

HUMAN IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT

İsmail ÖZDEMİR¹

Abstract:

Today, important changes are taking place in the field of management, as in every field. The most important element of contemporary structures that can gain competitive advantage by putting forward high technological outputs is well-trained people. Making people effective in the organizational structure is the main purpose of management. In this context, management spends most of its managerial effort to use human competencies for organizational purposes in the most effective way, to integrate people shaped by current conditions into organizational goals. All these facts lead the management to search for how to make people most effective in the organizational structure. In this sense, Total Quality Management (TQM) provides an important methodological support to the management. With this work; The paradigm and administrative tools that will help to create the administrative processes for the integration of the human and the organization in the organizational structure will be put forward in the context of TQM principles.

Key words: Quality, Total Quality Management (TQM), Worker.

Istanbul / Türkiye


p. 683-691


Received: 26/07/2022

Accepted: 10/08/2022

Published: 01/09/2022

This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.19.39>

¹  Dr, İstanbul Gedik University, Türkiye. ismail.ozdemir@gedik.edu.tr

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İNSAN

İsmail ÖZDEMİR

Özet:

Günümüzde, her sahada olduğu gibi, yönetim alanında da önemli değişimler yaşanmaktadır. Yüksek teknolojik çıktılar ortaya koymak suretiyle, rekabette üstünlük elde edebilecek çağdaş yapıların en önemli unsuru, iyi yetişmiş insandır. İnsanın örgüt yapısı içinde etkin kılınabilmesi, yönetiminin temel gayesidir. Bu kapsamda, yönetim, insanın yetkinliklerini örgüt amaçları için en etkin şekilde kullanmak maksadıyla ortaya koyduğu yönetsel çabanın çok büyük kısmını, içinde bulunulan koşulların şekillendirdiği insanı örgütsel amaçlara entegre etmeye harcamaktadır. Bütün bu gerçekler, yönetimi insanın örgütsel yapı içinde nasıl en etkin hale getirilebileceğinin arayışına yönlendirmektedir. İşte Toplam Kalite Yönetimi(TKY) yönetime bu anlamda önemli bir metodolojik destek sunmaktadır. Bu çalışma ile; örgütsel yapı içinde yer alan insan ile örgüt bütünleşmesine yönelik yönetsel süreçleri oluşturmaya yarayacak paradigma ve yönetsel araçlar TKY ilkeleri bağlamında ortaya konulacaktır. Anahtar Kelimeler : Kalite, Toplam Kalite Yönetimi(TKY), çalışan

Giriş:

Günümüz dünyasında ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak her alanda sürekli değişimler yaşanmaktadır. Yönetim alanı da bu değişimlerden payını almaktadır. Artık, yöneticiler ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı yeni koşullara daha hızlı uyum sağlamak ve örgütün rekabet gücünü koruyacak yapı ve süreçleri geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bugün, geçmişte olduğundan çok daha fazla olarak, rekabette üstünlüğün elde edilmesinde en önemli unsur insandır. İnsan, değişimin nedeni olan yenilikleri yaratmanın yanında, değişen koşullara uyumu sağlayabilmenin de başat unsurudur. Bu nedenle, insanı odağına alan yönetsel yaklaşımları benimsemek artık çok daha zaruri bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan olarak üreten ve üretilenleri tüketmeye layık bularak iktisadi açıdan değerli kılan, insandır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), insanı odağına alan, gerek çalışanın (iç müşteri), gerek ise tüketenin (dış müşteri) mutluluğunu her şeyin üzerinde tutan, çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu nedendir ki TKY, artan bir yoğunlukla bugün de uygulanmaktadır.

Bu çalışmada, TKY'nin insana bakış açısı, birçok boyutu ile kuramsal olarak ele alınacak ve günümüz gerçeklerinde TKY pratikleriyle, insanı başarılı kılacak örgüt koşullarına yönelik öneriler sunulacaktır.

Artan Kalite Talebine Çözüm: TKY

Kalite, hayatımıza yerleşmiş ve sıkça iyi olanı nitelemek için kullandığımız bir kelimedir. Her bireyin bu ifadeleri kullanırken kaliteye yüklediği anlam; bireyin ekonomik, kültürel, toplumsal özellikleri ve beklentileri ile ilişkilidir (Şimşek,2011,s.343).

Günlük yaşamımızda çoğunlukla niteleme amaçlı kullandığımız kalite kelimesi; karşılaştırma yapılan özelliklerde olumlu yönde algılanan farkları ifade eder. Seçim yapma adına karşılaştırma yapılan her durum, az veya çok, bilinçli veya bilinçsiz olarak kalite algısının ortaya çıkmasına ve hissedilmesine neden olur.

Bugün, gittikçe artan kalite bilincinin de etkisinde olan rekabete, hatayı engellemeye yönelik yaklaşımlar yerine, ayıklamayı tercih eden yaklaşımlarla katkı sağlanamayacağı kabul gören bir gerçektir. Bu bağlamda, TKY, hataları önlemeyi, daha iyisine ulaşmayı ve de rekabette üstünlük elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşım, hataların

neden olduğu maliyeti ortadan kaldıran, hedeflenene ulaşmayı sağlayan, ölçülebilen ve sürekli geliştiren bir sistemin teşkilini gerekli hale getirmektedir. Bu sistem, sadece hatalı maliyetlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik çözümlerle değil, aynı zamanda hız ve inovasyon üstünlüğü ile de önemli avantajlar elde edebilmeyi olanaklı kılmaktadır.

Kalite beklentisinin ve kusursuzluk arayışının gerçekçi cevabı olan Toplam Kalite Yönetimi(TKY), *bir organizasyonda üretilen mal ve hizmetlerin, önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerini en düşük toplam maliyet düzeyinde karşılayabilir durumda olmasını sağlamak maksadıyla; tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenenleri coşku ile yerine getirmeleri suretiyle, çalışanların ve organizasyonel süreçlerin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini hedefleyen, sürdürülebilir, tamamen entegre ve sistematik bir yaklaşımdır.*

Tanımdan da anlaşılacağı üzere; TKY, organizasyon içi unsurlarda yarattığı dinamizm ile sürekli ve küçük iyileşmelere dayanan bir stratejiye sahiptir. Bu strateji, müşteri beklentilerindeki değişimi, mümkün olan en yüksek hızla organizasyonun iç dinamiklerine yansıtılmasını sağlayacak çevik bir örgüt yaratılmasını sağlar. Bu örgütü, değer yaratan bir yapıya dönüştürecek unsur ise, örgüt çalışanı insan, yani iç müşteridir.

Daha çarpıcı bir anlatımla, TKY, müşteri tatminini sağlamak ve de tüm paydaşlar (müşteri, örgüt, toplum ve de tüm insanlık) için bir değer zinciri yaratmayı hedefleyen, bir düşünce, yaşam tarzıdır ve insanla, insan için sürekli gelişmeyi sistematik hale getiren ve bunu sonsuz bir yolculuğa dönüştüren bir yönetim yaklaşımıdır ve şu özelliklere sahiptir (Doğramacıoğlu,1994, s.109);

- Uygulanabilecek kadar basit,
- Herkesin katılımına ihtiyaç olduğunu kabul edecek kadar gerçekçi,
- Değişimin ve buna bağlı olarak taleplerin değişeceğinin farkına varacak kadar hassas,
- Tüm paydaşları motive edebilen,
- Yeni kavramları ve sürekli gelişmeye dönük stratejiler belirleyecek yetenekte,
- Tüm paydaşlarla gelecek tasarımı yapabilecek şekilde kolektif aklı hakim kılacak rasyonellikte,
- Geleceğe dönük.

TKY'de üst yönetimin liderliği çok önemlidir. TKY liderliğinde, geleneksel anlamda bir liderlik kabul edilmez. Sahip olduğu vizyonla, örgütün sürekli gelişimine önderlik eden, ekip çalışmasına, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve bütün yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlayan ve organizasyonla ilgisi olan herkesin memnuniyetini temin etmeyi bir görev olarak kabul etmiş, buna uygun örgüt iklimi ve yönetim anlayışı yaratabilen bir liderlik anlayışı öngörülür. Lider moda deyiimiyle daha çok "koçluk" görevi üstlenmektedir.

TKY'de müşteri kavramının, dış müşteri ve iç müşteri olmak üzere iki ayrı anlamı vardır. Dış müşteri, organizasyondan ürün veya hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, organizasyonda ürün ya da hizmeti öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu, TKY'de "bir sonraki proses müşterimizdir" anlayışı ile ifade edilir. Böylece işletme içerisinde değer yaratacak şekilde zincirleme bir satıcı-müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle, üzerine düşen görevi yapmış olur. Sonuç olarak, nihai müşteriye sunulacak ürünün pazara sunulmadan tüm boyutları ile dış müşteri gözüyle, iç müşterilerce değerlendirilmesine olanak sağlayan bir yaklaşım vardır. Yani nihai müşteriye sunulan ürünün, müşteride yaratacağı doyum sürpriz değildir. İç müşteriler, ortaya çıkarılan üründe katkılarını açık olarak görebilmekte, bu da tatmin edici bir iş doyumunun yaşanmasını sağlamaktadır (Gökçümen vd.,1999).

Genel anlamda katılım, çalışanları sorumluluk almaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleri (Davis,1988,s.184) şeklinde tanımlanmaktadır. TKY açısından ise, toplam katılım, organizasyonu ilgilendiren bütün süreçlerde, tüm çalışanların enerjisinden azami düzeyde faydalanmayı sağlayacak örgütsel düzenlemelerin yapılması şeklinde tarif edilebilir. Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanlara daha çok sorumluluk verildiğinde ve katılım olanağı sağlandığında; verimlilikte, işe devamda, iş tatmininde ve üretim kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği tam katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim uygulamaları içinde en anlamlı şekilde toplam kalite yönetiminde yer bulmaktadır.

TYK uygulamalarının önemli bir parçası olan katılımcı yönetimin başarısı; bilginin işin yapıldığı en alt düzeye kadar etkin bir şekilde dağıtılması, karar alınması ve süratle uygulanabilmesi için yetkinin devredilmesi, ödüllendirme sisteminin kurulması ile artacaktır (Bozkurt,1994,s.7). Katılımcı yönetim yaklaşımı gereği gibi uygulandığında, organizasyonun iç dinamiklerinin, iç ve dış çevrede oluşan her türlü değişime hassasiyetini artıracak, bu da sürdürülebilir rekabet bağlamında mümkün olabilecek en yüksek avantajı yaratacaktır.

Gönüllük esasına bağlı olarak oluşan ve katılımcı yönetim uygulaması örneklerinden olan kalite çemberleri (KÇ), TKY'de toplam katılımı, ekip çalışmasını ve ortak aklı yücelten önemli bir araçtır. KÇ uygulamasının etkinlikle kullanılması, örgütsel başarıya önemli katkı sağlayacaktır. KÇ'lerinin başarı ile uygulanabilmesi için birtakım düzenlemelerin yapılması da önemlidir. Bu düzenlemelerden bazıları; yönetimin odağına insanı alarak, çalışanın mutluluğunun örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi ve çalışan motivasyonu ve eğitimine önem verilmesi olarak sıralanabilir (Çetin ve Diğerleri, 1988,s.27)

TKY felsefesinde, geliştirme faaliyeti sonsuz bir yolculuk olarak görülür. Bu bakış açısıyla, sürekli gelişme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek, geliştirmek olarak algılanır ve odağında insan vardır ve "çalışanı geliştir ki, organizasyon da gelişsin" ilkesi hakimdir. Sürekli geliştirmenin dinamizmini artırabilmek adına da; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca her alanda daha iyiye ulaşmak adına; ekip çalışması, veri ile yönetim, önlemeye dönük yaklaşım gibi bir çok metot ve yöntemin denediği bitmeyen bir arayış vardır. Bu arayış, belli bir standardı, hedefi tutturmak adına değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmeye yöneliktir.

Ana hatları ile ortaya koyduğumuz TKY felsefesi; başarının, değişimin ve gelişmenin merkezinde insanı görmektedir. Çünkü, sistemin kuran da uygulayan da ve hatta elde edilen çıktılara bir değer atfeden de insandır. Bu çerçevede Ishikawa'nın değişimiyle, insana açık olan bir yönetim biçiminin, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yapıda olacağını düşünmek bir yanılğı olmayacaktır. Bu bakış açısıyla, diğer yönetim yaklaşımlarından çok farklı olan bir anlayışla insanı gören TKY'nin, günümüz örgütleri açısından yaşamsal bir zorunluluk olduğunu söylemek hiç de abartılı bir ifade olmayacaktır.

Toplam Kalite Yönetiminde insan:

Günümüzün yüksek rekabet gücüne sahip başarılı organizasyonlarının en belirgin özelliği; insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmalarıdır. Bunu ise en doğru ve uygulanabilir şekilde modelleyen yaklaşımı, toplam kalite yönetimidir (Zand,1995,s.52). TKY, gücünü insandan alır ve mükemmellik arayışına insanla cevap bulabileceğine inan bir anlayışı ortaya koyar.

İlke ve yaklaşımları önemli bir bilimsel birikimin sonucu ve özellikle bilimsel kuramın "analitik ve daha akılcı yaklaşımlarıyla" insan ilişkileri kuramının "insan ve grup odaklılığının" bir sentezi olan değerlendirilebilecek olan TKY; tam katılımı, örgütün tüm iç unsurları ile müşteri beklentilerini karşılamak amacı doğrultusunda birlikte hareket etmeyi, kaliteye öncelik verilmesini, eğitimi, süreçlerin sürekli geliştirilmesini, çalışanların kendilerini

yaptıkları işle ve çalıştıkları örgütle özdeşleştirmelerini öngören ve güncelliğini daha uzun bir dönem koruyabilecek çağdaş ve müşteri odaklı bir yaklaşımdır (Top, 2009,s.30). Bu yaklaşım çerçevesinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, onların kalite algılamalarının örgüt amaçlarına dönüştürülmesiyle sağlanır (Üreten,1998, s.399).

Toplam kalite yönetiminin, yönetim bilimine getirdiği en önemli yenilik, "örgütsel değişimin yönetimidir." Örgütsel değişimin yönetimi ile; örgüt, yönetim ve sistem olarak ifade edilebilecek birleşenlerinin sürekli gelişimine yönelik etkin uygulamalar ortaya konulması durumunda; tutarlı, başarılı ve sürdürülebilir sonuçlara ulaşmanın mümkün olabileceği ifade edilir. Bu manada, Toplam Kalite Yönetimi, bir program değil, örgütün bütün birleşenleri üzerinde etkili olmayı hedefleyen insan odaklı bir yönetim yaklaşımıdır (Akdere ve Diğerleri, 1994,s.12).

TKY felsefesinde, insan en önemli unsurdur. TKY'ye göre İnsan bir makina veya bir makinanın parçası değil, sosyal, psikolojik yanı göz ardı edilemeyecek, yaratıcılığının sınırları çizilemeyecek bir varlıktır ve insana verilen önem, kaliteyi artırmanın temel dinamiğidir. Bu nedenle, örgütün verimliliğinin artırılmasında ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, insanın tüm yönlerinin göz önüne alınarak yönetsel kurgunun yapılması önemlidir.

Yönetim süreçlerinde insanlarla ilgili yaşanan problemlerin bir kısmı, insanların benzer varlıklar olarak toptancı bir bakış açısı ile değerlendirilmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanmaktadır. Oysa insanlar, birbirinin aynısı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılıklar gösterirler. İnsanların bu farklılıkları dikkate alındığında her insan kendi potansiyelini azami bir şekilde kullanabilir. Bu bakımdan organizasyonlar etkinlik, verimliliklerini, dolayısıyla rekabet güçlerini artırmak istiyorlarsa, insan kaynaklarını akılcı bir biçimde, insanların farklılıklarını dikkate alarak, kullanmak zorundadırlar. İşte TKY'nin temelinde, insanların farklılıklarını dikkate alıp onların enerjilerinden azami düzeyde faydalanma anlayışı yatar. Bu anlayış içerisinde insanlar, kendi iradelerini, akılları ve kendi düşünce tarzlarını geliştirebilir, organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler.

TKY'de, insan kaynağının etkin yönetimi ile örgütlerin sürekli gelişmeyi ve başarıyı yakalayabilecekleri, bunun da kendisini kontrol eden ve yönetebilen aktif çalışanlarla olabileceği vurgulanır. Bu yönüyle toplam kalite yönetimi, demokratik bir yönetim yaklaşımıdır. Ayrıca, muayene ve uzman birimin kontrolüne dayalı bir kalite yerine, Crosby'nin "kalite serbesttir" sözüne uygun olarak, çalışanların yetkinliklerine güvenilen ve tüm çalışanların içinde olduğu bir anlayış TKY'de yer bulur. Çünkü, kalite bir örgütün tümünü ilgilendiren bir konudur. Örgütün tüm bireyleri üretilen mal ve hizmetlerin, müşterinin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumlu oldukları bilincine sahiptir (Ersen,1996,s.21).

Toplam kalite yönetiminde başarılı olmak çok önemlidir. Başarının en önemli anahtarı, motivasyonla ilgili olup; bütün örgüt çalışanlarının örgüte bütünleşmelerini ve örgüte aidiyet hisleri ile bağlı olmalarını gerektirir. Tek başına kar etme arzusu başarı için yeterli değildir. Başarıya; sağlıklı, tutarlı ve sürdürülebilir bir yaklaşımla, zannedildiği gibi çok çalışmakla değil, akıllı çalışmakla ulaşılabacağına inanılır (Kavrakoğlu,1997,s.49). Akıllı çalışmanın temel gereği de, örgüt amaçlarının tüm çalışanlarca benimsenmesi ve bu amaçların gerektirdiği çalışmanın yürütülmesidir. Örgütsel amaçları benimsemeden ve dikkate almadan çalışan bir örgüt mensubu, örgüt kaynaklarını, örgüt amaçları için etkin olarak kullanamayacağı gibi, örgütün başarılı olmasına da önemli bir katkı sağlayamayacaktır.

TKY, örgütsel başarının önemli yolu, çalışanların işlerinde başarılı olmaları görülür. Çalışanların başarısında, motivasyonunda ve örgütle bütünleşmesinde, eğitim önemlidir. Japon kalite uzmanları İshikawa "Kalite eğitimle başlar eğitimle biter" der. Çalışanı eğitip geliştirmenin yönetimin temel görevidir (Küçük,2010,s.122). Bu nedenle, gerçekçi ve doğru tasarlanmış eğitimin başta sürekli gelişme hedeflerine, verimliğe, çalışanların mutluluğuna ve bütün halinde başarıya katkısı oldukça fazladır (Yatkin,2004,s.58). Diğer yandan, örgütsel başarı için, her çalışanın fikrinden faydalanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden

faydalanmaktan daha yararlı sonuçlar verir. Yönetim, örgütün çeşitli birimlerinde, işi bizzat yapan her seviyede çalışanın fikirlerinden yararlanmayı ve kararlara katılımını olanaklı hale getirecek tedbirlerle, onların topluca örgütsel kaliteyi artırmalarına öncülük etmelidir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimsemiş organizasyonlar, bir çok değerli görüşün ve iyileştirme önerisinin en umulmadık kişilerden geldiğini tecrübe etmişlerdir (Burman,1995,s.325). İşe en yakın olan kişilerin onu iyileştirmek için ne yapılmasının gerektiğini daha iyi görebilmeleri nedeniyle, kalite iyileştirme konusunda, alt kademelerde çalışanların, uzmanlardan daha değerli görüş ve öneri üretebilmeleri yadırganmamalıdır.

TKY'de en önemli işlevlerinden olan sistemin tasarımı ya da örgütlenme, sistem içerisindeki insanın konumu ve ona verilen değer çerçevesinde ele alınmaktadır. TKY'de sistemin geliştirilme faaliyetlerinde, sistemin stratejik parçası olarak en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani yönetim, sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır (Kavrakoğlu,1998,s.69)

Ünlü kalite uzmanı Kaoru Ishikawa'ya göre yönetimde örgütün üzerine alması gereken ilk görev: Örgüt ile ilgisi olan tüm kişilerin mutluluğunun sağlanmasıdır. Ona göre, bir örgüt bunu sağlayamıyorsa o örgütün varlığını sürdürmesi ezici rekabet ortamında imkansızdır. Çalışanların mutluluğunu sağlamanın ilk adımı da, onların yeterli bir gelire sahip olmalarıdır. Bunun bağlamda, çalışanların, insan oldukları göz önünde bulundurularak, işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatı yaratıldığında, örgüt için daha faydalı olacakları unutulmamalıdır (Ishikawa,1997,s.99).

W.Edwards Deming'e göre ise kalite, işletmenin en üst kademesince belirlenir. Çalışanlar ürün kalitesi ile ilgili konuların çoğunda karar vermez ve sistemi değiştiremezler. Bu nedenle, meydana gelen hatalardan dolayı da suçlu bulunmamalıdır. Yönetim ise, kalitenin ve üretimin gelişmesi yönünde sistemi değiştirebilir ve çalışanların da bu değişimde "çalışan onurunu" tatmaları sağlayabilir. Bu bir kez gerçekleşince çalışanlar sürece devamlı katkıda bulunurlar (Aquayo,1994,s.26). Deming'in ifadesiyle, "kalite, çalışanın onuru ve neşesidir ve bu bağlamda çalışanların onur duymaları sağlanmalıdır". Bu onuru sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Kalite hedeflerine ulaşmak isteyen yönetim, çalışanın yanında olmalı ve ona güven vermelidir. Müşteri beklentilerini karşılayacak ve müşteri mutluluğunu sağlayabilecek bir ürün sunabilmek ancak, yönetim-çalışan ve çalışan-çalışan iş birliği ve bütünleşmesi ile olabilecektir.

İşyerinde çalışanlar kendilerini güvende hissetmelidir. İnsanlar ihtiyaç duyulduğunda alınan ve ihtiyaç olmadığında kolay vazgeçilen bir şey değildirler. Böyle olur ise istenilen başarıya ve hedeflere ulaşamaz ve sürekli gelişme sağlanamaz. Organizasyonlarda ve çalışanın kaderi birbirine bağlıdır ve herkesin kazanmasını sağlayabilecek bir sistem kurgulanmalıdır. Bu şekilde, organizasyonlarda yüksek kaliteye ulaşılırken, çalışanlar, çalışan onurunu güven içinde tadarlar ve çalışanlar, hissedarlar, tüm paydaşlar kazançlı çıkar (Aquayo,1994, s.56).

TKY'nin, yönetim teorileri içerisinde gelişen "endüstriyel hümanizm" hareketinin başlıca değişim programını içerdiği (Dereli, 1995, s.228) ve bu açıdan TKY'nin de insana yaklaşım tarzının endüstriyel hümanizm hareketinin bir devamıdır. Başka bir açıdan bakıldığında ise TKY, yönetim biliminin rekabetin en önemli unsuru olarak "insan"ı keşfidir. Bu çerçevede çalışanların etkileyen ve örgüte katkılarını azaltan; işverenlerin ve üst yönetimin keyfi kararları, belirgin olmayan amaçlar ve hedefler, katılımcı anlayışın benimsenmemesi, bilgi yetersizliği, iletişim eksikliği, zaman, uygun araç ve malzeme gibi kaynakların eksikliği, eğitimin yetersizliği, örgüt içindeki korkular, vb. hususlara dikkat edilmesi önemlidir (Aquayo,1994, s.216-217).

Toplam Kalite yönetimi yaklaşımları itibariyle, üretimde insan emeğinin önemini vurgulayarak, insan davranışı ve motivasyonu konusunda yapıcı bir görüş açısı sunar ve varsayımları ya da uygulamaları ile insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşılmasını engelleyen ekonomik eğilimleri açıkça eleştirir (Pfeffer,1995,s.165). Deming'in de ifade ettiği

gibi; bir organizasyonun bugün ve gelecekte rekabet gücünü, yöneticilerinin organizasyon bünyesindeki insanlara muameleleri belirleyecektir. Başarı ve rekabette üstünlük için; İnsanı, çalışma hayatının gerektirdiği şekilde entegre edebilmek, bu maksatla gerek çalışanı, gerekse motivasyonunu geliştirmeye yönelik bütüncül yaklaşımlar ortaya koymak önemlidir. Bu ise, çalışanlarının organizasyonla bütünleşmesinin önündeki engellerin kaldırılması, endişelerin yok edilmesi ve gerçek motivasyonun sağlanması açısından kaçınılmaz olarak görülmektedir. Bu kapsamda, *çalışanı geliştirmeye yönelik*; eğitime önem verme, dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme, sorumluluk almaya hazırlama, işlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesi gibi uygulamalar yapılmalıdır (Aquayo,S.216). Çalışan motivasyonunu geliştirmeye yönelik ise; yönetim anlayışında "insan" faktörüne önem ve değer verilmesi, grup çalışmalarını ön planda tutarak çalışmada "aidiyet" ve "benimsenme" duygusunun geliştirilmesi, başarıların gerektiği gibi takdir edilmesi gibi uygulamalar öncelikle hayata geçirilmelidir (Kavrakoğlu,s.73).

İnsan unsuruna verilen değer, onun iş tatmini ve bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsana verilen önem ve bunun yarattığı iklim, TKY'nin en temel ilkelerinden tam ve gönüllü katılımın sağlanması açısından son derece önem arz etmektedir. Bu nedendir ki; TKY'de başarının en başat kaynağı, çalışanların TKY sürecine tamamen ve gönüllü olarak katılmaları kabul edilir (Öztürk,1993,s.63). Tamamen ve gönüllü katılımın sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu amaçla üst yönetim, çalışanların kendi yeteneklerini kullanmaları ve kendilerini geliştirmeleri hususunda istekli olmaları için; çalışanların maddi açıdan tatmin edilmesi, İşyerinin ergonomik özelliklerinin çalışanlara uygun olması, İletişimi ve işbirliğini sınırlandıran engellerin kaldırılması, çalışanların eğitim seviyesinin yükseltilmesi suretiyle yetkin ve yetenekli hale gelmeleri ve buna süreklilik kazandırılması, çalışanlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, iş dönüşümleri ve iş zenginleştirmeleri ile monotonluğun giderilmesi, çalışanlara karşılaştıkları sorunları çözmeleri için problem analiz ve çözme becerisinin kazandırılması büyük bir önem arz etmektedir (Şirvancı,1993,s.13).

Sonuç:

Günümüz bilgi toplumunun en belirgin ve değişime baş döndürücü hızını kazandıran özelliği, bilgiden bilginin üretilmesidir. Bu durum, genel üretim özelliklerini, emek yoğun üretimden, bilgi yoğun üretime dönüştürmüştür. Artık organizasyonlar, günümüz çetin rekabet ortamında başarılı olabilmek için, bilgi üretiminin tek unsuru olan insana daha da çok odaklandıkları yönetim uygulamaları ortaya koymalıdır. TKY, günümüz, insan odaklı, bilgi yoğun organizasyonlarının yönetimi için önemli bir model olma özelliği taşımaktadır.

Değişim tüm diğer alanlarda olduğu gibi sosyal alanda da belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Sosyal alanda ortaya çıkan değişim ve dönüşüm, örgüt mensubu insanları, yani çalışanları da kapsamaktadır. Artık, çalışanların işe, çalışma ortamına, örgütsel ilişkilere bakış açılarında, geliştirdikleri tutum ve davranışlarda hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu nedenle günümüz iş hayatı içinde yer alan çalışanlar kadar, yakın zamanda iş hayatında atılacak olan çalışanların, kuşak özellikleri göz önünde bulundurularak, çalışma hayatı ile uyumlaşmalarını sağlayacak pratiklerin TKY felsefesi doğrultusunda geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, çalışanların; bireysel bütünlük, saygınlık, sosyal güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerinden hangilerinin öncelik taşıdığı belirlenmeli ve çalışanların iş hayatının içinde iş ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip olmaları istenilen motivasyonun, çalışanların güven ve desteğini kazanmak suretiyle yaratılabileceği bilinmelidir. Bu kapsamda, dikkate değer sonuçlara ulaşabilmek için yeni kuşak çalışanların, çalışma hayatından beklediği ve vazgeçilmez olarak nitelediği ihtiyaç ve uygun çalışma ortamının belirlenmesine dair araştırmaların yapılması büyük önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, unutulmamalıdır ki; her yönüyle donatılmış ve tatmin olmuş çalışan, tüm potansiyeliyle kalite temininde etkin olarak görev alacaktır. Öte yandan, TKY'de müşteri tatminine verilen önemin, çalışan refahına da verilmesi gerektiğine dair ilke her zaman güncelliğini korumaktadır (Pfeffer,1995,s.163) Zira, mutsuz, motivasyonu düşük,

organizasyona bağlılığı olmayan ve işi ile ilgilenmeyen çalışanın, müşteriyi tatmin etmesi de beklenemez.

KAYNAKÇA:

- Akdere Fırat ve Diğerleri "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Ögeleri" Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul: Ünüform Matbaacılık, 1994, s.12
- Aquayo Rafael, Dr.Darning: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı, Çeviren: Y.Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları, 1994, s.26.
- Bozkurt Rıdvan, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi", Verimlilik Dergisi, VII: 1994, Sayı:4,s.7
- Burman R., Manufacturing Management: Principles and Systems, England: McGraw-Hill Book Company, 1995, s.325.
- Çetin Canan, Akım Besim ve Erol Vedat, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul: Beta Yayınlar,1998,s.27 ve sonrası.
- Davis Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çevirenler: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1988, s.184.
- Doğramacıoğlu R. Ülkü, Standardizasyon ve Kalite, 1. Baskı, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1994, s.109
- Ersen Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, İstanbul:Yön Matbaacılık 1996, ss.21-22
- Gökçümen A., Koçak C., Saraloğlu T., Yenersoy G. Belediyelerde TKY Temel Eğitimleri El Kitabı, KalDer Yayınları, No:27, İstanbul,1999.
- Jeffrey Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan, Çeviren: Sinem Gül , İstanbul: Sabah Kitapları, 1995,s .165.
- Kaoru Burman, Toplam Kalite Kontrol, Çeviren: Semih Ordaş, 2. Baskı, İstanbul:Kalder Yayınları, 1997, s.99-101.
- Kavrakoğlu İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul : Kalder Yayınlan , 1998 ,s.69
- Kavrakoğlu İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi , İstanbul: Kalder Yayınlan, 1997 s.49.
- Küçük O., Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. Seçkin Yayınları, Ankara,2010,F s. 216.
- Nursel Öztürk, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, 1993,s.63.
- Şimşek Mehmet (2001). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları
- Şirvancı Mete, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Ögeleri", Önce Kalite Dergisi, Yıl:1993, Sayı:5 (Ekim-1993), s.13.
- Tokar Dereli, OrgOtsal Davranış, İstanbul: Menteş Kitabevi, 1995, s.228
- Top, S. Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı. İstanbul: Beta Basım Yayım,2009.
- Üreten Sevinç, Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama-Denetim Kararları Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları , Ankara : THK Basımevi, 1998, S.399
- Yenersoy Gönül, Mükemmeli Arayış Yolunda İlk Adım: Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Rota Yayınlan, 1997,s.179.
- Yatkın, A. Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Zand, D. E., Managing and Consulting: A Total Quality Perspective. Journal of Management Development, 1995.