

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Doç. Dr. A. Erhan MERGEN*

GİRİŞ

Bu makalenin amacı son yıllarda kalite çevrelerince tartışılan ve birçok ülkede uygulanmakta olan Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) kavramına bir açıklık getirmektir. Toplam Kalite Yönetimi'nin özellikleri ve yönetim anlayışında gerektirdiği değişiklikler bu makalenin ana temasını oluşturmaktadır.

1. KALİTE NEDİR?

Günümüzde kalite, müşteri (kullanıcı) odak noktası alınarak tanımlanmaktadır; örneğin şu tanımda görüldüğü gibi

“Kalite müşteri veya kullanıcının bir ürün veya servis hakkında verdiği hükümdür. Kalite, müşteri veya kullanıcıların, kendi ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kullandıkları ürün veya servis aracılığıyla ne derece karşılandığına dair (tatmin veya beklentilerinin üzerinde tatmin) olan inançlarıdır.”

Yukarıdaki tanımda (veya benzer tanımlarda) kullanılan “Müşteri” kavramı hem firma (kuruluş) içi, hem de firma dışı “müşteri”leri kapsamaktadır.

(*) Rochester Institute of Technology Öğretim Üyesi.

Kalite zaman içinde geçtiği oluşumdan sonra yukarıda tartıştığımız şekilde, yani müşteri esas alınarak, tanımlanmaya başlanmıştır. Halbuki, altmışlı, yetmişli yıllara gelinceye kadar kalite genellikle firma içi spesifikasyonlara uygunluk olarak kabul edilmiştir.

Kalitenin önemini çeşitli açılardan vurgulayabiliriz :

- . Gerek iç, gerek dış piyasadaki rekabette avantaj sağlanması
- . Tüketicinin (müşteri / kullanıcı) kalite bilincinin artması
- . Düşük kaliteden dolayı satış kaybı
- . Toplum ve çevre için olası bir tehlike (örneğin, nükleer sızıntılarında olabilecek bir sızıntının topluma ve çevreye vereceği zarar)
- . Rekabet ettiğimiz iç ve dış firma ve kuruluşların kalitelerini sürekli arttırmalarından dolayı uğrayabileceğimiz satış kaybı.

Yukarıda değindiğim son nokta “göreceli kalite” kavramına atıf yapmaktadır. Göreceli kalite deyiminden kastedilmek istenen ise şudur: Bir malın veya hizmetin pazardaki gerçek kalitesi, sadece o malın kalitesine bakılarak değil, rekabet ettiği malların kalitesiyle de karşılaştırılarak belirlenir (müşteri tarafından). Daha sonra açıklamaya çalışacağım ve sürekli gelişmeyi hedefleyen yeni kalite anlayışında bu kavramın önemi daha iyi belirlenecektir.

2. YAYGIN KALİTE SORUNLARINDAN BAZI ÖRNEKLER

Bu makalenin ana konusu olan Toplam Kalite Yönetimi’ni (TKY) tartışmaya geçmeden önce, hemen hemen her ülkedeki birçok kuruluşta sıkça karşılaşılan bazı yaygın kalite sorunlarına kısaca değinmek istiyorum. Bundan amaç, aşağıda açıklamaya çalışacağım TKY prensiplerinin bir perspektife konulmasına yardımcı olmaktır. İşte bazı örnekler:

- . Kalite ve verimliliğin birbirleriyle çelişen kavramlar olduğuna dair yanlış inanç
- . Kısa dönem kârlara aşırı ağırlık
- . Üst yönetimin, ortaya koyduğu amaçlara sadık kalmaması
- . Toplanan verilerden gerekli bilgilerin üretilmemesi

Kalite ile ilgili sorunlardan çoğunlukla çalışanların sorumlu olduğuna dair yanlış inanç

İstenen kalite düzeyini üretim sonundaki yoğun muayene uygulamaları ile elde etmeye çalışmak

Yukarıda değindiğimiz bu ve benzeri sorunlar firmaların verimliliğini, üretilen malın kalitesini, sürekli kalite gelişimini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir. Aşağıda özetlemeye çalışacağım TKY sistemi bir anlamda bu sorunlara tepki olarak ortaya çıkmıştır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Hızla değişen ve gelişen çağımızda kalite kavram ve sistemleri de bu gelişmeye paralel olarak değişmektedir. Bu gelişmelerin sonucusu TKY adı verilen bir sistemdir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), en basit anlamda müşterinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Bu sistem, müşterinin ihtiyaçları odak noktası alınarak, firmanın/kuruluşun performansını her alanda ve her düzeyde tüm çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla, sürekli olarak geliştirmesi gerektiğini vurgular.

Bu tanımdan yola çıkarak TKY'nin bünyesinde entegre ettiği üç önemli faktörü şöyle sıralayabiliriz:

i. Çalışanlar (insan kaynakları)

TKY, tüm firma çalışanlarının aktif olarak planlama, kontrol ve geliştirme faaliyetlerine katılmalarını öngörür. Bu katılım, ise ancak firma üst düzey yönetiminin gerekli sosyal yapıyı ve ortamı (firma içi kültür) oluşturması ile mümkün olur. Kanımca, kalitede doksanlı yıllardaki en önemli araştırma ve gelişmeler insan kaynakları yönetimi ve bu kaynaktan en üst düzeyde yararlanma alanlarında olacaktır. Firma ve kuruluşlardaki insan kaynakları potansiyeli şu ana kadar tam olarak keşfedilmiş ve kullanılmış değildir.

ii. Problemlerin çözümünde ve önlenmesinde kullanılan yöntemler

Bu yöntemler arasında, istatistiksel kalite kontrol teknikleri, kalite planlama teknikleri (örneğin, QFD - Quality Function Deployment) gibi, istatistiksel deneysel tasarım teknikleri, ka-

lite geliştirme teknikleri (örneğin, akış şemaları, balık sırtı çizelgesi, Pareto çizelgesi, vb.) gibi teknikleri sayabiliriz.

iii. Yönetim biçim ve kavramları

Yukarıda saydığımız iki faktörün etkili olabilmesi ancak ve ancak bu faktörlerin etkili olabileceği bir örgüt yapısı, yönetim biçimi ve toplam kalite felsefesine inanmış yöneticilerin varlığına bağlıdır.)

TKY'nin oluşmasında ve gelişmesinde W.E. Deming, J. Juran, A. Feigenbaum ve K. Ishikawa gibi önde gelen otoritelerin katkısı büyük olmuştur.)

3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Bazı Temel Prensipleri

TKY felsefesine göre başarının ölçüğü müşterinin tam tatmini ve buna ulaşmanın yolu da sürekli gelişmedir. TKY'nin ana prensipleri şöyle sıralanabilir:

- Müşteriyi (iç ve dış) odak noktası olarak almak
- TKY felsefesine tam olarak bağımlı olmak (üst yönetimin kendisini buna adanması) ve firmanın amacını, hedefini tam ve açık bir biçimde tanımlamak
- Sonuç kadar işleme de (process) öncelik vermek
- Kontrol ve muayeneden çok, önleyici tedbirlere sürekli gelişmeye öncelik vermek (örneğin tasarıma, hammaddeye, prosese önem vermek, sağlayıcı firmalarla yakın işbirliği içinde olup bilgi alışverişinde bulunmak, problemlerin ana nedenlerini bulmaya çalışmak, vb.)
- Çalışanların bilgi ve deneyiminden en üst düzeyde yararlanmak (gerekli eğitimi ve yetkiyi vererek planlama, kontrol ve gelişme prosesine katılımlarını sağlamak - empowerment)
- Veriye dayalı karar vermek
- Problemleri ve gelişmeleri saptayabilmek için ölçme sistemleri kullanmak (İstatistiksel Kalite Kontrol, Kalite Maliyetleri gibi)
- Etkili iletişim yoluyla geri bildirim sağlamak (feed - back)
- Grup çalışmalarına ağırlık verip bunları teşvik etmek
- Firma içi eğitime (her düzeyde) önem vermek

Bu ana prensiplere baktığımızda yönetim anlayışında bazı köklü değişimlerin olması gerektiğini görüyoruz. Bu değişikliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- . Kısa vadeli hedeflerden çok uzun vadeli hedeflere yönelmek
- . Sonuç odaklı yönetim anlayışı yerine süreci geliştirmeyi hedef alan bir yönetim anlayışını benimsemek
- . İstatistiksel düşünmeyi öğrenip, süreçteki değişkenlikleri, bu değişkenliklerin kaynaklarını anlayarak süreci yönetmek (örneğin, istatistiksel süreç kontrol sistem ve tekniklerini adapte etmek)
- . Bireysel ödüllendirme yerine grup çalışmalarını ödüllendirmek
- . Yoğun muayene uygulaması yerine önleyici tedbirlere ağırlık vermek
- . Reaktif yani sorunları bekleyip çözmek yerine, bu sorunları yaratan nedenleri bulup ortadan kaldıran, sorunları önceden tahmin edip gerekli önlemleri almaya yönelik bir yönetim anlayışını getirmek
- . Firma içinde birimler ve kişiler arası rekabeti, çekişmeyi değil, tam tersine, yardımlaşmayı teşvik etmek
- . Üretimde ara sıra görülen özel nedenlerin yanı sıra üretimin yapısından dolayı içinde bulunan yaygın nedenlerle de ilgilenip, bunların düzeltilmesi için gerekli önlemleri almak
- . Diğer kuruluşlardaki başarıları örnek alıp, bunları kendi kuruluşlarımıza adapte etmek (örneğin, fotokopi makinaları pazarında söz sahibi Xerox firması, dağıtım planlaması konusunda kendisine bu alanda en başarılı kabul edilen ve katalogla satış pazarında önde gelen isimlerden biri olan L. L. Bean firmasını örnek almaktadır - benchmarking).

Yukarıda sıralanan noktalara ek olarak sağlayıcı firmalarla olan ilişkilerimizin de TKY felsefesi içerisinde önemli bir yeri vardır. TKY, sağlayıcı firmaları rakip olarak görüp ilişkileri en alt düzeyde tutmak yerine, bu firmaları kendi kuruluşumuzun bir uzantısı olarak algılayarak, ilişkileri en üst düzeye çıkarıp, karşılıklı güvene dayalı uzun dönemli bir ilişki kurmayı ve her konuda devamlı bilgi alışverişinde bulunmayı önerir. Böyle bir ilişkinin

her iki taraf için de çok yönlü yararları vardır. Örneğin, sağlayıcı/ alıcı firmanın bilgi birikiminden yararlanmak (tasarım ve üretim aşamasında), sağlayıcı firmadan aldığımız mallara uyguladığımız kalite kontrol düzeyini ya çok azaltabilmek ya da tamamen ortadan kaldıracabilmek, üretim/ satılma planlamasını daha az karmaşık hale getirebilmek gibi. Böylesine bir ilişkiyi sağlıklı olarak yürütebilmek için sağlayıcı firmaların sayısını en alt düzeyde tutmak uzmanların özellikle ve önemle vurguladığı noktaların başında gelmektedir. Bunun yanı sıra az sayıda firmayla çalışmak idari masrafları azaltması, işleme giren hammaddelerdeki değişkenliği en alt düzeyde tutması açısından da oldukça yararlıdır.

Sağlayıcı firmaların seçimini yaparken birim fiyatı tek kriter olarak almayıp, bunun yanı sıra kalite, zamanında teslim, firmanın genel kalite politikası, bilgi alışverişi konusundaki tutumu, vs. gibi konuları da gözönüne almak gerekir.

Yukarıda ana hatlarını belirtmeye çalıştığım TKY sisteminin etkili olarak uygulanıp, başarılı olabilmesi için üst düzey yönetimin bu uygulamada liderliği üstlenmesi şarttır. TKY sistemini başarıyla uygulayan tüm kuruluşlarda bu nokta açıkça görülmektedir.

Üst yönetimin yapması gereken işlerden biri de sorunların çözümünde, alınacak tedbirlerin planlanmasında, her türlü geliştirme projelerinin planlama ve uygulamasında çalışanların tam katılımını sağlamaktır. Firma çalışanları, bilgi ve deneyimlerinden yararlandırılması gereken birer kaynak olarak düşünülmesi ve katılımı teşvik edilmelidir. Bu katılımının etkili olabilmesi üst yönetimin göstereceği tavıra bağlıdır. Örneğin;

- Çalışanlar üzerine sıkı kontrol yöntemleri uygulamak yerine, onlara yol gösterici, sorunları çözmeye yardımcı bir tutum sergilemek.
- Direktif vererek yönetmek yerine, önderlik yaparak ve çalışanlara yetki vererek çalışanların karar vermelerini sağlamak. Yani diğer bir deyişle, Teori X yönetim anlayışından vazgeçip, insan faktörüne daha çok değer veren Teori Y sistemini benimsemek.
- Örgüt yapısındaki hiyerarşik yapıyı değiştirip, daha düz (az katmanlı) bir yapı geliştirmek. Başka bir deyişle, örgüt yapısını basitleştirerek, örgüt içindeki değişik fonksiyonel birimlerin daha kolay ve daha çok iletişim kurmalarını sağlamak.

- . Ürettiğimiz ürün (veya servis), firma içindeki farklı fonksiyonel birimlerin aldıkları karar ve uyguladıkları işlemlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu fonksiyonları yerine getiren kişilerin (birimlerin) devamlı olarak birbirleriyle iletişim içinde olmaları, planlama ve üretim aşamasında ortaya çıkabilecek birçok sorunun önlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu da ancak yukarıda bahsettiğimiz gibi daha düz bir yapıyla mümkün olabilir.
- . Çalışanları risk almaktan vazgeçirmek yerine, gerektiğinde onlara yol göstererek, yeni düşünce ve uygulama yöntemleri üretmelerini teşvik etmek.

Örneğin, bilgisayar pazarında önde gelen isimlerden olan IBM firması, TKY sistemini adapte etme aşamasındaki firmalardan bir tanesidir. IBM, bu sistemi "Pazarın Yönlendirdiği Kalite" adı altında adapte ederek, toplam kaliteye ulaşmada şu ana ilkeleri kendisine strateji olarak benimsemiştir:

- . Müşteriyi tanımak (müşterinin kim olduğunu bilmek)
- . Müşterinin ihtiyaçlarını bilmek ve anlamak
- . Bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını bilmek.

IBM yetkilileri, bu yeni yönetim felsefesine geçişte pazarı iyi tanıyıp anlamamanın, firma çalışanlarına önderlik etmenin, yaptıkları her şeyi en iyi şekilde yapmanın ve müşteriyi, kalite konusunda karar verecek en son hakem olarak kabul etmenin gereğini ve önemini vurgulamaktadırlar. IBM, müşterilerin ihtiyaçlarını bilmenin yanı sıra, bu ihtiyaçların tam, hatasız ve en kısa zamanda karşılanmasının da önemli olduğunu belirtmektedirler. Tüm bu aktivitelerde çalışanların tam katılımını sağlamak, elde edilen başarıları ölçmek ve ulaşılan kalite gelişmelerini ödüllendirmek, IBM'in "Pazarın Yönlendirdiği Kalite"ye ulaşmada kullandığı insiyatifler olarak sıralanabilir.

IBM, yukarıda bahsettiğim sisteme geçiş sürecinde öğrendiklerini şöyle sıralamaktadır:

- . Üst yönetimin bu sürece direkt olarak katılması ve sorumluluğu üstlenmesinin gerekliliği
- . Firma içindeki birimler arası entegrasyonun gerekliliği

- . Elde edilen gelişmenin ölçülmesi
- . Her türlü bilgi desteğinin sağlanması

4. TKY ve ISO 9000 SERİSİ

ISO 9000 içindeki standartlardan bir veya birkaçı için belge alındığında, bunun o kuruluş içerisinde toplam kalite sisteminin varolduğu anlamına mı geldiği şeklinde bir soru akla gelebilir. Bunun cevabı genellikle "Hayır"dır. Çünkü, uzmanlar ISO 9000 serisinin belgelediği kaliteyi, olması gereken en alt ürün kalite düzeyinin (minimum) biraz daha gelişmiş şeklinde tanımlıyorlar. Öte yandan TKY'nin önerdiği kalite anlayışı çok daha genel ve gelişmiş olup, firma içindeki tüm işlemleri (malın üretimiyle direkt ilişkisi olsun olmasın) ve yönetim prensiplerini kapsamakta ve her düzeyde sürekli geliştirme prensibini getirmektedir. Bu nedenle, ISO 9000 serisi belgesi almak için yapılacak çalışmalar, firmadaki mevcut kalite sisteminin detaylı olarak incelenmesini gerektirdiğinden, TKY tipi bir sisteme ulaşmamızda ne gibi sorunlarımız olduğunu büyük ölçüde ortaya çıkarması açısından çok yararlı olacaktır.

5. SONUÇ

Bu makalede, kısaca kalite alanında süregelmekte olan hızlı gelişmeleri ve bu gelişmelerin gerektirdiği teknik ve yönetsel değişimleri özetlemeye çalıştım. Ülkemiz sanayi ve servis sektörlerinin dünya pazarlarında daha iyi rekabet edebilmeleri, kâra yönelik olamayan kuruluşların işlevlerini daha verimli yerine getirebilmeleri için, yukarıda açıklamaya çalıştığım kalite bilincinin kuruluşlarda yönetim anlayışına yer etmesi en önde gelen zorunluluklardan biri olarak sıralanabilir.

KAYNAKLAR

- H. Gitlow, S. Gitlow, A. Oppenheim, R. Oppenheim; **Tools and Methods for the Improvement of Quality**, Irwin, 1989.
- J. E. Ross; **Total Quality Management**, St. Luice Press, 1993.
- W. J. Latzko; "Total Quality Management in Service Industries", **ASOC 44th Annual Quality Congress Transactions**, San Francisco, 14-16 May 1990, pp. 535-540.

- J. Juran; "Strategies for World-Class Quality", **Quality Progress**, March 1991, pp. 81-85.
- W.E. Deming; **Out of Crisis**, MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- M. Walton; **The Deming Management Method**, Putnam Publishing, 1986.
- K. Ishikawa; **What is Total Quality Control: The Japanese Way**, Prentice Hall, N.J., 1985.
- F. Feigenbaum; **Total Quality Control**, Mc Graw - Hill, 1991.