



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE YÖNETSEL ZAMAN

Prof.Dr. Nihat KARAKOÇ*

ÖZET

TKY, diğer kaynaklar gibi, zaman kaynağının yönetiminde de Deming Döngüsü'nden yararlanmayı gerektirmektedir. Bu çalışmada, TKY uygulamalarının başarısında yönetsel zamanın rolü ve önemi incelenmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi, Yönetsel Zaman, Deming Döngüsü, Sıfır Hata.

GİRİŞ

1990'lı yıllarda en çok adı geçen ve çağdaş yönetim anlayışı ve uygulaması olarak kabul edilen yönetim kavramı ve uygulamalarının başında, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gelmektedir.¹ TKY, yönetimde kullanılan diğer kaynaklar gibi "Zaman" kaynağına da bakış açısını değiştirmeyi gerektirmektedir. Zamanın "yönetimin en değerli kaynağı" konumunda görülememesi ve bu kaynağın yönetilmesindeki başarısızlık, TKY uygulamalarının başarısını olumsuz biçimde etkilemektedir. Bu yazıda TKY uygulamalarının başarısında "yönetsel zaman"ın rolü ve önemi belirlenecektir.

1. YÖNETSEL ZAMAN

Zaman, yöneticilerin yararlandığı en kıt kaynaktır. Bu kaynağın para gibi biriktirilip çoğaltılması, hammadde gibi depolanması ya da gereksinime göre akış hızının değiştirilmesi söz konusu değildir.² Zaman, bu özelliğiyle yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyecek konumdadır. Çünkü bir çalışmanın sonuçlarını o çalışmada yararlanılan en kıt kaynak belirlemektedir.³

Öte yandan yönetim işlevi, örgütteki diğer işlevler üzerinde egemen bir konumdadır. Dolayısıyla yöneticilerin, yönetsel eylemleri yerine getirirken oluşturdukları yönetsel zaman, örgütteki tüm kaynakların kullanılma biçimini doğrudan belirleyici niteliktedir. Bu değerlendirmelere göre, yöneticilerin zamanı kullanma biçimi, yönetimin başarısını belirleyen etkenlerin başında yer almaktadır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

TKY, bir örgütte takım çalışması ve sürekli gelişmeye dayalı olarak tüketicilerin beklentilerini en iyi biçimde karşılamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır.⁴ TKY, bir örgütün girdilerini sağlamlasından çıktılarını tüketicilere ulaştırılmasına kadar olan her aşamada insana ve kaliteye odaklanmış bir sistem olarak da tanımlanabilir. Bu yönetim anlayışının temelini oluşturan başlıca öğeler şekil 1'de görülmektedir.⁵

* Balıkesir Üniversitesi MMF Endüstri Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi.

¹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Ya., B. 6, İstanbul, 1998, s. 271; İsmail EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniv. Güç. Vak. Ya. No. 80, B. 4, Bursa, 1996, s. 23.

² Nihat KARAKOÇ, "Yönetsel İletişimdeki Zaman Kayıpları", *Kurgu Dergisi*, S.7, 1990, S. 71; Martin SCOOT (Çev. A. Çingil ÇELİK), *Zaman Yönetimi*, Rota Ya., 1997, s. 9.

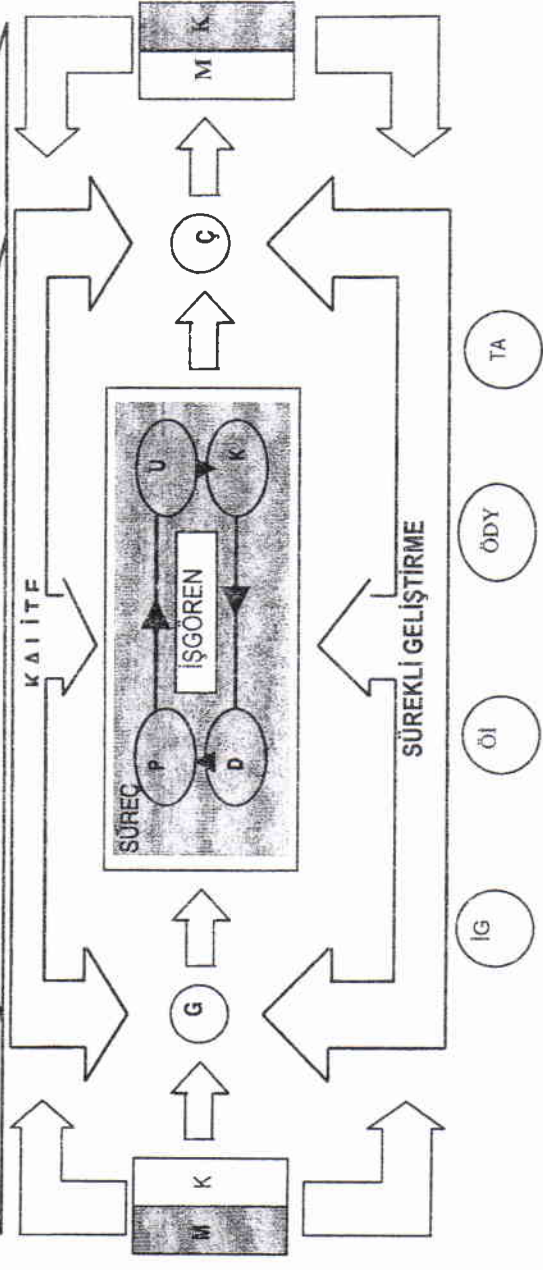
³ Peter F. DRUCKER, *The Effective Executive*, Harper and Row Pub., New York, 1967, s. 25.

⁴ R. Wayne MONDY-Shane R. PREMEAUX, *Management-Concepts, Practices and Skills*, Prentice Hall, Inc., 7. Ed., Englewood Cliffs, 1995, s. 550.

⁵ İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal Der Ya. No.2, B. 2, İstanbul, 1994, s. 33; İsmail EFİL, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Vipaş AŞ. Ya. No. 1, B. 3, Bursa, 1998, s. 123.

Şekil 1: TKY SİSTEMİ

(ÖDY) : Önemeye Dönük Yaklaşım
(TA) : Takım Anlayışı
(Öİ) : Ölçüm ve İstatistik
(İG) : İşgöreni Güçlendirme



M: Müşteri
G: Girdi
K: Kaynak
Ç: Çıktı

Şekil 1'deki TKY sisteminin çekirdeğinde "işgören" ve Deming (Planla-Uygula-Kontrol et-Değerlendir) döngüsü bulunmaktadır. Sistem, üst yönetimin liderliğinde, müşteri (işletme içi ve dışı) isteklerine uygun (kaliteli) çıktılar üretmeye yönelik, işgöreni güçlendirme, ölçüm ve istatistik, önlemeye dönük yaklaşım, takım anlayışı ve sürekli geliştirme ilkelerine göre kurulup işletilmektedir.

TKY sisteminin başarısında yukarıda anılan her ögenin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bu öğelerden her hangi birinin eksikliği ya da zayıflığı sistemin TKY niteliğini zayıflatacak ve sistem beklenen başarıyı sağlamayacaktır.

3. TKY'DEKİ BAŞARI VE YÖNETSEL ZAMAN

Örgütlerde TKY sisteminin kurulması, geliştirilmesi ve bu sistemin amaca uygun biçimde işletilmesinin yetki ve sorumluluğu doğrudan üst yönetime aittir. Bu nedenle bir örgütte uygulanan TKY'nin başarısından doğrudan üst yönetim sorumludur. Yöneticilerin bu sorumluluk bilincine uygun hareket edip etmediğinin en basit göstergesi ise yöneticilerin zamanı kullanma biçimidir.⁶

TKY anlayışı başlı başına bir sistem geliştirme sürecidir. Bu süreçte yöneticilerin kalite odaklı sistemler kurmak ve geliştirmek ile bu sistem içinde çalışmaya ayırdığı zaman arasındaki oran, bulunduğu yönetim kademesine uygun olmalıdır. Şekil 2'de görüldüğü gibi, yöneticinin bulunduğu yönetim basamağı yükseldikçe sistem kurma ve geliştirmeye ayırması gereken zaman artmaktadır. Öte yandan sistemde çalışmaya ayırması gereken zaman ise, azalmaktadır.

Şekil 2: Yönetim Basamaklarına Göre Yöneticilerin Zaman Kullanım Sorumluluk Alanları

| Yönetim Basamağı | Zaman Kullanım(Sorumluluk) Alanı |
|------------------|----------------------------------|
| ÜST | Sistem kurmak ve Geliştirmek |
| ORTA | |
| ALT | Sistemde Çalışmak |

Yöneticiler, TKY sistemini uygulamaya başladıktan sonra da zaman kullanımını konusundaki yanlış alışkanlıklarını sürdürmektedirler. Bunlardan başlıcaları şöyle sıralanabilir:⁷

⁶ Bkz. KAVRAKOĞLU, s. 18.

⁷ Bkz. KARAKOÇ, s. 74.

- Günlük zaman planlaması yapmamak,
- İşlerin öncelik sıralamasında yapılan yanlışlar,
- Ayrıntılarla uğraşmak,
- Kesintisiz çalışma ortamını oluşturamamak,
- Toplantı yönetimindeki başarısızlık,
- Astları yetkilendirmedeki başarısızlık,
- Telefonla ve ziyaretçilerle olan görüşmeleri düzenleyememek,
- Terfi eden yöneticilerin önceki yönetim kademesine özgü alışkanlıklarını sürdürmesi,
- Evrak akışını düzenleyememek,

Bu yanlışlar, yöneticilerin sistemde çalışmaya ayırdıkları zaman dilimini genişleterek sistem kurma ve geliştirme çabalarının gerektirdiği zaman dilimini azaltmaktadır. Dolayısıyla TKY sistemindeki belirleyici öge olan yönetimin liderliği ögesi zayıflayarak, "TKY uygulamalarının işletmelerde dramatik başarılarla yol açmadığı" yönündeki eleştirileri haklı çıkaracak örnekler ortaya çıkmaktadır.⁸

SONUÇ

TKY "sıfır hata" anlayışının egemen olduğu başlı başına bir sistem geliştirme sürecidir. TKY uygulamalarının başarısı, yöneticilerin buldukları yönetim kademesine uygun olarak sistem kurma ve geliştirmeye gerekli zamanı ayırabilmesine bağlıdır. Bu da yöneticilerin, zaman kaynağının anlam ve önemini kavrayıp, diğer kaynaklar gibi, zaman kaynağının yönetiminde de "Deming Döngüsünden" yararlanmalarını gerektirmektedir.

KAYNAKÇA

1. DRUCKER Peter F., **The Effective Executive**, Harper and Row Pub., New York, 1967.
2. EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniv. Güç. Vak. Ya. No. 80, B. 4, Bursa, 1996.
3. EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Vipaş AŞ. Ya. No. 1, B. 3, Bursa, 1998.
4. KARAKOÇ Nihat, "Yönetiş İletişimdeki Zaman Kayıpları", **Kurgu Dergisi**, S. 7(1990).
5. KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Ya. No. 2, B.2, İstanbul, 1994.
6. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Ya., B. 6, İstanbul, 1998.
7. Martin SCOOT (Çev. A. Çıngıl ÇELİK), **Zaman Yönetimi**, Rota Ya., İstanbul, 1997.
8. MONDY Wayne R.-PREMEAUX Shane R., **Management-Concepts, Practices and Skills**, Prentice Hall, Inc., 7. Ed., Englewood Cliffs, 1995.

⁸ Bkz KOÇEL, s. 277