

Çünkü, "Kalite" kelimesinin ardına saklanan gerçek anlam "KAR" ve "DAHA ÇOK KAR"dır. "Uygun" kelimesinin ardına saklanan gerçek ise, içinde yaşadığı sisteme uygunluğu standartlara göre test edilmiş ve kabul edilmiş bir eğitim anlayışıdır. Bu anlamıyla kaliteli ürün veya kaliteli eğitim, kalitesiz ve sakıncalı ürün veya eğitim demektir. Yani kalite kelimesi, kapitalistler açısından yararlı, işçi ve emekçiler açısından zararlı olan ne varsa onu içermektedir. Çünkü, TKY, kapitalizmin doğal ya da suni krizlerine ve yıkımına karşı mücadeleyi baltalama, sınıfsal mücadele örgütlerini dağıtma, dağıtamadığını denetim altına alma ve kimliklerini yoketmenin yöntemidir. Felsefesini "sınıf mücadelesinin yerini uzlaşma aldı" veya "sosyalizm bitti, tarihin sonu geldi" argümanları üstüne kurmuştur.

i) Performans Değerlendirmesi

Sermaye, emek sürecinde işçinin işi yapış yöntemleri, hızı, becerileri ve bilgisini kullanma biçimi üzerinde -iş örgütlenmesi alanında- tam bir denetim elde ederek yaratılan değer miktarını maksimize etmeye, başka bir deyişle işin yoğunluğunu arttırarak emeğin verimlilik oranını yükseltmeye çaba gösterir. Ayrıca, işin yapılış biçimini çeşitli kurallara bağlayarak, yaratılmaya çalışılan maksimum mal ya da hizmet üretim miktarının sürekliliğini de aynı şekilde garanti altına almaya çalışır. Bu amaca yönelik olarak, modern sanayi döneminde sermayenin emeğin bilgi, beceri ve yargılarına bağımlılığını en aza indirecek şekilde makinalar ve iş örgütlenme metotları geliştirilmeye çalışılmıştır. Kapitalizmin özellikle son yirmi-otuz yılına bakıldığında iş denetiminin çeşitli "performans değerlendirme" yöntemleri ile daha da derinleştirildiği görülür.

İşgücünün işletme varlıkları arasında değerlendirilmesi, yapılan yatırımların getirisinin hesaplanmasını da gerektirir. Performans değerlendirmesi bu çerçevede ele alınabilir. Emekçilerin yaptıkları işin gereklerini yerine getirip getirmediklerine ilişkin değerlendirmeler; ücret düzenlemeleri, eğitim olanaklarından yararlanma, terfi vb kişisel gelişim olanaklarının elde edilmesinde performans değerlendirmesi uygulanır. Bu çerçevede;

- İşletme ya da kurum hedeflerine ulaşabilmek için bireysel çabaların önemi vurgulanır.
- Emekçilerin kişisel motivasyonlarını arttırmak hedeflenir.
- Çalışanların kurumdaki varlıkları ve gelişimleri bireysel motivasyonla ilişkilendirilir.
- Her bir emekçinin yaratıldığı iddia edilen örgütsel demokrasi içinde kendini ifade edebileceği ve kurumun teknik-sosyal organizasyonuna katılabileceği yanıtlanması yaratılır.
- Tüm bunlara bağlı olarak, işçi-işveren, çalışan-yönetici ilişkileri toplu davranış ilişkilerinden (örneğin toplu pazarlık hakkının kullanılması gibi) uzaklaştırılarak, grup içinde birey ön plana çıkarılır. Böylece işçi ile işveren arasında örgütsel ilişki kurulmasını ortadan kaldırarak taraflar arasında doğrudan ve kişisel ilişki kurulmasını sağlar.

TKY'nin temel görevi sürekli gelişimi ve değişimi yönlendirecek düzenlemeleri sorunsuz bir şekilde işletebilmektir. Bu düzenlemeler içinde en gerekli olanı ise performans ölçme ve değerlendirme sistemleridir. Gelişim çabaları sonucunda elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirecek olan öncelikle performans sistemleri olacak, performans değerlendirmesi ile elde edilen bilgiler, kuruluşun geleceğinin temel taşlarını oluşturacaktır. Bu sorumluluk, performans ölçüm ve değerlendirmelerine,

TKY'ye sade bir denetim-gözetim amacı olma niteliğinin çok üstünde bir değer kazandırmaktadır. Bu değere paralel olarak, performans ölçüm sistemlerinin kendine özgü felsefesi olan, çeşitli yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi, başlı başına bir disiplin dalı olarak ortaya çıkması hedeflenmektedir.

TKY'nin felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim, değişim ve sürekli gelişim inancılı örgütün performans anlayışına yerleştirilmektedir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle Kalite-Verimlilik-Yenilik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Performansı kalite-verimlilik-yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun "vizyon"u, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmekte, uzun dönemli hedeflerin açıkça saptanması istenmektedir. Bunların stratejik planlara dökülmesi ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanması şeklinde yapılan çalışmaların performans ölçme ve değerlendirme sistemine temel oluşturacağı savunulmaktadır.

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

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

TKY'nin başarısını belirleyecek rekabet edebilirlik, müşteri doyum-u ile ilgili performansların işyerinde çalışanlara ayrıntılı olarak açıklanması istenmektedir. Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyici olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle ölçüm sistemlerinin, bireysel-toplu, parasal-parasal olmayan özendirici sistemlerle mutlaka desteklenmesi gerekir.

Performans değerlendirmesinin tüm örgüt düzeyini kapsamayı, mümkünse en alt birimlere kadar indirilmesi hedeflenir. Toplam Kalite Yönetimi işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, performans ölçümlerinin de bu ayrıntıda tasarlanması gerekecektir.

Kullanılacak ölçüm tekniklerine gelince; hiçbir ölçüm sisteminde tek bir tekniğe ya da birkaç göstergeye bağlılık aranmaz. En iyi ölçüm sistemleri amaca en uygun olanlardır. Kuruluşların kendi gereksinimlerine uygun teknikleri kendi çabaları ile geliştirebilmeleri daha başarılı olmaları açısından önemsenir. Bu nedenle ölçüm tekniklerine sınırlar getirilmez.

Performans ölçüm sistemleri nesnel-öznel, nitel-nicel, kapsamlıdır, esnek-katı, fiziki-sosyal özelliklerinden herhangi birini taşıyabilir. Ancak performans kriterlerinin belirlenmesinde ölçü ne olacaktır? Şüphesiz okula en çok maddi kaynak sağlayan öğretmenlerin, performansı en yüksek öğretmenler arasında yer alması söz konusudur. Asli görevi eğitim, öğretim vermek olan öğretmenler kermes düzenleyen, yardım toplayan birer tahsildar konumuna itilecektir.

Performans değerlendirmesi yapmanın amaçları MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından şu şekilde sıralanmaktadır (EARGED, 2002):

- İş performansı ile ilgili bilgiler edinerek, yönetsel kararların alınmasında ve uygulanmasında bu bilgileri kullanarak geleceğe yönelik olarak politikalar ve stratejiler oluşturabilmek,
- Çalışanların görev tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak,
- Varolan durum ile istenen, ulaşılması beklenen performansa yönelik olarak ve geri bildirimlerden yola çıkarak, çalışanların performansını arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim verilmesini sağlamaktır.

Klasik kontrol amaçlı ölçüm tekniklerinden hala yararlanılmakla birlikte, geliştirilen pek çok yeni teknik vardır. Bu teknikler içinde ilgili kuruluşun gereksinimlerine yanıt verenler aynen uygulanabilir, yoksa eklemeler ve düzeltmelerle kuruluşa uygun bir yapıda yeniden düzenlenir. Bunların dışında, sistem tasarımcıları kuruluşun gereksinimlerine göre bir dizi gösterge geliştirerek ve bu göstergeler arasında istenen yönde bağıntılar kurarak çok yönlü sistemler geliştirecektir. Böylece sistemin performans değerlendirme ayağı da tamamlanacak ve "bütünsel kalite kontrolü" (Total Quality Control) için önemli bir adım atılmış olacaktır.

Tüm bunların yanında emek sürecinde yaşanan en önemli değişikliklerden birisi de performans değerlendirmesi sistemi ile görülen iş yoğunlaşmasıdır. Ücret başta olmak üzere hemen her şeyin gösterilecek performansa göre yapılması ilk olarak iş yoğunlaşmasını getirir. Artan iş yoğunluğu, yalın üretim uygulamasını yerinde görmek üzere Japonya'daki işletmeleri ziyarete giden Batılıları büyük hayrete düşürmüştür. İşçilerin iş istasyonları arasında koşar gibi gidip gelmelerine bakılırsa, böyle bir çalışma ritminin işçiler

açısından cennet olamayacağı açıktır. Toyota'dan verilen bir örneğe göre, bir işçi 8 dakika 26 saniyelik bir üretim çevriminde 35 tane farklı iş yapmakta ve bu süreç içinde gün boyunca 6 millik bir yol katetmektedir. Başka bir araştırmaya göre, geleneksel Fordist fabrikalardaki emek sürecinde işçiler dakikada yaklaşık 45 saniye üretken faaliyette bulunurken, yalın üretim uygulamasında bu süre 57 saniyeye çıkmaktadır. Bu, normal bir çalışma haftasında bir işçinin bir iş günü kadar daha fazla emek sarfediyor olması anlamına gelir (Smith, 1994).

Böylece çalışanlar "yüksek performans" sergileyerek daha iyi ücret alacağını düşünürken bir taraftan diğer çalışanların kendisi için birer "rakip" olduğunu düşünür. Kalite adına iş yoğunlaşmasının en önemli etkilerinden biri, Japon İşçileri İnsan Hakları Komitesi'nin açtığı davalarla ortaya çıkmıştır. Buna göre kalite çemberlerinde birbiriyle rekabet (Satei) eden çalışanlarda aşırı çalışma ve stresin yol açtığı kalp ve diğer hastalıkların sonucu olan ani ölümlerin (KAROSHI) giderek yaygınlaştığı görülmüştür. Bu nedenle 4,152 ölüm olayı hakkında dava açıldığı belirtilmiştir. Bu nedenle Japonya'da Sendikalar Federasyonu'nun (ZENZOREN) yapmış olduğu bir anketi cevaplayan işçilerin %54.1'i en çok kaygılandıkları şeyin ne olduğu sorusuna 'sağlığım' yanıtını vermiştir. Karoshi hastalığından yaşanan ölümler Birleşmiş Milletler (UN) ve Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) raporlarına da yansımıştır. Şubat 1992'de Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonuna Japonya'da senede 10 bin dolayında insanın çok çalışmaya bağlı olarak öldüğü rapor edilmiştir.

Japon sendikacılığı geleneksel olarak sadece iş yerindeki ücret müzakereleri ile ilgilendiğinden dolayı işçileri çok ağır fazla me-

sai yükünden korumak konusunda etkili değildir. Dolayısıyla Japonya'da işçilerin kaderi patronların insafına kalmıştır.

Performans değerlendirmesi ile esas yapılmak istenen piyasa ilişkileri içindeki "maliyet-kar" ilişkisini başka bir biçimde kurmak ve çalışanların performansını yükseltmelerini sağlamaktır. Böylece hem aynı işi daha az kişi ile yaptırmak hem de yüksek verimlilik sağlayarak "karlı" birer "şirket" gibi çalışmak mümkün olacaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin kaliteyi şu üç unsura dayandırarak tanımladığı görülür;

- 1) Eski dönemdeki 'muayeneye dayalı kalite kontrol' yerine, 'kendi kendini kontrol' kavramı benimsenmektedir. Çalışanlar kendi işlerinden sorumlu tutulmakta, dışardan kontrol yerine, kendi kendini denetlemeye (otokontrole) tabi tutulmaktadır. Bu gelişmenin nedenleri, yeni dönemde üretimde çok sayıda, standartta ve türde ürün, parça ve işlem kullanımındır. Her bir parçanın kontrolü, muayenesi ve hataların ayıklanması zorlaşmıştır. Ayrıca muayeneye dayalı kalite kontrolü zaman kaybına yol açmaktadır ve bunun maliyeti de yüksektir. TKY, "malzemeden, zamandan, insandan" tasarruf sağlayarak, kalitesizlik maliyetlerini azaltmaya dayandığından eski yaklaşımda değişiklikler yapılmıştır.
- 2) Kalite güvence anlayışında, "kalitenin kontrolüne değil, yaratılmasına" dikkat çekilmektedir. Yani kalite sorunu, yönetim düzeyinde ele alınmaktadır. Böylece "ölçülebilir yönetim değerleri" olarak Toplam Kalite Yönetimi, aynı zamanda kaliteyi güvence altına almanın yöntemi olmaktadır.
- 3) TKY, kaliteyi, müşteri memnuniyeti olarak ele alır. İddiaya göre bu, TKY'nin temelidir.

TKY yaklaşımında kalitenin yaratılmasına yönelik adımlar ise şöyle özetlenebilir:

- TKY müşteri tatminini temel aldığına göre, "tam zamanında üretim" gerçekleştirilmelidir.
- Tek tek ürünlerin kontrolüyle değil, sürecin her aşamasında ve herkesi içine alarak, yani "sürece odaklılık" yaklaşımıyla kalite yaratılmalıdır. Hatalar olmadan engellenmelidir. Sistem buna uygun hale getirilmelidir. Yöneticiler, çalışanları israflardan kaçınıp sıfır hata ile üretim için motive eder ve yönlendirir.
- Uygun bir kalite planlaması yapılmalı, çalışanları da bu sürece katarak bu plan uygulanmalıdır. Daha sonra da yine hatalar tespit edilip önlemler alınmalı ve bu dairesel olarak süreklileştirilmelidir.
- Üretimi ve kaliteyi sağlamak, çalışanların eseri olacaktır. Bu anlamda çalışanların 5-20 kişilik "kalite çemberleri"nde ve "problem çözme grupları"nda "ekipler", olarak çalışması öngörülmektedir.
- Bütün bu adımlarla: emekçilerin kalite sürecine katılımlarının sağlanacağı, yetkilendirilecekleri; kendilerini geliştirecekleri, motivasyonlarının arttırılacağı; kaliteyi araştıran, planlayan ve üretenlerin artık aynı kişiler olacağı; ortak amaçlar oluşturulmasının hedeflendiği; iş koşullarını etkilemede daha fazla özgürlük sağlanmasının beklendiği vb. iddialar ileri sürülmektedir.

Toplam kalite yönetimi müşteri odaklılık ilkesi ile, işçi sınıfına işveren için değil, müşteri için çalıştığı söylemektedir. Böylece bir taraftan işçi-işveren ilişkisi çerçevesinde emek-sermaye karşılığı en basit anlamda gözden çıkarılmaya çalışılmakta, diğer taraftan

da yalnızca kar, daha çok kar anlayışıyla hareket eden “piyasa sistemi”, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti amacından hareket ederek toplumsal sorumluluk temelinde hareket eden “insancıl” bir mekanizma olarak sunulmaktadır.

ii) Müşteri Memnuniyeti

“Müşteri memnuniyeti ve tatminini temel almak” gibi sözler, her “uyanık tüccar”ın dün de bugün de söylemekte tereddüt etmeyeceği sözlerdir. Aynı zamanda sermaye sahibinin “kendi” malı için yaptığı bir nitelendirme ve iddiadır. Bir taraftan işletmenin karlılık ve verimliliği için insan, zaman ve malzemeden tasarruf edilerek maliyetleri en aza indirmek politikası benimsenirken, diğer taraftan müşteriler en yüksek şekilde nasıl tatmin edilebiliyor? Öte yandan “Kalite” kimler tarafından belirlenmektedir sorusuna, “iç ve dış müşteriler” yanıtı verilmektedir. Fakat yanıt bu değildir;

Birincisi, kaliteyi de müşteri memnuniyetini de belirleyen, işletmenin benimsediği amaç, hedef, planlama, kalite standartları, kaynak, teknoloji seçimi, fiyat vb. bütün tercih ve uygulama sürecidir. İşletmenin bu tercihleri, sermaye ve yönetim tarafından belirlenmektedir. Çalışanlar ise, işletme sahipleri ve yöneticilerin belirlediği bu plan içinde kalarak, uygulayan konumundadırlar. TKY’de de iddiaların aksine “eski dönemdekine” benzer bir kalite kontrol ve denetim süreci hiyerarşik olarak işlemektedir.

İkincisi, kaliteyi müşteriler de belirlememektedir. Çünkü müşteriler, mal veya hizmetin kalite standartlarına uygun olup olmadığını denetleyecek bilgi, örgütlenme vs. olanaklara sahip değildir. İşletme dışında bunları kontrol eden ve denetleyen durumundaki resmi ve özel kurumlar ise, sermayenin doğrudan veya dolaylı olarak denetiminde olan kurumlardır.