

## Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi ile Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler

Yard. Doç. Dr. Bilçin TAK

Uludağ Üniversitesi - İ.İ.B.F. - İşletme Bölümü

Toplam kalite yönetimi üst yönetim, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlardan oluşan dörtlü bir ana düzlem üzerine inşa edilmektedir. Söz konusu düzlem kalite araç ve tekniklerinin kullanılarak kuruluşun mevcut performans düzeyinin sürekli iyileştirmesi mantalitesi ile desteklenmektedir. Üst yönetimin Toplam Kaliteye ulaşma yolculuğuna aktif katılımı ve desteği diğer üç boyutta başarı sağlanmasının ana koşuludur. Ancak, müşteriler ve tedarikçiler cephesinde üst yönetimin konuya önem vermesi ve bazı toplam kalite teknik ve araçlarının kullanılması ile başarı sağlanması mümkündür. Fakat konuya çalışanlar cephesinden bakıldığında, üst yönetimin hem organizasyonel yapılanmada hem de yönetsel sistemlerde köklü değişimlere yönelmesi, kaynak ayırması ve sürekli iyileştirmeyi ilke edinmesi gerekmektedir.

Toplam kalite literatüründe çalışanların katılımı ve bağlılığının sağlanmasına ilişkin çok sayıda kavram yer almakta ve pek çok yazar ve uygulamacıya göre de toplam kalite yolculuğunda başarının altın anahtarı çalışanların katılımının sağlanması olmaktadır. Çünkü kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Örneğin üretim alanında kalitesizliği önlemenin en temel ve vazgeçilmez koşulu, çalışanların - sözgelimi üretimde çalışan operatörlerin- hatalı parça ve işlemi kendi dikkati ile tespit etmesi ve insiyatif kullanarak müdahale etmesidir. Dolayısıyla çalışanlara yönelik sistemlerin düzenlenmesi ve toplam kalite ilkelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu sistemleri performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, ücretleme, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk yapılarının düzenlenmesi gibi başlıklar altında incelemek mümkündür. Ancak, ücretleme sistemi çalışanların kuruluşun toplam kaliteye ulaşma yolculuğuna inanmaları ve aktif şekilde katılmaları açısından hayati öneme sahip bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bir yazara göre de, çalışanlar ile yönetim kademeleri arasında maaş uçurumunun söz konusu olduğu bir işletmede çalışanların işletmenin problemlerini belirleyip çözüm getirme konusunda çaba göstermeleri mümkün değildir. Maaş uçurumu toplam kalite yönetiminde esas olan aynı ekibin üyesi olmak ve kader ortaklığı bilincine sahip olma duygusunu yok etmektedir. Dolayısıyla toplam kaliteye ulaşmada ücretleme en kritik unsurlardan biri olmaktadır. Bu makalede, ücretleme sistemi ve onun unsurlarını oluşturan performans değerlendirme, iş değerlendirme, parasal teşvik

sistemleri gibi alt unsurlarının Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefe ve ilkeleri ile uyumlaştırılması üzerinde durulacaktır.

Yönetim bilimi tarihsel gelişim süreci içinde çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak üzerinde durmuştur. Bu çerçevede her ekol çalışanların nasıl motive edilebileceği ve performanslarının nasıl değerlendirilerek ücretlendirileceği sorununa kendi temel felsefi yaklaşımları doğrultusunda çözümler üretmiştir. Toplam kalite modeli temelde çalışanların iş tatminlerini artırılması, performanslarının sürekli ölçülerek iyileştirilmesi, ekip çalışmasına dayanan bir iş dizaynının şekillendirilmesini, çalışanların firmaya bağlılıklarının artırılmasını ilke edinmektedir. Bu yapı içinde ücretleme sistemi içinde yer alan temel parametrelerde de farklı bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirmektedir.

Genel olarak ücreti, iş değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen kök ücret ile çalışanın performansı ve sahip olduğu yetenek becerilerini yansıtan ek ödemeler toplamı olarak ele alarak toplam kalite felsefesi ile ücretleme sistemi unsurları arasındaki ilişkileri aşağıdaki gibi tartışmak mümkündür:

Bilindiği gibi adil ve objektif bir ücretleme sistemi, işlerin görece önemlerini ortaya koyan iş değerlendirme çalışmalarına dayanmak zorundadır. Toplam kalite bilincinin çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından, iş değerlendirme çalışmalarında işin önem derecesini ortaya koyan faktörler arasında kaliteye ilişkin parametrelerin yer alması gerekmektedir. Sözgelimi sorumluluk faktörüne ürün veya hizmet kalitesinden sorumluluk, ilk kademe amirlik konumlarından başlayarak astlarının ekip çalışması içinde faaliyette bulunmalarını sağlama sorumluluğunun ön plana çıkarılması gerekmektedir. Çaba faktörüne gelince en alt kademe yer alan işler için bile sorunları tespit etme, inceleme ve çözümler üretmeye yönelik zihinsel çabanın puan değeri itibarıyla vurgulanması gerekmektedir. Bunun doğal sonucu olarak yetenek faktöründe analitik düşünme, analiz ve sentez yapabilme becerisi, inisiyatif kullanma becerisi gibi faktörlere yer verilmesi önem taşımaktadır. Eğitim ve deneyim faktörlerine kaliteye ilişkin eğitimin ve kalite uygulamaları içinde yer alma deneyiminin alt faktörler olarak eklenmesi mümkündür.

Konuya performans değerlemesi alt sistemi açısından yaklaştığımızda da benzer düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin bireysel olmak yerine ekip ve süreç performansının ölçülmesine dayandırılması önem taşımaktadır. Süreçlerde sağlanan iyileşme oranlarına ve ekibin performans hedeflerine ulaşmada bireylerin katkısı bir alt unsur olarak dikkate alınması mümkündür. Öte yandan performans değerlemede kullanılan değerlendirme faktörlerinin de gözden geçirilmesi ve toplam kalite felsefesi ile uyumlaştırılması kaçınılmazdır. Bu yeni yaklaşımda sözgelimi bir amirin performansını değerlendirirken kendisine bağlı olarak çalışan astlardan gelen öneri sayısı, içinde yer aldığı kalite iyileştirme ekiplerinin sayısı, kendisine

bağlı birimde yürütülen ekip çalışmalarının ve iyileştirme projelerinin sayısı gibi faktörler ön plana çıkabilmektedir. Örneğin Xerox şirketinde yöneticilerin somut şekilde şirketin kalite hedeflerini desteklemedikçe, kalite proses ve araçlarını bizzat kullanır hale gelmedikçe, kararlarında müşteri tatmini ölçüm sonuçlarını kullanmadıkça, gönüllü olarak tedarikçi ve müşterisi konumundaki meslektaşlarından geri bildirim almadıkça, astlarını kalite çalışmaları nedeniyle ödüllendirip takdir etmedikçe ve onlara rehberlik etmedikçe terfi etmesi mümkün değildir.

Toplam kalite alanında başarılı çalışmaları ile tanınan Motorola grubunda yer alan bir birimde başarılı çalışanların ücretlendirmek amacıyla ekip bazlı ücret sistemi uygulaması denemektedir. Bu sistemde ücretlenecek personel ile ay nı ekipte yer alan ekip üyeleri performans düzeyini oylamakta ve elde edilen skor sözkonusu çalışanın ücretini %20'sini belirlemektedir. Kurulusta bu oranın %50'ye çıkarılması hedeflenmektedir. Benzer şekilde Eastman Kodak şirketinin kart basma sistemini ve yıllık bireysel performans değerlemesini kaldırdığı belirtilmektedir. Solectron Şirketinde de ücretleme sistemi birey, ekip, çalışılan birim(departman, bölge, atölye vb.) ve genel olarak şirketin müşteri tatmini, hasılat, karlılık ve operasyonel performans alanlarındaki göstergeleri baz alınarak şekillenmektedir.

Ücretleme ile dolaylı ilişki halinde olan bir diğer alt sistem ise maddi teşvik sistemidir. Toplam kalite yönetimi çalışanlara kalitenin ve müşteri tatmininin önceliğine ilişkin mesajlar verebilmek ve dolayısıyla bu kavramları şirket kültürünün bir unsuru haline getirmek için ödüllendirme sistemlerinin kullanılmasını öngörmektedir. Ancak burada üç temel sorun mevcuttur. Bunlardan ilki finansal ödüllendirme yapılıp yapılamayacağıdır. Bazı yazarlara göre ödüllendirme sistemlerini çalışanların daha sıkı çalışmalarını sağlayacak bir araç olarak ele alınıp nakit ödüllerle birleştirilmesi uygulamaları özünde Toplam Kalite ile çelişen Taylorist anlayışa yaklaşmaktadır. Uygulamada da pek çok şirket yöneticisi finansal ödüllendirmenin beraberinde karmaşık bir sorunlar yumağını beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. İkinci sorun ise ödüllendirmenin bireysel olarak mı yoksa ekip bazında mı uygulanması gerektiğine ilişkindir. Toplam Kalite Yönetimi kolektif çalışmayı, işbirliği ve paylaşmayı ilke edindiği için bu konuda ekip bazlı bir ödüllendirmenin daha uygun olacağını savunmak mümkündür. Sonuncusu ise ödüllendirme sisteminin kalite değerleri ile uyumlu olmasını sağlama sorunudur. Örneğin müşteri tatmini ve kalitenin önemini vurgulayan değerler hakim olduğu bir şirkette satışlarda artış sağlayan kişilerin ödüllendirilmesi yanıtıcı olacaktır. Yine benzer şekilde, müşteri tatminine odaklanmış bir şirkette yeni müşteri kazanan ancak mevcut müşterilerin tatminsizliği nedeniyle kaybedildiği bir satış biriminin başarılı bulunarak ödüllendirmesi de uygun olmayacaktır. Proseste kaliteyi yükselten ancak üretim kotalarını yakalayamayan bir operatörün başarılı kabul edilmesi ve ödüllendirilmesi kaliteye karşın verimlilikten ödün verilebileceği mesajını verecektir.

Primli ücret sistemleri açısından konuya yaklaşıldığında ise, Toplam Kalite Yönetiminin müşteri tatmini önceliği ve çalışanların işbirliği ortamında ekip ruhu içinde faaliyette bulunmalarını öngörmesi nedeniyle primli ücret sistemin temel felsefesi ile çeliştiğini söylemek mümkündür. Toplam kalite literatüründe kalite kültürü ile çalışanları üretim çıktılarını maksimize etmeleri konusunda motive etmeye yönelik finansal teşviklerin temelde çatıştığı vurgulanmaktadır. Bu nedenle uzun vadede üretim ve satış miktarları ile doğrudan ilişkili finansal teşviklerin geri çekilmesi gerektiği savunulmaktadır. Kısa dönemde ise çalışanların elde ettikleri gelirler içinde finansal teşviklerin payının azaltılması, üretim miktarı ile kalite iyileştirme; satışları arttırma ve müşteri tatmini sağlama ölçütleri arasında dengeyi sağlayacak çok faktörlü bir sisteme geçilmesi gibi uygulamalar önerilmektedir.

İkramiye sisteminin de daha fazla üretim veya satış yapma hedefleri yerine Toplam Kalite Yönetiminin felsefi temeline uygun olarak müşteri tatmini endekslerine bağlanması mümkündür. Federak Express Şirketinde yöneticilerin yıllık bazda aldıkları ikramiyeler şirketin performans hedefine ulaşmalarına bağlı olarak belirlenmektedir. Ancak eğer yöneticiye bağlı olarak çalışanların tatmin düzeylerini ölçen araştırmalar sonucunda önceki yıla göre daha düşük bir skor ortaya çıkarsa bu ikramiyeler verilmemektedir. Böylece dış müşteri tatminin yanı sıra iç müşteri tatmini sağlama hedefi yöneticilere benimsetilmiş olmaktadır.

#### **Sonuç:**

Ücretleme sisteminin çalışanların toplam kaliteye katılımları açısından taşıdığı önem açıktır. Tüm diğer parasal olmayan ve çalışanları motive etmeyi, başarılarını takdir ederek duyurmayı ve ödüllendirmeyi hedefleyen sistemlerin başarılı sonuçlar vermesi açısından üstlendiği kritik rol de genel kabul görmektedir. Ancak, insanların daha iyi çalışmaları için ödüllendirilmesi gerektiği ve şirketin başarısının bireysel çabalarla ortaya çıktığı paradigması yerine, TKY`ye uygun yeni bir zihni modele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeni anlayışın temelinde de insanların finansal ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve şirketin başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığı değil ne ölçüde işbirliği yaptığı yer almalıdır. Brian Join'e göre, dolayısıyla ücretleme ile ilişkili tüm yönetsel sistemlerin ekip çalışmasını, kolektif çalışma performansını ve en önemlisi toplam kalitenin müşteri tatmini sağlama ve sürekli iyileştirme ilkelerini baz alacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise söz konusu sistemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine çalışanların da katılmalarının sağlanması ve gelişmelerin tüm çalışanlara açıklıkla iletilmesidir.



**"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**"İş,Güç" Industrial Relations and Human Resources Journal**

Haziran/June 1999, Cilt/Vol: 1, Sayı/Num: 1, Page: 4-7  
ISSN: 1303-2860