

# Toplam kalite kontrol sistemi hizmet işletmelerinde uygulanabilir mi?

DR. CEMİL BOYACI

## I. TARİHİ SÜREÇ İÇERİSİNDE TOPLAM KALİTE KONTROL ÇALIŞMALARI

Son yıllarda uluslararası ekonomik ortamda rekabetin inanılmaz boyutlara ulaşması Türkiye'de de toplam kalite kontrol kavramının güncel hale gelmesine neden olmuştur. Dünya pazarlarına açılma eğilimi olan bir ülkenin yine uluslararası pazarlarda talep edilen mal ve hizmet standartını yakalaması gerekir. Türkiye açısından yeni sayılan bu kavram gerçekte, sanıldığı gibi pek de yeni değildir.

İlk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde Bell Telefon işletmelerinde 1934 yılında ortaya konulan uygulamadan, tüketicinin dikkate alınarak üretimin optimal (en uygun) hale getirilmesi amaçlanıyordu. Özellikle bu dönemde New York'ta Dodge, Roming ve Shewhart konuyu tartışan ve güncelleştirmeye çalışarak kamuoyuna kabul ettirmeye çalışan yazarlar olarak bilinirler. Shewhart birikimlerini 1931 yılında kalite kontrolü ile ilgili yazdığı bir kitapta toplamıştır ve yayınlamıştır. 1947 yılında A.B.D.'de "Amerikan Kalite Kontrol Demeği" ASQC kurulmuştur. 1951 yılında Juran'ın editörlüğünde 1500 sahifelik "Kalite Kontrol El Kitabı" adını taşıyan bir ansiklopedi yayınlanmış ve büyük yankılar yapmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminde Japonlar, o ana dek Amerikalıların konu ile ilgili araştırma sonuçlarına kendi düşüncelerini de katarak orijinal fikirlerini endüstriye uygulamaya başlamışlardır. Bu bağlamda kalite kontrolü ile ilgili ilk dergiyi "Hinshitsu Kanri" adıyla yayın hayatına kazandırmışlardır. Adı geçen derginin 1950 yılındaki aylık tirajı 50.000'i

bulmaktaydı. 1956 yılında, toplam kalite kontrol çalışmalarının Japon mimarı **Kaoru Ishikawa** TQC ile ilgili ustabaşılara yönelik bir radyo programı yaparak geniş kitlelerin dikkatini konuya çekmeyi başarmıştır. O güne dek dünyanın hiçbir yerinde işgörenlerin yönetime ve kararlara katıldığı görülmemişken, Japonya'da bu uygulamanın başladığına tanık oluyoruz. Japon toplumunda bir yaşam biçimi haline dönüştürülen bu felsefeye uygun olarak yeni yayın organları topluma kazandırılmaya devam edilmektedir.

1970'li yıllara gelindiğinde Japonya'da kalite kontrol çemberlerinin sayısı 20.000'e ulaşmıştır. 1980'e gelindiğinde sayı 100.000'e ulaşmıştır. Japonların kalite kontrolü ile ilgili yazdıkları kitap 1980'de İngilizce'ye, 1981'de Fransızca'ya çevrilmiştir. Dünya pazarlarında Japonya'ya olumlu imaj kazandıran firma sayısı 30'u geçmemektedir. Çoğumuzun hatırlayabileceği gibi uluslararası ün yapmış Japon firmaları arasında otomobil sektöründe Honda, Mitsubishi, Nissan, Toyoto; elektronik alanında Hitachi, Nec, Sony; kimya sektöründe Fuji, Somitomo hemen hatırlanabilecekler arasındadır. Uluslararası üne sahip bütün Japon firmaları "JUSE, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri" kuruluşunun üyeleridir. Yine adı belirtilen işletmeler 1950 yılından itibaren TQC programını JUSE nezaretinde uygulayan işletmelerdir.

## II. TOPLAM KALİTE KONUSUNDA YAPILAN EĞİTSEL FAALİYETLER

Japon endüstri düşüncesinde yapısal değişikliğe neden olan en önemli faktör, yönetici kadrolara yönelik kalite kontrolü ile ilgili uygulanan ve JUSE tarafından

### ABSTRACT

CAN TOTAL QUALITY SYSTEM BE APPLIED IN SERVICE OPERATION?

Objective of this article is to tract and explain the concept of total quality control (TQC) and to discuss the applicability of this concept in service operations. In this article production and productivity control which are the origin of the total quality control are explained and applicability of the total quality control technique in service operation is also investigated. Article concludes and emphasized that the production centers that are not given the appropriate attention total quality control concepts have no change but failure in world economic system that does not recognize boundnes in trade system.

Dr. Cemil Boyacı, Akdeniz University, School of Tourism and Hotel Management, Antalya, Turkey.

Doç. Dr. Cemil Boyacı; Lisans, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (1973); doktora, Bordeaux Üniversitesi İşletme Fakültesi (1978); Turizm İşletmeciliği doçenti (1985). Akdeniz Üniversitesi Antalya Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda öğretim üyesi.

yönlendirilen yoğun eğitsel faaliyetlerdir. Batılı yönetim uzmanları bu köklü değişikliğin 1950'li yıllarda gerçekleştirildiğini zorkabullenmektedirler. Sözkonusu edilen değişimde Amerikan metodlarının tamamen devre dışı bırakılmayıp, aksine yukarıda isimlerini belirttiğimiz yazarların çalışmalarını örnek alıp yaşama geçirilmesiyle ulaşılmıştır. Bu başarıda rol oynayan diğer bir faktör de, Japonların İkinci Dünya Savaşı'ndaki yenilginin oynadığı psikolojik etkidir. Burada meydana gelen etkinin olumsuz olabileceği düşünülebilir. Oysa Japon toplumunda savaşta kaybetme, başka bir alanda, özellikle endüstri alanında başarılı olma gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu duygular içinde savaştaki kayıpların telafisinin, ancak endüstriyel alanda gerçekleştirilecek önemli atılımlarla mümkün olunacağını toplum tarafından algılanmasıdır. Bu doğrultuda yapılan en önemli etkinlik, başta işletme üst kademe yöneticilerinin mühendislerin, ustabaşlarının etkin olarak katıldıkları "toplam kalite kontrol" seminerleridir. Bu alanda yapılan eğitsel çalışmalar;

- İşletme yöneticilerine yönelik, 5 gün ve günde 9 saat süren seminerlerden 32 adet düzenlenmiş ve 1774 yönetici katılmıştır.

- Departman sorunlarının (pazarlama müdürü, üretim müdürü vs.) katıldığı günlük 6 saat ve 12 gün süren seminerlerden 21 adet düzenlenmiş, 1375 kişi katılmıştır.

- Mühendislerin katıldığı 6 saat ve 12 gün süren seminerlerden 62 tane düzenlenmiş, 14.589 kişi katılmıştır. JUSE bünyesinde bu tür seminerlerde görev yapan 100 dolayında profesör bulunmaktadır. Her birisi uzun süreli JUSE üyesi olan ve 9 kişinin oluşturduğu danışmanlar tarafından eğitilmektedir. JUSE'de eğitim verecek profesörlerden hiçbirisi, iki senelik bir eğitim dönemini geçirmeden tek başlarına ders vermeye yetkili değildir. Böylece Japon toplumunda bir yaşam biçimi olan toplam kalite yönetimi dü-

şüncesinde de bir standartlaşma gerçekleştirilmiştir.

### III. SABIR VE BAŞARI

Japon sanayinin kalite ve verimlilik açısından başarısı bize göre temeli ellili yıllarda başlayan ve devam eden kararlı faaliyetlerde yatar. Bugün elde edilen başarıda yıllarca süren sabır vardır. Zira eğitim pahalı bir yatırımdır. Sonuçları hemen elde edilemez. Bu nedenle eğitim sektöründe kaybedilen yılların telafisi çok zor olduğu gibi, toplum bu gecikmenin faturasını çok ağır öder. Eğitim kurumlarının sorumluluğunu üstlenen yöneticiler konularında devamlı araştırma ve yenilikleri kurumlarına getirmek zorundadırlar. Japon toplumunun gerçekleştirdiği mucizede, yönetim uzmanlarının geliştirdiği teknik, buna bağlı araştırma ilişkisi vardır. Oysa Batı, Japon sistemini taklit ederek aynı başarıya ulaşamamıştır.

1975 yılında Amerikan pazarının Japon ürünleri ile istila edilmeye başlaması, bu ülkenin işletme yöneticilerini paniğe itmiştir. Japon ürünlerinden en fazla etkilenen firmalar, kurtuluşu Japon danışmanları istihdam etmekte bulmuşlardır. Örneğin aynı dönemde adını Amerika'da en fazla duyuran Japon danışman Ishikawa olmuştur. Böylece pazarda silinme noktasına gelen işletmeler, kurtuluşu kalite kontrol çemberlerini uygulamakta bulmuşlardır. Bazı işletmeler ise sorunun çözümünü, Japon işletmeler ile birleşmekte bulmuşlardır. 1980 yılında NBC televizyonu süreli yayınları içine kalite kontrol çemberlerini dahil etmiştir. Krizden çıkış (Out of Crisis) adıyla yayınlanan ve 2.000.000 adet satan kitabın konusu da, Amerika'da tekrar kaliteli üretimin nasıl gerçekleştirildiğinin hikayesini oluşturur.

Bugün toplam kalite kontrol çalışmaları yalnızca gelişmiş ülkelerde değil, yıllık gelişme hızı % 20'lerde seyreden Çin'de geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Şayet Çin'deki çalışmalar bu tempo ve ciddiyette devam ederse, yakın gelecekte Çin orijirli

**Japon endüstri düşüncesinde yapısal değişikliğe neden olan en önemli faktör, yönetici kadrolara yönelik kalite kontrolü ile ilgili uygulanan ve JUSE tarafından yönlendirilen eğitsel faaliyetlerdir.**

mallar dünya pazarlarını uygun fiyat, üstün kalite ve satıştan sonraki sağlanan ek hizmetlerle işgal edeceğe benzer.

#### IV. TOPLAM KALİTEDE ÖNEMLİ ROL OYNAYAN "KALİTE KONTROL ÇEMBERİ" NEDİR?

Teorik bazda kaynağı Amerikan olan ve geniş uygulama alanı olarak Japonya'da gelişmiş olan kalite kontrol çemberi; *aynu uğraş alanı içinde olan, aynı üniteye bağlı olarak çalışan (önbüro, kat hizmetleri, muhasebe vs.) sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş çalışma grubudur.* Bu tür grup çalışmasında yapılan işten gurur duymak, ortak sorun çözmeden haz duymak ve motive olmak esastır. Diğer bir ifade ile kalite kontrol çemberi sorun belirler, sorununu inceler ve soruna çözüm bulur. Bu sistemin bir işyerinde yapılabilmesi bazı önkoşulların varlığına bağlıdır: Herşeyden önce, çalışma ortamının insan onuruna yakışır olmasına ve yeterli güven ortamının varlığına bağlıdır. Bu noktadan hareketle çalışan (işgören) bu sistemde, bir araç değil, toplumun yaratıcı gücünün ortaya konulduğu bir amaç olmalıdır. İnsana saygı duymayan bir yönetim biçimi bireyi hiçe sayar, onu mutsuzluğa iter. Hangi tür işletme olursa olsun, çalışanlar belli bir etkinlik içindedir ve yöneticileri tarafından takdir edilmeyi beklerler. Bu beklenti her kademe ve düzeydeki çalışan için geçerlidir. Bugün Japon toplumunun uluslararası platformda elde ettiği başarıda, eğitim ve motive edilmişlik vardır. İnsanları motive edip, onlardan verim almanın yolu, çalışanların gönül güçlerini kazanmakla mümkündür.

#### V. NEDEN KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ İLE KALİTE VE VERİMLİLİK?

Günümüzde dünya ölçeğindeki rekabet yarışında bir toplumun yer alabilmesi için, ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerin satın alma gücü yüksek insanların oluşturduğu pazarda satın alınmasına bağlıdır. Bu ba-

şarıyı yakalamak kolay değildir. Uluslararası pazarlarda dünya standartlarına uygun malı, rekabet edilebilir fiyat ve hatta bunun altında bir fiyatla satmaya hazır olmakla mümkündür. Böyle bir üretim ortamının yaratılması ise;

- işi yapanların yüksek motivasyonuna,
- verilen hizmet ve üretilen malda yapılacak hataların azaltılmasına,
- çalışanların etkin katılımıyla yeteneklerinin değerlendirilmesine,
- organizasyon içinde haberleşmenin etkin bir teknik olarak kullanılmasına,
- çalışanların kişilik ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine,
- yaşam boyu eğitim politikasının uygulanmasına, bağlıdır.

#### VI. TURİZM İŞLETMECİLİĞİNDE VE DİĞER HİZMET İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE SAĞLANABİLİR Mİ?

Bir işletmede toplam kalitenin ortaya konması çalışanlararası güvenin tesis edilmesine bağlıdır. Hizmet işletmelerinde yapılan işlerin çok azı makinelere devredildiğine göre, bu tür iş ortamlarında insan faktörünün önemi bir kat daha artmaktadır. Kalite kontrol çemberlerinden hareket ederek toplam kalitenin elde edilmesi, hizmet işletmelerinde şu şartlara bağlıdır;

- işletme tepe nokta yöneticisinin "toplam kalite"ye inanmasına ve konu ile ilgili eğitimi almış olmasına,
- toplam kalitenin elde edilmesi, büyük ölçüde aynı işletmede iş güvencesinin olmasına bağlıdır. Bu noktadan hareketle, aynı işletmede uzun süre çalışarak eğitim faaliyetlerine katılmasına,
- ücretleri çalışılan iş ortamında sektör ortalamasının üzerinde olmasına,
- sistemin uygulanacağı işletmede iyi bir 'haberleşme' sisteminin varlığına,
- tepe noktasındaki yönetici ile birlikte

**Bugün Japon toplumunun uluslararası platformda elde ettiği başarıda, eğitim ve motive edilmişlik vardır. İnsanları motive edip onlardan verim almanın yolu, çalışanların gönül güçlenlerini kazanmakla mümkündür.**

tüm çalışanların toplam kaliteye inanmalarına,

- işletmede çalışanların, çalıştıkları işletmede "eşit işe eşit ücret" ve "adama göre değil, işe göre adam" politikasının uygulandığına inanmalarına,

- elde edilen başarının tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı bir iş ortamının varlığı halinde, toplam kalite hizmet işletmelerinde de uygulama alanı bulacak ve başarı işletme bazında, ülke bazında ve uluslararası rekabet ortamında yakalanacaktır.

## VII. SONUÇ

Sonuç olarak denilebilir ki; ülkemizin uluslararası pazarlardaki mal ve hizmetlerini satılabilmesi, diğer bir deyimle pazarlayabilmesi, üretilen mal ve hizmetlerin uluslararası pazarlarda aranan kalite ve fiyat düzeyinde olması ile mümkündür. Bu üstünlüğün elde edilmesi en uygun zamanda, başarıya damgasını vuracak, motive edilmiş, tecrübeli, çevresindeki değişimleri görebilen ve bu doğrultuda karar alıp uygulayabilen uygun kişilerle olasıdır. Bu kişiler sadece yöneticilik yeteneğine sahip değil, aynı zamanda çalışanlarını topyekün harekete geçirebilecek liderlik yeteneklerine de sahip olmalıdırlar. Aksi halde, ister özel işletme olsun, ister kamu işletmesi olsun, "durumunu idare" etmek ya da günü geçirmekle uluslararası yarışmalarda bir yer edinilmesi olanaksızdır.

Avrupa Birliği'ne üye olma iddiası olan ülkemizde, işgücü verimliliğinin artırılması, kullanılan girdilerde tasarruf sağlanabilmesi verimlilik artışını sağlayacak yeni yöntemlerin uygulanmasına bağlıdır. Bu doğrultuda MPM'nin (Milli Prodük-tivite Merkezi) yaptığı "Kalite Kontrol Çemberleri" ile ilgili çalışmaları takdir ediyor ve sevinçle karşılıyoruz. Ancak bu çalışmaların sadece bir kuruluş tarafından yapılmasının kısa zamanda beklenen etkiyi yapamayacağını düşünüyoruz. Bu nedenle, böyle bir çalışma topyekün bir çalışma

özelliğini taşımalıdır. Diğer bir anlatımla, tüm eğitim kuruluşlarının konuya duyarlı olmaları halinde daha kısa zamanda yakalanması mümkün olacaktır. Haftalık çalışma saatlerinin kırk saatin üzerinde olduğu ülkemizde, birim zamanda elde edilen verimin artırılması ile çalışma süresi aşağılara çekilebilir. böylece aktif nüfusu oluşturan kesimin turizm aktivitelerine katılmaları için daha fazla zaman kalır.

Türkiye bulunduğu coğrafi bölgede, dünyaticaretinde önemli rol oynayabilecek bir konuma sahiptir. Bu avantajını sağlam temellere dayanan ve verimlilik artışı sağlayacak sistemlerle değerlendirilmesi gerekir. Verimlilik artışı konusunda sistemin uygulamayacağı öncelikli sektörlerden birisi de "turizm"dir. Münferit olarak TQC sisteminin ülkemizdeki bazı turizm işletmelerinde uygulanmasını görmek sevindiricidir, fakat yeterli değildir. Uluslararası rekabet arenasında her yönde başarılı, güçlü, demokratik ve istikrarlı bir Türkiye için TQC sisteminin hizmet sektöründen daha çok işletmede uygulandığını yakın gelecekte görebilmek en önde gelen dileğimizdir. □

## KAYNAKÇA

BOYACI, Cemil, *Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından Fiziksel İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş'de Verimliliğe Etikisi Üzerine Bir Uygulama Örneği*, Antalya, 1989.

BOYACI, Cemil, *Turistik İşletmelerde Haberleşme Teknikleri (Ders Notu)*, Antalya, 1994.

GOGUE, Jean-Marie, *Les Six Samourai de la Qualité*, Paris, 1990.

GOGUE, Jean-Marie, *Management de la Qualité*, Paris, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru, *Le TQC ou la Qualité a la Japonaise*, Paris, 1981.

GOGUE, Jean Marie ve Robert FEY, *La Maitrise de la Qualité*, Paris, 1991.

MIZUNO, Shigeru, *La Maitrise Pleine et Entiere de la Qualité*, Paris, 1990.

SHEWHART, Walter A., *Les Fondements de la Maitrise de la Qualite*, Paris, 1989.

**Bir işletmede toplam kalitenin ortaya konması çalışanlararası güvenin tesis edilmesine bağlıdır. Hizmet işletmelerinde yapılan işlerin çok azı makinelere devredilebildiğine göre, bu tür iş ortamlarında insan faktörünün önemli bir kat daha artmaktadır.**