırlar. Normalin altına düşen bir durum gözlenirse izne çıkmaları sağlanır.Ancak bugüne kadar kan tahlili sonucu izine çıkan olmamıştır.

Ameliyathanede kullanılan narkoz gazlarının herhangi bir sebeple yayılmasını önlemek amacıyla yeterli teknik tertibatın kurulması gereklidir. Bu yönde gerekli tesisat Koç Grubunun yabancı ortaklıkla kurduğu,BOS (Birleşik Oksijen Sanayi) tarafından kurulmuştur.Hastalara yanlış gazların verilmesi veya çalışma ortamına gazların yayılma riskini ortadan kaldıran önleyici mekanizmalar mevcuttur.

Tıbbi cihaz ve aletlerin kaçak yapıp yapmadığı periyodik bakımlarla kontrol edilir. Bir aksaklık görüldüğünde bakım prosedürüne göre gerekli işlemler yapılır. Hastanenin kendi sistemi içinde periyodik olarak yaptığı bakımlar yanında, TSE'nin kalibrasyon hizmetlerinden de yararlanılır. 1995'in ortalarında bu hizmeti vermeye başlayan TSE'den Türkiye'de ilk defa yararlanan hastane Konur'dur. Kalibrasyon ile hem aletlerin çalışma

durumları ortaya kondu, hem de elektriksel kaçakların olup olmadığı tespit edildi. 1995'de yapılan kalibrasyonlarda 39 adet cihaz elden geçirildi. Bu aletlerin ikisinin kalibrasyonu yapılamadı, yenilerinin alınması için işlemler başlatıldı.

Laboratuvar teknisyenlerinin, hemşirelerin ve sağlık personelinin yoğun olarak görülen hastalıklara karşı aşı olmaları, her bölümde dezenfeksiyona önem vermeleri, her işlem sonucu ellerini yıkamaları, özellikle hepatit B'nin çok görüldüğü dönemlerde aşı yapılması, müdahalelerde eldiven giymeleri hastalıklardan korunmak amacıyla alınan önlemlerdendir.

Hastane diyetisyeni hastaların, yakınlarının ve personelin alması gereken günlük kaloriyi gözönüne alarak günlük menüleri hazırlar. İşçi sağlığı açısından çalışanların yeterli günlük kaloriyi alacakları şekilde menülerin hazırlanmasına diyetisyen tarafından büyük özen gösterilir.

I.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE ERGONOMİ

Bilimsel olarak ergonomik çalışmalar yoktur.

J.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE MOTİVASYON ÇALIŞMALARI

Personelin çalışma yaşamından memnun olup olmadığını, hangi unsurlarla motive olduğunu öğrenmek amacıyla KG bölümü tarafından bir proje çalışması başlatıldı. Bilgi toplama aracı olarak Ek-6'da sunulan form hazırlandı. Formun hazırlanmasında KG sorumlusu, psikiyatri uzmanı ve başhekimin önerilerinden faydalanıldı. Proje çalışması 96 yılının ocak ayında başlatıldı. Elde edilen verilerin TKY ve KG çalışmalarında kalite konseyine hastane yönetimine yön vermesi beklenmektedir. Personelin yönetimden istedikleri, mutlu olup olmadıkları, kendilerini yeterli

görüp görmedikleri, hastaneyi kaliteli görüp görmedikleri, iç müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığı, hangi konularda eksikler olduğu ve çalışılması gerektiği bu çalışmayla elde edilen verilerden bazılarıdır.

Anket sorularına verilen cevaplar Tablo 6'daki gibi bir dağılım göstermiştir. Personelin çalışmak için Konur'u seçme nedenleri % 42,8 çalışmak zorunda olması, %26 sigortalı bir iş yeri olması, %22,5 çalışma koşullarının yeterli olması, % 1,2 yönetimin personele değer vermesi, %5,2 ücret seviyesinin yeterli olması ve %2,4 başka sebepler şeklindedir. (s.6) (1)

Personelin mesleki deneyim konusunda kendilerini yeterli buldukları görülmektedir.Yetersiz ve yorum yok cevaplarını verenlerin yeni işe başlayan işgörenler olduğu görülmüştür. (s.7)

"İşinizi seviyor musunuz, mutlu musunuz" sorusuna verilen cevaplarda personelin % 82,1'nin işinden memnun ve mutlu olduğu görülmektedir. (s.8) İşinden memnun olmayanların memnun olmama sebepleri % 37,8 görev alanın geniş olması,% 13,3 personel yetersizliği, %35,6 yönetimin personelle yeterli derecede ilgilenmemesidir. Bunların yanında ücret yetersizliği, dışarıdan gelen hekimlerin sisteme uyma zorluğu, tatil nöbetlerinin tecrübeli elemanlara tutturulması, gece nöbetlerinin çok gelmesi gibi sebepler de % 13,3'lük bir bölümü oluşturmaktadır. (s.9)

"Konur'da çalıştığınız sürede başka bir iş arama çabanız oldu mu", sorusuna % 69,2 böyle bir girişiminin olmadığını belirtmiştir. Başka bir iş arayanların % 3,8'si çalışma ortamının iyi olmaması,% 5,3'ü yönetim tarafından önemsenmeme,% 12'si aldığı ücretin yetersiz oluşu, % 7,5'i ilerleme ve terfi etme im-

(1) s. soru anlamındadır.

kanının olmaması, % 2,2'si iş güvencesinin olmaması sebebiyle iş aramışlardır. En önemli sebepler, yetersiz ücret, terfi ve insana değer vermeme olarak tespit edilmiştir. (s.10)

Konur Hastanesi'nin hizmet kalitesi konusunda personelin görüşünü almak amacıyla sorulan soruya % 79,5 kaliteli derken, % 0,8 kalitesiz demiştir. Yorum yok diyenler % 19,7'dir. Yorum yok diyenler arasında hastanenin tecrübeli elemanlarının olması dikkati çeker. Özellikle 5 yıldan az bir süredir çalışan personelin hastaneyi kaliteli bulduğu görülmektedir. (s.11)

12. soru işgörenin düşüncelerini açıkça almak, seçeneklerle sınırlamamak için açık uçlu bırakılmıştır. İşgörenlere göre hastanede kaliteyi gösteren faktörler Tablo 7'dedir. Buna göre temizlik, hasta sayısı, güleryüz, güvenilir hizmet ve hasta memnuniyeti kalite göstergeleridir.

"İşinizde verimli çalıştığınızı düşünüyor musunuz" sorusuna % 84 gibi büyük bir çoğunluk evet demiştir. İşgörenin motivasyonu açısından verimli çalıştığına inanması önemlidir. Yorum yok ve hayır cevapları 6 aydan az bir süredir çalışanlardan gelmiştir. (s.13)

"Hastane idaresince size değer verildiğini düşünüyor musunuz" sorusuna, % 17,7 evet, % 27,7 hayır, % 54,6 yorum yok demiştir. Cevaplara göre kendine değer verilmediğini düşünen personel sayısı fazladır. Yönetim bu yönde düzeltici faaliyetlere başlamalı, insan unsurunun önemli olduğunu ve bu fikri benimseydiğini personele hissettirmelidir. (s.14)

"Çalışma hayatında sizi işinize bağlayan faktör nedir" sorusuna % 48,6 çalışmayı sevdiğini ve işini severek yaptığını, % 28,7 geçimini sağlamak için çalıştığını %22,7 de daha verimli

ve üretken olma isteğinden dolayı çalıştığını söylemektedir. Sonuçta çoğunluğun severek çalıştığı görülür. Bunun yanında geçimini sağlamak için çalışmak zorunda olanların da oranı az değildir. (s.15)

"Mesainize başlarken nasıl bir psikoloji içinde olursunuz" sorusuna % 53,6 iyimser olduğunu, % 37,7 hastalara yardım ederek mutlu olduğunu,%8,7 koca bir gün yaşayacağı problemleri düşünerek sıkıldığını söylemiştir. Sonuçta çalışanlar güne iyimser başlarlar, hastalara yardım etmekten, onlara hizmet vermekten mutluluk duyarlar. (s.16)

"İşinizi yaparken karşılaştığınız sorunlar nelerdir" sorusuna % 20,6 görev ve sorumluluklarını bilmediğini, % 43,3 iletişim eksikliği olduğunu, %27,8 mesai arkadaşları arasında sevgi ve saygının olmadığını, % 2,1 üstünü ve astını bilmediğini, %2,1 yaşadığı başka sorunlar olduğunu belirtmiştir. %4,1 cevap vermemiştir. Diğer sorunlar; üniforma giymenin rahatsız edici olması, bilgisayar hatalarının işlerini aksatması, hasta yakınları tarafından işlerine karışılması, sert, kırıcı davranışları, ziyaret saatlerinin olmaması, iş yoğunluğunun fazla olması ve teknik arızaların kısa sürede giderilmemesidir. %20,6 gibi bir oranla personelin görev ve sorumluluklarını açıkça bilmemesi personel bölümünün bu konudaki eksikliğini ortaya koymaktadır. Personel bölümü bir proje çalışması ile tüm personelinin görev yetki ve sorumluluklarını açık-net bir şekilde açıklamalıdır. Pekçok hatanın kaynağı iletişim eksikliği olduğu gibi kaliteyi etkileyen önemli unsurlardan biridir. İletişim eksikliğinin giderilmesi yönünde iyileştirme çalışmaları halen devam etmektedir. (s.17)

"Hastaların sağlık durumu sizin için ne kadar önemlidir" sorusuna % 92,1 önemli demiştir. % 7,9'luk yorum yok cevapları çoğunlukla idari personelden gelmiştir. Hastaların sağlık durumunun personel için önemli olması, işlerine verdikleri değerin ve bağlılığın bir göstergesidir. (s.18)

"Konur için aşağıdakilerden hangilerini söylersiniz" sorusuna, % 45,9'la hasta ve yakınlarının mutluluğuna önem verildiği seçilmiştir. Kalitenin nihai hedefinin müşteri memnuniyeti olması, personelin bunun bilincinde olması, KG ve TKY alışmaları açısından olumlu bir gelişmedir. Ancak yönetimin i müşterisi durumunda olan personelinin mutluluğuna aynı önemi vermediği düşüncesi de 14. soru sonucunda görülmüştür. (s.19)

"İşinizin kapsamını biliyor musunuz" sorusuna evet diyenler %90,5, hayır diyenler %9,5 dir. Hayır cevabı göreve yeni başlayan personelden gelmiştir, yeni personelin işe yerleştirme işlemleri sırasında yeterince eğitilmediğini ve mesai süresince sorunlar yaşadığını göstermektedir. İşgörenin iş tatmini, işini benimsemesi ve motivasyonu açısından işinin kapsamını bilmesi önemlidir. (s.20)

İş tanımının işgörene verilip verilmediğini öğrenmek amacı ile sorulan soruya % 25,6 evet derken, %71,1 hayır demiştir. % 3,2 ise cevap vermemiştir. Sonuçta personelin tümüne, yaptığı işin tanımının verilmediği görülmüştür. KG alışmaları dahilinde işgörenlerin iş tanımları konusunda bilgilendirilmesi bu sonucun öğrenilmesinden sonra faaliyet planında ne alınmıştır. Röntgen laboratuvarının K çalışmalarında iş tanımlarını oluşturdukları yapılan inceleme sonucunda tespit edilmiştir. (s.21)

"Mesai sonunda neler düşünürsünüz" sorusuna %18,2 nihayet

bir günün sonuna geldik diye düşündüğünü, %3 bir an önce hastaneden çıkmak istediğini, % 31,1 çoğu zaman aklının hastanede kaldığını, % 47,7 da yararlı işler yapmış olmanın mutluluğunu yaşadığını söylemektedir. İş yoğunluğunun fazla olması, hasta sayısının her geçen gün artması personelin iş dışında da hastaneyi düşünmelerine neden olmaktadır. Yataklı tedavi bölümlerinde hastasını diğer hemşireye bırakan hemşirenin, gün sonu kasasını diğer resepsiyoniste teslim eden, kasasını tutturmaya çalışan ve açık hesap bırakmamaya çalışan resepsiyon elemanının aklının hastanede kalması doğaldır. Ancak bu durum iş stresinin her an var olduğunu da gösterir. (s.22)

"Konur'dan daha iyi çalışma ortamı olan bir kuruluş varmı" sorusunun sadece özel hastaneleri mi kapsadığı yoksa genel olarak mı sorulduğu yönünde karışlıklar görülmüştür. Bu karışıklığı ortadan kaldırmak için personel cevabının kapsamını belirtmiştir. Cevapların % 18'i evet iken % 3,1'i hayır olmuştur. Yorum yok cevabı % 32'dir. Soruyu cevaplamayanlar % 46,9 civarındadır. Oranlardan da görüldüğü gibi hastaneden daha iyi çalışma ortamı olan kuruluşların olduğunu belirtenler % 18 iken, soruya cevap vermeyenlerin çoğunlukta olması çalışanların bu konudaki fikirlerini açıkça ortaya koymamaktadır. (s.23)

Çalışanlara göre Konur'un daha verimli ve kaliteli çalışması için iyileştirilmesi gereken konular % 11 ücret, % 6 iletişim, % 37 personel yönetimi % 5 eğitim, % 13 çalışma sistemi, % 10 hastane binası, % 10 teknik servis, % 2 temizlik ve % 6 ile personele değer verilmesidir. Görüldüğü gibi personel yönetiminin üzerinde çalışması gereken konular çoğunlukta. (s.1)

"İyi bir hastane çalışanı nasıl olmalıdır" sorusuna % 13

sadece neyi, ne zaman, nasıl yapması gerektiğini bilmeli, % 5,8 sadece hastalara karşı duyarlı ve saygılı olmalı, % 3,6 sadece işini en kısa sürede yapmalı, % 77,6 tüm seçeneklere sahip olmalıdır, demiştir. Sonuçta personele göre iyi bir hastane çalışanı şıklarda sayılan tüm özellikleri taşımalıdır. (s.2)

"İyi bir hastane nasıl olmalıdır" sorusuna % 7,3 sadece tedavi ve bakımı en kısa sürede yapmalı, % 2,9 sadece güler yüzlü, mutlu personele sahip olmalı, % 3,6 sadece hizmeti ilk seferde doğru vermeli, % 2,2 sadece temizlik ve hijyen konusunda duyarlı olmalı, % 84 de tüm seçeneklere sahip olmalıdır, der. Sonuçta personele göre iyi bir hastanenin şıklarda sayılan tüm özellikleri taşıması gerektiği görülmüştür. (s.3)

"Başarınızı artırmak için hangi görevde çalışmak istersiniz" sorusuna %96 yine aynı işte çalışmak istediğini söylerken, % 4'lük bölüm de buldukları görevlerden daha üst kademe de yer almak istediklerini belirtmişlerdir. Örneğin kat hemşiresi görevinde olan hemşirelerden başhemşire, eğitim hemşiresi, ilkyardım hemşiresi olmak isteyenler vardır. Bunun yanında idari personel içinden de üst yönetici konumuna gelmek isteyenler görülmüştür. Buna göre başarısını artırmak isteyenler terfi etmeyi beklemektedir. (s.4)

"İdareden beklentileriniz nedir" sorusuna % 36,2 daha iyi ücret, % 36,7 daha iyi çalışma şartları, %8,2 eğitimlerin artırılmasını, % 2,6 terfi etmeyi, % 15,3 iş yoğunluğunun azaltılmasını, % 1 de çalışanların çocuklarının bakılacağı bir kreş yılbaşında ve bayramlarda personele hediye verilmesi, gece çalışan personel için servis imkanının olmasını istemiştir.(s.5)

"İşinizin daha kısa sürede bitmesi, başarılı olması için

düzeltilmesi gereken konular nelerdir" sorusuna cevapların dağılımından da görüldüğü gibi personelden dolayı yaşanan problemlerin işleri aksattığı, hatalara sebep olduğu, personel iyileştirmesiyle işlerin daha kısa sürede ve hatasız yapılacağı çalışanlar tarafından farkedilen konulardır. Bunun yanında çalışma sisteminin karmaşık olması işlerin hızını kesen diğer faktördür. Hizmetin çeşitliliği, anlaşmalı kurumların fazla olması ve sağlık hizmetinin hatayı kabul etmemesi sistemin karmaşık ve yoğun olmasına sebep olmaktadır. (s.6)

Anket sonuçlarına göre hastanenin personel yönetimi kendini geliştirmeli,KG ve TKY çalışmalarında üzerine düşen görevleri yerine getirecek şekilde iyileştirilmeli, yönetim personelin mutluluğu için çaba göstermeli, onlara daha fazla değer vermeli ve bunu hissettirmelidir.

Personelin motivasyonu açısından kullanılan en önemli araçlar ise üst yönetimin işgörenle bizzat ilgilenmesi ve amirleri tarafından takdir edilmeleridir. Bunun yanında hastaneden mutlu ayrılan hastaların yazılı basındaki personele yönelik teşekkür ilanları da önemli motivatörlerdendir.

K.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN UYGULANIŞI

Personelin işindeki eksikleri ve hataları,herkesten daha iyi fark edebileceği yönetimin savunduğu bir görüştür. Bu nedenle çalışanlardan gelen önerilere büyük önem verilmektedir. Yönetim her konuda öneri ve yenilikçi düşünceye açıktır. Önceki yıllarda halkla ilişkiler çalışmaları dahilinde uygulanmaya çalışılan öneri ve ödül sisteminden çıkan ve sisteme kazandırılan olumlu bir gelişme; taburcu olan hastaların yanlarına verilecek

ilaçların özel amblemlı Konur poşetlerine konmasıydı. Amaç aynı anda taburcu olan hastalara verilen ilaçların karışmasını önlemek, hastaya taşıma kolaylığı sağlamak ve estetik açısından iyi bir ortam yaratmaktı. Sonuçta hastane personeli tarafından yapılan öneri sisteme kazandırıldı. 3 yıldır hastaların taburcu olduktan sonra yanına verilecek ilaçların poşetle verilmesine devam edilmektedir.

KG çalışmalarının başlangıcından kısa bir süre sonra geçmiş yıllarda uygulanan öneri kutusu tekrar devreye konmuş, personelin önerilerine açık bir sistem yaratılmaya çalışılmıştır. Öneri kutusunun amacı, personelin kendi işinde veya sistemde gördüğü eksiklerin, yanlışların ortadan kaldırılması için fikirler üretmesi, "bir elin sesi var, iki elin sesi var" mantığının sisteme kazandırılması, yönetimin; çalışanların fikirlerine önem verdiğinin, saygı duyduğunun ortaya konulmasıdır.

Öneri kutusuyla yapılmak istenenler ve beklenenler aylık bültenle çalışanlara duyuruldu. Öneri kutusuna fikir, istek ve önerilerini atabilecekleri ve tüm önerilerin yönetim tarafından değerlendirileceği belirtildi. Duyurunun ardından, 2.kat hemşireleri ve hastabakıcıları öneri kutusunu değerlendiren ilk personel grubu oldu. Katlarda ve diğer bölümlerde kullanılan paspasların daha modern ve daha ergonomik olmasına yönelik bir öneri geldi. Aynı zamanda öneriyi yapan kişiler, küçük de bir maliyet hesaplaması yaptılar. Kullanılan paspasların ve istedikleri paspasın birim fiyatı ve kullanım süresi arasında bir karşılaştırma yaptılar. Paspas kullanımını maliyet/fayda/etkilik kavramıyla incelediğimizde ortaya çıkan tabloda, personelin talep ettiği paspasların daha uygun olduğu görüldü. Estetik,

temizlik kalitesi, ergonomi, personelin istekli ve rahat kullanımını gibi faktörlerin hizmet kalitesini artıracakları ortaya kondu. Sonuçta personelin önerdiği paspaslar kullanılmaya başlandı, eskileri sistemden çekildi. Ödüllendirme olarak öneri sahiplerine başhekim tarafından teşekkür edildi, öneri ve öneri sahipleri aylık bültende yayınlandı.

Kalite konseyinin haftalık çalışmaları sırasında hemşire işgören devir hızının yüksek olması problemi incelenirken, çözüm önerilerinden birisi hemşirelik yüksek okulunda veya meslek lisesinde okuyan hemşirelere hastane tarafından burs verilmesi ve mezuniyetlerinden sonra burs karşılığı belirlenecek süreye kadar hastanede çalışma zorunluluğunun getirilmesi idi. Öneri başhekime sunuldu, kabul edildi, 96-97 öğretim yılında önerinin hayata geçirilmesi için sözü edilen okul müdürleri ile görüşmeler başlatıldı. 6 başarılı öğrencinin burslu olarak Konur Hastanesi tarafından okutulması çalışmalarına başlandı.

Öneri kutusu personele açık olduğu gibi, hastalara, yakınlarına ve hastaneye gelen herkese açıktır. Geribildirim formları ile ulaşılamayan hasta ve yakınları fikir, öneri ve memnuniyetsizliklerini öneri kutusuyla yönetime iletirler. Öneri kutusunu kullanabilecekleri, odalarda bulunan hastaneyi tanıttıcı kartlarda belirtilmiştir. Kutudan gelen öneriler başhekime bildirilir. Faydalı bir öneri olduğu sonucuna varılırsa, öneri hayata geçirilir, öneri sahibine durum yazı ile bildirilir, teşekkür edilir. Öneri kutusundan çıkan, hastalara ait notlar cevapsız bırakılmaz. Örneğin, asansörün katlar arasında kalan bölümlerinin kötü görünümünü kaldırmak için fayans döşenmesi yada metal bir levhayla kaplanması öneri kutusundan çıkan bir

öneriydi. 1 hafta gibi kısa bir sürede belirtilen bölümler fayansla kaplatıldı. Yeni uygulama hakkında öneri sahibi hastaya bilgi verildi ve teşekkür mektubu gönderildi.

Özel sağlık sigortalı hastaların taburcu işlemlerinin uzaması ile yaşanan sıkıntı yine öneri kutusundan çıkmıştır. Özel sağlık sigortalı hastalar yatarak tedavilerinde faturalarının ödenmesi için sigorta şirketi ile ön muhasebenin mutabakat sağlamasını bekliyorlardı. Bu nedenle hem taburcu hastalar hem de yerlerine gelecek hastalar oda boşaltılmadığı için bekliyor, temizlik süreci aksıyordu. Başhekime iletilen sorun, hastanın sabahtan taburcu edilmesi, sigorta şirketi ile yapılacak mutabakatın hasta taburcu edildikten sonraya bırakılması ile çözümlenmeye çalışıldı.

Zemin katın dar olması, bekleme salonunun yetersiz olması gibi nedenlerle rahatsız olan hastaların önerileri sonucu zemin katın bahçede kalan bölümünün bekleme salonu ile birleştirilmesine karar verildi. Hastaların önerilerinden çıkan bu üç örnek müşterilerin fikirlerine verilen önemin göstergesidir.

Personelin ödüllendirilmesi çalışmalarından birisi, her ay hastane katlarından birinin ayın katı olarak seçilmesidir. Kişisel bazda ödüllendirme yerine grup değerlendirme ve ödüllendirme yöntemi seçilmiştir.

Öneriler karşısında yönetim maddi ödüllendirmeden çok manevi ödüllendirme yöntemini seçmiştir. Önerilerin uygulanmasını ardından başhekim öneride bulunan tüm personele teşekkür eder. Bunun yanında halkla ilişkiler bölümünün hazırladığı aylık bültenlerde de öneri sahiplerine teşekkür edilmektedir.

L.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KATILIMCI YÖNETİM
UYGULAMALARI

Ayda bir her kat personeli toplanarak o ay içinde yaşanan sorunları ve çözüm önerilerini görüşürler. Bu toplantılarla kat personelinin önerileri, düşünceleri ve sorunları ortaya çıkarılır. Her sorun için çözümler bulunmaya ve uygulanmasına çalışılır. Bu toplantıların KÇ'nin çalışma amaçlarıyla benzerlikleri vardır. KG ve TKY çalışmaları dahilinde bu grupların gönüllülerden oluşan kalite çemberleri olarak çalışmalarına başlanmıştır.

Bunun yanında sorumlu hemşirelerin aylık olarak yaptıkları toplantılarda da o aya ait sorunlar, aksilikler, güçlükler incelenir. Başhemşirenin başkanlığında toplanan hemşirelerin inceledikleri sorunlara ait çözüm önerileri başhekimine iletilir. Kararlar başhekim tarafından onaylanırsa en kısa sürede uygulanmak üzere sorumlu hemşirelere bildirilir. TKY açısından kat personelinin ve sorumlu hemşirelerin yaptıkları toplantılar ve aldıkları sonuçların başhekim tarafından dikkate alınması, önemsenmesi, katılımcı yönetime en güzel örneklerdir. Bunun yanında kalite konseyi çalışmaları da katılımcı yönetim örneklerindedir. Ancak personel anketlerinde yönetimin işgöreni önem semediği sonucu alınmıştı. Buna göre katılımcı yönetim ilkesiyle yönetimin işgörenine değer vermemesi arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur.

Başhekimin doktorlar ve hemşireler ile yaptığı aylık toplantılar da katılımcı yönetim uygulamalarındandır. Toplantılarda o ay içinde yaşanan problemler, sebepleri ve çözümlerine ait konular görüşülür. Çözümlere yönelik alınan kararlarda çalışanların söz hakkı çoğunluktadır. Çalışanların çözüm önerile-

rinin uygulanması katılımcı yönetimin güzel örneklerindedir.

M.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KALİTE ÇEMBERLERİ

1991 yılında KÇ çalışmalarına başlanmıştır. Pilot çember hemşirelerce kurulmuştur. Röntgen ve laboratuvar çalışanları da kendi içlerinde KÇ kurmuşlardır. Çember çalışmaları sayesinde kalitenin iyileştirilmesi yönünde yararlar sağlanmıştır. Çalışmaların başlarında yönetimin ve çember üyelerinin ilgisi- nin fazla olmasına karşın bir süre sonra motivasyonun kırılması yönetime sunulan önerilerin uygulanmaması gibi nedenlerle çalışmalardan ilk baştaki verim alınamamıştır. 96 Haziranında KÇ- nin tekrar kurulması yönünde faaliyet planı yapılmıştır. Buna göre 4 pilot çemberin kurulması düşünülmüştür. Geçmiş deneyim- den hareketle tek bir rehber yerine, KÇ rehber koordinatörlüğü- nün kurulması kararlaştırılmıştır. Haziran ayının sonuna kadar rehber ve lider adaylarının eğitimi gerçekleştirilmiş ve Temmuz ve Ağustos aylarında da çember üyelerinin eğitim çalışmalarının yapılması planlanmıştır. Yıllık izin döneminin başlaması ve geçmiş yıllarda yaşanan aksaklıklar gözönüne alınarak çalışma- lar daha özenli planlanmıştır.

N.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE EKİP ÇALIŞMALARI VE KALİTE GÜVENCE FAALİYETLERİ

Hastanede önemli ekip çalışmalarından biri kalite konse- yinin haftalık toplantılarında yaptığı çalışmalardır. KG çalış- malarının planlanması, yürütülmesi, denetlenmesi ve geliştiril- mesi amacı ile Nisan 1995'de kalite konseyi kuruldu. Konseyde organizasyonun her bölümünden çalışmaları yürütmek ve kendi bö- lümlerinde uygulamak amacıyla birer temsilci seçildi. Konseyde 1 ameliyathane hemşiresi, başhemşire, resepsiyon sorumlusu, mu-

hasebe müdürü, mali işler koordinatörü, 1 eczacı, 1 eczacı teknisyeni, 1 röntgen teknisyeni, 1 biyolog, personel müdürü, halkla ilişkiler sorumlusu, 1 kadın doğum uzmanı, 1 psikiyatri uzmanı, 1 mikrobiyoloji uzmanı, 1 diyetisyen ve KG sorumlusu bulunur. Kalite konseyi ilk etapta ISO 9002 KG sisteminin kurulması, geliştirilmesi, sürdürülmesi amacıyla kurulmuş ve çalışmalarını sürdürmektedir. Daha sonra konsey TKY çalışmalarını planlamak, yürütmek ve denetlemek amacıyla çalışmayı hedefler. Üyeler seçilirken kişilerin tecrübeleri, hastaneyi tanımaları, lider özelliğine sahip olmaları gözönüne alınmıştır.

Konseyin ilk faaliyeti 1 haftalık TSE'den alınan KG ve dökümantasyon eğitimi olmuştur. Eğitimlerin ardından konsey Salı ve Cuma olmak üzere haftada 2 gün toplanmaya başlamış ve yapılacak çalışmaları faaliyet planı haline getirmiştir. Bu tarihten sonra action plana uygun olarak çalışılmıştır. Planın ilk aşaması Kalite Yönetim Temsilcisini atamak olmuştur. Standardın gereklerinden biri olan yönetim temsilcisi 3 ayda bir konseyin çalışmaları ve faaliyet planının işleyişi hakkında başhekim rapor verir.

Planda yer alan diğer önemli bölüm, hizmet kalitesini etkileyen her bölümün iş akış şemalarının çıkarılmasıydı. Tüm çalışmalar iş akışlarının kaliteli ve doğru olmasına bağlıydı. Bu nedenle üyeler üzerilerine aldıkları bölümlerin iş akışlarını büyük bir titizlikle çıkardılar. Bu arada bir yandan iş akışlarından hazırlanacak dökümanlar çıkartılırken bir yandan da sistemde, bölümlerin işleyişindeki eksikler, zaman kaybına, maliyet artışına yol açan sebepler, kaliteyi olumsuz etkileyen unsurlar belirlendi. Eksikler ve hatalar üzerinde iyileştirme

çalışmaları yapıldı. İş akışlarının diğer bir faydası "bir sonraki proses müşterimizdir" felsefesini ihlal eden işleyişlerin bulunarak giderilmesini sağlamak olmuştur. TKY felsefesinin önemli bir bölümünü oluşturan, iç müşteri memnuniyeti ve bir sonraki prosesin mutlu olması büyük ölçüde sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yöndeki çalışmalar devam etmektedir.

Sonraki aşamada iş akışlarının yardımıyla her bölümün döküman listesi hazırlandı. KG bölümünün başkanlığında yapılan bu çalışma sonucu listeler her bölümün temsilcisine verilmiş, planda belirtilen süreye kadar KG dökümanlarından prosedür ve talimatların hazırlanıp, teslim edilmesi istenmiştir. Dökümanların teslimi, formatlanıp başhekim tarafından onaylanması Aralık 95'in sonuna kadar sürmüştür. Sağlıkta hammaddenin hasta insan olması, çıktının sağlıklı insan haline getirilme zorunluluğu, insan hayatının hatayı kabul etmemesi ve sağlık sektörünün üretime göre daha karmaşık olması, hastalık durumuna ve çeşidine göre yapılacakların değişiklik arz etmesi nedeniyle konsey üyeleri, dökümantasyonun hazırlanmasında büyük zorluklar yaşadılar.

Bundan sonra, kalite planları üzerinde çalışıldı. Bölüm temsilcileri, iş akışlarında hizmet kalitesini etkileyen prosesleri belirlediler. Konseyin haftalık çalışmalarında her bölümün kontrol edilecek prosesleri incelendi. Eksik kalan veya önemsiz görülen proseslerin tespiti tüm üyelerin katılımı ile sağlandı. Proseslerin belirlenmesinin ardından kalite kriterleri, kabul limitleri, toleranslar, örneklem hacimleri, ölçüm cihazları ve kontrolü yapacak sorumluların belirlenmesi işlemlerine devam edildi.

Bu işlemlerin yapılmasında istatistiki tekniklerden yararlanıldı. Sayısal kabul kriterlerinin belirlenmesinde hasta yoğunluğunun az ve çok olduğu günlerden numuneler alınarak bulunan değerlerin ortalaması tespit edildi. Ortalama değer, kontrol edilecek prosese ait kriterin kabul kriteri oldu. Subjektif kalite kriterlerinde ise dökümanlara, bölüm sorumlusu ve konsey üyelerinin deneyimlerine, bilgilerine başvuruldu. Toleranslar da örnekleme tekniğine uygun olarak saptandı. Örneklem sayısının belirlenmesi için yapılan çalışmalarda özellikle örneklem kütesinin ana kütle (hasta potansiyeli) temsil etmesine dikkat edildi. Prosesin kontrolu sırasında kullanılacak yöntem veya alet de, seçilen kritere göre değişkenlik gösterdi. Zamanla ilgili kriterler saat ve kronometre ile gözlenirken, güleryüz, nezaket vb. subjektif kriterler gözlem ve dökümanlara uygunluk olarak incelendi. Kalite kriterlerini içeren kalite planları Ek 7'dedir. Kalite planlarıyla bir yandan kalite kriterleri oluşturulmuş bir yandan da standardın ilgili maddelerini karşılayacak temel çalışmalardan biri tamamlanmış oldu. Kalite planları iş akışlarının hangi aşamalarında nelerin hizmet kalitesini temsil ettiğini, zaman açısından hangi işin ne kadarlık bir sürede bitirildiğini ortaya koydu.

KGS dökümanlarının hazırlanmasından sonra ISO 9002'nin gereklerinin yerine getirilmesine çalışıldı, çalışmalar halen devam etmektedir. Bu çalışmaların ardından konseyin İPK eğitimi TSE tarafından verildi. Öğrenilen tekniklerin uygulamasına geçildi. Elde edilen verilerin öğrenilen tekniklere uygulamasından elde edilen bilgiler, grafikler ve sonuçlar yönetime aylık olarak sunulmaya başladı. İç kalite tetkiki eğitimi Eylül 96

ayı içinde planlandı. Gelecek günlerde bu çalışmaların devamı ve 96 yılının sonlarında da belgelendirme başvurusunun yapılması hedeflenmiştir.

O.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İLETİŞİM

Personel anketlerinde bir çok hatanın iletişim eksikliğinden kaynaklandığı sonucu çıkmıştı. Gerçekte de hataların çoğu iletişim eksikliğinden doğmaktadır.

Yeni uygulamaların sıfır hata ile ilgili bölümlere duyurulması amacıyla bilgisayarda mesaj sayfaları oluşturuldu. Meslek grupları sınıflandırıldı. Hangi meslek grubuna mesaj verileceği kodlama sistemi ile belirlendi. Mesaj verme yetkisi bölüm sorumlularına verildi. Her mesai başlangıcı bilgisayar kullanıcısı; doktor, hemşire, sekreter veya idari personel, bilgisayar sistemine şifresini belirterek girebiliyor. Bu şifreler yardımıyla kişinin hangi meslek grubuna dahil olduğu anlaşılıyor. O gün verilen bir mesaj varsa bilgisayardan görülüyor. Bu sistem hastane içinde, yeni uygulamaların, değişikliklerin ilgili kişiler tarafından zamanında ve doğru öğrenilmediği tespit edildikten sonra uygulamaya konmuştur. Mesaj sayfalarıyla iletişim eksikliği kaynaklı hataların aza indirilmesi sağlanmıştır. Mesaj sayfalarının bir yararı da sosyal açıdan olmuştur. Çalışanlara doğum, evlenme, nişanlanma, vefat vb. haberlerin en kısa sürede duyurulması sağlanmıştır.

Halkla ilişkiler bölümünün hazırlayıp yayınladığı aylık bültenler o ay içindeki önemli haberleri çalışanlara duyurmaya çalışır. Aylık bültenler aracılığıyla hastanedeki sosyal gelişmelerden çalışanlar haberdar edilir. Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, yeni personelin tanıtılması, yeni uygulamaların, mut-

lu, üzüntülü olayların duyurulmasını amaçlayan aylık bültenler çalışanların evlerine postalanır.

İnsan hayatında saniyelerin dahi son derece önemli olması, hastanede bölümlerarası ve kişilerarası iletişimin hızlı ve hatasız olmasını kaçınılmaz kılar. İletişimin hızlı ve hatasız gerçekleşmesi için yönlendirmeli telefon sistemi, her doktora ve idari personele ait mesaj kutusu, doktorlara çağrı cihazı ve cep telefonu, bilgisayarda meslek gruplarına göre mesaj sayfaları oluşturulmuştur.

P.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE EĞİTİM GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Eğitim faaliyetleri, KG, TKY ve mesleki eğitim alanında belirli periyodlarla her meslek grubuna özgü yapılmaktadır. KG çalışmalarıyla birlikte kalite konseyinin KG konusunda temel eğitimi iş dışında eğitim yöntemiyle Mayıs 1995 de TSE'den alındı. Kalite konseyinin aldığı bu eğitimlerden sonra yönetim personelin Kalite konseyi üyeleri tarafından eğitilmesi yönünde karar aldı. Temmuz ayında yapılan eğitim planı ile her bölüm çalışanı 5 saatlik temel bir eğitime tabi tutuldu. Her grupta katılımcı sayısınının 12'yi geçmemesine dikkat edildi. Eğitim odasınının çok büyük olmaması, katılımcıların konsantrasyonlarının bozulmaması, dinamizmin sağlanması gibi nedenlerle gruplar sınırlı sayıda tutuldu. Vardiyalı çalışıldığı da gözönüne alınarak büyük bir kısım katılımcınının eğitim saatleri, nöbet öncesine gelecek şekilde planlandı. Nöbetten çıkmış ve yorulmuş insana verilecek eğitimin verimli olmayacağı biliniyordu. Eğitimciler bölüm sorumlusu, kalite yönetim temsilcisi ve KG sorumlusu oldu. Eğitim sonucu alınan geribildirimlerde katılımcıların

soruları cevaplandı. KG çalışmalarına bakış açıları öğrenildi.

Personele eğitimde verilmek istenen mesajlar şu konular etrafında toplandı :

- Her bölümün hizmet verdiği diğer bölümler vardır ve bu bölümler birbirlerinin müşterisi durumundadırlar. Her bölüm kendinden sonra gelen bölümü müşterisi gibi görmeli ve müşteri memnuniyeti felsefesini içine sindirerek hizmet vermelidir.

- Kalite Guruları olarak anılan Deming, Juran, İshikawa ve diğer bilim adamlarının TK'yi hangi açılardan ele aldıkları ve neler kazandırdıkları açıklandı.

- İşin zamanında, ilk defada ve her seferinde doğru yapılması ilkesinin kazandırdıkları örneklerle açıklandı.

- TKY'nin temelleri ve felsefesi anlatıldı. TKY'nin bir işletmeye neler kazandıracağı hakkında bilgi verildi. Sıfır hatta kavramının üretim sektörüne göre sağlık sektöründe daha önemli olduğu örnekleriyle anlatıldı. Örnekler sırasında katılımcıların da katkıları oldu.

- ISO 9000 KGS'nin neleri kapsadığı, ne istediği, neleri amaçladığı anlatıldı. Yönetimin ISO 9000 sisteminden hangi standardı hedeflediği ve gelecekte yapılacak çalışmalar açıklandı.

- Kalite politikası tüm çalışanlara matbu evrak halinde verildi. Konur Hastanesi'nin KG çalışmalarında hangi konuları temel aldığı, hangi politikayı izleyeceği anlatıldı. Ayrıca bu politikanın tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerektiği de belirtildi. Personelin politikaya itirazı varsa, belirtebileceği ve bu yönde kalite konseyine bilgi verileceği söylendi.

- Prosedür, talimat, kalite el kitabı ve destek dökümanların ne olduğu, nerelerde kullanılacağı açıklandı. Bu konuda ileride eğitimlerin tekrarlanacağı bildirildi.

KG çalışmalarının başlamasıyla birlikte yeni alınacak ve mevcut hemşirelerin Açık Öğretim Fakültesi, Hemşirelik Önlisans bölümü tarafından hazırlanan Hemşirelik Eğitimi video kasetlerini seyrederek teorik ve pratik hemşirelik esasları konusunda eğitilmesi yöntemi uygulanmaya başladı. Mevcut hemşireler için öncelikle eğitim ihtiyacı doğan konular belirlendi. Eğitimin tamamı 1'er saatlik 121 kasetten oluşur.

Yeni hemşirelerin davranışlarında hizmet kalitesine uygunsuzluklar olduğu tespit edildiğinden öncelikle davranış bilimlerine ağırlık verildi. Uygunsuzluk hastalardan, yakınlarından, doktorlardan, başhemşireden, yapılan kontrollerden ve tecrübeli personelin yönetime ulaştırdıkları bilgilerden tespit edildi. Geribildirimler üzerine, yönetim bir yandan yeni hemşirelerin hastane sistemine ve gereklerine uyması, bir yandan da mesleki bilgilerini tazelemek amacıyla eğitimlerin gerekli olduğunu belirtmiştir.

Hemşire eğitimleri 4'er kişilik gruplarla gerçekleştirilir. Eğitimi planlayan ve yürüten kalite konseyinde hemşirelik hizmetlerini temsil eden başhemşiredir. Sabah 8.00 ve akşam 16.00 arasına yayılan program her 4 kişilik grup için 17 gün şeklinde hazırlanmıştır. Eğitim kasetlerinin seyredilmesinden sonra, bir sonraki günün sabahı, bir önceki gün seyredilen kasetlerin sınavı yapılır. Her kaset için uzmanlar tarafından sınav soruları hazırlanmıştır. Hemşire sınav sonunda 70 puanın üzerinde not alırsa bir sonraki kaset grubunu seyredebilir. 70 altında not alırsa sınava girdiği kasedi tekrar seyreder. Eğitimin genelinden 70 puan almadan hemşirelerin servislerde çalışmalarına izin verilmez. Geçme notunun 70 olması sınav öncesi

hemşirelerde bir bıkkınlık ve korku yaratmıştı. Ancak yüksek not almaları sonucu hemşirelerin korku ve çekinmeleri ortadan kalkmıştır.

Bu çalışmalarla birlikte, hazırlanan dökümanlar konusunda tüm personelin işiyle ilgili eğitim çalışmaları başlatıldı. Dökümanlar "yazdığını yap, yaptığını yaz" felsefesi ile hazırlanmıştı. Çalışanlar döküman eğitiminde zorlanmadılar ve sıkılmadılar. ISO 9002 çerçevesinde yaptıkları işlerin sistematik olarak yazılı hale getirilmesi, ihtiyaç duydukları zaman başvuracakları kaynakların olması fırsatını doğurmuştur. Eğitimin değerlendirilmesi için yine bir sınav programı hazırlanmış ve 70 üzeri not alanların başarılı olacağı, 70 altında not alanların bu notu 70 üzeri yapmasına kadar dökümanları okuması şeklinde bir program uygulanmıştır.

Personel yönlendirme ve işe yerleştirme eğitimleri işe yerleştirme prosedürünün bir basamağıdır. Yeni işgörenin göreve başlamadan önce, yapacağı işin ayrıntılarını, görev, yetki ve sorumluklarını kendisine bildiren bir oryantasyon eğitim programı uygulanır. KG çalışmalarının hız kazanmasıyla birlikte bu konuya da önem verilmiştir. Yeni işgörenin işe yerleştirme eğitimlerini iş başında eğitimler takip eder. Bölüm sorumlularının gözetiminde ve eğitmenliğinde yapılan bu eğitimler yeni işgörenin gelişimine büyük katkılar sağlamaktadır.

Orta kademe yöneticiler seminerler, sempozyumlar, kongreler ve panellerle eğitim ihtiyacı doğan konularda iş dışında eğitim çalışmalarına katılırlar.

Doktorlar KG konusunda dinleyici önünde yapılan eğitim yöntemi ile eğitilmişlerdir. TKY ve KG çalışmaları doktorlar

tarafından önceleri tepki ile karşılanmıştır. Bu tepkinin eğitimle giderilmesine çalışıldı. Eğitim, TKY'ni uygulayan bir hastanenin uygulamalarının örnek olay eğitim yöntemi ile sunulması şeklinde planladı. Eylül 95'de Başkent Üniversitesi'yle "Hastanelerde TKY" konusunda ortak bir sempozyum düzenlendi. Bu sempozyumda Ankara Hastanesi'nin uygulamaları ele alındı. Doktorların katılımı beklenenin üstünde idi. Sempozyumdan sonra her ay doktorlarla yapılan yönetim toplantılarında doktorların konuya bakış açılarında olumlu gelişmeler olduğu gözlenmektedir.

Doktorların her yıl katıldıkları uzmanlık dallarına göre çeşitlilik gösteren sempozyumlar, seminerler ve kongreler vardır. Dinleyici önünde yapılan bu eğitim yöntemleri ile uzman hekimler, uzmanlık dallarındaki son gelişmeleri ve yenilikleri öğrenme fırsatı bulurlar.

Orta ve üst düzey yöneticiler bugüne kadar TÜSSİDE'nin verdiği eğitim programlarına katıldılar. Her katılımcı kendi iş alanı ile ilgili eğitimlerle bilgisini geliştirmeye ve öğrendiklerini astlarına aktarmaya çalışmaktadırlar.

R.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANENİN KALİTE HEDEFLERİ

KG çalışmaları dahilinde Konur Hastanesi'nin kalite hedefleri belirlenmiştir. Hedefler, bölümler hedeflerinin toplamından oluşmuştur ve olabildiğince ölçülebilir hale getirilmeye çalışılmıştır. Kalite hedeflerine örnekler :

- Ayaktan gelen hastaların memnuniyetsizliğini 2 ayda % 2'ye düşürmek
- Hasta taburcu işlemlerini 10 dakika içinde bitirmek
- Hasta dosyasını 5 dakika içinde hazırlayıp kata göndermek
- Hasta kabul işlemini maximum 2 dakika içinde bitirmek

- Anlaşmalı kurum işlemlerinde hata oranını % 2'ye düşürmek
- İşgören devir hızını % 5'e çekmek
- Eğitim yıllık takvimini hazırlamak, maximum % 5 sapmanın üstüne çıkmamak
- Yatan hastaların mutluluk oranını 2 ayda % 98'e çıkarmak
- Oda temizliğini 30 dakikada yapmak ve standartlaştırmak
- Hasta veya yakının çağrısına maximum 5 dakikada ulaşmak
- Röntgen tekrarlanan grafi çekimlerinin % 10 oranında azaltmak
- Ofis röntgende raporlamayı 2 ayda % 20 oranında hızlandırmak

Hastane genelinde belirlenen ve ölçülebilir hale getirilen kalite hedeflerinin yanında, teorik bazda incelenen kalite hedeflerinin Konur Hastanesi'nde uygulanışı aşağıdaki gibidir.

Personelin kalite yaklaşımını benimsediğini, personel anketlerinden anlamak mümkündür. Nitekim, 19.soruda hastanın memnuniyetinin ve mutluluğunun önemli olduğu, buna yönetim kadar çalışanların da önem verdiği görülmüştür.

Ayaktan ve yatarak tedavi olan hastaların ve yakınlarının düşüncelerini, şikayetlerini almak için taburcu olurlarken uygulanan anketler, öneri kutusu yada hastaların şikayetlerini direkt olarak bölüm sorumlularının veya halkla ilişkiler sorumlusunun dinlemesi, yönetime yada ilgili sorumluya iletmesi şikayetlerin öğrenilme yollarıdır. Şikayetler yada memnuniyetsizlikler öğrenildiği an olay bölüm sorumlusuna iletilir ve analiz edilir. Anında giderilecek bir hata varsa bölüm sorumlusunun uygun gördüğü düzeltici faaliyet uygulanarak müşterinin rahatsızlığı giderilmeye çalışılır. Örneğin faturalamada bir hatadan dolayı hasta rahatsızsa resepsiyon şefi tarafından hatanın giderilmesine çalışılır. Konuyla ilgili başhekime rapor verilir. Hatanın çözümü uzun vadeli ise uygunsuzluğun sebepleri araştı-

rılır. Düzeltici ve önleyici faaliyet prosedürü uygulanmaya başlanır. Çalışma sonucunda ulaşılan durum şikayet sahibine bir yazı ile bildirilir.

Müşteri odaklılık, üst yönetimin desteği ile tüm bölümlerde benimsenmiştir. Personel anketlerinin 19.sorusuna büyük bir çoğunlukla hastaların memnuniyetine, sağlığına önem verildiği cevabı verilmiştir. Sağlık sektöründe faaliyet gösterilmesi nedeniyle müşterinin isteklerine odaklanmak, hizmet sunumunu bu istekler doğrultusunda gerçekleştirmek kaçınılmazdır. Müşteri isteklerine odaklanmanın en can alıcı örneği randevulu çalışma sistemidir. Randevulu çalışma isteği hastalardan alınan geri bildirimlerle tespit edilmiştir. Beklemeden muayene olmak ve işlemlerini yapmak randevu sisteminin amacıdır. Bekleme faktörü sıfıra indirilmesi hedeflenerek Konur'da randevu sistemi kurulmuştur. Müşteri isteklerine odaklanmış iyileştirme çalışmaları ve hizmet tasarımı yapılmaktadır.

Müşteri tatminini ölçmede hastalarla yüzyüze yapılan anketlerden yararlanılır. Geribildirim formları ile ulaşılan 100 hastaya ait sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Anket sonuçlarına göre 100 yatan hastadan 96'sı hastaneden her yönüyle memnun ayrılmıştır. Memnuniyet oranı %96 iken %4'lük bir hasta grubu ise çeşitli sebeplerle memnun olmadıklarını belirtmiştir. Hastalara uygulanan anket formu Ek 8'dedir.

"Konur Hastanesi'ni tercih sebebiniz nedir" sorusuna verilen cevaplar; hastanenin evlerine yakın olması; eş-dost ve doktorunun tavsiyesi, ilgi-güleryüz bulabilmeyi isteyenler ve çalıştıkları kurum ile hastanenin anlaşmalı olması şeklinde sıralanmıştır. Tercih nedenleri ve yüzdeleri Tablo 8'dedir.

100 hastadan 43'ü hastaneye ilk defa, 57'si birden fazla gelmiştir. İlk defa gelip memnun ayrılan hasta oranı % 100'dür. Memnun olmayan %4'lük hasta potansiyelinin şikayet sebepleri ve yüzde dağılımı Tablo 9'dadır. Buna göre hastalar % 23 ile teknik servisin yetersizliği, % 15,3 ile bekleme, % 10,3 ile temizlik, % 10,3 ile doktor ve hemşire davranışları ve % 10,3 ile yemek servisinden şikayet etmektedirler.

"İleride tekrar bir sağlık sorununuz olduğunda Konur'a gelmeyi düşünür müsünüz" sorusuna 98 hasta evet derken 2 hasta cevap verememiş, hayır diyen hasta ise olmamıştır.

Yönetimin müşteri profilini öğrenme amacıyla yaptırdığı araştırmada hastaların %42,4'ü serbest meslek sahibi, % 16,5'i işçi, memur ve emekliler, % 10'u basın mensupları, % 7,8'i bankacılar ve % 7,6'sı müdür ve genel müdürlerdir. Buna göre serbest meslek sahibi hastalar çoğunluktadır. Araştırma sonuçlarına göre özel hastaneyi seçen hastaların % 30,4'ü temiz ve bakımlı olması, % 33,6'sı beklemenin olmaması, %51,6'sı özel ilgi ve bakım görmek istedikleri için özel hastaneye gittiklerini belirtmişlerdir. Buna göre müşterilerin beklentileri, temiz ve bakımlı bir ortam, özel ilgi ve en az sürede işlemlerini yaptırabilmektir.

Yatarak tedavi olan hastalardan geribildirim alınıp, verilen hizmetin hasta tarafından algılanan kalitesi tespit edilirken, ofislerde ayaktan tedavi olan hastaların düşünceleri, fikirleri ve memnuniyetsizlikleri öğrenilemiyordu. TKY ve KG çalışmaları içinde ofislerde tedavi olan hastaların değerlendirilmelerini almak amacıyla bir anket formu düzenlendi. Bu formun bir örneği Ek 9'dadır. 165 hastadan alınan geribildirim so-

nuçları Tablo 10'dadır.

Anket formunun birinci bölümünde ölçekli değerlendirme sistemi izlenmiştir. Buna göre 10 faktör,5 kıstas üzerinden değerlendirilir. Yönetim, çok iyi, iyi ve normal kıstaslarını kabul edilebilir sayarken, orta ve kötü kıstaslarını sürekli gelişmeyle sifıra indirmeyi hedeflemiştir. Hastalar rassal olarak seçilmiştir. 1.soruya verilen cevaplar ortalama %95'lik memnuniyet oranını ortaya koymuştur. En büyük memnuniyet yüzdesini % 100 ile hekimlik hizmetleri almıştır. İkinci sırada % 98 ile doğru teşhis ve EEG-EKG hizmetleri gelmektedir. Memnuniyet oranı düşük olan faktörler otomat hizmetleri, hastanın bilgilendirilmesi ve röntgen hizmetleridir. Oranın düşük olma sebebi incelendiğinde röntgen ve ultrason hastalarının yoğunluğu, raporlamanın uzun sürmesi, yeni radyoloji uzmanının gelmesi,otomatın kısa aralıklarla arıza yapması ve hastalara durumları hakkında yeterli bilginin verilmediği tespit edilmiştir. Bu yönde iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır.

"Konur Hastanesi'nin beğenmediğiniz yönlerini belirtiniz" sorusuna 148 hasta beğenmediği yönün olmadığını söylerken, cevap verenlerin dağılımı Tablo 11'dedir. Tabloya göre hastalar beklemekten ve bekleme alanının darlığından yakınmaktadırlar.

KGS ve TKY çalışmalarında sürekli iyileştirme ilkesi tüm çalışmaların hedefidir. Proseslerin kontrolü, ölçümü, analizi, veri toplanması,bilgiye dönüştürülmesi sürekli gelişmeye ulaşmak için yapılan çalışmalardır. Sürekli gelişmeye ulaşmada kullanılacak yöntemlerden biri de İPK'dır. İPK ile proseslerin ölçümü, analizi, değerlendirilmesi, hataların tespiti, nedenlerinin bulunup ortadan kaldırılması ve tekrarlamasını önleyecek

önlemlerin alınması hedeflenir. Bu yöndeki planlı ve sistematik çalışmalar Mayıs 96'da başlamıştır. Bugüne kadar yapılan iyileştirme çalışmalarına bir örnek aşağıdadır.

24 saat hizmet veren hastane randevu sistemiyle çalışır. Talebin yoğunluğu süreçlerin planlanması ihtiyacını doğurmuştur. Çalışanların zamanlarının planlanması, kaynakların optimum kullanımı, hastaların bekleme zamanlarının minimuma indirilmesi ve sürekli gelişme ile sığır çekilmesi amaçlanır. Randevu sistemi ile ayaktan gelen hastaların bekleme zamanları azaltılmış, ameliyathane ve müdahale salonları daha düzenli çalışmaya başlamış ilkyardımda öğle ve akşam saatleri yaşanan yoğunluk zaman planlaması uygulanarak azaltılmıştır. İlkyardımda belli saatlerdeki yoğunluğun azaltılması için pansuman ve enjeksiyonlar için bu yoğun saatlerin dışında saatler belirlenmiştir. Plansız çalışma nedeniyle bazı günler yaşanan aşırı yoğunluk ve stresli çalışma ortamı planlı çalışma sistemiyle her bölümde düzenli hale getirilmeye çalışılmıştır. Randevu sisteminin tüm bölümlerde devreye sokulması sonucu plansız yoğunluk belli oranda ortadan kaldırılmıştır. Sorunun ortaya konması, incelenmesi, çözüm önerilerinin yaratılması amacıyla balık kılçığı diyagramından yararlanılmıştır. Bölüm V. de bu konuda detaylı bilgi sunulmuştur.

Çalışanların KG eğitimlerinde üzerinde en çok durulan, önemi örneklerle anlatılan konu işin ilk seferinde doğru yapılması ve buna süreklilik kazandırılmasıdır. Bu ilkenin uygulanıp uygulanmadığı kalite planları doğrultusunda yapılacak doğrulama faaliyetleri ile tespit edilmektedir. Sonuçlar genelde sevindirici olsa da hatalara rastlanır.

Sağlıkta hatanın kabul edilmez özelliği nedeniyle tıbbi

hizmetlere ait hatayı düzeltmek mümkün değildir. Yanlış hastanın ameliyata alınması, yanlış hastaya müdahale yapılması, yanlış teşhis konması, yanlış tedavinin uygulanması geri dönüşü imkansız ve kabul edilemeyecek hatalardır. İdari hizmetlerde yapılan hatanın düzeltilmesi yada telafi edilmesi tıbbi hizmetler kadar çaresiz değildir. Hasta kabul, malzeme kayıt, kat hizmetleri vb. geri hizmetlerde yapılan hataların düzeltilmesi mümkündür. Ancak yönetim bilgisayar girişlerinde hatayı yapanın hatasını düzeltme yetkisini kaldırmıştır. Düzeltme yetkisi bölüm sorumlularındadır. Amaç, çalışanın daha dikkatli olmasını sağlamak, hata yüzdesini azaltmak, hataları tespit etmek, sorumluların, çalışanların hatalarını görmelerini sağlamaktır.

İşletme ve işgören amaç birliğinin olup olmadığını anlamak için personel anketlerinden yararlanabiliriz. İşgörenlerin işlerinden memnun olup olmadıklarını yada bugüne kadar başka bir iş arama gayretlerinin olup olmadığını öğrenme yönündeki sorulara verilen cevaplarda % 70 civarında işgörenin başka bir iş arama gayreti olmadığı görülmüştür. Sonuçta işgörenin çalışmak için Konur'u seçmesi işletme ve işgören amaç birliğinin büyük oranda sağlandığını göstermektedir.

İşgören devir hızının en yoğun olduğu bölüm hemşireler ve sekreterlerdir. Hemşire devir hızının yüksek olması balık kılçığında incelenmiştir. En önemli sebebin devlet güvencesinin özel sektöre tercih edilmesi olduğu görüldü. Bu unsurun ortadan kaldırılması için daha rahat çalışma saatleri, iş ortamı ve daha iyi ücret imkanı yaratıldı. Ancak yine de yıllardır oturmuş bu kanıyı yıkmamanın mümkün olmadığı görüldü. Diyagram ek 13'dedir.

Sekreterlerin devir hızının yüksek olma sebepleri iş yoğunluğu, iş stresi, işlerin karmaşıklığı, işlerin tam ve net şekilde anlatılmamasına bağlı iş tatminsizliği olarak belirlenmiştir. Personele uygulanan anketlerde de sekreter devir hızının yüksek olmasının sebepleri tespit edilmiştir. Yönetimin bu konularla en kısa sürede ilgilenmesi kalitenin bir gereğidir.

S.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE KALİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hastane genelinde kalitenin sistematik olarak ölçümü ve değerlendirilmesine Mayıs 96'da başlanmıştır. Bugüne kadar yapılan bazı ölçüm ve değerlemeler vardır. Kalitenin ölçümünde ve değerlendirilmesinde kalite planları kullanılır. Kalite planları bölüm bazında kalite kriterlerini göstermektedir.

Hizmet kalitesini değerlendirme süreci veri toplama, yorumlama, veriyi bilgiye dönüştürme, kabul kriterleri ile karşılaştırma ve değerlendirme olarak belirlenir. Kalite planlarında değerlendirilecek objektif ve subjektif kriterler, prosesler, kabul kriterleri, örneklem hacimleri ve veriyi toplayacak sorumlular belirlenmiştir. Sağlık hizmetinin kalitesinde subjektif kriterler; temizlik, güler yüzlülük, saygı, nezaket vb. unsurlardır. Objektif kriterler değerlendirmede sayısal olarak daha net ölçülebilen; hizmetin zamanında verilmesi, doğru işlemlerin uygulanması, zaman, doğru veya yanlış teşhis sayısı, yanlış tedavi sayısı, bekleme süreleri, tedavinin başarı yüzdesi, proseslerin aksama zamanları, servis bazında aylık yatan hasta sayısı yatış süreleri, yatak işgal oranı, yatak devir hızı vb. dir. Hizmeti verenlerin çalışanlar olduğu göz önüne alındığında kalitenin değerlendirilme süreci aynı zamanda İK'nın da kalitesini ölçecek ve değerlendirecektir.

Kalite planlarına göre yapılan doğrulama faaliyetleri, proseslerin belirtilen kalite kriterlerine uyup uymadığını, sapmalara müdahale edilip edilmeyeceğini belirlemek için yapılan işlemlerdir. Kalitenin değerlendirilmesi temel olarak kalite planlarına göre yapılan doğrulama faaliyetleri ile olmaktadır.

Kalite planlarının yanında hasta anketleri, öneri ve şikayetleri de kalitenin değerlendirilmesinde kullanılan önemli araçlardır.

Ş.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE İKY'NİN ROLÜ

Konur'da İKY'nin TKY ve KG çalışmalarına işgören eğitiminde katkısı olmaktadır. Bunun dışında TKY'nin benimsetilmesi yönündeki tüm çalışmalar KG bölümü tarafından yürütülür. Ancak KG çalışmalarından beklenen verimin elde edilmesi için personel yönetiminin geliştirilmesi gerekmektedir.

T.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YERLEŞTİRİLMESİNDE ÜST YÖNETİM

Üst yönetim TKY ve KGS çalışmalarını yönlendirici ve destekleyicidir. Kalite çalışmaları üst yönetimin isteği ve desteği ile başlamıştır. Kalite konseyinin haftalık raporları, yönetimin gözden geçirme toplantıları üst yönetimin bilgilendirilmesini, sistemi incelemesini sağlayan araçlardır. Ayrıca üst yönetimin yaptığı proses yönetimi ve denetimi çalışmaları da yönetimin sistemi bir bütün olarak değerlendirmesini sağlar.

U.) UYGULAMA YAPILAN ÖZEL HASTANEDE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN YAPILAN HATALAR

Konur'un hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biri de İK'dır. Müşteriyle 24 saat yüzyüze olan, hizmet veren ve

kaliteyi sunan insandır. TKY sistemini uygulayan işletmelerde işgören seçimi, yerleştirilmesi, eğitimlerin sürekli hale getirilmesi, işgören motivasyonun sağlanması, öneri ve ödül sisteminin işlenmesi, katılımcı yönetimin uygulanması vb uygulamalar İKY'den beklenen çalışmalardır. Hastanenin İKY bu çalışmaların hepsine yetişememekte, ancak temel görev olarak görülen işgören seçimini yapmaktadır. Konur'da hatalı hizmetin en önemli nedenleri, kaliteli, tecrübeli ve doğru işgörenin seçilmemesi, işe yerleştirme prosedürünün gerektiği şekilde uygulanmaması, eğitimlerin sürekli ve kaliteli olmaması, işgören ihtiyaçlarının analiz edilmemesi vb dir. Bu hataların bilimsel anlamda giderilmesi için personel yönetimi İKY'ne geçmeli, TKY'nin gereklerini yerine getirmelidir.

Konur'da personel yönetiminin yaptığı hatalar, işe uygun işgören seçimine özen gösterilmemesi, eğitimlerin sürekli ve yeterli derecede olmaması, işgören motivasyonunu sağlayıcı faaliyetlerin olmaması ve işgören mutluluğuna özen gösterilmemesidir. Bu konularda personel yönetiminin geliştirilmesi kadar üst yönetim de konuya gerekli hassasiyeti göstermelidir.

V.) SEBEP ETKİ DİYAGRAMI İLE SORUN ÇÖZME ÖRNEKLERİ

Sebep etki, diğer adıyla balık kılçığı diyagramında incelenen ilk problem, sekreteryaya departmanının verdiği hizmetin yetersiz oluşu idi. Balık kılçığı diyagramı ile hatayı oluşturan nedenler malzeme, işgücü, metod ve makina bazında Ek 10'daki gibi incelenmiştir.

Sorunu oluşturan sebepler kalite konseyinin çalışmalarında beyin fırtınası yöntemi ile belirlendi. Sekreteryaya departmanının verdiği hizmetin yetersiz oluşunun en büyük nedeni

telefon sisteminin yetersizliği olarak tespit edildi. Sorunun çözümü için yönlendirmeli santral sistemine geçilmesine karar verildi. Bu yolla santralin iç dış hat yoğunluğunun ve sekreterlerin santrala ayırdıkları zamanın azaltılması, telefon hizmetlerinin hızlı ve arayanları bekletmeyecek şekilde olması planlandı. Sistemin devreye konduğu ilk haftalar dışarıdan arayanlar ve hastane çalışanları sistemi yadırgadılar. Ancak yönlendirme- li santralle telefon görüşmelerinin daha hızlı oluşu, santral elemanının daha az devrede kalması gibi olumlu sonuçlar elde edilince sisteme alışma süresi kısaldı. Doktorunu arayan hastalar veya yakınları doktorlarının dahili numaralarını tuşlayarak santral görevlisini beklemeden görüşebiliyor, yerinde yoksa mesaj bırakabiliyor mesajı doktorun çağrısına ulaşıyor, mesajı aldığı anda hastası ile ilk irtibatı kurmuş oluyor. Bu sistem sayesinde, doktorları arayan hemşireler de doktoru odasında bulamıyorsa, diğer bölümlerde doktoru arayarak zaman kaybetmiyor, direkt olarak mesaj kutusuna mesaj bırakıyor, mesaj anında doktorun çağrı cihazına yönleniyor, sonuçta en kısa sürede doktor ve diğer kişiler arasındaki iletişim arada insan unsuru olmadan sağlanıyor.

Sekreteryaya hizmetlerinin yetersizliğini ortadan kaldırmak için bulunan ve uygulanan çözüm, büyük oranda yetersizliği gidermiştir. Santral sisteminin geliştirilmesi sonucu, iş yoğunluğu, doktorları yerinde bulamama gibi sorun yaratan faktörler de ortadan kalkmıştır. Balık kılçığı diyagramına yerleştirilen problem, en önemli sebebin tespiti ve çözülmesi ile ortadan kaldırılmıştır.

Balık kılçığı diyagramına yerleştirilen ikinci sorun,

hasta geribildirim formları sayesinde tespit edilmiştir. Temizlik kalitesinin eskiye nazaran düştüğü gözlenmiştir. Probleme ait balık kılçığı diyagramı Ek 11'dedir.

Balık kılçığı diyagramından tespit edilen sebepler, problemin çözümü için düzeltici faaliyet uygulanacak alanları gösterir. En önemli ve kısa vadede çözümlenecek sebepler temizliği yapan personelin eğitimi, tek boyacı ile çalışılması ve iş bölümünün olmamasıdır.

Personelin eğitim eksikliğini gidermek için temizliği yapan tüm personel bir dizi eğitim programına tabi tutuldu. Taburcu olan, dolu ve boş hasta odasının nasıl temizleneceği, koridor temizliğinin, paspasın nasıl yapılacağı, hasta yatak çarşaf ve nevresiminin nasıl ve ne kadar sıklıkla değiştirileceği talimat haline getirildi, personele bu konuda eğitim verildi. Eğitim sonucu personel sınava tabi tutuldu. Diğer eğitimlerde uygulanan puanlama sistemi uygulandı. Ancak sınavlardan %70'in altında kalan personel olmadı. Eğitimler sonucu temizlik kalitesi gözlenerek eğitimin etkinliği ölçüldü. Eğitim öncesi yapılan hataların tekrar tekrarlanmadığı, eğitimin yararlı olduğu tespit edildi.

Tek bir boyacı ile çalışıldığı için, bir bölüm boyanırken önceden boyanan bölüm kirlenmeye başlar. Bu kısır döngüde boya işleri hastanede hiçbir zaman bitmez. Temizliği gösteren önemli unsurlardan birinin boya ve badana olduğu düşünülerek, badana işlerinin hızlandırılması için yeni bir boyacının daha alımına girişilmiştir. Eleman yetersizliğinin ortadan kaldırılması için yoğunluğu az olan bölümlerden yoğunluğu fazla olan bölümlere eleman transferi yapılmıştır.

Taburcu olan odalara, temizlik bitmeden hasta kabul edilmesi, temizlik zamanının yetersizliği problemini doğuran önemli sebeplerden biriydi. Kat hemşiresi ve resepsiyonistler arasındaki iletişim kopukluğu nedeniyle oluşan hata, kalite konseyinde yapılan haftalık çalışmalarda görüldü. Başhekiye verilen raporda bu durum da yer aldı. Düzeltici ve önleyici faaliyet olarak hasta odasının 30 dakika temizlik süresi dolmadan odaya hasta kabul edilmemesine karar verildi. Yeni uygulama resepsiyon şefinin bilgisayarda mesaj sayfalarına verdiği talimatlarla hemşire ve resepsiyonistlere duyuruldu. Yapılan kontrollerde 30 dakikalık süreye uyulduğu gözlemlendi.

İş bölümü ve iş planlaması eksikliği nedeniyle aksayan temizliğin engellenmesi için, 8-16 saatleri arasında çalışan işgörenin katta kalıp temizlik işleriyle, 7-15 personelinin evrak taşıma işleriyle ilgileneceği belirtildi. Bu yolla temizlik için her saat katta eleman bulundurulması sağlandı. Ancak işgören eksikliği olduğu da kabul edilmiştir.

Balık kılçığı diyagramında incelenen ve çözülmeye çalışılan diğer problem ilkyardımanın yeterli hizmet verememesidir. Balık kılçığı diyagramı Ek 12'dedir.

Yapılan ölçümlerde ilkyardımanın günün belirli saatlerinde yoğunlaştığı ve yetersiz kaldığı görülmüştür. Yoğunluğun fazla olduğu saatler ilk durumda görüldüğü gibi 10 ve 14 saatleri arasındır. Yoğunluğun fazla olduğu saatlerin tespitinden sonra ilk iyileştirme çalışması pansuman saatlerinin 10-14 dışına alınması olmuştur. Pansuman saatlerindeki düzenleme sonucunda yoğun saatlerde görülen saat başına hasta sayısı 18'den 13'e düştü. İkinci durumda görüldüğü gibi pansuman saatlerinin stan-

dardize edilmesinden sonra yapılan ölçümde, yoğunluğun azalmasına rağmen yine varolduğu tespit edildi. Yapılan iyileştirmeye ek olarak enjeksiyon saatlerinde de bir düzenleme yapıldı. Enjeksiyon saatleri yoğunluğun az olduğu 9-17 saatleri dışına alındı. Bu saatler içinde enjeksiyon için başvuran hastalar olduğunda ilkyardım yoğun değilse hasta kabul edilmekte, yoğunsa 9-17 saatleri dışına enjeksiyonların yapılabileceği hastalara belirtilmektedir. Pansuman ve enjeksiyon hastalarının 9-17 saatleri dışına alınması ile ilkyarıma yeni hemşire alımı veya personel desteği olmadan verilen hizmetin yeterliği problemi ortadan kaldırılmış oldu. Son durum Ek 12'dedir.

Hemşire devir hızının yüksek olması problemi üzerinde halen çalışılmaktadır. Problemi oluşturan sebepler Ek 13'deki gibi balık kılçığı diyagramında incelenmektedir.

Y.) UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

1991 yılından beri TKY'ne yönelik çalışmalar yapan Konur Hastanesi, 1995 yılından itibaren bu faaliyetlerine KG de ekleyerek, kaliteli hizmet sunumu anlayışına farklı bir boyut getirmiştir. Hastanenin hizmet kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biri de insan kaynağıdır. Hastanenin İK profiline baktığında nüfusun genç, eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülür.

TKY'nin İKY'den beklediği İK planlaması, performans değerlendirme, kariyer planlaması gibi uygulamaların gelecekte uygulanması planlanmaktadır. Ancak bu durum iş yoğunluğunun azaltılması, terfi imkanının yaratılması, iş performansının değerlendirilip, verim ve başarıya göre ücretlerin tespit edilmesi, işgören motivasyonu ve iş tatmini gibi konularda TKY etkinliği-

nin sarsılmasına neden olmuştur.

İşgören seçimi ve yerleştirilmesinde prosedürlere uyulmadığı zamanlar da olmaktadır. İşin gereklerine uygun işgörenin seçilmemesine neden olan bu uygunsuzluk sonunda işgören devir hızı artmakta, yeni işgörene yapılan yatırım karşılıksız kalmaktadır. TKY'nin etkinliğinin sağlanmasında doğru işgören seçimi önemli bir yere sahiptir.

Konur Hastanesi'nde işgören motivasyonu konusunda yapılanlar TKY'nin etkinliği için yeterli değildir. Yönetim işgörene daha fazla değer vermeli, kalitede önemli bir yere sahip olduğunun farkına varmalı ve bunu onlara hissettirmelidir.

Öneri ve ödül sistemi daha etkin, daha sistematik hale getirilmeli, işgörene verilecek ödüllerin onu, işini doğru şekilde yapmaya ve kaliteli hizmet sunmaya yönelteceği, yönetim tarafından kabul edilmelidir.

İşgörenin kaliteli hizmet sunumu için yapılan iyileştirme çalışmalarında söz sahibi olması için KÇ uygulamalarına başlanmalı, işgörenin sorunlarına çözüm bulunması sağlanmalıdır. KÇ uygulamasının getireceği bu yararlar yanında liderlik kavramı işlerlik kazanacak, informel liderliğin ötesine geçilecek, TKY'nin liderlikten beklediği faydalar yaşama geçecektir.

İletişim alanında yapılanlar yönetimin bu konuya gösterdiği hassasiyetin göstergesidir. Hasta, yakınları, refakatçileri ve doktorlar arasındaki iletişim ağı en kısa sürede gerçekleşmektedir. Bölümler arasındaki iletişimin eksikliği ise iletişim sisteminin tam işletilmemesinden kaynaklanmaktadır. Resepsiyon, servisler, aneliyathane ve laboratuvarlar arasındaki kopukluk hizmet kalitesini aksatmakta, olumsuzluklar hastalara

yansıdığı gibi, işgörenin de motivasyonunu kırmaktadır. Bölümler arasındaki iletişim eksikliği TKY'nin etkinliğini sağlanması için giderilmelidir.

Eğitim, işe yeni alınan işgören adaylarının işe yerleştirme eğitimlerinin üzerinde durulmalı, bu eğitimler daha etkin ve sistematik hale getirilmelidirler.

Yönetimin TKY ve KG çalışmalarına desteği mevcuttur. Bu konuda bir eksiklik yoktur. TKY'nin etkinliğini artırılması, katılımcı yönetimin geliştirilmesi, işgören motivasyonunun sağlanması amacıyla KÇ uygulamalarına en kısa sürede başlanmalıdır. Ekip çalışması adı altında incelenen faaliyetler daha sistematik hale getirilmeli ve KÇ çalışmalarıyla bütünleştirilmelidir.

Hastanenin personel işlerini yürüten bölüm İKY işlevini görecektir şekilde reorganizasyona tabi tutulmalı, geliştirilmeli TKY'ni destekleyen ve hastanede benimsenmesini sağlayan bir bölüm haline getirilmelidir.

Tüm bu eksiklere karşın, yönetimin TKY'ne istekli olması işgörenin bilgilendirilmesi, kaliteli sağlık hizmetinin bilincinde olması olumlu gelişmelerdendir. Kalite konseyinin faaliyetleri ve KÇ ile TKY'nin geliştirilmesi ve ISO 9000 Kalite Güvence Belgesinin alınması Konur Hastanesi'nin mevcut kalite seviyesini artıracaktır.

TABLO 3 : YAS GRUBUNA GORE DAGILIM

SINIF	SAYI	YUZDE
18-26	57	0,337
27-35	49	0,290
36-45	36	0,213
46-55	26	0,154
56-62	1	0,006
	169	1,000

TABLO 4 : EGITIME GORE DAGILIM

SINIF	SAYI	YUZDE
ILKOKUL	30	0,178
ORTAOKUL	22	0,130
LISE	58	0,343
Y.OKUL	22	0,130
UNIVERSITE	36	0,213
LIMME	1	0,006
	169	1,000

TABLO 5 : KIDEME GORE DAGILIM

KIDEM YILI	SAYI	YUZDE
14	3	0,02
13	1	0,01
12	2	0,01
10	5	0,03
9	10	0,07
8	6	0,04
7	7	0,05
6	8	0,06
5	21	0,15
4	11	0,08
3	14	0,10
2	15	0,10
1	22	0,15
1 DEN A	18	0,13
	143	1,000

TABLO 7 : KALITE GOSTERGELERI

GOSTERGELER	SAYI	YUZDE
HEMSIRE BAKIMI	2	0,03
GUVENILIR HIZMET	7	0,09
MODERNIZASYON	2	0,03
MUSTERI MEMNUNİYETI	7	0,09
PERSONEL KALİTESİ	6	0,08
GULERYUZ	8	0,11
ARTAN HASTA SAYISI	10	0,13
YENİLİKCI İDARE	2	0,03
TEMİZLİK	13	0,17
SAGLIĞIN ONEMSENMESİ	2	0,03
HIZLILIK	3	0,04
DOGRU TESHİS TEDAVİ	5	0,07
İLGİ ALAKA	5	0,07
ERKEN TESHİS	2	0,03
24 SAAT HİZMET	1	0,01
	75	1

TABLO 6 : PERSONEL ANKETLERİ SONUCLARI

	RESEP	HEMS	AMEL	RONT	LABO	IDARI	YEM	PERS	TOPLAM		YUZDE
6- ÇALIŞMAK İCİN KONURU SEÇME NEDENİNİZ :											
a	4	8	1	4	3	6	2	11	39		0,225
b	5	7	8	0	2	3	2	18	45		0,260
c	0	1	0	1	0	0	0	0	2		0,012
d	0	3	2	0	2	1	0	1	9		0,052
e	5	16	14	2	2	4	4	27	74		0,428
f	0	0	2	0	1	1	0	0	4		0,023
7- MESLEKİ DENEYİMİNİZLE YETERLİMİSİNİZ									173		1
a	4	2	1	3	1	3	5	6	25		0,185
b	7	24	16	4	4	5	3	29	92		0,681
c	1	0	0	0	0	2	0	0	3		0,022
d	6	1	1	0	1	4	0	2	15		0,111
8- İSİNİZİ SEVİYOR MUSUNUZ ?									135		1
a	12	18	14	7	5	12	6	36	110		0,821
b	2	1	0	0	0	0	1	1	5		0,037
c	4	7	4	0	1	2	1	0	19		0,142
9- İSİNİZDEN MEMNUN OLMAMA SEBEBİNİZ ?									134		1
a	6	4	2	1	0	2	1	1	17		0,378
b	0	4	0	0	0	0	1	1	6		0,133
c	4	6	2	1	0	1	1	1	16		0,356
d	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,000
e	0	0	4	0	1	1	0	0	6		0,133
10- BASKA İS ARAMA GAYRETİNİZ OLDU MU ?									45		1
a	10	19	14	7	5	9	2	26	92		0,692
b	0	4	0	0	0	0	1	0	5		0,038
c	0	1	0	1	0	2	1	2	7		0,053
d	4	2	1	0	0	0	4	5	16		0,120
e	4	2	0	1	0	2	0	1	10		0,075
f	0	0	3	0	0	0	0	0	3		0,023
11- SİZCE KONUR KALİTELİ Mİ ?									133		1
a	16	18	13	6	5	11	6	30	105		0,795
b	0	0	0	0	1	0	0	0	1		0,008
c	2	7	4	1	0	3	2	7	26		0,197
13- İSİNİZDE VERİMLİ OLARAK ÇALIŞIYOR MUSUNUZ ?									132		1
a	13	20	18	7	3	7	7	35	110		0,840
b	2	0	0	0	2	0	0	0	4		0,031
c	3	4	0	0	1	6	1	1	16		0,122
d	0	0	0	0	0	0	0	1	1		0,008
									131		1

22- MESAI SONUNDA PSIKOLOJINIZ NASIL ?										125	1
a	1	7	5	1	2	2	2	4	24	0,182	
b	1	1	0	0	0	1	0	1	4	0,030	
c	10	8	4	2	1	7	2	7	41	0,311	
d	2	7	8	4	5	6	4	27	63	0,477	

23- KONURDAN DAHA IYI BIR YER VAR MI ?										132	1
a	8	9	11	0	1	8	2	5	44	0,383	
b	2	8	2	5	5	0	4	21	47	0,409	
c	0	1	5	0	0	1	0	0	7	0,061	
d	0	0	0	2	0	5	2	8	17	0,148	

2- SIZCE IYI BIR HASTANE CALISANI NASIL OLMALI ?										115	1
a	2	4	0	3	2	1	3	3	18	0,130	
b	2		0	1	0	0	1	4	8	0,058	
c	1	1	0	0	0	0	0	3	5	0,036	
d	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000	
e	14	21	18	4	4	12	5	29	107	0,775	

3- SIZCE IYI BIR HASTANE NASIL OLMALI ?										138	1
a	2	1	1	1	0	1	0	4	10	0,073	
b	0	1	0	0	0	1	2	0	4	0,029	
c	1	0	0	1	1	0	0	2	5	0,036	
d	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0,022	
e	15	25	17	5	5	12	5	31	115	0,839	

5- HASTANE IDARESINDEN BEKLENTILERINIZ										137	1
a	12	6	15	1	2	6	4	25	71	0,362	
b	9	20	7	3	5	7	3	18	72	0,367	
c	5	1	0	0	1	4	2	3	16	0,082	
d	0	4	0	0	0	1	0	0	5	0,026	
e	5	5	4	0	2	2	2	10	30	0,153	
f	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0,010	

196 1

TABLO 8 : KONURU SECME NEDENLERI

NEDENLER	YUZDE
YAKINLIK	% 5,200
TAVSIYE	% 12,07
ANLA#MALI HST.	% 4,300
DOKTOR TAVSIYESI	% 7,760
OZEL OLMASI	% 6,900
HIZLI TESHIS	% 0,860
TEMIZLIK	% 10,34
KALITELI HIZMET	% 22,41
GULERYUZ	% 10,34
GUVEN	% 9,480
ONCEKI GELIS	% 4,310
SEBEP YOK	% 6,030
	% 100

TABLO 9 : SIKAYET NEDENLERI

SIKAYET NEDENLERI	SÖKAYET SAYISI	SIKAYET ORANI
DOKTORLAR	4	% 10,3
HEMSIRELER	4	% 10,3
GURULTU	2	% 5,1
TEMIZLIK	4	% 10,3
RESEPSİYON	3	% 7,7
BEKLEME	6	% 15,3
UCRET	3	% 7,7
YEMEK SERVİSİ	4	% 10,3
TEKNİK SERVİS	9	% 23
	39	% 100

TABLO 11 : BEGENİLMEYEN FAKTORLER

FAKTOR	SAYI	ORAN
RANDEVU SISTEMI	9	% 25
BILGILENDİRME	1	% 2,8
GULERYUZ	1	% 2,8
HIZLILIK	2	% 5,5
BEKLEME YERİ	13	% 36
HAVALANDIRMA	1	% 2,8
RONTGEN BEKLEME	1	% 2,8
JETONLU TELEFON	1	% 2,8
TEMİZLİK	3	% 8,3
YATAN HST. ODEME	1	% 2,8
EXECUTIVE KART	1	% 2,8
TOMOĞRAFI	1	% 2,8
TUVALET	1	% 2,8
	36	% 100

AAAAAAA

TABLO 10 : OFIS HASTALARI ANKET SONUCLARI

	DOKTOR OFISLERI ANKETLERINDE 65 ORNEKLEM SONUCU ALINAN VERILER					TOPLAM CEVAPLAMA YUZDESI
	ÇOK IYI	IYI	NORMAL	ORTA	KOTU	
HASTA KABUL	27	28	7	2	0	64
RONTGEN HIZMETLERI	23	25	9	3	1	61
LABORATUVAR HIZMETL	22	26	10	2	0	60
FIZIK TEDAVI	12	19	6	0	2	39
EEG-EKG	22	15	6	0	1	44
TEMIZLIK	35	16	7	2	2	62
GULERYUZLU HIZMET	37	17	5	3	1	63
DOGRU TESHIS	25	27	9	0	1	62
HASTAYI BILGILENDIR	22	25	9	4	0	60
OTOMAT HIZMETLERI	30	23	6	3	2	64
HEKIMLIK HIZMETLERI	35	25	1	0	0	61
PERSONEL HIZMETLERI	35	21	4	3	1	64

65 ORNEKLEM SONUCU ALINAN VERILERIN YUZDE DAGILIMI

	ÇOK IYI	IYI	NORMAL	ORTA	KOTU	TOPLAM	YUZDE
HASTA KABUL	0,42	0,44	0,11	0,03	0,00	1	0,97
RONTGEN HIZMETLERI	0,38	0,41	0,15	0,05	0,02	1	0,93
LABORATUVAR HIZMETL	0,37	0,43	0,17	0,03	0,00	1	0,97
FIZIK TEDAVI	0,31	0,49	0,15	0,00	0,05	1	0,95
EEG-EKG	0,50	0,34	0,14	0,00	0,02	1	0,98
TEMIZLIK	0,56	0,26	0,11	0,03	0,03	1	0,94
GULERYUZLU HIZMET	0,59	0,27	0,08	0,05	0,02	1	0,94
DOGRU TESHIS	0,40	0,44	0,15	0,00	0,02	1	0,98
HASTAYI BILGILENDIR	0,37	0,42	0,15	0,07	0,00	1	0,93
OTOMAT HIZMETLERI	0,47	0,36	0,09	0,05	0,03	1	0,92
HEKIMLIK HIZMETLERI	0,57	0,41	0,02	0,00	0,00	1	1,00
PERSONEL HIZMETLERI	0,55	0,33	0,06	0,05	0,02	1	0,94
						SONUC	0,954

SONUÇ

Günümüz modern işletmecilik anlayışında insan kaynaklarının önemini ve insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini kavrayan, modern uygulamaları gerçekleştiren işletmeler başarılı, verimli ve kaliteli üretimi garanti altına almışlardır.

İnsan kaynakları yönetimi tarihsel gelişimi içinde, günümüz yönetim anlayışının bir gereği olarak işletmelerin önemli fonksiyonları arasında hakettiği yeri almış, personel yönetiminden sıyrılarak insan kaynakları yönetimi haline gelmiştir. Modern yönetim tekniklerinden toplam kalite yönetiminde de insan kaynakları önemli bir yere sahiptir. Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinin tümünde insan unsuru yer almaktadır.

Yönetim biliminin tarihi gelişimi içinde insan kaynaklarının önemi daima bir önceki döneme göre artmıştır. İnsanın sadece verilen işi yapmasının beklendiği dönemlerden, katılımcı yönetimin kaçınılmaz olduğu bir döneme gelinmiştir.

Toplam kalite yönetimini uygulayan bir işletmede insan kaynakları yönetiminin son derece titiz ve başarılı olması gereken konuları şu şekilde sıralayabiliriz. İşgören seçiminde doğru işe doğru eleman seçilmeli, işgörenin işe yerleştirilmesinde doğru yol izlenmeli, performans değerlendirme, insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması gibi işletmenin insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirecek araçlar en iyi şekilde kullanılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin insan kaynağının sağlığından, iş güvenliğinden ve ergonomik ortamda çalışmasından da bizzat sorumludur. Bunun yanında işgörenin işine ve işletmeye alıştırılması, ısındırılması, işletmeye katkısının öneri ödül sistemleriyle, kalite çemberleriyle, ekip çalışmalarıyla ve katılımcı yönetimle maksimum düzeye çıkarılması insan

kaynakları yönetiminden beklenen faaliyetlerdir. İşletmelerin genel sorunlarından biri de eksik iletişim yüzünden oluşan hatalardır. Bu açıdan bakıldığında iletişim ağının kurulmasında ve işleminde insan kaynakları yönetiminin katkıları kaçınılmazdır.

İnsan kaynaklarının işletme kalitesinde önemli bir yere sahip olması ve toplam kalite yönetiminin sürekli gelişmeyi hedeflemesi nedeniyle insan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi toplam kalitenin başarısını belirleyecektir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi fonksiyonunun yürütülmesi de insan kaynakları yönetiminden beklenmektedir.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda hedeflerle yönetimin uygulanabileceği bir yönetimdir. İşletmenin kalite hedefleri, bölümlerin kalite hedeflerinin toplamından oluşur. Bir bölümün hedeflerindeki sapma, işletmenin hedeflerinde sapmaya neden olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin kalite hedefleri, insan kaynağını sürekli geliştirme, hataları azaltma, müşterilerini memnun etme vb. olmalıdır. Bu hedefler aynı zamanda ölçülebilir duruma getirilmeli ve izlenmelidir.

Toplam kalite yönetiminin işletmeye yerleştirilmesinde insan kaynakları yönetimi, sistemin başarıya ulaşmasında azımsanmayacak kadar önemli bir yere sahiptir. İşgöreni eğitecek, toplam kalite felsefesini benimsetecek, toplam kalite kültürünün işletmede oluşma sürecini hızlandıracak bölüm insan kaynakları yönetimidir.

Hastaneler ve sağlık hizmeti veren kuruluşlar modern işletmecilik anlayışına dayalı olarak yönetilmelidirler. Ülkemizde kıt olan hastane kaynaklarının maksimum verimle kullanılması

insan sağlığı gibi önemli bir alanda faaliyet göstermesi sıfır hata ile çalışması hastanelerin neden modern yöntemlerle yönetilmesi gerektiğinin en iyi sebeplerindendir. Bu nedenle hastanelerin toplam kalite yönetimini benimsemeleri ve uygulamaya koymaları günümüz koşullarında kaçınılmazdır. Hastaların minimum sürede hizmet almaları, sağlıklarına kavuşmaları, memnun olmaları, beklenti ve istekleri doğrutusunda hizmet tasarımı- nın gerçekleştirilmesi, kaynakların maksimum verimle kullanılması, sağlık hizmetinin kalitesinin ölçümü ve değerlendirilmesi modern hastane yönetiminde ele alınması gereken konulardandır.

Ülkemizde hastanelerin verimli ve etkin işletilmelerinde çeşitli etmenlerin rolü bulunmaktadır. Bölgesel hastane planlarının olmayışı, işgücü planlarının olmaması, işgörenin temel ve hizmet içi eğitimlerinin yetersizliği yada yokluğu, ücretlerin yetersizliği ve dengesizliği, kamuya ait hastanelerde yönetim- organizasyon karmaşıklığı, verimliliği ve etkinliği azaltan sebeplerden bazılarıdır.

Hastaneler modern işletmecilik anlayışına dayalı olarak yönetilmelidirler. Ülkemizde kamu hastanelerinin ve özel hastanelerin verimsiz yönetimleri nedeniyle oluşan kayıpların engellenmesinde TKY'nin katkılarının olacağı kesindir. Hastaların en kısa sürede hizmet almaları ve sağlıklarına kavuşmaları, insanca müamele görmeleri, beklenti ve istekleri doğrutusunda sağlık hizmetlerinin tasarlanması ve sunulması, kaynakların verimli ve etkin kullanılması, sağlıkta kaliteli hizmet düşüncesinin benimsenmesi günümüz hastane işletmeciliğinde üzerinde durulması gereken konulardır. TKY'nin hastanelerde uygulanmasıyla bu konular yeterince incelenir.

Hastanelerin kaliteli hizmet vermelerinde etkili olan kaynaklar; tıbbi alet ve teçhizat, bina ve sağlık personelidir. Tıbbi cihaz ve aletler, onları kullanacak personel yokluğunda hiçbir şey ifade etmezler. nemli olan; onları kullanacak işgörenin olması, doğru ve yerinde kullanmayı bilmesidir. Sanayi işletmelerinde makinaları çalıştıracak unsurun insan olması gibi, hastaya sağlık hizmetini verecek, tıbbi cihaz ve aletleri işletecek, teşhis ve tedavi kararını verecek, hastanın tedavi ve bakımını uygulayacak olan da insandır.

İnsan kaynağı, hastane işletmeciliğinde en az diğer üretim kaynakları kadar önemlidir. Sağlık hizmetinin verilmesinde direkt görev alan insan kaynağının seçilmesi, işe alıştırılması, eğitilmesi, geliştirilmesi, işe adapte ve motive edilmesi, verimli kullanılması ve verimin artırılması kaliteli sağlık hizmeti vermenin en temel şartlarındanıdır. İnsan kaynağının kaliteli hizmet vermede etkin kullanılması için yapılması gerekenler İKY'den beklenir. Etkin bir İKY, hastanenin hizmet kalitesini artırdığı gibi insan kaynağının da mutlu, işini seven ve benimseyen şekilde çalışmasını sağlayacaktır. İKY'ni benimseyen ve uygulayan hastanelerde özellikle İKY'ne büyük görevler düşmektedir. Sağlık hizmeti veren insanın kalitesi, hastanenin hizmet kalitesini doğrudan etkilediğinden, İKY sağlık hizmeti kalitesinin en önemli unurlarından birisidir.

EK 1 : TEPE YÖNETİCİSİ ANKET FORMU

- 1- İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?
Cevabınız evet ise açıkla mısınız?
- () Evet () Hayır
- 2- İşletmenizde Kalite Güvence Sistemi çalışmaları var mı?
Cevabınız evet ise açıkla mısınız?
- () Evet () Hayır
- 3- İşletmenizde İnsan Kaynakları Planlaması yapılıyor mu?
- () Evet () Hayır
- 4- Cevabınız evet ise uygulanan teknik nedir?
- 5- İşletmenizde işgören seçiminde ve alımında uygulanan yöntem nedir?
- 6- Aday havuzunuzu oluşturma araçlarınız nelerdir ?
- 7- İşe alınan işgörenin yerleştirilmesinde uygulanan yöntem nedir ?
- 8- İşletmenizde performans değerlendirme uygulaması var mı?
Cevabınız evet ise açıkla mısınız?
- () Evet () Hayır
- 9- İşletmenizde kariyer planlaması yapılıyor mu?
- () Evet () Hayır
- 10- Cevabınız evet ise uygulanan teknik nedir?
- 11- İşletmenizde iş güvenliği organizasyonu var mı?
- () Evet () Hayır
- 12- Cevabınız evet ise içeriğini açıklayınız.
- 13- İşletmenizde ergonomik uygulamalar var mı?
- () Evet () Hayır
- 14- Cevabınız evet ise uygulanan yöntemler hakkında bilgi veriniz?

- 15- İşletmenizde motivasyon tekniklerinden yararlanıyor musunuz?
- () Evet () Hayır
- 16- Cevabınız evet ise işgöreni motive etmede kullandığınız araçlar nelerdir?
- 17- Kalite güvence çalışmaları ile işgören motivasyonunda gelişmeler oldu mu?
- 18- İşletmenizde uygulanan bir öneri sistemi var mı?
- () Evet () Hayır
- 19- Cevabınız evet ise açıklayınız.
- 20- Gelen önerilerin uygulanma yüzdesi nedir?
- 21- Öneri sistemleriyle elde edilen kazançlar nelerdir ?
- 22- Önerilerin karşılığında veya diğer gelişmelerde ödül sisteminiz var mı?
- () Evet () Hayır
- 23- İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi dahilinde liderlik kavramı var mı? Cevabınız evet ise açıkla mısınız?
- () Evet () Hayır
- 24- İşletmenizde katılımcı yönetim uygulamaları var mı? Cevabınız evet ise açıkla mısınız?
- () Evet () Hayır
- 25- İşletmenizde kalite çemberleri uygulaması var mı?
- () Evet () Hayır
- 26- Cevabınız evet ise Kalite çemberleri ile elde edilen kazançlar nelerdir ?
- 27- İşletmenizde ekip çalışması uygulamaları var mı?
- () Evet () Hayır
- 28- Cevabınız evet ise Ekip çalışmaları ile elde edilen kazançlar nelerdir ?

29- İşletmenizde eğitim çalışmaları var mı ?

() Evet () Hayır

30- Uygulanan eğitim yöntemleri nelerdir ?

31- İnsan kaynakları bölümünüzde kalite hedefleriniz nelerdir ?

32- Hastane genelinde kalite hedefleriniz nelerdir ?

33- Verdiğiniz hizmetin kalitesini ölçmede kullanılan yöntemler nelerdir ?

34- Kalitenizi ölçen subjektif kriterler nelerdir ?

35- Kalitenizi ölçen objektif kriterler nelerdir ?

36- İnsan kaynakları bölümünüzde TKY ilkeleri uygulanıyor mu?

37- TKY ve KG çalışmalarınızda İKY'nin yeri nedir?

38- TKY ve KG çalışmalarınızda İKY'nin amaçları nelerdir ?

39- TKY ve KG çalışmalarınızda üst yönetimin yeri nedir?
Uygulamada yapılanlar nelerdir?

EK 3 : PERSONEL SEÇME PROSEDÜRÜ

LOGO	PERSONEL SEÇME PROSEDÜRÜ			DÖKÜMAN NO P-PERS 001
HAZIRLAYAN PERSONEL MÜDÜRÜ	ONAYLAYAN BAŞHEKİM	YAYIN TARİHİ 15.01.1996	REV NO 000	SAYFA NO : 1/1
<p>1- AMAÇ : İşe en uygun personelin seçimini yapabilmek amacıyla bu prosedür hazırlanmıştır.</p> <p>2- KAPSAM : Tüm hastane personeli.</p> <p>3- UYGULAMA ALANI: Personel bölümü</p> <p>4- TANIMLAR : T PERS 006 : Personel değerlendirme talimatı</p>				
DESTEK DÖKÜMANLAR	ANA BASAMAKLAR			SORUMLULAR
	1-Personel ihtiyacı belirlenir.			PERSONEL M.
	2-Seçim yöntemi belirlenir.			PERSONEL M.
	3-Müracaatlar kabul edilir.			PERSONEL M.
	4-Görüşmeler yapılır.			PERSONEL M. BÖLÜM SOR.
T PERS 006	5-Değerlendirmeler yapılır.			PERSONEL M. BÖLÜM SOR.
	6-Uygun kişi yada kişiler belirlenir.			PERSONEL M.
	7-Deneme sürecine tabi tutulur.			PERSONEL M.
	8-Başarılı olanlar işe alınır.			PERSONEL M.

EK 4 : İŞ TANIMI ÖRNEKLERİ

LOGO	ÖN MUHASEBE ELEMANI İŞ TANIMI			DÖKÜMAN NO İ-PERS 001	
HAZIRLAYAN PERSONEL MÜDÜRÜ	ONAYLAYAN BAŞHEKİM	YAYIN TARİHİ 15.03.1996	REV NO 000	SAYFA NO : 1/2	
<p>A) İŞİN KİMLİĞİ : ----- İŞLETME ADI : Konur Hastanesi İŞİN ÜNVANI : Resepsiyon ve Ön Muhasebe Sorumlusu İŞİN MEVKİİ : Resepsiyon BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM : Resepsiyon ve Ön Muhasebe Şefi KENDİNE BAĞLI KADROLAR : Resepsiyonistler ve Ofis Sekreterleri REVİZYON NO : 1</p> <p>B) KULLANILAN ARAÇLAR : ----- Bilgisayar, telefon, kredi kartı cihazları, yazar kasa, para sayma makinası, döviz kontrol cihazı</p> <p>C) SORUMLULUĞU : ----- Resepsiyon, santral, ön muhasebe ve ofislerin düzenli çalışmasından ve personelinin kontrolünden sorumludur. Hastaların ilgili doktorca muayene ve tedavi edilmesi için gerekli ön işlemlerin sorumluluğu altındaki bölümlerce eksiksiz gerçekleştirilmesini sağlar.</p> <p>D) YETKİLERİ : ----- - Bölümüyle ilgili kayıt işlemlerini yapma yetkisi - Hesap alma kapatma yetkisi - Hasta odası hat kapattırma yetkisi</p> <p>E) GÖREVLERİ : ----- - Gelen hastaların ilgili bölüme ve doktora sevkinin yapılması için gerekli işlemleri yaptırmak - Hasta kabul prosedürüne göre, Hasta kabul işlemlerini yaptırmak, Resepsiyonistlerin bu işlemleri doğru yapıp yapmadığını kontrol etmek - Evrakların ilgili bölüme ulaştırılmasını sağlamak - Hasta dosyalarının arşivleme ve dosyalama işlemlerini ilgili personele yaptırmak - Raporların sekreterlerce yazılmasını sağlamak - Anlaşmalı kuruluşlara ait evrakların sekreterlere ulaştırılmasını sağlamak - Yazar kasa işlemlerini takip etmek - Kasa ve banka işlemlerini yapmak, kasa tahsilatını ve diğer ilgili evrakları muhasebe servisine ulaştırmak - Katlarda boş oda takibini ve hastalara oda rezervasyon işlemlerini yaptırmak - Posta işlemlerini ve banka işlemlerini yaptırmak - Sorumluluğu altındaki personel arası iletişimi sağlamak</p>					

EK 4 : İŞ TANIMI ÖRNEKLERİ

LOGO	ÖN MUHASEBE ELEMANI İŞ TANIMI	DÖKÜMAN NO İ-PERS 001
YAYIN TARİHİ 15.03.1996	REVİZYON NO 000	SAYFA NO 2/2
<p>- Hastalarla ilgili sorunlarla ilgilenmek, çözüm getirmeye ve hastaları memnun etmeye çalışmak, şefine bildirmek</p> <p>- Bölümü ile ilgili talimatları şefinin bilgisi dahilinde personele ulaştırmak, uygulanması konusunda çalışmalar yapmak</p> <p>- Resepsiyon, ön muhasebe, santral ve ofislerin sorumlusu olarak bu kısımların düzenli çalışmasını sağlamak</p> <p>- Hasta taburcu işlemlerini hasta taburcu prosedürlerine göre yapmak</p> <p>- Hesabın kapandığını, hasta telefon yetkisinin kaldırılmasını santrala bildirmek</p> <p>- Hasta çıkışlarını, hesabının ödendiğini ilgili kata bildirmek</p> <p>- Kaporaların takibini yapmak</p> <p>- Borçlu hasta takibini yapmak, ödeme talimatını göndermek, senetleri gerektiğinde avukata verilmek üzere muhasebeye göndermek</p> <p>- Tüm ofislerin tahsilatını toplamak, verilen talimata göre bankaya yatırılmasını sağlamak</p> <p>- Görevine uygun şekilde giyinmek ve kişisel bakımına özen göstermek, sorumluluğu altındaki kişilerin de görevlerine uygun giyimlerini sağlamak</p> <p>- Görev alanında yapacağı tüm işlemleri kendi bölümünün prosedür ve talimatlarına göre uygulamak</p> <p>F) EĞİTİM DURUMU : -----</p> <p>Resepsiyon sorumlusu en az, lise mezunu olmalıdır. Ayrıca ticaret lisesi, sekreterlik meslek lisesi, sekreterlik yüksek okulu veya lisans eğitimi almış kişiler de bu görevi üstlenebilir.</p> <p>G) KİŞİSEL ÖZELLİKLER : -----</p> <p>Hoş görünüşlü, fiziki görünüşü son derece temiz, kibar, nazik, güler yüzlü, sözlü ifade gücü kuvvetli, sabırlı, pratik bir zekaya sahip, ketum, alan bilgisi kuvvetli, belli başlı bölgelerin ve milletlerin örf, adet ve geleneklerini bilen, resepsiyon personeli arasında uyumlu çalışma ortamı kuran ve diğer bölümlerle koordine içinde olan yapıya sahip kişiler resepsiyon sorumlusu olmalıdır.</p>		

EK 4 : İŞ TANIMI ÖRNEKLERİ

LOGO	BAŞHEMŞİRE İŞ TANIMI			DÖKÜMAN NO İ-PERS 002	
HAZIRLAYAN PERSONEL MÜDÜRÜ	ONAYLAYAN BAŞHEKİM	YAYIN TARİHİ	REV NO 000	SAYFA NO : 1/3	
<p>A) İŞİN KİMLİĞİ : ----- İŞLETME ADI : Konur Hastanesi İŞİN ÜNVANI : Başhemşire İŞİN MEVKİİ : Hastane BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM : Başhekim KENDİNE BAĞLI KADRO : Servis sorumlu Hemşiresi Servis Hemşiresi Hastabakıcılar</p> <p>REVİZYON NO : 1</p> <p>B) KULLANILAN ARAÇLAR : ----- Tansiyon aleti, steteskop, sondalar, pansuman seti, buhar veambu aleti, dezenfekte ilaçları, aspiratör, lavman seti, bilgisayar, telefon, dosivflow, oksijen tüpü, tıbbi alet ve malzemeler.</p> <p>C) SORUMLULUĞU : ----- Servis hemşirelerinin hizmette birinci derecede amiri olup, servisteki hasta tedavi ve bakımının en iyi şekilde yapılmasıyla ve servisindeki düzen ve disiplini sağlamakla yükümlüdürler. Servis demirbaş ve tüketim maddelerini teslim alır. Bunların muhafazasından ve yerinde kullanılmasından sorumludur. Kattaki demirbaşların sayım ve kontrolünü yapar.</p> <p>D) YETKİLERİ : ----- Görev ve sorumluluğunu yerine getirecek tüm yetkiye sahiptir.</p> <p>E) GÖREVLERİ : ----- - Haftada 1 gün 1 katın hasta odalarının dolaşarak odadaki temizlik ve teknik kontrolünü yapmak - Kattaki tıbbi cihaz ve aletlerin kontrolünü yapmak, eksikleri ilgili bölüme bildirmek, düzeltilmesini takip etmek - Tıbbi alet ve malzemelerin serviste yeterince bulunup bulunmadığını kontrol etmek, teminini sağlamak, sağlamak - Kalite planı dahilinde doğrulama faaliyetlerini yapmak - CT - MR, angiografi gibi işlem yapılacak hastaların gereken hazırlıklarını yapmak veya yaptırmak - Hastaların oksijen verme ve aspirasyon gibi gereken tıbbi müdahalelerini yapmak veya yaptırmak - Tahlil ve röntgen sonuçlarını doktora bildirmek - Eczaneden hergün ilaçları temin etmek, dolalaba yerleştirmek - Yeni yatan yada taburcu olan hastaların diyetlerini diyetisyene bildirmek, verilmesini sağlamak</p>					

EK 4 : İŞ TANIMI ÖRNEKLERİ

LOGO	BAŞHEMŞİRE İŞ TANIMI	DÖKÜMAN NO İ-PERS 002
YAYIN TARİHİ 15.03.1996	REVİZYON NO 000	SAYFA NO 2/2
<ul style="list-style-type: none"> - Yeni doğum yapan hastaların bebek dosyalarının çıkarılmasını takip etmek ve çocuk doktoruna haber vermek - Ziyareti yasaklanan hastaların ziyaretçilerine ve hastanın yakınlarına, bunu uygun bir dille anlatmak - Hasta odalarının ve koridorun her an temiz kalmasını, taburcu olan odanın temizliğinin yapılmasını sağlamak, kontrol çizelgelerini doldurmak - Hastanın genel durumunu kontrol ederek, ANT - TA v.b. kontrollerin zamanında yapılıp dosyaya kaydedilmesini sağlamak - Saatlik takip ve tedavileri olan hastaların zamanında yapılmasını sağlamak - Hastalara uygulanması gerekli bakım planlarının uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek - 08-20 hemşiresi yemeğe gittiğinde, onun işlerini yürütmek - Servisin ihtiyaç ve eksiklikleriyle, personelin istek ve sorunlarıyla ilgilenmek, çözüm bulamadığında başhemşireye ulaştırmak - 07-15 ve 08-16 çalışan personelin yapacağı işlerin organizasyonunu yapmak ve uygulatmak - Ameliyat olacak hastaları, hastayı ameliyata hazırlama prosedürüne göre hazırlamak - Hasta taburcu prosedürüne göre hastaları taburcu etmek - Doğum hastalarına doğum raporunu verdiği dair, derece kağıdının arkasına, ilgili yere imza almak - Odaların temizliği ve hastaların bakımları yapıldıktan sonra genel kontrolünü yapmak - Saat 8.30'a kadar pansuman setlerini ameliyathaneden steril işlemi bittikten sonra aldirmek - Kattan ayrılırken servis hemşiresine haber vermek - Ameliyattan veya yoğun bakımdan hastayı teslim alıp, yatağına yatırılıncaya kadar hastanın yanından ayrılmamak - Personelin çalışmalarını denetlemek ve katta sessizliği sağlamak - Servisteki malzemelerin temizlik ve sterilizasyonunun yapılmasını sağlamak - Oksijen tüplerinin dolu olup olmadığını kontrol etmek, tüplerin kullanımını bilmek, boş olan tüpleri doldurtmak - Başhekim yada başka bir doktor servise geldiğinde uygun bir şekilde karşılamak, hastane dışından bir doktor geldiğinde kendini tanıtmak ve yardımcı olmak - Fenilketanüri için yeni doğan bebekten kan almak, kan grubu için kanı laboratuvara gönderip sonucunu takip etmek - Nöbet sonunda tüm özellikleri ve dikkat edilecek hususları kat hemşiresine bildirerek nöbeti teslim etmek - Kata yeni araç geldiğinde, kullanımını öğrenmek, Personele kullanımını öğretmek ve yardımcı olmak - Belli zamanlarda hemşire ve personelle toplantılar düzenlemek sonuçları almak ve yeni uygulamaları yaptırmak 		

EK 4 : İŞ TANIMI ÖRNEKLERİ

LOGO	BAŞHEMŞİRE İŞ TANIMI	DÖKÜMAN NO İ-PERS 002
YAYIN TARİHİ 15.03.1996	REVİZYON NO 000	SAYFA NO 2/2
<p>- Hatalı gördüğü hemşire ve personele gerekli ikazı yapmak, kata yeni gelen hemşireye veya personele hastanenin genel kural ve prensiplerini anlatmak, yapması ve yapmaması gereken görevleri ve işleri anlatmak, gözlemek</p> <p>- Yemeğini yiyemeyecek durumda olan hastalara yardım etmek, gerektiğinde yedirmek</p> <p>- Mesleki ve diğer eğitim çalışmalarına katılmak</p> <p>- Servise yatırılan hastanın tüm ihtiyaçlarını gözönünde bulundurarak, ruhsal, duygusal ve genel alışkanlıklarını değerlendirmek, moral gücünü yükseltici genel ortamı ve güveni sağlamak</p> <p>F) EĞİTİM DURUMU :</p> <p>-----</p> <p>Bu görevi yerine getirecek kişi en az hemşirelik ön lisans mezunu veya daha yukarı düzeylerde eğitim almış olmalıdır.</p> <p>G) KİŞİSEL ÖZELLİKLER :</p> <p>-----</p> <p>Sorumlu hemşire; ellerini iyi kullanan, pratik zeka sahibi, yeniliklere kolay uyum sağlayan, mesai arkadaşları ile uyumlu, sır saklayan, dürüst ve güvenilir, zaman ve enerjisini iyi kullanan, canlı ve hareketli, sınırlarına hakim olan, mesleğini benimseyen hasta yakınlarına karşı nazik, saygılı ve mesafeli, serviste bu-lunan personel ve servis hemşiresi arasında koordinatör olma özelliklerine sahip olmalıdır.</p>		

EK 5 : PERSONEL YERLEŞTİRME PROSEDÜRÜ

LOGO	PERSONEL YERLEŞTİRME PROSEDÜRÜ			DÖKÜMAN NO P-PERS 002
HAZIRLAYAN PERSONEL MÜDÜRÜ	ONAYLAYAN BAŞHEKİM	YAYIN TARİHİ 15.01.1996	REV NO 000	SAYFA NO : 1/1
<p>1- AMAÇ: Yeni başlayan personelin resmi işlemlerinin yapılması ve işyeri ortamına alıştıırılması amaçtır.</p> <p>2- KAPSAM : Tüm yeni personel.</p> <p>3- UYGULAMA ALANI: Personel bölümü</p> <p>4- TANIMLAR : CHECK LİST 1 : İşe girerken gerekli belgeler</p>				
DESTEK DÖKÜMANLAR	ANA BASAMAKLAR	SORUMLULAR		
CHECK LİST 1	1- Seçilen personelden işe giriş işlemlerinin yapılması için gerekli resmi evraklar istenir.	PERSONEL MÜD.		
	2- Personelin kayıt işlemleri yapılır.	PERSONEL MÜD.		
	3- Görev yeri gösterilir.	PERSONEL MÜD.		
	4- Çalışma arkadaşları ve hastane personeliyle tanıştıırılır.	PERSONEL MÜD. BÖLÜM SORUMLUSU		
	5- İş tanımları ve gerekli talimatlar okutulur. Yapacağı işe ait görev yetki ve sorumlulukları bildirilir.	PERSONEL MÜD.		
	6- Görev ve sorumlulukları hakkında aydınlanmayan konular için bölüm sorumlusu ile görüştürülür.	PERSONEL MÜD. BÖLÜM SORUMLUSU		
	7- Göreve başlatılır ve sorumluları tarafından izlenir.	BÖLÜM SORUMLUSU		

EK 6 : PERSONEL ANKET FORMU

Personel anket formu ile ulaşılmak istenen sonuç, Konur hastanesi personelinin hangi konularda memnun olup olmadığını öğrenmek, daha iyi koşullarda çalışmalarına yönelik yapılacak çalışmalar için ön bilgileri toplanmaktır.

A.) MEVCUT DURUMUN PROFİLİNİ ÇIKARAN SORULAR :

Bu bölümdeki sorular, şu an Konur Hastanesi'nde çalışan personelin çalışma hayatına ilişkin düşünce ve görüşlerini öğrenmek amacındadır. İstemediğiniz sorulara cevap vermeyebilir, birden fazla şikkı işaretleyebilirsiniz.

- 1- Yaşınız :
- 2- Eğitim durumunuz :
- 3- Yaptığınız iş :
- 4- Çalıştığınız bölüm :

5- Kaç yıldır Konur Hastanesi'nde çalışıyorsunuz ?

6- alışmak için KONUR HASTANESİ'ni tercih nedenleriniz nelerdir ?

- a) alışma koşullarının iyi olması
- b) Sigortalı bir işyeri olması
- c) Yönetimin personele değer vermesi
- d) cret seviyesinin yeterli olması
- e) alışmak zorunda olmam
- f) Başka sebepler varsa lütfen açıklayınız.

7- şu anki mesleki deneyiminizle hasta ve hastane için kendinizi yeterli hissediyor musunuz?

() ok iyi () Yeterli () Yetersiz () Yorum yok

8- İşinizi seviyor musunuz, mutlu musunuz?

() Evet () Hayır () Yorum yok

9- İşinizden memnun değilseniz sebebi nedir ?

- a) Görev alanımın çok geniş olması
- b) Personel yetersizliği
- c) Yönetimin personelle yeterli derecede ilgilenmemesi
- d) İşimi sevmemem
- e) Başka sebepler varsa lütfen açıklayınız.

10- Konur Hastanesi'nde çalıştığınız süre içerisinde başka bir iş arama gayretiniz oldu mu? Oldu ise sebebini belirtiniz.

- a) Böyle bir girişimim olmadı.
- b) Çalışma ortamının iyi olmaması
- c) Yönetim tarafından önemsenmemem
- d) Aldığım ücretin yetersiz olması
- e) İlerleme, terfi etme imkanının olmaması

11- Sizce Konur Hastanesi kaliteli sağlık hizmeti veriyor mu? Lütfen açıklayınız.

() Evet () Hayır () Yorum yok

12- Konur Hastanesi kaliteli sağlık hizmeti veriyorsa, kaliteyi gösteren faktörler nelerdir? Lütfen açıklayınız.

13- İşinizde verimli olarak çalıştığınızı düşünüyor musunuz ?

() Evet () Hayır () Yorum yok

14- Hastane idaresince size değer verildiğini düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır () Yorum yok

15- Çalışma hayatınızda sizi işinize bağlayan en önemli faktör nedir? belirtiniz.

- a) Çalışmayı seviyorum, işimi severek yapıyorum.
- b) Geçimimi sağlamak için çalışmak zorundayım.
- c) Daha verimli ve üretken bir insan olmak istiyorum.
- d) Başka sebepler varsa lütfen açıklayınız.

16- Mesainize başlarken nasıl bir psikoloji içinde olursunuz?

- a) İyimserim, yeni bir güne başlamanın mutluluğunu yaşarım.
- b) Hastalara yardımcı olabilmenin mutluluğunu yaşarım.
- c) Karamsar olurum, içimden çalışmak gelmez.
- d) Koca bir gün yaşayacağım problemleri düşünerek içim sıkılır.

17- İşinizi yaparken karşılaştığınız sorunlar nelerdir ?

- a) Görev, yetki ve sorumluluklarımı bilmiyorum.
- b) Diğer bölümlerle ilişkilerimizde iletişim eksikliği var.
- c) Mesai arkadaşlarım arasında saygı ve sevgi yok.
- d) Üstümün ve astımın kimler olduğunu bilmiyorum.
- e) Başka sorunlar varsa lütfen açıklayınız.

18- Hastanede yatan veya ayaktan tedavi olan hastaların sağlık durumu sizin için ne kadar önemlidir ?

() Önemli () Önemli değil. () Yorum yok

19- Konur Hastanesi için aşağıdaki özelliklerden hangilerini söyleyebilirsiniz?

- a) Tıbbi aletleri çağa uygun ve modern görünümlü bir hastanedir.
- b) Hizmeti ilk seferinde doğru verir.
- c) Hasta ve yakınlarının memnuniyetine, sağlığına önem verir.
- d) Problemler karşısında yılmaz, çözüm bulur.
- e) Personeline sahip çıkar, mutluluğuna ve sağlığına önem verir.
- f) Varsa diğerlerini de açıklayınız.

20- İşinizin ne olduğunu ve kapsamını tam olarak biliyor musunuz ?

- () Evet () Hayır

21- İşinizin tanımı ve kapsamı size yazılı bir şekilde verildi mi ?

- () Evet () Hayır

22- Mesai sonunda hastaneden ayrılırken neler düşünürsünüz ?

- a) Nihayet bir günün sonuna geldik diye düşünürüm.
- b) Bir an önce hastaneden çıkmak istiyorum.
- c) Çoğu zaman aklım hastanede kalır.
- d) Yararlı işler yapmış olmanın mutluluğunu yaşarım.

23- Sizce Bursa'da KONUR HASTANESİ'nden daha iyi çalışma ortamı sağlayan kuruluş var mıdır? Açıklayınız.

- () Evet () Hayır

B.) OLMASI İSTENEN DURUMUN PROFİLİ :

Buraya kadar cevaplanan sorular mevcut durumu ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Bundan sonraki sorular, olmasını istediğiniz hastane modelini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

1- Konur Hastanesi'nin daha verimli, hızlı, etkin ve kaliteli hizmet vermesi için hangi konuların iyileştirilmesi gerekir ?

2- Sizce iyi bir hastane çalışanı nasıl olmalıdır ?

- a) Çalışanlar neyi, ne zaman, nasıl yapacaklarını bilmelidir.
- b) Hastalara karşı duyarlı, saygılı olmalıdır.
- c) Yapacakları işi en kısa sürede yapmalıdır.
- d) Hastalara durumları ve yapacakları konusunda bilgi verilmelidir.
- c) Hepsisi

3- Sizce iyi bir hastane nasıl olmalıdır ?

- a) Tedavi ve bakımı en kısa sürede ve en kesin şekilde yapmalıdır.
- b) Hastalara güler yüz gösteren, mutlu personele sahip olmalıdır.

- c) Hastalarına hizmeti ilk seferde ve doğru vermelidir.
- d) Temizlik ve hijyen konusunda duyarlı olmalıdır.
- e) Hepsi

4- Başarınızı artırmak, yeteneklerinizi ön plana çıkarmak için hangi görevde çalışmak istersiniz ?

5- Hastane idaresinden beklentileriniz nedir ?

- () Daha iyi bir ücret
- () Daha iyi çalışma şartları
- () Eğitimlerin artırılması
- () Terfi etmem
- () İş yoğunluğunun azaltılması
- () Varsa diğerlerini de lütfen açıklayınız.

6- Bulduğunuz bölümde yaptığınız işin daha kısa sürede ve başarılı olması için sizce düzeltilmesi gereken konular nelerdir ?

EK 7 : PERSONEL HİZMETLERİ KALİTE PLANI

NO	KONTROL EDİLECEK PROSES	TALİMAT	KRİTER	KAB.KRİTERİ	TOLERANS	ÖLÇÜM CİH.	ÖRNEKLEME	SORUMLULUK
1	Puantajların hazırlanması	T 001	Zaman Doğruluk	28.gün son Doğru bilgi Doğru kişi	± 1 gün 0 0	Takvim Puantaj cetveli	Her ay	Muhasebe Müdürü Per.Müdürü
2	Bordroların hazırlanması	T 008	Zaman Doğruluk	28.gün son Doğru kişi Doğru rakam	± 1 gün	Takvim Bordro Gözlem	Her ay	"
3	Nöbet çizelgelerinin hazırlanması	T 004	Zaman Uygunluk	20.gün son Tal.uygunluk	± 1 gün	Takvim Gözlem	Her ay	"
4	İşe giriş evraklarının personel bölümüne gelmesi		Zaman Doğruluk	3 gün içinde Doğru evrak Tam evrak	± 1 gün 0 0	Takvim İş kanunu	Her işe yeni giren personel	"
5	Personel seçimi	P 001	Zaman Doğruluk	10 gün İş gereklere uygun	± 2 gün	Takvim Gözlem İş gerekle.	Her personel seçimi	"
6	Maaş listelerinin bankaya gönderilmesi		Zaman doğruluk	Bordrolardan sonra 1 gün Doğru bilgi	+ 1 gün	Takvim Liste	Her ay	"
7	İşgören devir hızının hesaplanması		Yüzde oran	Ayda %5	% ± 2	Hesaplama yöntemi	3 ayda 1 defa	"
8	İşgören devamsızlık oranının hesaplanması		Yüzde oran			Hesaplama yöntemi	Her ay 10 kişi	"
9	Personelin işten ayrılışı		Süre Döküman	Bildirim önelinden 1 gün sonra				

EK 7 : ECZANE KALİTE PLANI

NO	KONTROL EDİLECEK PROSES	TALİMAT	KRİTER	KAB. KRİTERİ	TOLERANS	ÖLÇÜM CİH.	ÖRNEKLEME	SORUMLULUK
1	Gazlı bez (girdi)		İlmik sayısı	cm'de 22 ilmik	± 2 ilmik	Gözle kontrol	Her topta 20 cm.	Eczacı Teknisyeni
2	Pamuk (girdi)		Katlara Ayrılma	Tüm topun 2 kata ayrılması	0	Gözlem	Çuvalda 1 tutam pamuk	"
3	Pamuk (girdi)		Su emme	1 petlik pamukta 35 cc. su emmesi	0	Enjektör Gözlem	Çuvalda 1 tutam pamuk	"
4	Gazlı bez (girdi)		Su emme	1 petlik bez-in 10 cc.lik su emmesi	0	Enjektör Gözlem	Topta 20 cm.	"
5	Katlara ilaç arabasının hazırlanması	P 001	Zaman Doğruluk	20 dk. Doğru ilaç	± 5 dk. 0	Saat	Haftada 1 defa	"
6	Malzemenin miyad kontrolü	P 002	Zaman iptal etme	Son kullanma tarihi geçen ilacı çıkarma	0	Gözlem	Ayda 1 3 ayda 1 6 ayda 1	"
7	İlaç fiyatlarının kutularından değiştirilmesi		Zaman Doğruluk	Kata vermeden Doğru fiyatı yazma	0	Gözlem	Ayda 15 ilaç kutusu	"
8	Pet hazırlama	T 001	Zaman Ebat	4 saatte 600 30*20 cm	± 10 dk. ± 2 cm.	Saat metre		"
9	Gaz kompres hazırlama	T 001	Zaman Ebat	4 saatte 50 60*40 cm	± 10 dk. ± 2 cm.	Saat metre		"
10	Batın kuşağı hazırlama	T 001	Zaman Ebat	2 saatte 20 25*300 cm	± 5 dk. ± 5 cm.	Saat metre		"
11	Gaz tampon hazırlama	T 001	Zaman Ebat	30dk.da 1600 22*25 cm	± 5 dk. ± 2 cm.	Saat metre		"
12	Alçı pamuğu hazırlama	T 001	Zaman Ebat	2 saatte 100 200*20 cm	± 10 dk. ± 2 cm.	Saat metre		"

EK 7 : YEMEKHANE HİZMETLERİ KALİTE PLANI

NO	KONTROL EDİLECEK PROSES	TALİMAT	KRİTER	KAB. KRİTERİ	TOLERANS	ÖLÇÜM CİH.	ÖRNEKLEME	SORUMLULUK
1	Kahvaltılı listesini hazırlama	T 033	Zaman Dikkat Bilgi	30 dk. Doğru servis Doğru hasta	± 5 dk. 0 0	Saat Gözlem Gözlem	15 günde 1 gün	Diyetisyen
2	Kahvaltılı bulaşıklarının yıkanması	T 041	Zaman Dikkat	60 dk. Talimata uygunluk	± 10 dk. 0	Saat Gözlem	15 günde 1 gün	"
3	Kahvaltılı servisi	P 006	Zaman Saygı Dikkat	100 dk.Saygı Doğru oda Doğru servis	±10 dk. 0 0	Saat K.listesi Gözlem	15 günde 1 gün	"
4	Kahvaltılı boşlarını toplama	T 016	Zaman Saygı Dikkat	25 dk. Doğru oda Tam toplama	± 5 dk. 0 0	Saat K.listesi Gözlem	15 günde 1 gün	"
5	Öğle-akşam yemek servisi	P 006	Zaman Saygı dikkat	45 dk. Doğru oda Doğru yemek	± 15 dk. 0 0	Saat Y.listesi dikkat	15 günde 1 gün	"
6	Öğle-akşam yemek servisi boşlarını toplama	T 016	Zaman Saygı Dikkat	15 dk. Doğru oda Tam toplama	± 5 dk. 0 0	Saat Y.listesi Gözlem	15 günde 1 gün	"
7	Öğle-akşam bulaşıklarının yıkanması	T 040	Zaman Doğruluk	65 dk. Tal.uygunluk	± 10 dk. 0	Saat Gözlem	15 günde 1 gün	"
8	Ara kahvaltılı servisi	P 002	Zaman Saygı Dikkat	5 dk. Doğru oda Doğru servis	± 2 dk. 0 0	Saat Gözlem	15 günde 1 gün	"
9	Hasta ve personel öğle yemeğinin hazırlanması	P 004 P 007	Zaman Temizlik Dikkat	11.30'a kadar Tal.uygunluk	± 15 dk. 0 0	Saat Gözlem	15 günde 1 gün	"
10	Menü hazırlama	T 036	Zaman Dikkat Uygunluk	Perşembeye kadar Tal.uygunluk	± 10 dk. 0 0	Saat Gözlem	15 günde 1 gün	Başhekim Baş.Yrd. Nbt.Hekim

EK 7 : YEMEKHANE HİZMETLERİ KALİTE PLANI

NO	KONTROL EDİLECEK PROSES	TALIMAT	KRİTER	KAB. KRİTERİ	TOLERANS	ÖLÇÜM CİH.	ÖRNEKLEME	SORUMLULUK
11	Hasta ve personel akşam yemeğinin hazırlanması	P 004 P 007	Zaman Temizlik Dikkat	16.15'e kadar Tal.uygunluk	± 15 dk. 0 0	Saat Gözlem	15 günde 1 gün	Diyetisyen
12	Diyet yemeklerinin hazırlanması	EL KİTABI	Zaman Temizlik Dikkat	11-11.30 16-16.30 Dökümana uyg.	± 10 dk. ± 10 dk. 0	Saat Saat Gözlem	15 günde 1 gün	"
13	Refakat yemeklerinin bilgisayaraya işlenmesi	T 031	Zaman Doğruluk	20 dk. Doğru hesap Doğru miktar	± 5 dk. 0 0	Saat Gözlem	15 günde 1 gün	"
14	Genel rejimler istem formu hazırlanışı	T 010	Zaman Doğruluk	45 dk. Doğru oda Doğru bilgi	± 15 dk. 0 0	Saat Gözlem Gözlem	15 günde 1 gün	"

EK 7 : RESEPSİYON KALİTE PLANI

NO	KONTROL EDİLECEK PROSES	TALİMAT	KRİTER	KAB.KRİTERİ	TOLERANS	ÖLÇÜM CİH.	ÖRNEKLEME	SORUMLULUK
1	Hasta karşılama	T 001	Saygı Güleryüz Hitap	Talimata uygunluk	0 0 0	Gözlem	Günde 10 H	Resepsiyon Şefi
2	Hasta dosyası açma	T 004	Zaman Doğruluk	5 dk. Talimata uygunluk	± 2 dk. 0	Saat Gözlem	Günde 1 H	"
3	Hastayı kat planına işleme	T 007	Zaman Doğruluk	Dosyadan 5 dk sonra Doğru H/oda	± 1 dk. 0	Saat Gözlem	Günde 1 H	"
4	Taburcu işleminin yapılması	P 007	Zaman Doğruluk Güleryüz	10 dk. Prs.uygunluk Güleryüz gös.	± 2 dk. 0 0	Saat Gözlem Gözlem	Günde 3 H	"
5	Ayaktan gelen hasta ücret tahsili		Zaman Doğruluk	2 dk. Prs.uygunluk	0 0	Saat Gözlem	Günde 5 H	"
6	Anlaşmalı kurum hastası yatış işleminin yapılması		Zaman Doğruluk Evraklar	5 dk. Prs.uygunluk Tam evrak	± 2 dk. 0 0	Saat Gözlem	Günde varsa 1 H	"
7	Hasta müşahade dosyası açma	T 003	Zaman Doğruluk	3 dk. Talimata uygunluk	± 1 dk. 0	Saat gözlem	Günde 5 H	"
8	Ayaktan anlaşmalı kurum hastası muayene işlem- lerinin yapılması	T 003	Zaman Doğruluk Evraklar	3 dk. Doğru kayıt Tam evrak	± 1 dk. 0 0	Saat Gözlem Gözlem	Günde 5 H	"
9	Anlaşmalı kurum hastası muayene sonrası işleme- lerinin yapılması		Zaman Doğruluk İşlemler	15 dk. Prs.uygunluk Prs.uygunluk	± 3 dk. 0 0	Saat Karşılaş- tırma	Günde varsa 1 H	"
10	Anlaşmalı kurum hastası taburcu işlemlerinin yapılması		Zaman Doğruluk Evraklar	10 dk. Prs.uygunluk Tam evrak	± 2 dk. 0 0	Saat Karşılaş- tırma	Günde varsa 1 H	"

KONUR HASTANESİ GERİBİLDİRİM FORMU

Anket tarihi :

Oda No:

Hasta Adı :

Mesleği :

İlgili Doktor :

1.) Hastanemize ilk kez mi geliyorsunuz ?

a.) Evet

b.) Hayır

2.) Hastanemize başvurduğunuz andaki sağlık durumunuzla şu anki durumunuz arasında olumlu bir gelişme hissediyor musunuz?

3.) Hastanemizde güler yüz, saygı ve hoşgörü bulabildiniz mi?

4.) Hemşirelerin verdiği hizmetten memnun musunuz?

5.) Hastanemizde doktorlarımızın verdiği hizmet hakkındaki görüşleriniz nedir ?

6.) Doktorunuz sorularınıza aydınlatıcı şekilde cevap verdi mi?

7.) Doktorunuza istediğiniz zaman ulaşabildiniz mi?

8.) Kat görevlilerinin ilgisinden memnun musunuz ?

9.) Kaldığınız sürede hastanemizin temizliğinden memnun musunuz ?

10.) Resepsiyon görevlilerinin sizinle ilgilenmesi ile ilgili görüşleriniz nedir?

**11.) Konur Doktor Ofislerinde muayene oldunuz mu?
Randevu alarak mı geliyorsunuz ? Bekleme oluyor mu?**

**12.) Yemek servisinden yararlandınız mı? Yemeğiniz sıcak geldi mi?
Servis elemanlarında gördüğünüz eksiklik var mı?**

13.) Tedavi ve bakımınız sırasında karşılaştığınız sorunlar oldu mu?

14.) Röntgen, laboratuvar veya EKG bölümlerinde sizi rahatsız eden bir durum oldu mu? Sonuçları almak için bekliyor musunuz ?

15.) Herhangi bir sağlık sorununuz olduğunda tekrar KONUR'a gelmeyi düşünür müsünüz ?

16.) Konur Hastanesi'ni tercih sebebiniz nedir?

17.) Tedavi öncesi ve tedavi sonrası hastanemiz hakkındaki düşünceleriniz arasında farklılık var mı ? Belirtiniz.

**18.) Genel olarak bir hastaneye gittiğinizde beklediğiniz hizmetler nelerdir ?
Lütfen belirtiniz.**

19.) Beklentilerinizi Konur Hastanesi'nde bulabildiniz mi?

KONUR'U DEĞERLENDİRİR MİSİNİZ?

1- KONUR'u nasıl değerlendirirsiniz ?

Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Çok İyi	İyi	Normal	Orta	Kötü
KONUR HASTANESİ'nde hasta kabulü	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Röntgen Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratuvar Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizik Tedavi Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EEG-EKG Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temizlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Güleryüzlü hizmet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doğru teşhis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hastaların bilgilendirilmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otomat Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hekimlik Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personel Hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2- KONUR HASTANESİ' nin beğenmediğiniz yönlerini lütfen belirtiniz.

3- KONUR HASTANESİ' nde olmasını istediğiniz, eksikliğini hissettiğiniz konuları lütfen belirtiniz.

Bu anket **KONUR HASTANESİ'** nin verdiği hizmetin kalitesini arttırmak hastalarımız tarafından görülen eksiklikleri ortadan kaldırmak ve daha iyiyi sunabilmek amacıyla hazırlanmıştır. Adınızı ve adresinizi belirtirseniz, yenilikleri ve düzenlemeleri sizlere duyurma imkanı bulacağız. İlginize şimdiden teşekkürler

Adınız Soyadınız :

Mesleğiniz :

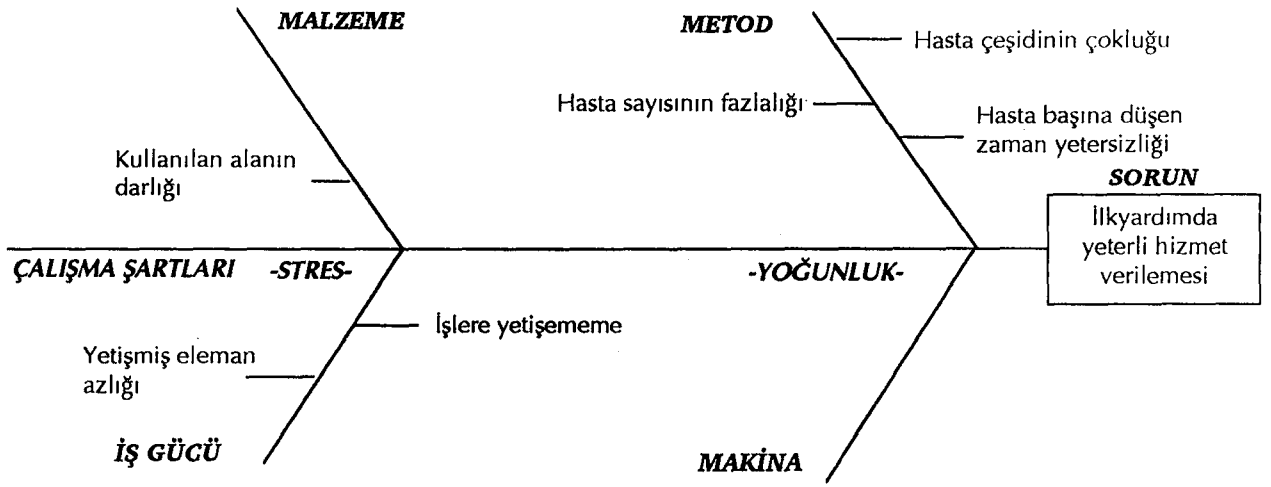
Yaşınız :

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

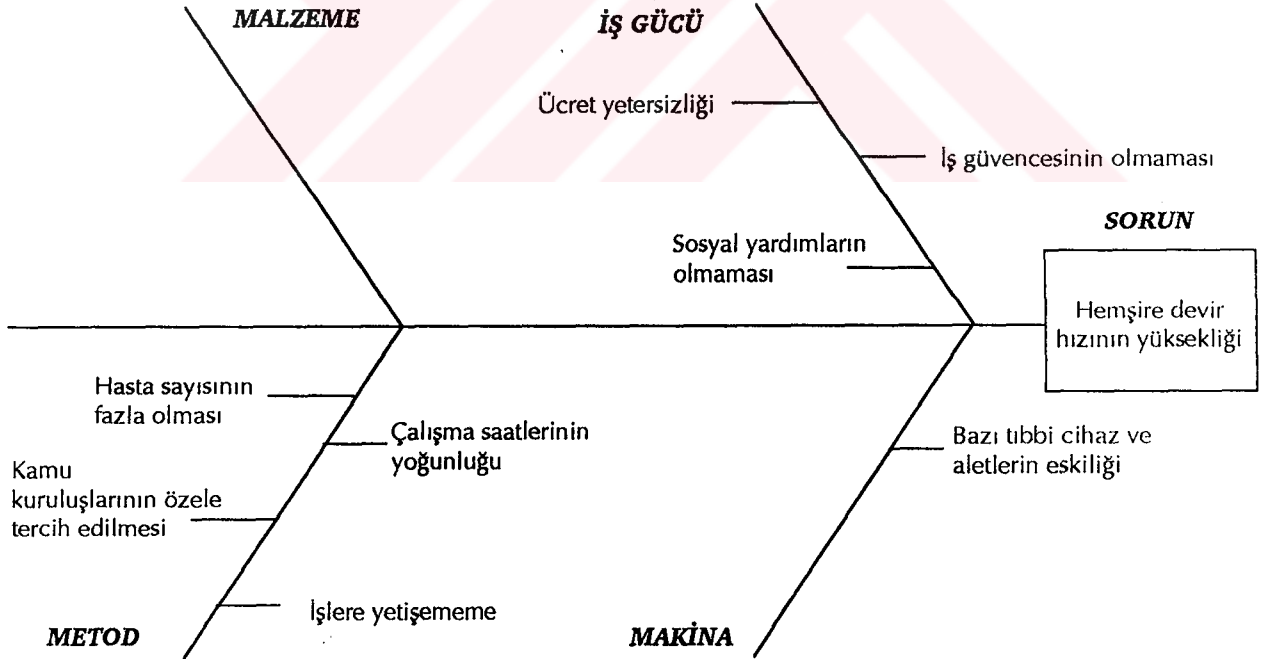
Başvurduğunuz bölüm:

Açık Adresiniz :

EK 12 : BALIK KILÇIĞI İLK YARDIM HİZMETLERİNİN YETERSİZLİĞİ



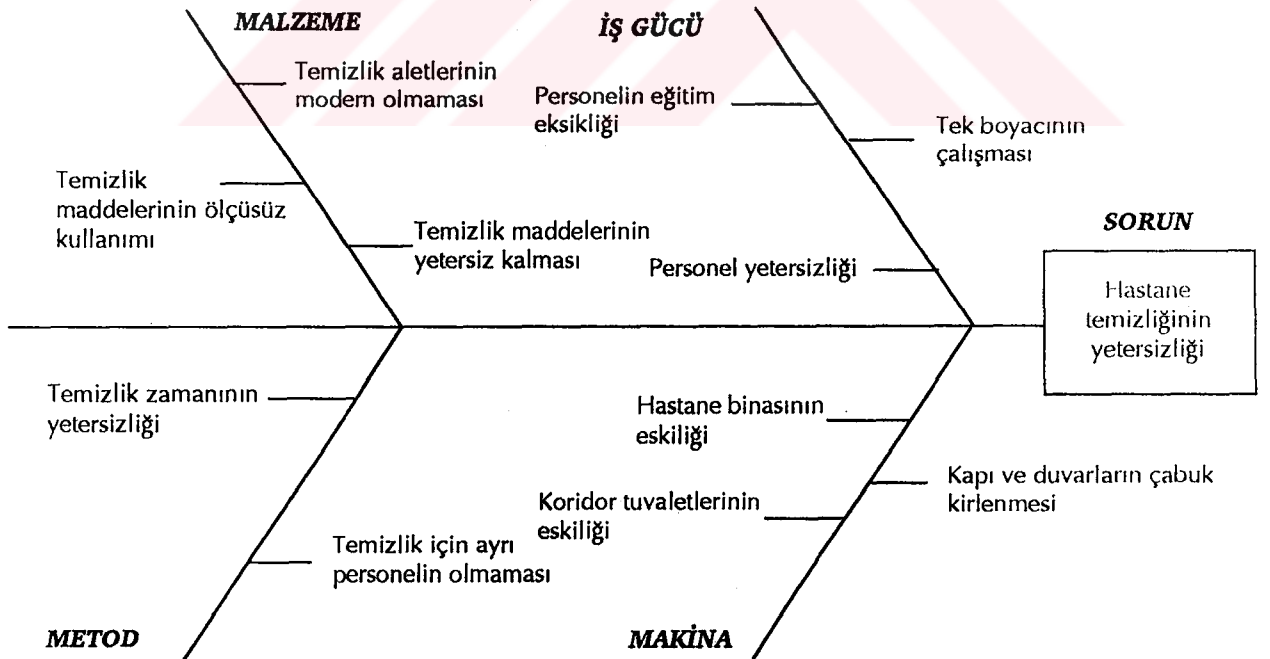
EK 13 : BALIK KILÇIĞI HEMŞİRE DEVİR HIZININ YÜKSEKLİĞİ



EK 10 : BALIK KILÇIĞI SEKRETERYA HİZMETLERİNİN YETERSİZLİĞİ

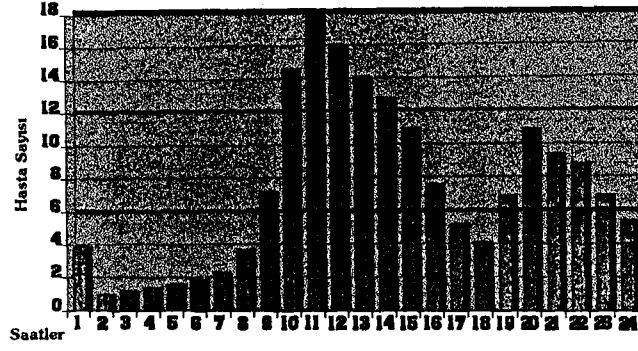


EK 11 : BALIK KILÇIĞI TEMİZLİĞİN YETERSİZLİĞİ



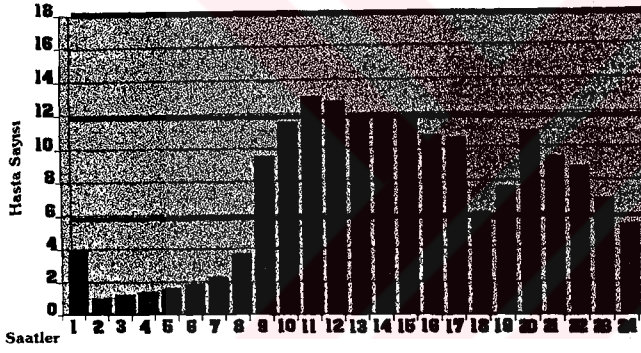
EK 12-A : İLK YARDIM HİZMETLERİNİN YETERSİZLİĞİ

İLK DURUM



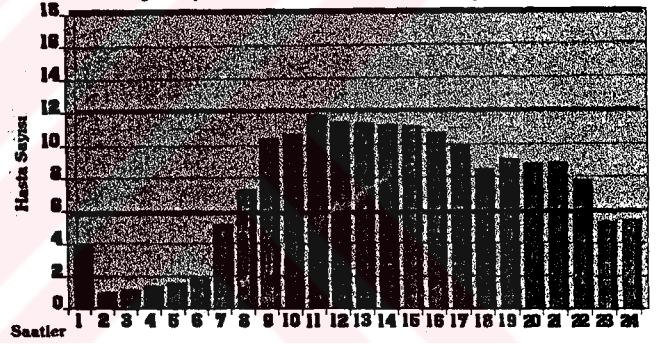
İKİNCİ DURUM

Pansuman saatleri 10:00 - 14:00 dışında



SON DURUM

Pansuman saatleri 10:00 - 14:00 dışında
Enjeksiyon saatleri 09:00 - 17:00 dışında



KAYNAKÇA :

KİTAPLAR :

- ÇORUH, Mithat** : Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Yeri, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1994
- EFİL, İsmail** : Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995
- ERKMENOL, Adnan** : Toplam Kalite Yönetimi V. TÜSSİDE, Gebze, 13-16 Aralık 1993
- ERKMENOL, Adnan** : İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Bilimleri, TÜSSİDE, Gebze, 29 Kasım-2 Aralık 1993
- ŞENCAN, Hüner**
- GUVENC, ALPANDER** : Human Resources Management Planning, Amacom, New York, 1982
- HANSEN, Bertrand** : Quality Control, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, 1966
- HAYES, E.Gleen** : Quality Assurance Management and Techonolgy 4th. edition, Charger Productions, 1974
- ISHIKAWA, Kaoru** : What Is Total Quality Control? The Japanese Way, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, 1985
- İLTER, Melih** : Toplam Kalite Yönetimi II., TÜSSİDE, Gebze, 25-27 Ekim 1993
- SERASLAN, Nahit**
- İMAİ, Masaaki** : KAIZEN, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brissa, İstanbul, 1994
- İVANCEVICH M. John**: Human Resources Management, Boston, 1992
- KOBU, Bülent** : Endüstriyel Kalite Kontrol, Önsöz Yayımcılık, İstanbul, 1981, s.1.
- LLOYD, L.BYARS** : Human Resources Management, 3th edition, Irwin Inc. Boston, 1991
- LESLİE, W.RUE**
- MEGGİNSON C.Leon** : Human Resources Management Cases and Concepts Harcourt Brace and World Inc. New York, 1968
- ROTHERY, Brian** : ISO 9000 Quality Manual, Gower, England, 1993
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat**: Personel Yönetimi, VI.Baskı, Teknografik Matbaacılık, İstanbul, 1991
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat**: İşletme Bilimine Giriş, Uludağ Üniversitesi TOKOL, Tuncer Yayınları, Bursa, 1985
- SEÇİM, Hikmet** : Hastane Yönetim ve Organizasyonu, Küre Ajans İstanbul, 1991

- SERASLAN, Nahit : Kalite Güvencesi ve Organizasyonu, TÜSSİDE
YENERSOY, Gönül Gebze, 22-23 Şubat 1994
- SUGER, J.Edwin : Human Resources, Mc Graw Hill, İngiltere,
ROMSDEN, John 1972
- YENERSOY, Gönül : Toplam Kalite Kontrolü, TÜSSİDE, Gebze, 8-10
İLTER, Melih Aralık 1992
- YENERSOY, Gönül : ISO-9000 Uygulamaları, TÜSSİDE, Gebze,
5-6 Nisan 1994
- YENERSOY, Gönül : Toplam Kalite Yönetimi III. TÜSSİDE, Gebze,
KILINÇ, Tanıl 16-18 Kasım 1993
- YENERSOY, Gönül : Toplam Kalite Yönetimi IV. TÜSSİDE, Gebze,
SERASLAN, Nahit 30 Kasım-2 Aralık, 1993
- TÜRK STANDARTLARI : TSE-ISO 9004-2 Standartları, Temmuz 1992
ENSTİTÜSÜ
- ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi El Kitabı Sayı:4, KOSGEB
- 5.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Yayın no:570, 1995, İstanbul
- MAKALELER :
- ACAR, Ahmet : İnsan Kaynakları Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım-
ATAAY, İsmail lar, TÜSSİDE, Gebze, 8-10 Kasım 1993
- ACAR, Nesime : "Sürekli Gelişme ve Sonrası siparişe göre seri
üretim, Verimlilik Dergisi, S.1994/4, MPM
Yayınları, Ankara, 1994, s.77-102.
- AĞAOĞLU, Kemal : "Hastane Hizmetlerinin Rasyonalizasyonu", MPM
Yayınları, Ankara, Mart 1994
- AKAL, Zühal : "TKY ve Performans Ölçme Değerlendirme Sis-
temleri", Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayı-
sı, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.83-108.
- AKÇASU, Sümeyir : "Kaliteyi Üretmek", Anahtar Dergisi, Ekim
1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.23.
- AKDEMİR, Ali : "Katılımcı Yönetim Kültürünün İşletme Verim-
liliğine Etkileri" Anahtar Dergisi, Ağustos
93, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.16.
- AKDEMİR, Ali : "Yönetimde Personeli Verimlilikli Yönelimli
Güdülemek" Anahtar Dergisi, Mayıs 1994,
MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.7.
- AKÇASU, Sümeyir : "Kaliteyi Tüketmek", Anahtar Dergisi, Temmuz
1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.11.

- AKTÜRK, Rıdvan : "Sağlıkta Kalite", Kalite Dergisi, Nisan 94, Y.2,S.7,Kalder Yayını,İstanbul, 1994,s.4-7.
- ALSTON, Jon : "The American Samurai II", Kalite Dergisi, Aralık 92,Şişecam Yayını,İstanbul, 1992,s.14.
- ALTUNTERİM, Burak : "TKY Neden Başarısızlığa Uğrar?"Kalite Dergisi, Temmuz 1995, Kalder Yayını, İstanbul, 1994, s.6-18.
- ARICI, Zeki : "Kalite Bilincinin Sistematiik Olarak Yükseltilmesi", Verimlilik Dergisi, 1994 Özel Sayı, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.103-112.
- ARIKOL, Münire : "Pazarın Yönlendirdiği Kalite", Kalite Dergisi Y.1, S.3, Kalder Yayını, İstanbul, 1993
- ARIOĞLU, Ülkü : "Kalite İnsanı", Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995,s.25-30.
- ARKIŞ, Nurdoğın : "Türkiye'de Kalite Çemberleri Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi, Verimlilik Dergisi, 94 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.67-82.
- ARKIŞ Nurdoğın : "Kalite Çemberlerinin Amaçları, Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayısı, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.155-170.
- AROLAT, Osman : "Bizi Çok Utandırdınız Beyler",Anahtar Dergisi Temmuz 95, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.6.
- ARTAN, Sinan : "İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış", Per-yön Bülteni, S.3, İstanbul, 1992
- ARTAN, Sinan
ERKMENOL, Adnan : "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar TÜSSİDE, Gebze, 10-12 Şubat 1993
- AYDINLI, Celal : "Toplam Kalite Kontrol Semineri", Kalite Dergisi, Aralık 1992, S.16, Şişecam Yayını, İstanbul, 1992, s.10-11.
- AYDOĞDU, Ceyhan : "İşçi Sağlığı ve Verimlilik", Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, 1991, s.7.
- BARNSTEİNER, J.H. : "Auxiliary Personnel Can Increase Productivity" Nurse Management, Vol:23-7, July 92, USA, 1992, s.103-104.
- BARUTÇUGİL, İsmet : "Yönetici Eğitiminde Kalite", Kalite Dergisi, Y.2,S.8,Kalder Yayını,İstanbul,1994, s.23-24.
- BAŞ, Melih : "Sağlık İşletmelerinde Performans Göstergeleri Verimlilik ve Etkenlik", Anahtar Dergisi, Temmuz 1990, MPM Yayını, Ankara, 1990, s.7.

- BAYSAL, Ayşe Can : "Avrupa ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", Peryön, S.3, İstanbul, 1992
- BAYSAL, Ayşe Can : "Avrupa ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", Peryön, S.4, İstanbul, 1992
- BERTHOD, Giovanni : "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları" Kalite Dergisi, Y.2, S.6, Kalder Yayını, İstanbul, 1994, s.30-31.
- BİRGEN, Tahsin : "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Eğitim ve Kalite", Kalite Dergisi, Y.2, S.8, Kalder Yayını, İstanbul, 1994, s.28-29.
- BOZ, Dilek : "Kalite Maliyetleri", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1991
- BOZKURT, Rıdvan : "İş Güvenliği Organizasyonu", Verimlilik Dergisi, 91/2, MPM Yayınları, Ankara, 1991
- BOZKURT, Rıdvan : "Deming Çevrimi" Anahtar Dergisi, Aralık 93 MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.16.
- BOZKURT, Rıdvan : "Kalitenin Esasları ve Deming'in 14 İlkesi", Verimlilik Dergisi, S.1994/3, MPM Yayınları Ankara, 1994
- BOZKURT, Rıdvan : "Toplam Kalite Kontrolü", Kalite Dergisi, Y.2 S.6, Kalder Yayını, İstanbul, 1994, s.32-37.
- BOZKURT, Rıdvan : "Kalite İyileştirilmesindeki 10 Temel Sorun", Anahtar Dergisi, S.Temmuz 1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.11.
- BOZKURT, Rıdvan : "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Verimlilik Dergisi, S.1994/4, MPM Yayınları, Ankara 1994, s.7-17.
- BOZKURT, Rıdvan : "ISO 9000 ve Belgelendirme", Verimlilik Dergisi 94 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara 1994, s.7-46.
- BOZKURT, Rıdvan : "Hizmet Endüstrisinde Kalite", Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.171-212.
- BOZKURT, Rıdvan : "Toplam Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, S.1995/4, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.19-42.
- BOZKURT, Rüştü : "Toplam Kalite Yönetimi", Kalite Dergisi, S.19, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1993, s.2-3.
- CAN, Abdullah : "Katılım ve Uzlaşmaya Dayalı Endüstriyel İlişkiler Sisteminin Tesisi", Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, Şubat 1994

- CAUDRON, S., : " How HR Drives TQM", Personnel Journal, C.72, S.8, USA, Oct 1993, s.48B.
- CAUDRON, S., : " Communicating TQM to Small Groups Improves Understanding" Personnel Journal, C.72, S.8, USA, Oct 1993, s.48D.
- CAUDRON, S., : " Quality Within The HR Function" Personnel Journal, C.72, S.8, USA, Oct 1993, s.48F.
- CAUDRON, S., : " HR Is One Pillar of The Baldrige Award Personnel Journal, C.72, S.8, oct 1993, USA, s.48J.
- CAUDRON, S., : " Change Keeps TQM Programs Thrivin", Personnel Journal, C.72, S.10, USA, 1993, s.104-107.
- CLINTON, ROY J. : "İmplemeting TQM : The Role of Human Resource Management", Sam Advanced Management Journal, C.59, S.2, USA, Spring 94
- WILLIAMSON, STAN
BETHKE, ART L.
- CODUROĞLU, Cengiz : "İnsan İlişkileri ve Motivasyon", Anahtar Dergisi, Ekim 1994, MPM Yayınları, Ankara 1994, s.23.
- CONTELLO X. Frank : "Etkili ve Sürekli Bir İPK Sistemine Doğru
CHALMERS E. John Kalite Dergisi, S.13, Şişecam Yayınları
EVANS E. James İstanbul, Mart 1992, s.5-9.
- COŞKUN, Solmaz : "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Arayışlar", Peryön Bülteni, S.1, İstanbul, 1994, s.14-17.
- CULLISON, A.E. : "Kaizen Her Türü Kuruluş İçin Geçerli Olabilir", Kalite Dergisi, Mart 1993, S.17, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1993, s.6-10.
- CÜCELOĞLU, Doğan : "Kişilerarası İletişimde Kalite", Kalite Dergisi, S.10, Y.3, Kalder Yayını, İstanbul, 1993, s.41-42.
- ÇELİK, Cafer : "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, 1994 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.119-132.
- ÇORUH, Mithat : "Implementation of TQM in Başkent University Ankara Hospital", Başkent Ün. Washington, 1995
- DALOĞLU, Gülhan : "Hastanelerde Verimlilik ya da Verimsizlik Anlayışı", Anahtar Dergisi, Ağustos 1993, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.15.
- DEBLIEUX, M. : "Performance Reviews Support The Quest For Quality", HR Focus, C.68, S.11, Nov 91, s.3-4.

- DEMİRAL, Canan : "Kalite Yönetim Sistemi ve Eğitim", Kalite Dergisi, Y.2, S.8, Temmuz 94, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s.6-7.
- DEMİRKENT, Nezihi : "Verimlilik Denince, Anahtar Dergisi, Temmuz 1995, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.6.
- DEMİRÖĞEN, Osman : "Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerinin Belirlenmesi", Verimlilik Dergisi, S.94/4, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.39-76.
- DEMOS, M.P. : "Hastane Yönetiminde İstatistiksel Kalite Kontrol Uygulaması", Verimlilik Dergisi, S.94/1, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.27-40.
- DEWAR, Jeff : "Kalitenin Yedi Bileşeni", Kalite Dergisi, S.2, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.3-4.
- DIEMER REGINA V. : "İletişim ve İşbirliğinde Kalite", Verimlilik Dergisi, S.94/2, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.97-106.
- EINTERZ, R.M. : "İllness An Efficiency of Health Services
GOSS, J.R. Delivery in a District Hospital", East
African KELLEY, S. Medical Journal, Department of Medicine,
LORE, W. C.69, S.5, İndianapolis, s.248-253.
- ERCAN, Fevzi : "Sanayide Kalite Kontrol ve Standartlar", Standart Dergisi, Kasım 1986, Şişecam Yayınları, İstanbul, s.65-68.
- ERKUŞ, Zehra : "Toplam Kalite Kontrol ve Yarının Kalite Kontrol Yöneticisi", Standart Dergisi, Nisan 88 Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.13-16.
- FERLING, Albrecht : "Hizmet Endüstrilerinde Kalite: Örnek HP," Kalite Dergisi, Ocak 94, Y.2, S.6, Kalder Yayını, İstanbul, 1994, s.26-29.
- FOWLER, A. : "Two Routes to Quality", Personnel Management C.24, S.11, USA, Nov 1992, s.30-34.
- GARİH, Üzeyir : "İnsan Kaynakları" Anahtar Dergisi, Nisan 1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.2.
- GIBSON G., Thomas : "TKY", Kalite Dergisi, Aralık 1992, S.16, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1992, s.2-5.
- GRAY, George : "Quality Circles : An Update", Sam Advanced Management Journal, C.58, S.2, Spring 93
- GRİLES, E. : "Can The Personnel Department Survive Quality Management", Personnel Management, April 91, C.23, S.4, USA, 1991, s.28-33.

- GÜRÇAY, Cemile : "Verimliliğin Temel Faktörü İnsan", Anahtar Dergisi, Ağustos 1993, MPM Yayınları, Ankara 1993, s.4.
- GÜRLEK, Bilgehan : "Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi?" Kalite Dergisi, S.5, Y.2, Kalder Yayınları, İstanbul, 1993, s.30-33.
- GÜROL, Mehmet Ali : "Örgütlerde Kalite Tuzağı Sorunu", Anahtar Dergisi, Nisan 93, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.2-3.
- GÜVENÇ, İzzettin : "Kalite Yönetimi Çalışmaları", Kalite Dergisi BEKÇİ, Hüseyin Haziran 1993, S.18, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1993, s.11-12.
- GÜVENEN, Orhan : "Bilgi ve Kalite:İki Stratejik Kavram", AKTAŞ, Ziya Kalite Dergisi, Y.3, S.10, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, s.23-35.
- HALL, Richard : "A Framework Linking İntagible Resources and Capabilities To Sustainable Competitive, Strategic Management Journal, November 93, C.8, S.14, USA, 1993, s.607-618.
- HELMEKE, Toddy : "Exploring The Myth of Customer Services" Industrial Engineering, Oct 1993, s.16-17.
- İNCEÇAM, İbrahim : "Eğitim Geliştirme Programları ve Kalite", Kalite Dergisi, Y.2, S.8, Temmuz 94, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s.20-21.
- JURAN, Joseph : "Japonlar Kalitede Rönesansı Nasıl Yakaladı", Anahtar Dergisi, Temmuz 1995, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.22.
- KANTARCI, Hazım : "Kültür Değişimi ve Brisa", Kalite Dergisi Nisan 93, Y.1, S.3, Kalder Yayınları, İstanbul, 1993, s.29-35.
- KANTARCI, Hazım : "Toplam Kalite Yönetimi", Kalite Dergisi, Ocak 95, Y.3, S.10, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, s.16-19.
- KANTARCI, Hazım : "TK Anlayışını Ülkemiz İçin Bir Çıkış Yolu Olarak Görüyoruz", Anahtar Dergisi, Mayıs 1995, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.16-17.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : "Neden Kalite", Kalite Dergisi, Eylül/Ekim 88 S.1, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.3.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : "Kalite ve Verimlilik", Verimlilik dergisi 1990 özel sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.111-118.

- KAVRAKOĞLU, İbrahim: "TKY'nin Türk Sanayi için önemi", Standart Dergisi, Aralık 1990, TSE Yayınları, s.14-17.
- KIRMAN, Ali : "Eğitimde Kalite", Kalite Dergisi, Y.2, S.8 Temmuz 94, Kalder Yayını, 1994, s.12-13.
- KOMİLİ, Halis : "2.Ulusal Kalite Kongresi Açılış Konuşması", Kalite Dergisi, Ocak 94, Y.2, S.6, Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s.8-10.
- KÖSEOĞLU M. : "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının
HARRISON D.K. Arkasındaki İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi
LİNK D. 1994/4, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.19-39.
- KURTULUŞ, Şule : "ISO 9002 Çalışmaları ve Kalite Güvence Tet-
kiki", Kalite Dergisi, Eylül 1993, S.19,
Şişecam Yayınları, İstanbul, 1993, s.6-8.
- LEE, H.Thomas : "TKY ve Liderlik", Verimlilik Dergisi, 95 Özel
Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.17-24.
- MARCHINGTON M, : "Who Is Really Taking Lead On Quality", Per-
sonel Management, Apr 93, C.25, S.4, s.30-33.
- MERİÇ, Emre : "Eğitimde Kalite", Kalite Dergisi, Y.2 S.8,
Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s.14-15.
- MILAKOVİCH, Michael: "Creating A Total Quality Health Care Envi-
ronment", Health Care Management Review, S.16
Aspen Publisher, Florida, 1991, s.9-20.
- MORGAN, R.B. : "A New Era In Manufacturing and Service",
Quality Progress, July 93, C.26, S.7, s.83-89
- NİZAMOĞLU, Bülent : "Eğitim ve Kalite", Kalite Dergisi, Y.2, S.8,
Kalder Yayınları, İstanbul, 1993, s.8-10.
- OKUTAN, Gökhan Ata: "Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Çok Yönlü
Boyutu", Kalite Dergisi, Nisan 94, Y.2, S.7
Kalder Yayınları, İstanbul, 1994, s.13-17.
- ONAY, İrfan : "Kalkınma, Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları
Peryön Bülteni, Mart 93, İstanbul, 1993, s.12-13.
- ONURAL, Canan : "Toplam Kalitede İlk Adım Politikasını
Oluşturmaktır" Anahtar Dergisi, Nisan 1994,
MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.4.
- ORDAŞ, Semih : "İstatistikî Proses Kontrol", Kalite Dergisi,
Eylül/Ekim 1988, S.1, Şişecam Yayınları,
İstanbul, 1988, s.4-5.
- ORDAŞ, Semih : "Kalitenin Anlamı", Kalite Dergisi, Eylül/Ekim
88, S.1, Şişecam Yayınları, İstanbul, s.6-7.

- ORDAŞ, Semih : "Kalite Kontrolde Değerlendirme/Hata Düzeltme ve Önleme Yaklaşımları", Kalite Dergisi, S.1, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.11-12.
- ORDAŞ, Semih : "Kalite Maliyetleri", Kalite Dergisi, S.2, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.12-13.
- ÖKTEM, Ruhi : "Kalite Güvence Sistemi ve İşçi Sağlığı İş Güvenliği", Anahtar Dergisi, Aralık 1993, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.6.
- ÖZBAŞAR, Sera : "Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Yolu, Toplam Kalite Yönetimi", Kalite Dergisi, Y.3, S.11, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, s.8-12.
- ÖZDEMİR, Ali : "Yönetici ve Motivasyon", Anahtar Dergisi, Aralık 93, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.2.
- ÖZER, Serdar : "Ufukta Kalite", Kalite Dergisi, S.20, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1993, s.2-3.
- ÖZGEN, Hüseyin : "Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Bir Model Önerisi", Verimlilik Dergisi, S.94/1, MPM Yayınları, Ankara, s:7-26
- ÖZTÜRK, Nursel : "TKY'de Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", Verimlilik Dergisi, 1994 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.61-66.
- ÖZTÜRK, Zekai : "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", Verimlilik Dergisi, 1995/2, MPM yayınları, Ankara, 1995, s.41-60.
- PEKER, Ömer : "TKY ve ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, 1994 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1994
- PENNINGTON, R.G. : "The Personel Commitment to Quality", HR Magazine, Mar 93, C.38, S.3, s.100-101.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : "Kalite Alanında Bir Öncü", Anahtar Dergisi, Ağustos 90, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.6.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : "TKY ve Kalite Güvencesi", Anahtar Dergisi, Mart 1994, MPM Yayınları, Ankara, s.5.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, S.1994/1, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.95-116.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : "Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanışı", Verimlilik Dergisi, 1994 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.141-154.

- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : "TKY ve Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, 95 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s:31-40.
- PRİNCE, E.T. : "Human Factors in Quality Assurance", Information Systems Management, Summer 93, C.10 S.3, s.78-80.
- REGİNİ, Marino : "Avrupa'da İKY ve Endüstri İlişkileri, 9.th World Congress of IIRA, S.1, Sydney, 1992, s.121-131.
- REİZENSTEIN, Peter: "Quality and Efficiency in a Swedish Hospital and Rural Medical Centre. Alternative Methods of Quality Assurance" Rev.Med.Chır.Soc. Med. Nat. Y.1991, C.95, s.151-157.
- ROSANDER, A.C. : "The Quest For Quality In Services", American Society for Quality Control, Quality Press, USA, s.89.
- SAATÇIOĞLU, Ömer : "İnsan Kalitesi", Anahtar Dergisi, Nisan 95, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.9.
- SARAÇ, Hasan : "Turtel", Kalite Dergisi, Nisan 95, Y.3, S.11, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, s.14-15.
- SARAÇ, Şeyma : "ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi", Kalite Dergisi, S.19, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1993, s.4-5.
- SARAPH V.Jayant : "Bir Kalite Kültürü Geliştirme", Bizden Haberler eki, Koç Yayını, İstanbul, Aralık 1993
- SEBASTİAN J.Richard
- SCHALLER, Robert : "Steigenber'de Kalite Yönetimi", Kalite Dergisi, TÜSİAD-KALDER 2. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri, Y.2, S.6, İstanbul, 1994, s.5.
- SCHULZ Rockwell, : "Management of Hospitals", Mc-Graw Hill Co., JOHNSON Alton C. New York, 1983, s.68-70.
- SHETTY, Y.K. : "Regaining Competitiveness Requires HR Solutions", Personel, July 1990, s.8-12.
- BULLER, PAUL F.
- SHETTY, Y.K. : "The Quest for Quality Excellence: Lessons From the Malcolm Baldrige Quality Award" Sam Advanced Management Journal, C.58, S.2, Spring 93, USA, 1993
- SIĞIRCI, Murat : "İşletmelerde Kalite Sağlama ve Geliştirme Süreci", Anahtar Dergisi, Ağustos 1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.6.
- SİNK, Scott : "The Role of Measurement in Achieving World Class Quality and Productivity Management", Management Strategies, June 91, s.23-29.

- SMİTH, James C., : "Succesful Strategies For Effective Management of Hospital Utilization, Quality Assurance Utilization Review, C.5, S.2, Mayıs 1990, s.47-52.
- SOLMAZ, Coşkun : "İKY'inde Yeni Arayışlar-Değişimlerin Endüstri İlişkilerine Etkileri", Peryön, Ocak 94, S.94-1, İstanbul, 1994, s.14-17.
- STEBBİNG, Loionel : "Uygun Bir Kalite Güvencesi Programının Oluşturulması ve Geliştirilmesi", Verimlilik Dergisi, S.2, Y.1993, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.155-175.
- ŞAMDANCI, İsmail : "Verimlilik ve Sosyo-Kültürel Yapı İle Endüstriyel Yaşamın Gelişimi", Anahtar Dergisi, Kasım 1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.6.
- ŞİRVANCI, Mete : "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", Kalite Dergisi, Y.2, S.5, Kalder Yayınları, İstanbul, 1993, s.12.
- TAN, Serdar : "Toplam Kalite ve Verimsizlik", Verimlilik Dergisi, 95 Özel sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.7-16.
- TAŞKIN, Erdoğan : "Kalite Başlangıçtır", Anahtar Dergisi, Ağustos 1993, MPM Yayınları, Ankara, 1993, s.5.
- TAŞKIN, Erdoğan : "Kalite Bir Yaşam Tarzıdır", Anahtar Dergisi, Nisan 1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.5.
- TAŞKIN, Erdoğan : "Pirinç Ayıklamak", Anahtar Dergisi, Nisan 1994, MPM Yayınları, Ankara, 1994, s.5.
- TOKAT, Mehmet : "Sağlık Sektörü ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi 1990 Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.127-132.
- TRAY, K. : "Recognize Quality Achievement With Noncash Awards, Personnel Journal, Oct 93, C.72, S.10, 1993, s.111-117.
- TRIBUS, Myron : "Rekabetçi Bir Kuruluş Yönetmek", Kalite Dergisi, Haziran 1993, S.18, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1993, s.3-8.
- TÜMER, Sumru : "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı, Verimlilik Dergisi, 95 Özel sayısı, MPM yayınları, Ankara, 1995, s.41-66.
- TÜRKMEN, İsmail : "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler, Verimlilik Dergisi, 95 Özel sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.143-154.

- ULRICH, D. A : "New HR Mission: Guiding The Quality Mindset, HR Magazine, C.28, S.12, 1993, s.51-54.
- WILKONSON, A. : "TQM and The Management of Labour", Management Decision, C.30, S.6, 1992, s.116-123.
- YAMAK, Oygur : "Hastane Servis Sistemlerinin Performanslarının Değerlendirilmesi ve Bazı Sorunlar", Öneri dergisi, Marmara Ün. Sosyal Bilimler Enst.S.1, Y.1, C.1, İstanbul, 1994, s.30-33.
- YAVUZEŞ, Muzaffer : "Turizm, Hizmet Sektörü ve Kalite", Kalite Dergisi, Y.3, S.11, Kalder Yayını, İstanbul, 1995
- YAYLA, Nedret : "Japon ve Batı Dünyasında Kalite Yaklaşımlarını Etkileyen Unsurlar", Kalite Dergisi, S.1, Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.8-10.
- YAYLA, Nedret : "Kalite Çemberleri Nedir, Özellikleri Nelerdir", Kalite Dergisi, S.1, Şişecam Yayınları İstanbul, 1988, s.14-15.
- YAYLA, Nedret : "Japon ve Batı Dünyasında Kalite Yaklaşımlarını Etkileyen Unsurlar-II, Kalite Dergisi, S.2 Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.8-11.
- YAYLA, Nedret : "Kalite Çemberlerinin Çalışması, Eğitim Konuları ve Örgütlenmesi", Kalite Dergisi, S.2 Şişecam Yayınları, İstanbul, 1988, s.14-16.
- KALİTE NOTLARI : TSE KALİTE YAYINLARI, NO:4.06/2B, BÖLÜM:2
- TSE Kalite Güvencesi Seminer Notları
- Hemşire Sempozyumu, ICN Kalite, Maliyet ve Hemşirelik Uluslararası Sempozyumu 1993, Kalite Dergisi, Y.2, S.7, 1994, İstanbul, s.8-12.
- Koç Grubu İnsan Kaynakları Workshop Çalışması, 1995, İstanbul
- _____ , : "Award Winning Programs", Public Personnel Management, Spring 93, Cilt 22, S.1, USA, s.1-5.