

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Vicdan ALTINOK\*

### Özet

Bu gün dilimizde “kalite” sözcüğü oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Kalite, değişim, gelişim, reform ve yeniden yapılanma kavramlar il yakından ilgilidir. Bu çalışmada çağdaş anlayışa göre düzey ve alan ayrımı yapmadan tüm çalışanların yaşamındaki sürekli gelişimi ve buna bağlı olarak iyi şartlarda yaşama ve çalışmanın gerekliliği olan toplam kalite yönetimi anlayışının içeriği üzerinde durulacaktır.

Bir insanın gelişiminde yardımcı olacak eğitici ve öğretmeninde nitelikli olması üzerinde önemle durulmaktadır. İlerde çalışma hayatına atılacak olanların eğitiminde ve onlarla birlikte eğitim kurumlarının geliştirilmesinde, liderlik ve değişimin sağlanması için, ortam, süreç, iletişim sistemlerinin ve programın etkileşimi önemli bir rol oynamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, kalite yönetimi, toplam kalite yönetimi yaklaşımı

### Abstract

Nowadays, the word of “quality” has widely usage in our language. The concepts of quality, evaluation, development, reform and reconstruction are highly related to each other.

Total quality understanding is prerequisite condition for the permanent development of life and working condition. Therefore, the context of this approach will be analyzed in this paper.

The subject which shows that the trainer and instructor helping for the human beings development. should have satisfactory qualifications has been given emphasize in this paper. Environment, process, communication take important role for the students future carrier and together with the development of educational institutions.

**Key Words:** Quality, quality management, approach of total quality management

### Toplam Kalite Yönetiminin İçeriği

Dünyadaki hızlı teknolojik gelişme ve bilgi ağı içinde bulunma gerekliliği, daha da daralan dünya pazarında üründe, hizmette ve

---

\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi

insangücünde rekabeti artırmış ve bu rekabet, kalite devrimini oluşturmuştur. Öncelikle üretim, daha sonra da hizmet sektörlerinde yaşanan kalite devrimi, şirketlerin yönetim yapılarını değiştirme zorunluluğu getirmiştir.

Başta Japon firmaları olmak üzere dünyadaki bir çok kuruluşun ekonomik başarılarında temel faktör olan **Toplam Kalite Yönetimi** “bir kuruluşdaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışmaların aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması” biçiminde tanımlanmaktadır (West vd., 2000: 113). Bu tanım sorumluluklarını eksiksiz biçimde yerine getirirken, yaptığı işin verimliliği ve süreçlerin geliştirilmesi konusunda çaba harcayan çalışanlarla; çalışanları teşvik eden, katılım sağlayan, inisiyatif kullanmayı ve yenilikler yaratmayı amaçlayan yöneticileri içermektedir.

Sistemler, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temel felsefesini oluşturan insana önem verme, müşteriye mutlu etme, problemi belirleme, sisteme katkıda bulunma ve bir sonuç üretme gibi değerleri yeni yönetim biçimi olarak benimsemektedirler (Şener, 1998).

### **Tablo 1.** Yönetimin Temel Sorumluluğu

#### Nasıl Bir Yönetim ve Nasıl Bir Yönetici?

Toplam Kalite; İnsanları Yönetmek Değil, İnsanlarla Yönetmektir.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| & Yönetimin temel sorumluluğu | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kuruluşun performans yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek</li> <li>* Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmak</li> </ul> |
|-------------------------------|--|

Toplam kalite sistem fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplaması analizine dayandırılan tüm maddi ve manevi sistem kaynaklarını bir bütün içinde ele alan bir yaklaşımdır (Özdemir, 1998: 36). Toplam kalitenin gerçekleştirilmesi, zaman, çaba ve kararlılık gerektirmektedir. Bunların ötesinde birde doğru şeylerin doğru şekilde yapılması gerekliliği vardır. Yapılması gerekli bu

doğruların neler olduğunu öğrenmek için toplam kalite yönetiminin temel prensiplerine bakmak gerekir (Mangelsdorf, 1999: 15).

**Tablo 2.** Temel Felsefe

|                 |  |
|-----------------|--|
| & Temel felsefe | <ul style="list-style-type: none"> <li>*İnsana saygı</li> <li>* Sıfır hata (en az hata)</li> <li>* Veriye dayalı bilgiyle yönetim</li> <li>* Müşteri odaklılık</li> <li>* Yönetici, çalışan birliği</li> <li>* Sıfır hiyerarşi (en az hiyerarşi)</li> <li>* İletişim</li> <li>* Başarısızlık değil kazanılan tecrübe</li> <li>* Sürekli gelişme</li> </ul> |
|-----------------|--|

Toplam kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler, yönetim anlayışını ve felsefesini, organizasyonunu, yöntemleri ve sistemleri kapsar. İnsana öncelikle değer vermeyi gerektirir. Bilimselliği her fırsatta şart koşar. Yönetimde, insan faktörüne verilen değer artıkça çalışanların verimi ve yapılan işin kalitesi artmaktadır. Toplam kalite yönetimi, çalışanların sorumluluk duygusu ile hareket etmelerini ve yapılması gereken işleri kendilerine söylenmeden kendilerinden yapmalarını öngörür.

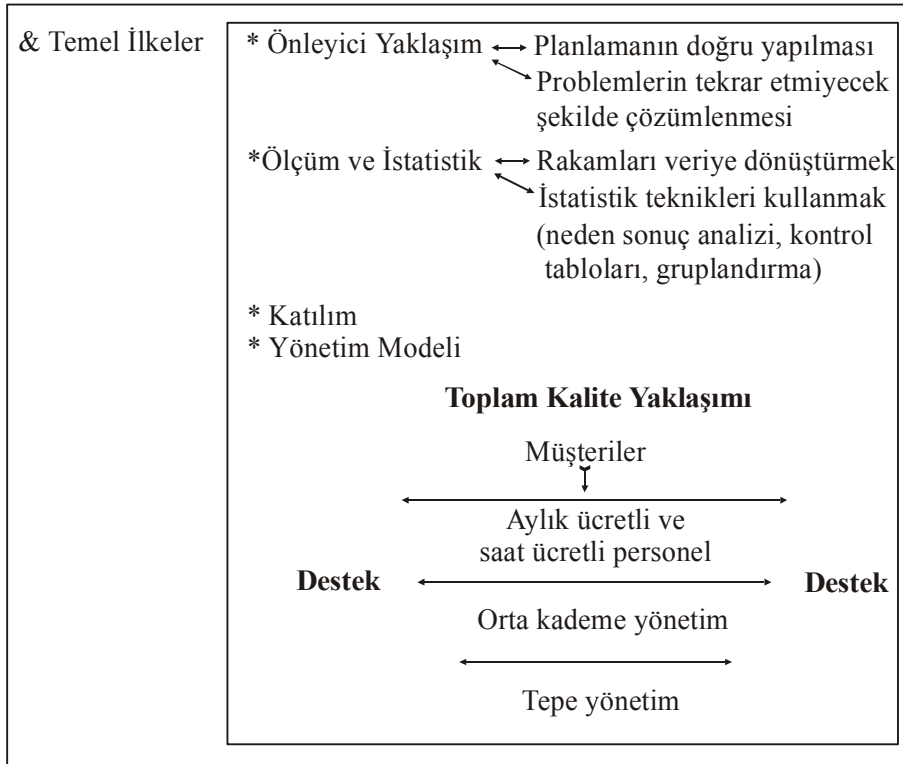
Toplam kalite yönetimi düşünsel bir devrim olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimide sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli eğitim bir verilmeli periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır.

Yönetim kademesinde yer alan her ferдин iki temel görevi vardır. Bunlar, performansını yükselmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek, mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak. Yapılan çalışmalar sonucunda amaçlar ne kadar yüksek düzeyde gerçekleştirilebildi bunu mümkün olduğunca sayısal verilerle ortaya koymak ve bir analiz yapmak yani kısaca değerlendirmek toplam kalite yönetiminin önemli ilkelerinden biridir. Değerlendirmenin niteliği sistemin gereksinimlerine bağlıdır. Eğer sistemin amacı performansı geliştirmek için zayıf noktaları ortaya çıkarmaksa, o zaman değerlendirme büyük ölçüde teşhise yönelik olmalıdır. Bu değerlendirme iyileştirmeye yönelik olacaktır. Eğer sistem bir modele

veya referans standartlarına uygunluk derecesini kanıtlamak istiyorsa o zaman uygunluk değerlendirmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yaklaşımında sistem içindeki herkesin katılımı, çağdaş üretim düşüncesinin temel taşlarından biri olarak görülmektedir. Kaliteye ulaşmak, ürünün üretim aşamasının en başından sonuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Sistem içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu algılamak ve ona ulaşmak zorundadır. Sistem içinde çeşitli kararların verilmesinde herkesin katılımını sağlayacak şekilde çalışanlarında görüşünün alınması ya da katkıda bulunmasının sağlanması takım ruhunu geliştirerek motivasyonu artırır. Çalışanlar ile üst yönetim arasında iletişim çok iyi kurulmalıdır. Sistemin amaç ve hedefleri hakkında çalışanlar bilgilendirilerek bunlara ulaşmada çalışanların üzerine düşen görevler ve kendilerinden ne şekilde bir katkı beklenildiği belirtilmelidir. Böylece, bilgilendirilen çalışanların tümünün katılımı sağlanarak sistem içinde kalite çalışmaları hızlanmaktadır (Kağncıoğlu, 2002: 13).

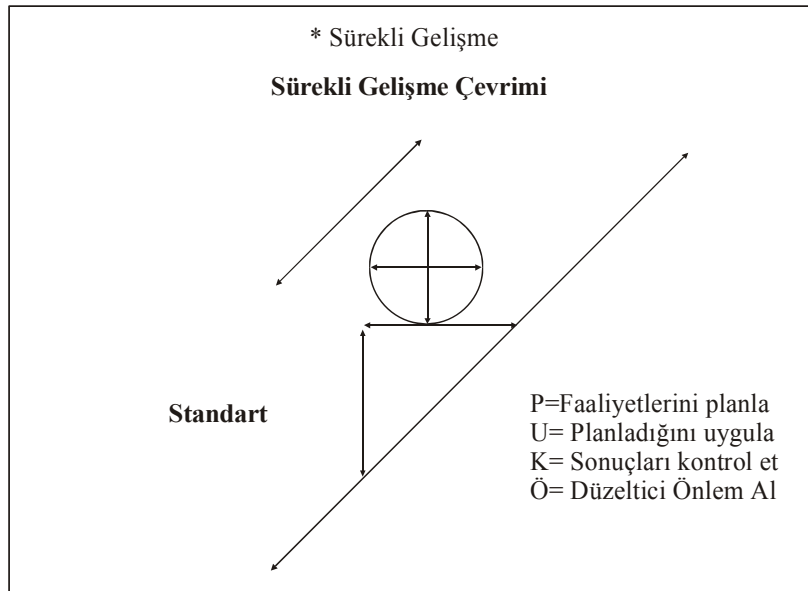
**Tablo 3.** Temel İlkeler



Kalite geliştirme, bütün faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Kalite geliştirmede “Deming döngüsü” diye bilinen “ planla, uygula, kontrol et, düzeltici önlem al” (PUKÖ) çevriminden büyük ölçüde yararlanılmaktadır. Kalite iyileştirme faaliyetleri, nelerin yapılması gerektiğinin iyi bir planı ile başlarsa sürekli ve etkin olacaktır. İyi planlamadan sonra, planan ulaşılmasını sağlayacak faaliyetlerin yapılması gerekir. Uygulama sonuçları kontrol edilerek ulaşılan sonuçlarla ilgili nedenleri anlamaya çalışmak önemlidir. Çünkü bunun sonucunda süreci geliştirmek için gerekli düzeltici önlemler alınması mümkün olabilecektir (Dinçmen, 1998: 35-40).

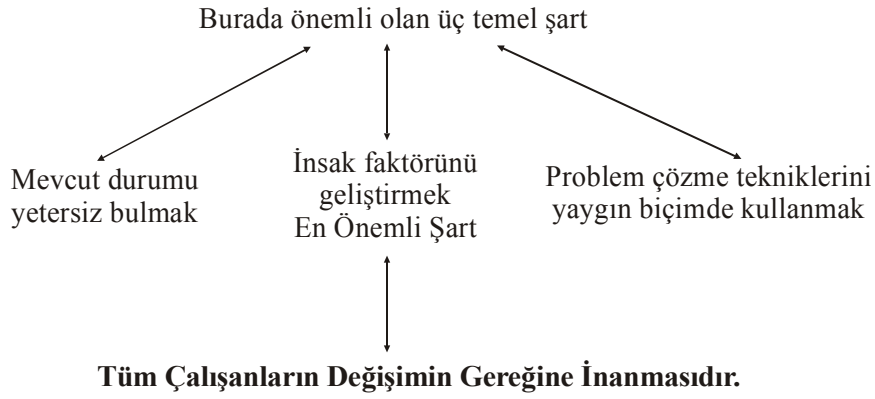
Toplam kaliteyi uygulamaya koyarken sistemler için önemli olan, kalite amaçlarının, politikalarının ve planların belirlenmesidir. Kalite amaçlarını ve kalite politikalarını uygun aksiyon planları izlemelidir. Toplam kalite yönetimi planlara dahil edildikten sonra, stratejinin bütün çalışanlara duyurulması gerekli olacaktır. Deming çevriminde bundan sonraki aşama elde edilen sonuçlarla, planlarda belirlenen sonuçların ölçüldüğü kontrol yani değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada ürün ve hizmetlerin dizaynı gözden geçirilmektedir. Kontrol aşaması, faaliyetlere yönetimin katılması, yönetimin toplam kalite yönetimine desteğini ifade eder. Yıllık kalite denetimleri toplam kalite yönetimi stratejisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. BU sürekli gelişme çevrimine görevlilerinde katılması son derece önemlidir (Yıldız, 1999:77; Şener,1998: 11).

**Tablo 4. Sürekli Gelişme Çevrimi**



Bu gelişim çevriminin sağlıklı bir biçimde sağlanabilmesi için tüm çalışanların değişimi istemesi ve bunun gerekliliğine inanması gerekir. Bunun içinde sistemde içinde buldukları mevcut durumu yetersiz bulmaları daima hep daha iyisini aramalıdır. Bunu gerçekleştirmek içinde karşılaştıkları problemlere daha kalıcı ve çalışmaların mükemmelleştirilmesi, ürün ve hizmetin müşteri tatminini sağlayacak biçimde gerçekleşmesini sağlayacak çözümler oluşturmalıdır. Bunun başarılması içinde sistemde çalışanların sahip oldukları performansı ve yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için kendilerini çeşitli eğitim faaliyetleri ile geliştirmeleri gerekmektedir. Sistem içinde çalışanlarının geliştirilmesinde yönetime büyük görevler düşmektedir. Bu önemli etkinlikler aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 5. Üç Temel Şart**



Eğer bir sistemde toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde çalışmalarımızı gerçekleştirmek istiyorsak bu sistemde çalışan herkes üstüne düşen sorumlulukları yerine getirmek için çaba sarfetmelidir. Böyle bir anlayışta çalışanların sorumlulukları kısaca aşağıda belirtilmiştir (Şener, 1998: 3).

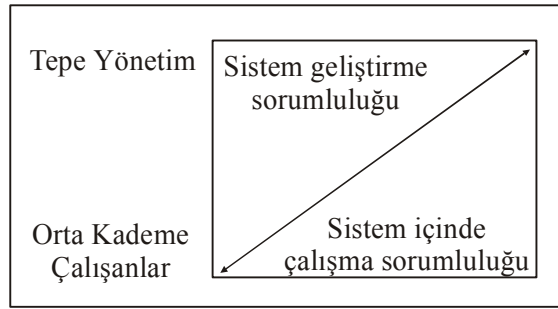
**Tablo 6. Çalışanların Sorumluluğu**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <p>&amp; Çalışanların sorumluluğu</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mevcut sistem içinde kendisine verilen görevleri yerine getirmek</li> <li>*Verilen işi daha basit, hızlı ve daha verimli yapmanın yollarını araştırmak</li> <li>*Gözlem yapmak, fikir üretmek</li> </ul> |
|---------------------------------------|--|

Çalışanların bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için de yönetimin çalışanları arasında takım ruhunu oluşturması, iyi bir çalışma ortamı sunması ve yaptıkları işin kendi işleriymiş gibi benimsemelerini sağlamalıdır. Kısaca, çalıştıkları kurumu benimsemeleri ve sahiplenmeleri gerekmektedir. Üst yönetim ile orta kademe çalışanları arasında paylaşılmalıdır. Bu sorumluluk paylaşımında üst yönetim sistemi geliştirmede daha fazla sorumluluk alırken orta kademe çalışanları sistem içinde çalışma sorumluluğunu daha fazla yerine getirmelidir.

**Tablo 7.** Sorumluluk Paylaşımı

& Sorumluluk Paylaşımı

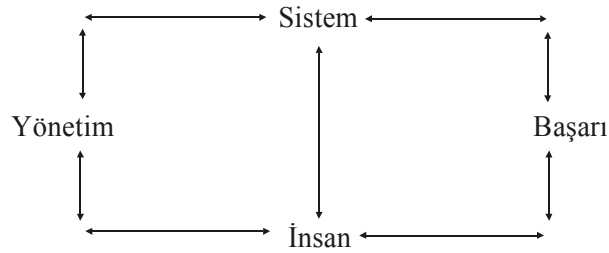


**Çalışanlara iyi bir sistem teslim edilmemişse onlardan kaliteli ürün ve hizmetler beklemek haksızlıktır.**

Kısaca, toplam kalite yönetimi, bir sistem içinde çalışan işçü ve yönetimin karşılıklı dayanışması birlikte hareket etmesi birbirleri ile iyi bir iletişim kurmuş olmaları sonucunda en üst düzeyde başarıyı elde etmeleri demektir.

**Tablo 8.** Toplam Kalite Yaklaşımı

Toplam Kalite Yaklaşımı



Bu yaklaşım, toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde ve iş dünyasının nitelikli elemana kavuşma özlemi, eğitim sisteminin sürekli gelişmesi ile karşılanabilecektir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi ülkenin üretim gücünün artmasına neden olacaktır. Bu nedenle toplam kalite anlayışının üretim işletmelerinden önce eğitim kurumlarında uygulanması daha anlamlı ve gerekli olmaktadır. Bununla ilgili kısa bir öngöründe bulunmak gerekirse şunları söyleyebiliriz.

### **Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Eğitime Etkisi**

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de eğitim kurumlarının yönetimlerinin çok önemsenmemesi bu kurumların iyi öğretmenlerce yönetilmelerini gündeme getirmiştir. Anlayış hep eğer bir öğretmen sınıfını idare edebiliyorsa pekala okulu da yönetebilir kalıbında kalmıştır. Toplam Kalite yönetimi yaklaşımının ortaya koyduğu 5 temel öğeden 4'ü aslında eğitimin temel ilkelerini oluşturmaktadır. Bu ilkeler:

**Dürüstlük:**Eğitim sürecinde bulunan öğrencileri en çok okulda değer olarak öğretilenlerin normal yaşamda geçerli olmaması yıpratmaktadır. Yani okulda yasaların her şeyin üstünde olduğunu ve çalışanlarının kutsal olduğunu öğrenen bir yeni yetişenin, yaşam içerisinde bunun tersiyle karşılaşmaması gerekmektedir. Toplam Kalite yönetiminin felsefesi (Dürüstlük, Bir problemi çözmek için onun varlığını kabul etmekle başlayan süreci anlatmaktadır.) ile eğitim veren kişiler kendilerine karşı dürüst olacakları için bunu kendi öğrencilerine yaşatmayacaklardır.

**Bağlılık:**İstenilen amaca ulaşılabilmesi için eğitimde de küçük bir bıkkınlık amaçtan çok uzaklaşmaya neden olabilmektedir. Bu yeni bir şeye başladığında sonuca ulaşmak için bir süre gerektiğini baştan kabul etmek anlamına gelmektedir.

**Ortak Görüş:** Gelişmenin okulla sınırlı olmadığı, sürekli gelişimin zaten gerekli olduğu konusunu eğitimciler her zaman kabul etmişlerdir. Ama bunun pratikte yaşandığında daha sık ve geniş olması gerekmektedir.

**Sabır:** Öğrenmenin ve eğitimin ne kadar uzun sürebileceğini ve eğitimle ilgili dönütlerin yada manevi hazzın epeyce bir süre sonra alındığı herkes tarafından bilinmektedir.

**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı:** Buna göre, süreçler ve teknikler her zaman ve başkalarından öğrenilebilir. Eğitimcilerde her



zaman teknik ve araçları başkalarından öğrenebilirler, çünkü zaten bu öğeye geleseye kadar ortak görüş olarak sürekli eğitimi kabul etmiş olmalıdırlar. Sanayi yöneticileri gençlere verilen eğitimde 3 konuda ihtiyacın karşılanamadığını belirtmişlerdir. Bunlar: Ekonomik çevreyi anlama, iş yapma ve bitirme anlayışı, kar etme kavramıdır. Aynı yöneticiler gençlerin şu 5 konuda da beceri geliştirmesini istiyorlar: İletişim, ekip çalışması, problem çözme, öğrenmeyi öğrenme ve yabancı dil. Bunların gerçekleşmesi için eğitimcilerden, tıpkı Toplam kalite yönetimi uygulamasındaki yöneticilerden beklendiği gibi, kendilerini yargıç olmaktan çok **destekçi**, konuşmacı olmaktan çok **yol gösterici** ve **danışman**, sınıfta yalnız başına kral olmaktan **çok öğrenci**, **ana-baba**, **yönetici** gibi davranmaları ve görevlerini tüm toplumla ortak olmak anlayışını paylaştıklarını daima hatırlatmaları beklenmektedir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi **katılımcı** ve **demokratik** yaklaşımı geliştirmektedir. Bu da kişilere, resmi toplantılara katılmayı, haklarını kavga etmeden savunmayı, olayları bir sistem içinde görmeyi, herkesin sürecin bir parçası olduğunu, alınan bir kararın takipçisi olmayı, öğrenci temsilcisini iyi seçmenin ne kadar önemli olduğunu direk olarak öğretecektir.

**Sonuç olarak**, yeni neslin hızla devam eden yarışta başarılı olabilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak, yaratıcı problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen ileri teknoloji ürünlerini kullanabilen, toleranslı, esnek düşünebilen, bilimsel düşünme yeteneğine haiz, ve sağlıklı kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetiştirilmesi gerekmektedir. Okullarda yönetici ve öğretmenlerimizin temel görevi de öğrencilere yukarıda belirtilen davranış ve becerileri kazandırmaları için gerekli ortamı ve yardımı sağlamak olmalıdır.

#### **Kaynaklar**

Dinçmen, Murat (1998); “Toplam Kalite Yönetimi İçin Eğitim Çevrimi”, **4.Ulusal Kalite Kongresi**, 8-9 Kasım, İstanbul.

Kağnıcıoğlu, C.Hakan (2002); “Kalite Yönetiminin Temel Prensipleri”, **Kalite Yönetimi Standart Araştırma-İnceleme Dergisi**, Sayı: 482, Şubat, s.11-15.

Şener, Fatih (1998); “Toplam Kalite Yönetimi”, **Anadolu Kalite Günleri Sempozyumu**, KalDer.

Mangelsdorf, D. (1999); "Evolution From Quality Management To An Integrative Management System Based On TQM And Its Impact On The Profession Of Quality Managers Industry", **The TQM Magazine**, 41 (6), s.15-25.

Özdemir, Servet, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Verimlilik Dergisi** (Toplam Kalite Özel Sayısı).

West, J.; Cianfrani C.A.; Tsiakals, J.J. (2000); **Quality Management Principles: Foundation of ISO 9000:2000 Family**, Part 1, Quality Progress, 33 (2), s. 113 – 116.

Yıldız, Gültekin; Ardıç, Kadir (1999/1); "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", **Standart Dergisi**, s.73-82.