

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE İŞGÖREN UNSURU

Araş .Gör. Ali Rıza TERZİ
K.T.Ü. Giresun Eğitim Fakültesi

Bu makalede, toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerin toplam kalite yönetimi felsefesi çerçevesinde işgörenlere bakış açılarının irdelenmesi amaçlanmıştır.

Her toplum ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek ilerlemek ve bünyesinde oluşan sorunları çözmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar, ihtiyaçların çeşidine göre oluşan bu kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışları örgütleri mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan birisi de Toplam Kalite Yönetimi'dir (Özdemir, 1997:34)

Toplam Kalite Yönetimi(TKY) bir örgüt içerisinde özellikle yönetimin ve diğer tüm işgörenlerin temel bakış açılarında bir değişimi gerektiren ve örgütteki herkesin gayret ve becerilerinin çalışır duruma getirilmesini amaçlayan bir yöntemdir (Faure ve Faure,1992: 9).

Kalite kavramına gerçek anlamını yükleyebilmek açısından bu çalışmaya 1. Ulusal Kalite Kongresi'nin açılışında gösterilen "Deniz Yıldızı"adlı filmin bilim adamı şair İseley'e ilişkin öyküsüyle başlamak yerinde olacaktır.

"Bir zamanlar yazılarını yazmak üzere okyanus sahillerine giden bir adam, sabah çalışmaya başlamadan önce yaptığı yürüyüşlerin birinde, plaja doğru baktığında dans ediyor izlenimini veren bir insan silüetini görür. Yaklaştığında bu genç adamın bir kaç adım koştuktan sonra yerden aldığı bir şeyi yumuşak hareketlerle okyanusa fırlattığını fark eder. Ne yaptığını sorduğunda okyanusa deniz yıldızı attığı yanıtını alır. Nedenini sorduğunda ise genç adam, güneşin yükseldiğini suların çekildiğini, onları suya atmazsa öleceklerini belirtir. Yazar, kilometrelerce sahilin baştan başa deniz yıldızı dolu olduğunu, hiç bir şeyin fark etmeyeceğini söylediğinde, genç adam eğilerek Joir deniz yıldızı daha alır, denize fırlat, ve yanıtlar: Bunun için farkettil!" (Gür, 1996: 5)

Bu öyküde herkesin kalitede yaratabileceği bir tarkın olduğu ve bireyler olarak tek tek ekleyeceğimiz fırça darbelerinin ortaya güzel bir eser çıkartacağı yönünde bir mesajın olduğu ve bunun temelinde yatan felsefenin ise hayata seyirci kalmayıp ona katılmak şeklinde örüntülendiği ifade edilebilir.

Toplam kalite yönetimi, örgütteki tüm etkinliklerde iş birliği ve takım çalışmasını gerektiren, iş amaçları ile müşteri ihtiyaçlarını ayrılmaz gören bir yönetim anlayışıdır (Armstrong, 1991:19)

Geleneksel yönetim biçimlerinin değişimini gerektiren, müşteri doyumunun devamlı olarak artırılmasını ve maliyetleri düşürmeyi amaçlayan TKY, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyerek örgütün bir bütün olarak etkililiğini sağlayıp, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı ön görmektedir (Roberts ve Sergesketter, 1993: 2 ; Peker,1993: 94).

Toplam kalite yönetimi sürekli gelişim felsefesiyle eş anlamlıdır. Sürekli gelişme çalışan boyutunda, işgörenin kaynak olarak görülmesini, örgütün dışında da bu kaynaklara yönelinmesini, eğitim, yetiştirme, gelişmeye önem vermeyi ve işgörenlerin yalnızca, performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil; gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir (Akin ve diğerleri, 1996: 84) Bu gelişim felsefesinin örgütlerde yerleştirilebilmesi için toplam kalite kültürünün oluşturulması ve bu kültürü oluşturan inançlar, değerler ve normların örgüt üyeleri tarafından güçlü bir şekilde paylaşılmış olması gereklidir.

Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini ve işlerin nasıl yapıldığını şekillendiren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsü olarak tanımlanan örgüt kültürü (Armstrong, 1990:206) işgörenlerin örgütle bütünleşebilme boyutlarını belirleyebilmektedir. Bir örgütte işgörenler sadece örgütsel amaçları gerçekleştirici bir araç olarak düşünüldüğünde işgören -örgüt bütünleşmesinden söz etmek mümkün gözükmemektedir.

Toplam kalite yönetimi'nin uygulanabilmesi örgütlerde kültürel bir değişimi gerektirir. Bu kültürel değişim, kaliteyi düşünmek, kısa dönemli karları terk etmek, kalitenin önündeki içsel dirençleri kırmak, müşterinin gözüyle düşünmek, performansı ölçmede istatistiksel teknikler kullanmak ve işgörenleri karara dahil etmek olarak ifade edilebilir (Goetsch veDavis, 1995: 43). Tüm bu uygulamalar, hem örgütsel anlamda hem de bireysel anlamdaki davranış değişimlerini gerekli kılmaktadır.

Her şeyden önce istikrarlı bir değişimin olabilmesi için ortak tanımlanmış bir hedefin olması gerekir. Örgütteki herkesin hedefin etrafında birleşmesi temel hareket noktalarındandır. Fakat bu hedefin çalışanların benimsedikleri hedef ile hiç bir zaman çatışmaması gerekmektedir. Örgütün hedefi müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerde çalışan herkes birbirinin müşterisi olarak kabul edildiğinden her bir çalışanın diğerinin isteklerine göre hareket etmesi beklenir (Cafoglu, 1996: 15-17)

Gerek dış müşterilerin doyumunu arttırmak, gerekse işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda birbirlerinin ihtiyaçlarını giderecek şekilde davranmalarına yönetimin imkan verecek şekildeki yönlendirmeleri, toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerde insan unsurunu merkeze almaktadır.

Kalitenin örgütlerde başarılabilmesi herkesin katılımına bağlı olduğundan, toplam kalite yönetimi uygulayan örgütlerde işgörenin konumunu şu şekilde ifade edebiliriz.

- 1- TKY'nin en önemli özelliği işgörelere süreçlerin geliştirilmesinde ve iyileştirilmesinde aktif sorumluluk verilmesidir(Hornfield, 1996:49).
- 2- TKY, insanların kendilerine söylenmeden kendi sorumluluk duyguları çerçevesinde yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. TKY'nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren ilke, "insana saygı duyulan bir işyeri yaratma vizyonu"dur (Araştırma Komitesi, 1996:17).
- 3- TKY işgörenlerin işlerini beklenen düzeyde yerine getirebilmeleri için onları yetkilendirmeyi içerir. Bu yetkilendirme örgütün en alt kademelerine kadar inerek işgörenlerin en uygun durumlarda işlerini icra edebilmeleri ölçüsünde bir yetkilendirmeyi kapsamakta, karşılaştıkları problemleri tanımlayabilirle ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda çözümleyebilmelerini gerektirmekte ve işgörenlerin potansiyellerini en yüksek düzeye çıkartabilmelerini öngörmektedir (Berk ve Berk, 1985:83-84, Besterfield ve Diğerleri, 1995:3, Brocka ve Brocka, 1992:39)

Yetkilendirmede temel amaç örgütü daha etkili bir hale getirmektir. Göz önünde bulundurulması gereken nokta, gücün nerede toplanması gerektiği değil, nasıl çoğaltılacağı ve dağıtılacağıdır.

"Yetkilendirilmiş" işgörenler örgüt performansına olan katkılarını anlayacaklar ve karar almanın performans üzerindeki etkileri hakkında bilgi sahibi olacaklardır (Roa ve diğerleri 1996).

Örgütlerde başarılı bir yetkilendirmenin, aşağıdaki amaçları gerçekleştireceği varsayılmaktadır.

1. işgörenler örgütü geliştirmeye motive edilmişlerdir.
2. işgörenler eğitilmişlerdir ve işlerini geliştirme becerileri vardır.
3. işgörenlerin karar alırken kendilerini rahat hissedecekleri bir alan yaratılmıştır.
4. Örgütte insan kaynaklarının geliştirilmesi gerektiğine dair bir inanç oluşmuştur (Lee, 1996: 22).

Örgütler bir ilişkiler sistemidir ve örgütte gerçekleştirilecek her yeniliğin başarıya ulaşabilmesi için örgütsel yapı ile uyum içinde olması ve kabul görmesi gerekir (Tümer, 1996:43). Bu açıdan toplam kalite yönetimini uygulamak isteyen örgütlerde iş görenlerin uyum içinde çalışabilmeleri için yönetimin amaçlarını anlayabilecek ve uygulayabilecek bir duruma getirilmeleri gerekmektedir.

Uygulanacak toplam kalite sistemi, işgörenlerin davranışlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilebilmesi ve kültürel değişimlerin yönetilebilmesi açısından gerekli işlerliğe sahip olmalıdır.

Bu amaçla, işgörenlerin kişiliğine önem ve değer verilmeli, başarı her zaman değerlendirilmeli, iş huzuru sağlanmalı, çalışma ortamı mükemmelleştirilerek işgörenlerin karara katılmaları sağlanmalıdır (Cafıoğlu,1996: 17).

Japon örgütlerinde gözlenen "demokratikleşme"sürecinin temelinde işgörenin işyerinde olan bitene katılımı vardır. Yönetim, küçük grup faaliyetlerini destekleyerek işgörenin katılımını ve iş doyumunu sağlayarak, daha rahat ve anlamlı bir iş ortamı yaratılmasında ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (imai, 1994:176-177).

Bir kuruluştaki toplam kalite yönetimi stratejisinin gelişebilmesi ve hayata geçirilebilmesinin en fazla hissedileceği alan, çalışanların işlerine ve örgüte karşı tutumlarıdır. Katılımcılığı destekleyen ve yetki devrine hazır bir yönetim, örgüte karşı tutumlarında olumlu motive olmuş işgörelere de sahip olacaktır (Peşkirioğlu, 1996: 34-35).

işgörenlerin tam katılımını sağlamak, işgörenin yaratıcılığını kullanabilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Bir işgören sistemin izin verdiği kadar işlevseldir, işgöreni işlevsel kılmak ve sistem tarafından güdülenmesini engelleyen unsurların ortadan kaldırılmak, uygun çalışma şartları oluşturmak, iş için gerekli olan eğitimi sağlamak, etkili iletişim ve işbirliğini oluşturmak yönetimin sorumluluğundadır (Logothesis, 1992:6). Bu açıdan bakıldığında yönetimin işgörelere başarılı olabilmeleri için gerek onları yönlendirme gerekse uygun ortamlar sağlama yönüyle etkili bir liderlik sağlama durumunda olduğu söylenebilir

Örgütteki iletişim sistemi, işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ya da görmemeleri konusunda en etkili araçlardandır. Toplam kalite yönetimi uygulanan örgütlerde iletişim çok yönlü ve açık bir biçimde düzenlenir ve iş görenlere yaptıkları işlerle ilgili bilgi eksiksiz ulaştırılarak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmaları istenir (Arkış, 1996: 160-161)

TKY sürecinde örgütün her kademesinde çalışanların yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşabilmesi sadece işlerin doğru ve hızlı bir biçimde yapılmasını sağlama yönünde değil, fakat aynı zamanda ait olma duygusunun güçlendirilmesi içinde gereklidir (Peşkircioğlu, 1996:35).

Örgüte aidiyet duygusunun gelişmesi bireylerin ve grupların çabalarının ve başarılarının zamanında takdir edilmesi ile sağlanmaktadır.

işgörenlerin düşüncelerine saygı göstermek, iş yeri koşullarını iyileştirmek, sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemek, açık iletişim, işgörenlerin örgüt içerisinde verimli olabilmelerini sağlayabilen faktörlerden bazılarıdır. Tüm bu faktörler, işgörenin örgüte aidiyet duygusunun artmasına yardım edebilir.

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı örgütlerde işin bireysel davranışlardan ziyade, işgörenlerin takım çalışmasıyla başarılması esas alınır. Takım oluşturmanın amacı, takım üyelerini hedefe doğru birlikte çalıştırmak, becerilerinin ve tercihlerinin farkında olmalarını sağlamaktır (Goetsch ve Davis, 1996:67).

Takım çalışması, işgörenler arasında iletişimi geliştirerek, işbirliği ortamının oluşumuna katkıda bulunarak bu ortamın kalıcı olmasını sağlar.

Takım çalışmasını işgörenlerin sık sık toplanmaları, birlikte iş yapmaları, ve dostane ilişkiler içinde olmaları gibi bir çok örgütte görülen davranışlarla

karıştırmamak gerekir. TKY'de takım çalışmasının temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir (Kavrakoğlu, 1994:34).

Takım, tek başına çözülemeyen işleri takım ile çözülebilecek seviyede yetkilendirmeyi içermekte, işgörenler aynı değer üzerinde çalıştığından işin bütününe görebilmekte kararlar ortak alındığı için işgörenlerin takıma ve örgüte bağlılıkları artmaktadır (Ersan, 1997:29). Takıma ve örgüte bağlılığın işdoyumunu arttırabileceği bu durumda işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde olumlu bir biçimde güdüleyeceği söylenebilir.

Sonuç olarak örgütlerin başarısı insan unsuruna bağlıdır. Başarı ise herkesin katılımı ile gerçekleştirilebilecek bir olgudur, insan unsuruna önem veren ve onu örgütün en değerli varlığı olarak gören toplam kalite yönetimi takım çalışmasını da ön plana alarak iş görenlerdeki aidiyet duygusunun gelişimine de katkıda bulunmaktadır.

Yüksek güdülemeye sahip işgörenlerin başarılı olmasını olası hale getiren yönetim sistemleri içerisinde en verimli sonuçları alabilmiş yönetim sisteminin toplam kalite yönetimi olduğu söylenebilir.

Kaynakça

- Araştırma Komitesi (1996) "Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri" Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul: Uniform Matbaacılık.
- Armstrong, R. (1991) Total Quality Management. London: Compman Hill.
- Armstrong, Michael (1990) Management Processes and Functions. London: Institute of Personnel Development.
- Arkiş, Nurdoğan (1996) "Kalite Çemberlerinin Amaçları" Verimlilik Dergisi, (özel sayı) Ankara: M P M Yayınları.
- Berk, Suzan ve J.Berk (1993) Total Quality Management. Newyork: Sterling Publishing.
- Besterfield, P. ve diğerleri(1995) Total Quality Management. Nevvjersey: Prentice Hail İne.
- Robert, Henry. ve B.Sergesketter(1993) Quality is Personal. Nevyork: The Free Press.
- Brocka, Bruce ve S. Brocka(1992) Quality Management: Implementing the best ideas of the Masters. Richard D. Irvin Inc.

- Cafoğlu, Zuhâl (1996) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Ümit Vafî Yayınları.
- Ersan, Cem (1997) "Takım Çalışması Sistematiği" Önce Kalite Dergisi.Sayı.19
istanbul: Kalder Yayınları
- Faure, Munro L. ve M.Faure (1992) Implementing Total Quality. London: Pitman Publishing.
- Goetsch, David ve L. S Davis (1995) Implementing Total Quality Management.Golombus: Prentice Hill.
- Gür, Necla (1996) Kalite Koşusu, istanbul: Kalder Yayınları.
- Hornfield, Arnold (1996) "Toplam Kalite Yönetiminin Sağladıkları" Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. İstanbul: Uniform Matbaacılık.
- Imai, Masaaki (1994) Kaizen. istanbul: Brisa Yayınları.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1994) Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Logothesis, N. (1992) Managing for Total Quality. Nevyjersey: Prentice Hail İne.
- Marşap, Akın (1996) "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimini Başarılması" Verimlilik Dergisi (özel sayı) Ankara: M P M Yayınları.
- Ozdemir,Servet (1997) Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara:Pegem Yayınları.
- Peker, Ömer (1996) "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO-9000 Standartları" Verimlilik Dergisi (özel sayı) Ankara:M P M. Yayınları.
- Peşkircioğlu, Nurettin (1996) "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık" Verimlilik Dergisi Ankara: M P M . Yayınları.
- Tümer, Sumru (1996) "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı" Verimlilik Dergisi. Ankara: M P M . Yayınları.