

ORGANİZASYONLARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Coşkun Can Aktan

Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ccan.aktan@deu.edu.tr

Özet

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking) , stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada toplam kalite yönetiminin temel teorik çerçevesi incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite, çalışanların memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, performans değerlendirme ve ölçme yöntemleri, ekip çalışması; benchmarking , stratejik planlama.

Alan Tanımı: Organizasyon ve yönetim

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract

Total Quality Management is a management approach to long-term success through customer satisfaction. Strategic management, human resource management, employee satisfaction, total employee involvement, motivational management, performance appraisal, benchmarking etc are all considered essential elements of this management philosophy. This paper aims to explore the fundamental aspects of Total Quality Management.

Keywords: Total quality, employee satisfaction, customer satisfaction, performance appraisal, teamwork, benchmarking, strategic management

JEL Codes: L2, M10

İ.GİRİŞ

İşletme yönetimi alanında 1950’li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başladı. Özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuş oldu. Toplam kalite yönetimi esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıydı. Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunuldu.

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda “kalite”nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking) , stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930’lı yıllarda ABD’de başladı. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi. Shewhart’ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD’de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran’ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı Japonya’ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming’i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran’ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum’dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesinin gelişimine önemli katkılarda bulundular. 1960’lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa’nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi’nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. Bu arada Japon Taaichi Ohna’nın Tam Zamanında Üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi

anlayışının yıkılmasına neden oldu. Japon Masaaki Imai'nin Kaizen (Sürekli Gelişme) felsefesi de toplam kalite yönetimine bir diğer önemli katkıydı.

Öte yandan, stratejik yönetim 1980'li yıllarda ve özellikle 1990'lı yıllarda özel şirketlerin yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael E. Porter'in rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile Stratejik Yönetim, yeni yönetim felsefesinin önemli bir boyutunu oluşturdu. 1980'li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de "En İyi Uygulamaların Adaptasyonu" (Benchmarking) adı verilen bir yönetim tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmaları. ABD'de Xerox şirketinde bu konuda yapılan çalışmalar diğer şirketler için de ilk örneği oluşturdu.

Toplam kalite yönetimi, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıktı. 19. Yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20 yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda organizasyonlarda daha geniş ölçekte üretimde bulunulmuş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu aşamada "formen kalite kontrolü" geçerli olmuştur. Organizasyonda benzer işler bir arada düşünülmüş ve bu görevleri yerine getiren işçiler "formen"ler tarafından denetlenmiştir. Formen, aynı zamanda kalite kontrol görevini de yerine getiren kişi olmuştur. (Gözlü, 1994;54.)

Bu aşamadan sonra organizasyonlarda kalitenin nihai ürün aşamasında "muayene"si (inspection) esas alınmaktaydı. Daha sonra 1950'li yıllarda Shewhart'ın öncülüğünde "istatistiksel kalite kontrol" yaklaşımı gündeme geldi. Bu aşamada kalite kontrolde istatistiksel araçların (Pareto diyagramı, histogram vs.) kullanılmasının önemi üzerinde durulmaktaydı. Üçüncü aşamada "toplam kalite kontrol" kavramı kullanılmaya başlandı. Bu üçüncü yaklaşım diğer iki yaklaşımdan biraz farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrol edilmesinin üzerinde durmaktaydı. Yine bu aşamada kalite kontrolün sadece muayene, üretim ve mühendislik departmanlarının görevi olmadığı tüm organizasyonda kalite kontrol görevinin üstlenilmesi gerektiği üzerinde durulmaktaydı. "Muayene", "istatistiksel kalite kontrol" ve "toplam kalite kontrol" aşamalarından sonra bugün yaygın olarak "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırılan yönetim felsefesi doğmuş oldu.

Özetle, başlangıçta sadece kalite geliştirme, planlama ve kontrol konularında yapılan araştırmalar daha da genişleyerek Toplam Kalite adı verilen yeni bir yönetim felsefesinin doğuşunu hazırladı.

II.KALİTE VE TOPLAM KALİTE KAVRAMLARI

Toplam kalite yönetimini açıklamaya geçmeden önce “kalite” ve “toplam kalite” kavramlarını kısaca da olsa özetlemekte yarar görüyoruz.

Kalite kavramı çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşünürler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamaktadırlar.

Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi “ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması” şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanları kaliteyi “bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi” olarak tanımlamaktadırlar. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında “uygunluk kalitesi” (müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve “tasarım kalitesi” (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflaması da yapılmaktadır.

Öncelikle belirtelim ki, kalite denildiğinde genellikle “mal ve hizmet kalitesi” ya da “ürün kalitesi” anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran bir çok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. Ürün kalitesi esasen sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır:

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi,
- Donanım kalitesi.

Ünlü Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki İmai'nin şu sözleri konuyu çok güzel bir şekilde ortaya koymaktadır:

“Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir... İşin üç yapı taşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.” (İmai, 1997; 41-42.)

Imai benzer bir ifadeyi daha kitabında kullanmaktadır:

“Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol ‘insana kaliteyi işlemek’ üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarlamış demektir.” (İmai, 1997; 41.)

Bir başka ünlü Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa ise kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Dar anlamda, kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi vb.’dir.” (Ishikawa, 1995;47.)

Ishikawa aynı zamanda kaliteyi “tasarım kalitesi” ve “uygunluk kalitesi” olmak üzere ikiye ayırmaktadır:

“Tasarım kalitesi genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle – yani hedeflenmiş kaliteyle – yaratmak ister...Uygunluk kalitesi aynı zamanda uygun kalite olarak da adlandırılır. çünkü gerçek ürünlerin, tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa, bu hatalıların ve yeniden işlemlerin var olması demektir. Uygunluk kalitesi yükseldiği zaman maliyet düşer.” (Ishikawa,1995;56.)

Bir başka kalite uzmanı Joseph M. Juran, kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tanımlarken Philip B. Crosby ise “kalite istenen özelliklere uygunluktur” şeklinde bir tanım yapmaktadır. (Hunt,1993.)

Bu açıklamalarımızdan açıkça anlaşıldığı üzere kalitenin bir çok boyutu bulunmaktadır ve ürün kalitesini de bu boyutlar belirlemektedir.“Organizasyon kalitesi” ise “mal ve hizmet kalitesi” kavramından çok daha geniş bir kavramdır. Yukarıda yaptığımız açıklamalara benzer şekilde, organizasyon kalitesini belirleyen kalite unsurlarından da söz edebiliriz. Organizasyon kalitesini belirleyen unsurlar bir değil, bir çoktur. Bunlar arasında liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, iş kalitesi, sistem kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi vs. unsurları sayabiliriz.

Buraya kadar mal ve hizmet kalitesini, (ürün kalitesini) ve organizasyon kalitesini belirleyen “kalite unsurları”nı ele almış bulunuyoruz. Şimdi konuyu bir başka açıdan ele almaya çalışalım.

Mal ve hizmet ya da ürün kalitesi ne demektir? Bir ürüne “kalite” veren nedir? Ürün kalitesini tanımlayan özellikler nelerdir? Dikkat edilirse, bu sorular yukarıdaki açıklama ve değerlendirmelerimizden tamamen farklıdır. Yukarıda ürün kalitesini belirleyen unsurlar ele alınmıştır. Oysa bu yönelttiğimiz sorular ürün kalitesinin özellikleri ile ilgilidir.

Mal ve hizmet kalitesinin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: (Parasuraman and et.all. 1985;41-49.)

Görüntü. Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.

Güvenilirlik. Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu.

Cevap verme. Organizasyonun, müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu.

Yeterlilik. Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi .

Nezaket. Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması.

Kredibilite. Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi.

Güvenlik. Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.

Ulaşabilme. Hizmete ve personele kolayca ulaşabilme durumu.

Hemen belirtelim ki, mal ve hizmet kalitesinin özelliklerini de kendi içerisinde iki gruba ayırmak mümkündür. Örneğin; “dayanıklılık”, “görüntü”, “fonksiyonellik”, “değiştirilebilirlik”, “tamir edilebilirlik”, saklanabilirlik”, “test edilebilirlik” “taşınabilirlik” gibi özellikler mal kalitesinin (ürün kalitesinin) özellikleridir. Buna karşın, “rahatlık”, “nezaket ve saygı” gibi unsurlar hizmet kalitesinin özellikleridir. (Hoyle, 1994;7.) Bir hizmet işletmesi olarak lokantada, kaliteyi belirleyen unsurlar içinde rahatlık, nezaket ve saygı gibi unsurlar çok daha dikkat çekicidir. Şüphesiz, lokantada hizmet kalitesi kadar ürün kalitesi de önem taşır. Örneğin, bir balık lokantasında ısmarlanan balığın “ürün kalite”sini gösteren özellikler “tad”, “tazelik”, “temizlik” gibi unsurlardır.

Mal ve hizmet kalitesinin esasen bir bütün olduğunu söylemekte yarar bulunmaktadır. Yine bir başka örnek verelim. Bir beyaz eşya satıcısından alınan buzdolabının “ürün kalitesi”ni belirleyen özellikler arasında “görüntü” (estetik), “dayanıklılık” gibi unsurlar önem taşır. Ancak satış sonrası servis hizmetleri de önem taşımaktadır. Zira, servis de “hizmet kalitesi” demektir.

Buraya kadar açıklamalarımızda kalite kavramını ve başlıca boyutlarını açıkladık. Şimdi ise toplam kalite yönetimini tanımlamaya çalışalım.

Toplam kalite yönetimi, “mal ve hizmet kalitesi”ni, daha geniş anlamda “organizasyon kalitesi”ni sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite Yönetimi” kelimelerinin başına “Toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni organizasyonel performansı artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.

Bugün için literatürde “toplam kalite”, “toplam kalite yönetimi”, “toplam kalite kontrol” kavramlarının çoğunlukla eş anlamlı olarak kullanıldığını söyleyebiliriz. Literatürde ünlü yönetim “guru”larının toplam kalite yönetimi konusundaki başlıca tanımlarını aşağıda özetlemekte yarar bulunmaktadır:

Armand V. Fiegenbaum toplam kalite yönetimi yerine “toplam kalite kontrol” kavramını kullanmaktadır. Fiegenbaum, toplam kalite kontrol kavramını şu şekilde tanımlamaktadır:

“Toplam kalite kontrol bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de gözönünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir.” (Ishikawa, 1995;92.)

Fiegenbaum, organizasyonda; pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımının gerekli olduğu üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimine bu bakış açısı literatürde “toplam katılım yönetimi” olarak da adlandırılmaktadır.

Masaaki Imai ise toplam kalite kontrol kavramını şu şekilde tanımlamaktadır:

“Toplam kalite kontrol, her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli sürekli iyileştirme faaliyetleridir.” (İmai, 1997; xxv.)

Japon Endüstri Standartlarının tanımı ise şu şekildedir:

“Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi. Modern kalite kontrol istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır.” (Ishikawa, 1995;46.)

Ünlü Japon yönetim uzmanı Kaoru Ishikawa ise toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır:

“Kalite kontrol yapmak; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir. Bu amaca ulaşmak için şirketteki üst yöneticiler, şirket içindeki bütün bölümler ve tüm çalışanlar dahil olmak üzere herkes kalite kontrole katılmalı ve gelişmesine yardım etmelidir.” (Ishikawa, 1995;46.)

Organizasyonda toplam kalite yönetiminin uygulanmasının amacı ise müşterilerin isteklerine en uygun mal ve hizmeti üretmektir. Nitekim Japon Endüstri Standartları adlı kuruluş, toplam kalite yönetimini “müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi” olarak tanımlamaktadır. (Imai, 1997;42.)

Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür: (İmai, 1997;43.)

1. Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
2. Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönlendirmek;
3. Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.”

III.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL BOYUTLARI

Toplam kalite yönetimi, kaliteli bir organizasyon yaratılması için bazı tekniklerden ve yönetim metodlarından yararlanır. Bu teknik ve metodların tamamını “toplam kalite yönetiminin temel boyutları” olarak adlandırmayı uygun görüyoruz.

Toplam kalite yönetiminin başlıca boyutları Şekil-1’de gösterilmiştir. Şekilden anlaşıldığı üzere toplam kalite, pek çok yönetim tekniğini ve yönetim metodunu kapsamaktadır. Tabloda yeralan toplam kalite yönetiminin boyutlarını kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “insan kalitesi” hedefini gerçekleştirmek için “insan kaynaklarının yönetimi”, “performans yönetimi”, “motivasyon yönetimi” ve “toplam katılım yönetimi” önem taşımaktadır. Bir organizasyonda doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların organizasyonda aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi, tüm bu saydığımız yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedendir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “sürekli eğitim” ve “sürekli gelişme” (Kaizen) önem taşımaktadır. Bunların yanısıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi de “vizyon yönetimi”dir. Vizyon, olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir. Vizyon, gerçekleştirilebilir hedef demektir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin, tüm organizasyon çalışanlarının katılımıyla “vizyon bildirisi” hazırlanması gerektiği savunulmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin bir diğer boyutu “toplam ahlak yönetimi”dir. Kalite ile ahlak birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Kalitenin olmadığı yerde ahlak; ahlakın olmadığı yerde de kaliteye ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle, organizasyonda ahlakın tüm

boyutlarının (liderlik ahlakı, yönetim ahlakı, insan ahlakı, sistem ahlakı, meslek ahlakı, çalışma ahlakı vs.) tesis edilmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite, organizasyonda “sinerjizm”e önem veren bir yönetim anlayışıdır. Sinerjizm, dar anlamda tüm çalışanların yönetime katılımı; geniş anlamda ise organizasyonda insan, sistem, donanım vs. unsurların birarada bulunması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede “sinerjik yönetim”, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

“Stratejik yönetim”, toplam kalite yönetimi anlayışında en önemli araç ya da tekniklerden birisidir. Stratejik yönetimde, organizasyonun mevcut durum analizinin yapılması (SWOT analizi), benchmarking yönteminden yararlanılması, rekabet ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “esnek üretim” ve “tam zamanında üretim” anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Teknolojik dönüşümün çok hızlı olduğu, ürün yaşam evrelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde esnek üretim anlayışının benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “açık iletişim”, “öneri sistemleri”, “problem çözme” gibi konular da son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında “muayene” yoluyla kontrol edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürünün tasarımı aşamasından başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesini savunmaktadır. Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi, günümüz bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin en geniş bir şekilde kullanılmasının önemi üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimi, “bilgi destekli yönetim” anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüzde, “bilgi” rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu çerçevede “araştırma ve geliştirme yönetimi”, “yenilik ve yaratıcılık yönetimi” toplam kalite yönetiminin temel boyutlarıdır.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için etkin bir çevre yönetiminin gerekli olduğu üzerinde de durmaktadır. Çevre ahlakı, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

Toplam kalite yönetimi “yalın organizasyon” ve “öğrenen organizasyon” oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon

yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır. Öğrenen organizasyon ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için globalleşme gerçeğinin gözardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içerisinde uluslararası pazarlara kenetlenmenin zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar yaratılmasını da savunmaktadır. “Global organizasyon”, aynı zamanda her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan “çevik organizasyon” olmak zorundadır.

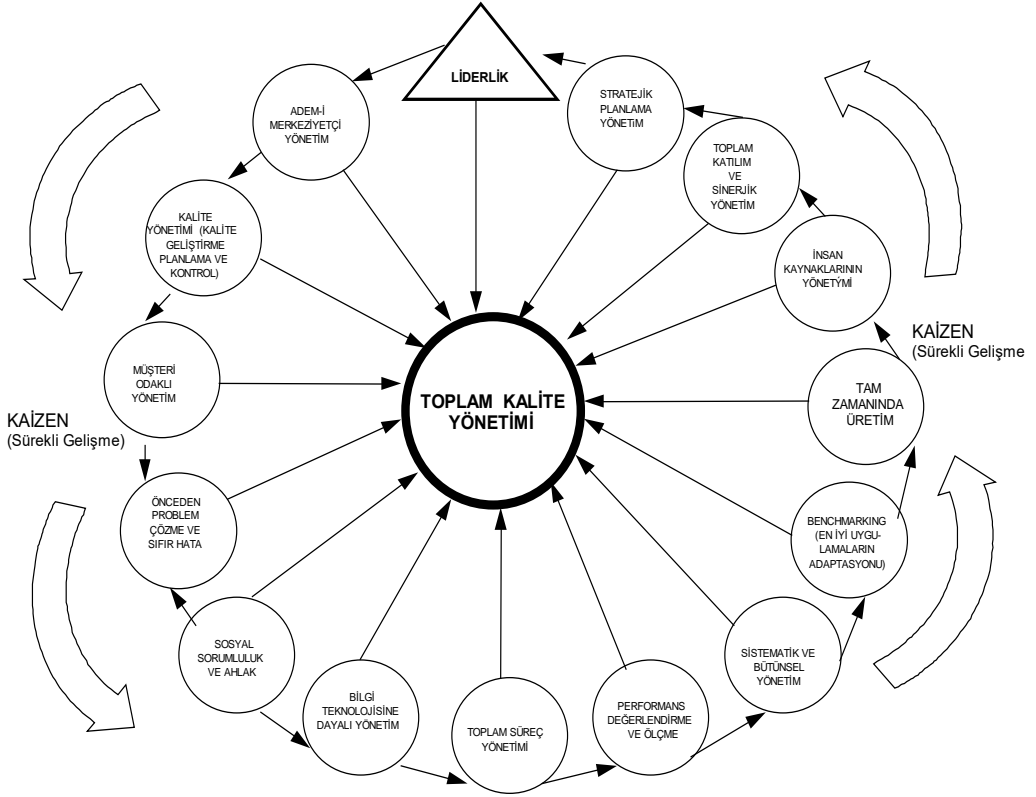
IV.MÜŞTERİ ODAKLI STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetiminde müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için stratejik yönetim, sinerjik yönetim, insan kaynaklarının yönetimi, performans yönetimi ve saire yönetim araçlarının organizasyon kültürü içerisinde bulunması savunulmaktadır.

Müşteri odaklı stratejik kalite yönetimi konusundaki açıklamalardan önce müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması konusunda yönetim “guru”larından Tom Peters’in belirttiği dokuz ilkeyi maddeler halinde sunmakta yarar görüyoruz. Peters’in organizasyonlarda müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmede başarı için gerekli gördüğü faktörleri şu şekilde özetleyebiliriz: (Peters, 1998:118-119.)

1. Organizasyonda müşteriye olan eski davranış ve kuralların, tamamen değiştirilmesi amaçlanmalı.
2. Reorganizasyon yapılarak, organizasyondaki hiyerarşik yapıya son verilmeli ve tüm çalışanların müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermesi sağlanmalı.
3. Ürün ve hizmet kalitesinde gelişmenin sağlanması amaçlanmalı.
4. Elektronik bilgi iletişiminden yararlanılarak müşteriye daha süratle hizmet sağlanmalı.
5. Müşteri ile yakın ilişkilerde olan departmanlarda çalışanların eğitimi sağlanmalı.
6. Üretim-dağıtım-pazarlama-satış vb. tüm süreçlerde bütünlük ve iletişim sağlanarak müşteriye daha iyi hizmet sunulmalı.
7. Müşteri ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanması amaçlanmalı.
8. Bilgisayar paket programlarının geliştirilmesi ile hizmetlerin daha iyi ve etkin bir şekilde karşılanması sağlanmalı.
9. Toplam Müşteriye Cevap Verme (Total Consumer Responsiveness) felsefesi organizasyonda ana ilkelere biri olmalı.

Şekil –1: Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları



Kaynak: Yazar tarafından geliştirilmiştir.

Müşteri odaklı stratejik kalite yönetiminin uygulanması için öncelikle organizasyonda üst yönetimin bu konuda kararlı ve inançlı olması gerektiğini yukarıda belirttik. Üst yönetimin inancı, desteği ve katkısı olmaksızın müşteri odaklı stratejik kalite yönetiminin organizasyonda uygulanması ve başarıya ulaşılması söz konusu değildir. Başarı için üst yönetimin desteği gerekli, ancak yeterli değildir. Stratejik kalite yönetimi konusunda yapılacak işlerin de çok iyi bir şekilde tesbit edilmesi gerekir. Bu konuda yapılacak işleri şu şekilde özetleyebiliriz:

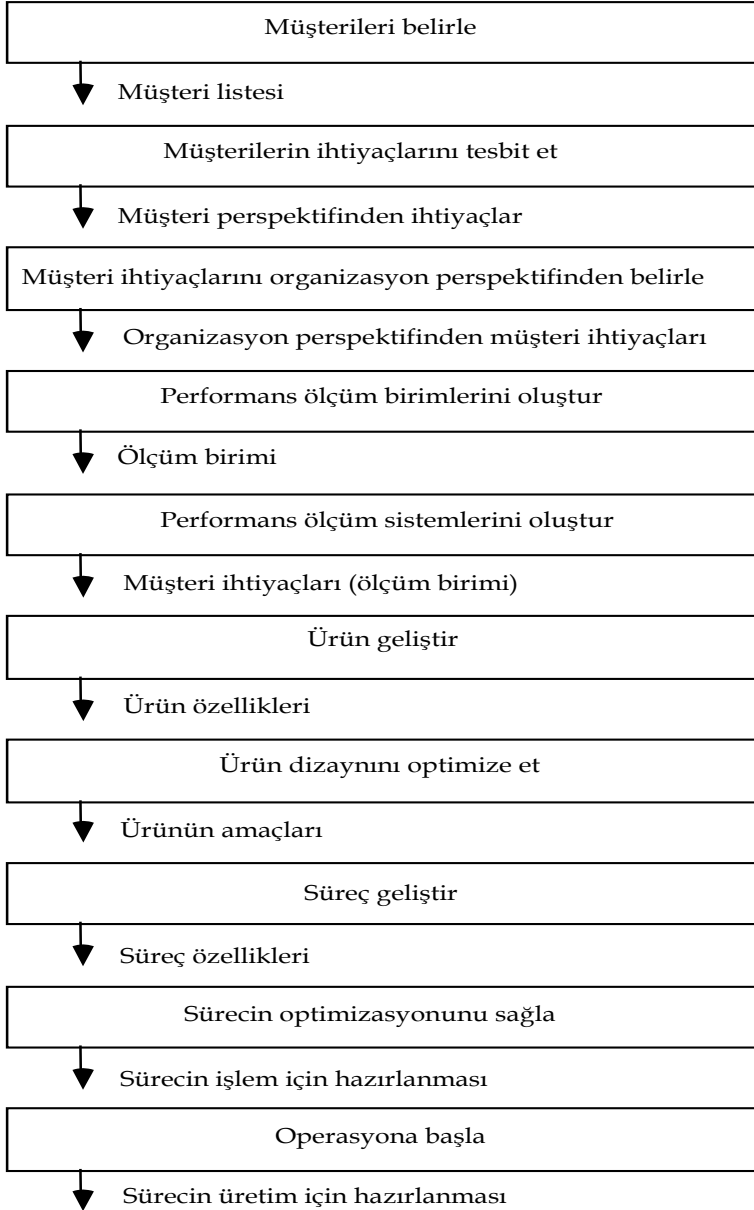
- Müşteri odaklı stratejik kalite yönetimi için ilk aşamada bir “kalite planlama yol haritası” oluşturulmalıdır.

- İkinci olarak, organizasyonun kalite konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin tesbit edilmesi; kalite geliştirilmesinin gerekli olduğu alanlar ve fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmelidir.
- Organizasyonda kritik başarı ya da performans faktörlerinin tesbit edilmesi gereklidir.
- Stratejik kalite planlaması ve uygulamasından sorumlu çalışma gruplarının oluşturulması gereklidir.

Toplam Kalite alanında dünyanın en tanınmış yönetim uzmanlarından ya da “guru”larından biri olarak kabul edilen Joseph M. Juran stratejik kalite planlaması konusunda bir “yol haritası” geliştirmiştir. Juran’a göre müşteri odaklı stratejik planlama yönetimi için bu yol haritasındaki işlemlerin yapılması gereklidir. (Bkz: Şekil-2.)

Juran, organizasyonda müşteri odaklı stratejik kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme işlemlerinin yapılması gereği üzerinde durmaktadır:

Şekil- 2: Juran'ın Kalite Planlama Yol Haritası



Kaynak: Juran, 1988 : 6.5

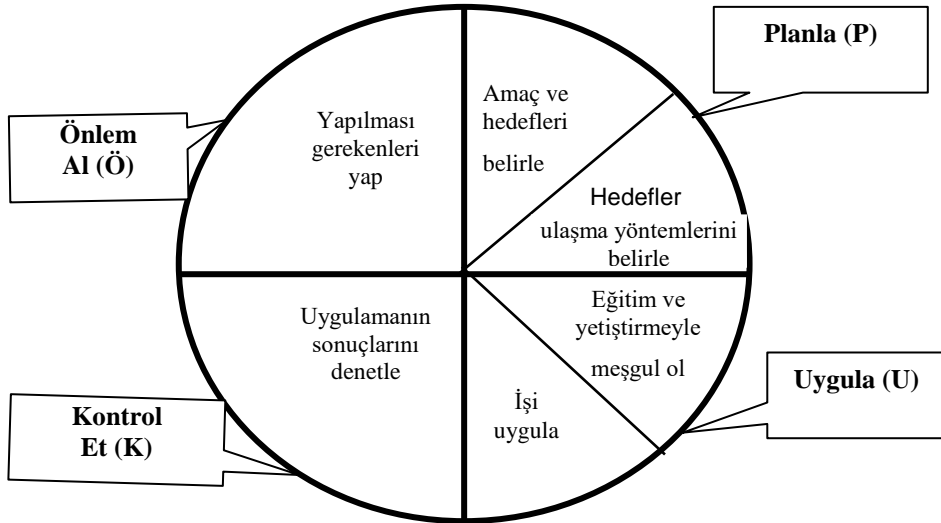
V.KALİTE KONTROL VE ORGANİZASYONEL GELİŞME

Toplam kalite yönetiminde “kalite kontrol” son derece önemli bir işlemdir. Organizasyonda kalite kontrol çalışmalarının başlıca altı aşama dahilinde organize edilmesi ve uygulanması önerilmektedir. (Ishikawa, 1995; 61vd.)

- Hedeflerin belirlenmesi,
- Hedeflere ulaşma yöntemlerinin belirlenmesi, yani “Planlama” (P),
- Eğitime önem verilmesi,
- Planlanan işlerin yapılması, yani “Uygulama” (U),
- Uygulama sonuçlarının denetlenmesi, yani “Kontrol” (K),
- Uygulama sonuçlarının gözden geçirilmesi ve gereken tedbirlerin alınması, yani “Önlem Alma” (Ö).

Yukarıda kısaca özetlediğimiz ve literatürde kısaca “PUKÖ Döngüsü” ya da “Kalite Kontrol Çemberi” olarak bilinen yaklaşım organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için son derece önem taşımaktadır. (Bkz:Şekil-3.) Yukarıdaki tüm aşamalarda istatistiksel araçların kullanılması son derece önem taşımaktadır. Saydığımız altı aşamada istatistiksel araçlar kullanılarak kalite kontrol işlemi yapılmasına “istatistiksel kalite kontrol”; yine istatistiksel araçlar kullanılarak maliyet kontrolü yapılmasına ise “istatistiksel maliyet kontrolü” adı verilir. (Ishikawa, 1995;72.)

Şekil-3: Kalite Kontrol Çemberi



Kaynak: Ishikawa, 1995.

VI. PROBLEM ÇÖZME VE KALİTE GELİŞTİRME TEKNİKLERİ

Hiç bir organizasyon problemsiz olamaz. Organizasyonlar birbiri ile karşılaştırıldığında sadece bazı organizasyonlarda problemlerin fazla olmadığı ve ortaya çıkacak problemlerin süratle çözümlenebildiği görülür. Bazı organizasyonlarda ise problemler çok sık ortaya çıkar ve problem çözme konusunda etkin yaklaşım ve politikalar bilinmediğinden ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesi kolay olmaz.

Herhangi bir organizasyonda problemlerin belirlenmesi ve çözümlenmesi konusunda üç aşama söz konusudur:

- Teşhis,
- Analiz,
- Tedavi,

İlk aşamada beyin fırtınası tekniği ile problemlerin tesbit edilmesi (teşhis) gerekir. İkinci aşama “analiz” olarak adlandırılır ve bu aşamada problemlerin nedenleri ve kaynakları incelenir. Üçüncü aşama, “tedavi” aşamasıdır. Bu son aşamada ise yine beyin fırtınası tekniği ile alternatif çözüm önerileri tesbit edilir. Daha sonra bu çözüm önerileri arasından en iyi çözüm konusunda uzlaşma sağlanmaya çalışılır. En iyi çözüm uygulanır ve bunun ortaya çıkardığı sonuçlar izlenir ve değerlendirilir. Bu üçüncü aşama “problem çözme” aşamasıdır. Nihayet son aşamada organizasyonda yapı, sistem ve süreçler sürekli olarak gözden geçirilir ve ortaya çıkacak problemler yine yukarıda saydığımız aşamalardan geçirilerek çözümlenir.

Organizasyonda problemlerin çözümlenebilmesi için kullanılacak çok sayıda araç bulunmaktadır. Problem çözme için geliştirilmiş araçların tümü “Problem Çözme Teknikleri” olarak adlandırılır. Problem çözme, yeni yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetiminin temel konularından birini oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetimi, bir yönüyle organizasyondaki problemleri teşhis ve tedavi etmeye yönelik bir yönetim anlayışı olarak ele alınabilir. Literatürde toplam kalite yönetimi teknikleri esasen problem çözümede yaygın olarak kullanılan tekniklerdir. Bu nedenle, “problem çözme teknikleri” ve “kalite geliştirme teknikleri” literatürde eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu açıklamalardan sonra organizasyonda kullanılacak başlıca kalite geliştirme ve problem çözme tekniklerini açıklamaya çalışalım.

Organizasyon problemlerini çözme ve kalite geliştirme amacına yönelik toplam kalite yönetimi alanında kullanılan çok sayıda teknik bulunmaktadır. Bu tekniklerin bir kısmı literatürde “Yedi İstatistiksel Araç” olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca bu yedi araç dışında daha sonra geliştirilen ve kullanılan “yedi yeni araç” daha bulunmaktadır. (Bkz: Tablo-1.) Bu araçlar ve kısa tanımları aşağıda gösterilmiştir. (Bkz: Imai, 1997; 239-243; Kavrakoğlu, 1996.) Önemle belirtelim ki, bu araçlar organizasyonda kalite planlama,

kalite geliştirme ve kalite kontrol çalışmalarında ve aynı zamanda organizasyondaki problemlerin ortadan kaldırılması çalışmalarında kullanılması gerekli tekniklerdir. (Bkz. Şekil-4.)

Şekil-4: Organizasyonlarda Problem Çözme Aşamalarında Kullanılacak Kalite Geliştirme Araçları

PROBLEM ÇÖZMEDE AŞAMALAR		KALİTE GELİŞTİRME ARAÇLARI										
		Ak Şemaları	Beyin Fırtınası	Neden-Etki Diyagramı	Veri Toplama	Grafik ve Şekiller	Stratification	Pareto Analizi	Histogramlar	Dağıtım Diyagramları	Kontrol Şemaları	
I PROBLEMİN TANIMI	1*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
	2*	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
II DİAGNOSTİK SEYAHAT (TANI)	3*	<input checked="" type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
	4*	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			<input type="radio"/>					
	5*	<input checked="" type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	6*	<input checked="" type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
III ÇÖZÜM SEYAHATI (TEDAVİ)	7*	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>					
	8*	<input checked="" type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	9*	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>								
	10*	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
IV KONTROL YOLUYLA SÜREKLİ GELİŞMEYİ SAĞLAMA	11*	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
	12*	<input type="radio"/>			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input checked="" type="radio"/>	
		<input checked="" type="radio"/>	Birincil araç (Sıklıkla uygulanan araç)			<input type="radio"/>	İkincil araç (Daha az sıklıkla uygulanan araç)			<input type="checkbox"/>	Hiç uygulanmayan veya nadiren uygulanan	

<p>I. PROBLEMİN TANIMI</p> <p>1. Problemleri öncelik itibarıyla sırala.</p> <p>2. Problemleri çözümlenecek projeyi ve proje grubunu oluştur.</p>	<p>III. ÇÖZÜM SEYAHATI (TEDAVİ)</p> <p>7. Alternatif çözümler bul.</p> <p>8. Çözümleri ve yapılacak kontrolleri dizayn et.</p> <p>9. Değişime olacak tepkileri düşün ve tedbir al.</p> <p>10. Çözümleri uygula.</p>
<p>II. DİAGNOSTİK SEYAHAT (TANI)</p> <p>3. Problem belirtilerini analiz et.</p> <p>4. Problemin neden ortaya çıktığını bir teori içerisinde formüle et.</p> <p>5. Teorileri test et.</p> <p>6. Problemlerin asıl kaynaklarını tesbit et.</p>	<p>IV. KONTROL YOLUYLA SÜREKLİ GELİŞMEYİ SAĞLAMA</p> <p>11. Performansı kontrol et.</p> <p>12. Kontrol sistemlerini izle.</p>

Kaynak: Donald M. Berwick, A. Blanton Godfrey and Jane Roessner, Curing Health Care: New Strategies for Quality Improvement, San Francisco: Jossey-Bass, 1990. ('Bilgiler şu kaynaktan aktarıldı: Patricia Schoroeder (Ed), Improving Quality and Performance, Boston: Mosby, 1994. s. 24.)

Tablo-1: : İstatistiksel Süreç Kontrolü ve Problem Çözme Teknikleri

7 İstatistiksel Teknik	7 Yeni Teknik
1. Pareto Analizi	1. İlişki Diyagramı
2. Neden-Sonuç Diyagramı	2. Yakınlık Diyagramı
3. Histogramlar	3. Ağaç Diyagramı
4. Kontrol Tabloları	4. Matris Diyagramı
5. Dağılma Diyagramları	5. Matris Veri Analizi
6. Grafikler	6. Süreç Karar Program Tablosu
7. Kontrol Çizelgeleri	7. Ok Diyagramı

1.Pareto Analizi: İtalyan iktisatçı Wilfredo Paroto tarafından geliştirilen bu teknik özellikle toplam kalite yönetiminin kurucularından Joseph M. Juran' ın çalışmaları neticesinde yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Pareto analizi, bir problemde en fazla önem taşıyan hususun ne olduğunu tesbit etmek için kullanılmaktadır. Pareto diyagramları, problemleri neden ve olaya göre sınıflandırır. Kalite geliştirme çalışmalarında ve problem çözmeye yaygın olarak yararlanılan bir tekniktir.

2. Neden-Sonuç Diyagramı: Bir problemin çözülebilmesi için problemin nedenlerinin ve kaynaklarının ayrıntılı olarak analiz edildiği bir diyagramdır. Toplam kalite yönetimine önemli katkılarda bulunan Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen bu diyagram aynı zamanda Ishikawa Diyagramı olarak da bilinir. Bu diyagram balık iskeleti şeklinde olması dolayısıyla yaygın olarak “Balık İskeleti Diyagramı” olarak da bilinmektedir.

3. Histogramlar: Histogramlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafiklerdir. Çok basit olarak ifade etmek gerekirse, histogramlar yardımıyla veriler belirli aralıklarla gruplandırılır ve çubuk diyagram (histogram) şeklinde gösterilir.

4. Kontrol Tablosu: İşlemlerde kabul edilebilir veya kabul edilemez kalite veya varyans sınırlarını gösterir. Bir başka ifadeyle, kontrol tabloları mevcut bir sürecin hangi sınırlar içerisinde kontrol edilebileceğini gösteren grafiklerdir. Kontrol tablolarını ilk geliştiren İstatistiksel Süreç Kontrolü alanındaki çalışmaları ile tanınan Walter Shewhart’ dır. Kontrol tabloları aynı zamanda “Shewhart Çizelgeleri” olarak da bilinmektedir.

5. Dağılım Diyagramı: İki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. Birbiri ile ilişkili iki ayrı veri, dağılım diyagramları ile analiz edilir. Bir verinin karşıtı olan veri diyagramda çizilerek iki ayrı veri arasındaki ilişki incelenir.

6. Grafikler: Çok çeşitli türde grafikler (çizgi grafikleri, çubuk grafikler, daire grafikleri vs.) toplam kalite yönetiminde çok çeşitli amaçlara hizmet etmek üzere kullanılır.

7. Kontrol Çizelgeleri: Kalite ile ilgili çeşitli verilerdeki gelişmeleri izlemek amacıyla hazırlanan çizelgelerdir. Mamülün, mamülü oluşturan parçaların ve diğer bileşenlerin kalite spesifikasyonlarını geçmiş deneyimlere dayanarak saptanan limitlere göre kronolojik (saat, gün, hafta vs.) olarak karşılaştırmaya yarayan grafiksel araçtır.

Tüm yukarıda saydığımız araçlar (yedi istatistiksel araç), herhangi bir konuda veri mevcut olduğunda bu verilerin analiz edilmesine imkan sağlar. Ancak bazen analiz edilmek istenilen konu veya olay hakkında yeterli sayısal veri mevcut olmayabilir. İşte bu durumda veri analizi yerine ekip çalışması ile problemlerin çözülmesine çalışılır. Bu konuda literatürde Yedi Yeni İstatistiksel Araç olarak adlandırılan teknikler kullanılır. Bu teknikleri kısaca açıklayalım:

1. İlişki Diyagramı. (Affinity Diagram): Bir çok içiçe bağlantılı faktörlerin varlığı durumunda ara ilişkilere ve faktörlerarası neden-sonuç bağlantılarına açıklık getirmek için kullanılır.

2. Yakınlık Diyagramı: Bir beyin fırtınası tekniğidir. Her katılımcının kendi düşüncesini yazdığı ve sonra bu düşüncelerin konu ile ilişkili olarak gruplandırıldığı ve yeniden sıraya konulduğu ekip çalışmasıdır.

3. Ağaç Diyagramı: Hedefler ve alınacak önlemleri göstermek için kullanılır.

4. Matris Diyagramı: İki değişik faktör arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılır. Matris diyagramı genellikle kalite taleplerini birbirini tamamlayan karakteristiklerin içine ve sonra da üretim tanımlarına yerleştirmek için kullanılır.

5. Matris ve Veri Analiz Diyagramı: Bu diyagram, matris tablosu yeterli detay bilgi veremediği zaman kullanılır.

6. Proses Karar Program Tablosu. (Process Decision Program Chart): Daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hazırlanan planların istenilen şekilde uygulanamaması sözkonusu olabilir. İşte sürpriz bir takım sonuçlardan kaçınmak için bu teknik geliştirilmiştir.

7. Ok Diyagramı: Bir programı tamamlamak için gerekli basamakları göstermek amacıyla hazırlanan iş akış planlarıdır.

Tüm bu yukarıda saydığımız “7 + 7 Yeni” istatistik ve analitik teknikler özellikle kalite çemberleri ve benzeri kalite geliştirme ve problem çözme çalışma grupları tarafından kullanılması gerekli araçlardır. Bu saydığımız tüm teknikler literatürde “istatistiksel kalite kontrol” ya da “istatistiksel süreç kontrol” teknikleri olarak da bilinmektedir.¹

Her ne kadar yukarıda belirtilen “7 + 7 Yeni” istatistik ve analitik teknikler içerisinde belirtilmemişse de literatürde bu alanda kullanılan başka araçlar da bulunmaktadır. Bunlar arasında belirtebileceğimiz araçlar ya da tekniklerin başlıcalarını şu şekilde sınıflandırabiliriz:

1. Akım Şeması. Bazı semboller kullanılarak bir sürecin analiz edilmesi için kullanılan görsel bir tekniktir. Akım şemasının organizasyonda kullanılmasının amacı süreç içerisinde yapılacak işleri ve elimine edilmesi gereken aşamaları izlemektir.

2. Radar Şeması. Herhangi bir konuda belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını görsel olarak izlemeye imkan veren bir araçtır.

3. Nedensellik Analizi. Belirli bir süreç içerisindeki aşamalar arasındaki nedensellik ilişkisini görmek ve izlemek için kullanılır.

Bu belirttiğimiz araçlar dışında organizasyonda problem çözme ve kalite geliştirme amacıyla kullanılacak diğer teknikleri ise üç ana başlık altında özetleyebiliriz:

- Yaratıcı Düşünce Teknikleri
- Uzlaşma ve Karar Verme Teknikleri

¹ İstatistiksel kalite kontrol 1920’ lerde Bell System’ in Western Electric fabrikasında Walter Shewhart tarafından geliştirildi. Shewhart’ ın bu konuda 1931 yılında yazdığı ünlü kitabı şudur: Economic Control of Quality of Manufactured Product.

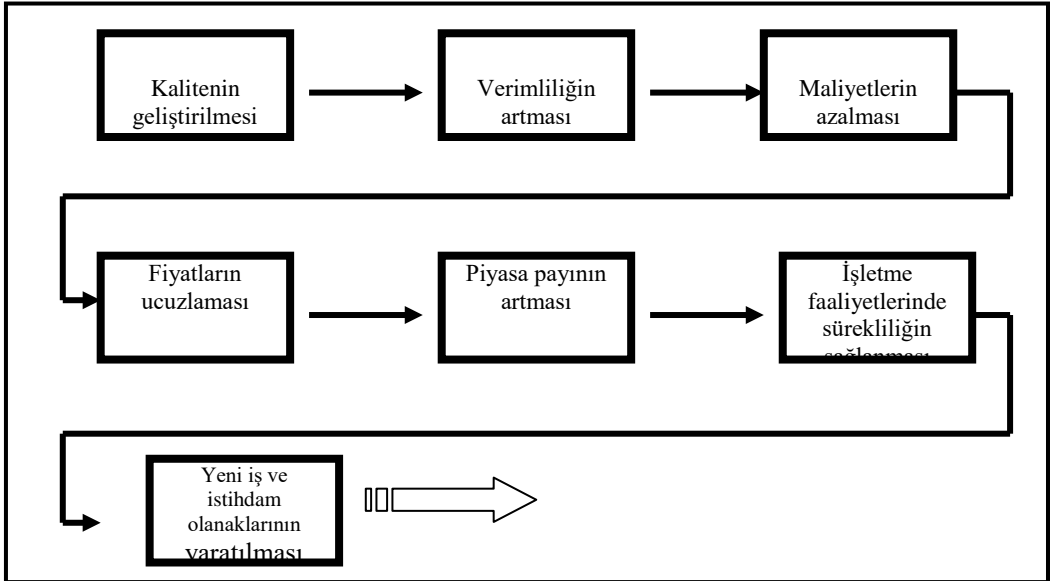
- Kalite Çemberleri Uygulaması,

Bu belirttiğimiz teknikleri aşağıda ayrı başlıklar altında ele alıp inceleyeceğiz. Bu bölümdeki açıklamalarımıza son vermeden önce bundan önce belirttiğimiz problem çözme ve kalite geliştirme araçlarının problem çözmenin hangi aşamalarında kullanılacağını özetlemeye çalışalım. Herhangi bir problemin tanımlanmasında sıklıkla kullanılan araçların başında akım şemaları ve pareto analizi gelmektedir. Problemlerin neden ortaya çıktığını tesbit etmede yaygın olarak kullanılan tekniklerin başında ise “neden-sonuç diyagramı” ve “beyin fırtınası” teknikleri gelmektedir. Bu iki araç organizasyonda problemlerin nedenlerini ve etkilerini analiz etmede genellikle bir arada kullanılabilir. Tespit edilen problemlere alternatif çözüm önerilerinin tesbit edilmesinde de yine yaygın olarak kullanılan araçların başında beyin fırtınası ve akım şemaları gelmektedir.

VII.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Toplam kalite yönetimini uygulamanın organizasyona sağlayacağı yararları ve avantajları da kısaca ele almakta yarar bulunmaktadır. Konuyu öncelikle toplam kalite yönetimi anlayışının kurucularından birisi olan W. Edwards Deming’in geliştirdiği ve literatürde “Deming Halkası” ya da “Deming Zincir Reaksiyonu” olarak bilinen bir yaklaşımla açıklamaya çalışalım. (Bkz: Şekil-5)

Şekil –5: Deming’in Kalite Zincir Reaksiyonu



Deming, organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin tüm boyutlarıyla uygulanması halinde bunun en başta verimliliği artıracığını belirtmektedir. Verimliliğin artması, maliyetlerin azalmasına; maliyetlerin azalması fiyatların ucuzlamasına; fiyatların ucuzlaması organizasyonun pazar payının artmasına; pazar payının artması yeni yatırım olanaklarının artmasına; yeni yatırımların yapılması ise yeni iş ve istihdam olanaklarının yaratılmasına imkan sağlayacaktır. Deming'in bu yaklaşımı toplam kalite yönetiminin organizasyona ve ülke ekonomisine sağlayacağı yararları anlamamıza imkan sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetiminin yararlarını daha açık olarak şu şekilde maddeler halinde yazabiliriz:

- Organizasyonda kalitenin tüm alanlarda iyileştirilmesi, (insan kalitesi, sistem kalitesi, süreç kalitesi, ürün kalitesi vs.)
- Çalışanların tatmininin gerçekleşmesi,
- Çalışanların daha yüksek düzeyde motive edilmesi; demotive edici unsurların ortadan kaldırılması,
- İşgücü verimliliğinin artması,
- İsraf ve savurganlıkların azalması,
- Problemlerin nedenlerinin ve kaynaklarının daha süratle teşhis edilmesi ve problemlerin daha süratle tedavi edilmesi,
- Organizasyonda insan ve sistemden kaynaklanan hata ve yanlışların azalması,
- Katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması,
- Toplam verimli bakım yönetimi ile organizasyonda makine, araç-gereç vs. donanımın bakım ve onarım maliyetlerinin azalması, donanımın daha uzun süreli olarak kullanılabilmesi,
- Müşteri şikayetlerinin azalması,
- Genel işletme maliyetlerinin azalması,
- Organizasyonun pazar payının artması,
- Organizasyonda karlılığın artması,
- Yeni iş ve istihdam olanaklarının artması vs.

VIII. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMA SÜRECİ

Toplam kalite yönetimi konusunda yukarıdaki açıklamalarımızda temel bilgiler vermiş bulunuyoruz. Bu bölümde ise toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci ve bu süreç içerisindeki yapılması gereken işlemleri özetleyeceğiz.

Toplam kalite yönetimini uygulama sürecinde yapılacak ilk iş üst yönetimin kalite konusunda bilgilendirilmesi ve üst yönetimin kalite konusunda kararlılığının ortaya konulmasıdır. Lider ve üst yönetimin kararlılığı ve inancı olmaksızın toplam kalite yönetimini uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir. İkinci adım olarak, toplam kalite konusunda organizasyonda bir “kalite vizyonu” ve “kalite felsefesi” oluşturulmalıdır. Üçüncü adım olarak toplam kalite konusunda organizasyonda üst yönetimde bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır. Bundan sonra organizasyonda müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik kalite planlamasının hazırlanması, kalitenin geliştirileceği alanların tespit edilmesi gereklidir. Toplam kalite konusunda organizasyonda sürekli eğitim son derece önem taşımaktadır. Yine bir diğer önemli konu olarak organizasyonda performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminde benchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu), süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir.

Toplam kalite yönetimi uygulama süreci bir başka açıdan daha etraflıca Şekil-10’da gösterilmiştir. Şekilden anlaşıldığı üzere toplam kalite yönetiminde başlıca şu yedi adımın izlenmesi gereklidir:

- Analiz,
- Organizasyon,
- Planlama,
- Eğitim,
- Katılım,
- Kalite Geliştirme,
- Gözden Geçirme.

Önemle belirtelim ki, organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci ile ilgili olarak standart bir format bulunmamaktadır. Her organizasyonda uygulama sürecinde izlenecek aşamalar ve adımlar farklı olabilir.

Burada tekrar belirtilmesi gereken bir husus şudur; toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için en başta konu hakkında bilgilendirme ve bununla birlikte kalite konusunda lider ve üst yönetimin inancı ve kararlılığı gereklidir.

IX. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINI ENGELLEYECEK FAKTÖRLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Toplam kalite yönetimini organizasyonda uygulamak ve başarı elde etmek sanıldığı kadar kolay değildir. En başta, yeni bir yönetim anlayışı olan toplam kalite felsefesinin uygulanmasında çeşitli tepkiler ortaya çıkabilir.

Steven Cohen ve Ronald Brand, Devlette Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management in Government) başlığını taşıyan kitaplarında genel olarak tüm organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyen faktörleri “insan”, “yöntem”, “materyal” ve “organizasyon” olmak üzere başlıca dört ana grupta toplamışlardır. Örneğin, değişimden korkma, liderlik eksikliği gibi insandan kaynaklanan nedenler toplam kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyebilir. Bunun yanısıra organizasyonda kalite çalışmalarına toplam katılımın olmaması, ödüllendirme sisteminin yokluğu vs. nedenler de toplam kalite yönetiminin uygulanmasını güçleştirir. Bu iki faktörün yanısıra organizasyonda materyalin (donanımın) ve yöntemin (sistem, kurallar vs.) de toplam kalite yönetiminin uygulanması için son derece önemli olduğunu belirtmek gereklidir.

Şüphesiz yukarıdaki açıklamaların ötesinde toplam kalite yönetiminin organizasyonda uygulanmasında karşılaşılan çok çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunları kısa maddeler halinde özetlemekte yarar bulunmaktadır:

- Değişim için belki de ilk şart uygun “organizasyon iklimi” ve “organizasyon kültürü”dür. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi organizasyonda değişim için uygun bir iklimin mevcut olmaması ve organizasyon kültürünün “muhafazakar” olmasıdır.
- Toplam kalite yönetiminin sağlayacağı yararların ve avantajların yönetim ve çalışanlar tarafından iyi anlaşılammış olması bu yeni yönetim felsefesinin uygulanmasını güçleştirir.
- Değişim için etkin liderlik gereklidir. Organizasyonda uygun iklim mevcut olsa dahi eğer değişimi arzulayan ve değişimi yönetebilecek lider yoksa toplam kalite yönetimini uygulamada çok ciddi sorunlarla karşı karşıya kalınır.
- Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi katılıma ve ekip çalışmasına dayalı bir yönetim anlayışı olmasıdır. Bu bakımdan, tüm organizasyon çalışanlarının yapılan uygulamalara dahil edilmesi son derece önem taşımaktadır. “Toplam katılım” için çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi önem taşımaktadır.
- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında ya da çalışanların kendi aralarında çatışmaların olması toplam kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyen faktörlerden biridir.

- Üst yönetimin toplam kalite yönetimine inanç ve kararlılığın yetersiz olması diğer bir sorundur. Organizasyonlarda üst yönetimin konuyu tam olarak anlamamaları, benimsememeleri ve dahası sahiplenmemeleri toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasını engeller.
- Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi de eğitim konusunda yaşanmaktadır. Organizasyonların önemli bir kısmı eğitimi bir maliyet olarak ele almakta ve bu yüzden çalışanların eğitimine yeterince önem vermemektedirler. Bir kısım organizasyonlarda ise eğitim bir defaya mahsus bir görev olarak düşünülmektedir. Oysa toplam kalite yönetiminin başarısı için “sürekli eğitim” son derece önem taşımaktadır.
- Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısının kolayca ortadan kaldırılamaması da toplam kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyen faktörlerden bir diğeridir.
- İstatistiksel kalite kontrol araçlarının gereği gibi kullanılmaması da organizasyonlarda görülen sorunlardan bir diğeridir.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarında daha çok sloganlarla (“Önce Kalite” vs.) hareket edilerek gerçekte kalite planlama, kalite geliştirme ve kalite kontrol çalışmalarına yeterince önem verilmemesi çok sık görülen sorunlardan birisidir.
- Toplam kalite yönetimini uygulayan organizasyonlarda karşılaşılan bir diğer sorun da yönetim danışmanlığı adı altında faaliyet gösteren firmaların bilgi ve deneyim eksikliğidir.
- Buraya kadar yaptığımız açıklamalarda toplam kalite yönetiminin tarihsel ve teorik temellerini ele almış bulunuyoruz. Bir sonraki bölümde toplam kalite yönetiminin Türk kamu sektöründe uygulanması konusunu incelemeden önce toplam kalitenin genel olarak devlet yönetiminde uygulanabilirliğini ele almakta yarar görüyoruz.

X.SONUÇ: YÖNETİMDE RÖNESANS VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Dünyada ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda hızlı değişim ve dönüşümlerin sözkonusu olduğu bir çağda yaşıyor ve bu sürecin daha da hızlanacağı tahmin edilen yeni bir Bin Yıla doğru hızla yaklaşıyoruz. Tüm bu gelişmelere paralel olarak yönetim alanında da dünyada bir değişim süreci yaşanıyor. Geleneksel merkeziyetçi, vesayetçi, bürokratik kamu yönetimi anlayışı artık önemini kaybetmiş ve yerini çağdaş yönetim anlayışı olan Toplam Kalite felsefesine bırakmış bulunuyor.

Toplam Kalite anlayışı ile dünyada “yönetimde rönesans” adını verebileceğimiz bir dönemi yaşıyoruz. Tüm ülkeler içeride ve dışarıda “kalite” için yarışıyorlar. Başta özel sektör olmak üzere tüm organizasyonlarda “Kalite Devrimi” için çabaların son yıllarda yoğunluk kazandığı görülüyor.

Kalitenin uluslararası alanda ve yurt içinde rekabet gücünün temeli olduğu düşünüldüğünde bu değişim trendinin gerisinde kalmamamız gerekiyor.

Toplam Kalite, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulmasını amaçlayan ve organizasyonel performansın sürekli olarak geliştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşılabilmesi için bu yeni yönetim anlayışının tüm boyutlarının bir bütün olarak dikkate alınması gerekir. Toplam kalite yönetiminin; stratejik yönetim, sinerjik yönetim, insan kaynaklarının yönetimi, performans yönetimi, süreçlerin yeniden yapılandırılması, benchmarking, otomasyon, sosyal sorumluluk ve ahlak, sürekli gelişme (Kaizen) ve saire boyutları içeren oldukça geniş kapsamlı bir yönetim anlayışı olduğunu belirtmek gerekir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında , kalite geliştirmenin asla sonu olmayan bir yolculuk olduğunun kabul edilmesi ve Sürekli Gelişme (Kaizen) felsefesinin benimsenmesi önem taşımaktadır.

Kaynaklar

Bu çalışma daha önce yayınlanan iki kitabımızdan (Aktan, 2000; Aktan, 2003) yararlanılarak hazırlanmıştır. Okuyucunun istifade etmesi için kapsamlı bir referans listesi aşağıda sunulmaktadır.

AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayını,1997.

AKTAN, Coşkun Can, “Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite”, Ekonomik Forum, 15 Haziran 1997, s. 56-61.

AKTAN, Coşkun Can, “Yönetimde Rönesans”, Ekonomik Forum, 15 Ocak 1998, s. 58-62.

AKTAN, Coşkun Can, Devlet Yönetiminde Kalite, Ankara: TOSYÖV Yayını, 2000.

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (1) Değişim Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999 (a).

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.(b)

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (3) Sinerjik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.(c)

AKTAN, Coşkun Can, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999. (d)

- AKTAN, Coşkun Can, Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: İSO Yayını, 2003.
- BARRETT, Derm, Fast Focus on TQM: A Concise Guide To Companywide Learning, Portland, Ore.: Productivity Press, 1994.
- BESTERFIELD, Dale H., Total Quality Management, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995.
- CAPEZIO, Peter and MOREHOUSE, Debra, Taking The Mystery Out Of TQM: A Practical Guide To Total Quality Management, Hawthorne, N.J.: Career Press, 1993.
- CAROSELLI, Marlene and CROSBY, Philip B., Total Quality Transformations: A Resource Guide for Implementing Total Quality Training, Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, 1991.
- CARR, David K. and LITTMAN, Ian, Excellence in Government; Total Quality Management in The 1990s, Arlington, VA: Coopers & Lybrand, 1993.
- CARTER, Carla C., Human Resources Management and The Total Quality Imperative, New York: AMACOM, 1994.
- CARTIN, Thomas J., Principles and Practices of TQM, Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press; White Plains, N.Y., 1993.
- CHRISTOPHER, William F., THOR, Carl G., Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1993.
- COHEN, Steven and BRAND, Ronald, Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- CREECH, Bill, The Five Pillars of TQM: How To Make Total Quality Management Work For You, New York: Truman Talley Books/Dutton, 1994.
- EHRASMAN, Terry, Smal Business Success Through TQM: Practical Methods To Improve Your Organization's Performance, Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press, 1995.
- FLOOD, Robert L., Bayond TQM, Chicheter; New York: J. Wiley & Sons, 1993.
- GÖZLÜ, Sıtkı., “Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, içerisinde: İTÜ. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi., Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Eylül-1994.
- HOYLE, David., ISO 9000 Quality System Handbook, London: Batterworth, 1994.
- HOYLE, David, Quality Systems Handbook, Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann, 1994.

HRADESKY, John L., Total Quality Management Handbook, New York: Mc-Graw Hill, 1995

HUNT, V. Daniel, Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation, Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press, 1993.

İMAİ, Masaaki, . Kaizen -Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı- İstanbul: BRİSA Yayını, 1997.

ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, İstanbul: KalDer Yayınları, 1995.

İTÜ. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi., “Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite”, İçinde: Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Eylül-1994.

KNOUSE, Stephen B., The Reward and Recognition Process In Total Quality Management, Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press, 1995.

MADU, Christian N., KUEI, Chu-hua, Strategic Total Quality Management: Corporate Performance and Product Quality, Westport, Conn.: Quorum Books, 1995.

MAHONEY, Francis Xavier and THOR, Carl G., The TQM trilogy: Using ISO 9000, the Deming Prize, and the Baldrige Award To Establish A System For Total Quality Management, New York: American Management Association, 1994.

McDADE, Sharon A., LEWIS, Phyllis H., Developing Administrative Excellence: Creating a Culture of Leadership, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1994.

MORGAN, Colin and MURGATROYD, Stephen P., Total Quality Management in The Public Sector: An International Perspective, Buckingham, England; Philadelphia: Open University Press, 1994.

MUNRO-FAURE, Leslie - MUNRO-FAURE, Malcolm and MUNRO-FAURE, Leslie, TQM: A Primer For Implementation, Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994.

PARASURAMAN, A., V.A.Zeithamsi and L.L.Berry., “ A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, Fall 1985. S. 41-49.

PERSICO, John, The TQM Transformation: A Model for Organizational Change, White Plains, N.Y.: Quality Resources, 1992.

PETRICK, Joseph A. and FURR, Diana S., Total Quality in Managing Human Resources, Delray Beach, Fl.: St. Lucie Press, 1995.

SASHKIN, Marshal, Putting Total Quality Management To Work: What TQM Means, How To Use It & How To Sustain It Over The Long Run, San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

SCHEUING, Eberhard E. and CHRISTOPHER, William F., The Service Quality Handbook, New York: Amacom, 1993.

SCHMIDT, Warren H. and FINNIGAN, Jerome P., TQManager: A Practical Guide For Managing In A Total Quality Organization, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

SCHROEDER, Patricia S., Improving Quality and Performance: Concepts, Programs, and Techniques, St. Louis: Mosby, 1994.

SHIBA, Shoji - GRAHAM, Alan - WALDEN, David - LEE, Thomas H. and STATA, Ray, A New American TQM: Four Practical Revolutions In Management, Cambridge, Mass.; Norwalk, Conn.: Productivity Press, 1993.

STEIN, Robert E., The Next Phase Of Total Quality Management: TQM II and The Focus On Profitability, New York: Dekker, 1994.

WEAVER, Charles N., TQM: A Step-by-step guide to Implementation, Milwaukee, Wis: ASQC Quality Press, 1991.