



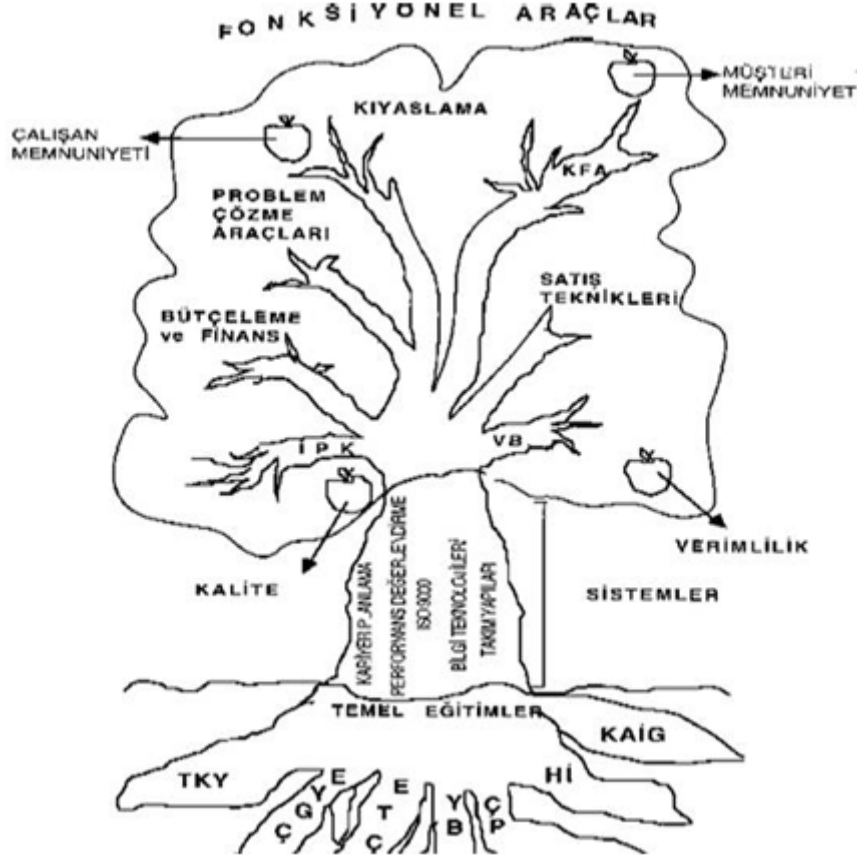
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR MODEL

Dr. Erkan Tozluyurt

2008

Günümüzün iş dünyasının koşulları özellikle ülkemizde hayli ilginç hale gelmiştir ; öngörülemeyen ekonomik gelişmeler, siyasi belirsizlik, uluslararası firmaların iç pazarlarda boy göstermesi , giderek artan fiyat ve kalite rekabeti bir de bunlar yetmezmiş gibi yaşanan doğal afetler . Dolayısıyla artık sürekli bir kriz durumuyla firmaların yaşaması gerekirken birde teknolojik gelişmeler ve müşterinin giderek artan beklentilerine tam ve zamanında cevap vermek durumunda kalan firmalar modern yönetim anlayışlarını artık uygulamak durumundadırlar. Zira Türkiye'nin koşulları özellikle 1990'lardan sonra çok değişmiş ve artık 1970'li ya da 80'li yıllardaki ülkemizde sıkça görülen ve hala pek çok kurumun günümüzde dahi uyguladığı klasik yönetim anlayışları terk edilmek zorundadır. Bu bilince ulaşmış firmalar için ortaya çıkan sorun ise hangi yönetim anlayışının , nasıl uygulanacağı sorunudur- reengineering ,öğrenen organizasyonlar, zeki organizasyonlar, vs. - . Oysa kendini 1950'lerde göstermeye başlamış olan toplam kalite yönetimi (TKY) , bu anlayışları da içine alan organizasyonların sürekli gelişim ve öğrenmeleri gerektiğini vurgulayan bir yönetim anlayışı, felsefi boyutta ise bir yaşam felsefesidir. Bununla da kalmayıp sadece değişmeyi değil dönüşmeyi yani reaktif olmanın yeterli olmadığını proaktif olmanın önemini vurgulamaktadır. Toplam kalitenin en önemli üstatlarından biri olan Dr.Deming'in ölmeden önce söylediği son sözlerinin yenilikçilik üzerine olması da bunu doğrulayan en güzel kanıttır. Dolayısıyla böylesine mükemmel bir anlayışı iyi hazmedilmek ve öğrenebilmek, dikkatli ve sistematik bir incelemeyi gerektirmektedir.

TKY 80'lerin ortalarında ve özellikle 1990'lı yıllarda ülkemizde de adı sıkça duyulmaya başladığında herkes işin bir yönünü ele alıyor ve adeta gözü kapalı insanların bir file dokunduklarında kiminin hortum, kiminin bir sütun kiminin ise bir püskül tanımım yaptığı gibi – sadece tutulan tarafın tanımının yapıldığı bütünsellikten yoksun bir anlayış içersinde – TKY ele alınıyordu. Acaba tüm bu kavram, teknik ve sistemler nasıl bir bütün olarak ele alınır ve anlaşılabilir bir şekilde sunulabilir diye düşündüğümüzde, doğadan bir örnekle hareket etmenin çok daha akılcı ve rahat anlaşılabilir olacağını düşünerek Toplam Kalite Ağacı ® modelini geliştirdik (şekil 1).



Şekil 1. Toplam Kalite Ağacı

daha akılcı ve rahat anlaşılabilir olacağını düşünerek Toplam Kalite Ağacı® modelini geliştirdik (şekil 1). Nasıl bir ağaç doğada yetişirse, TKY' de bir kurum içinde öyle yetişmeliydi. Öncelikle ekileceği toprak iyi tanınmalı , doğru yere ekilmeli, gerekirse uygun toprak getirilmeli, daha sonra özenli bir bakımla ağaç, toprağa derinlemesine kökler salarak dallarına vitamin ve mineralleri ulaştırmalı ve sağlıklı meyveler vermelidir.

O zaman yapılması gereken şey bu ağacın ana parçalarının (kök, gövde ve dallarının) TKY açısından yorumlanmasıydı. İşte bu gözle baktığımızda bir takım kavramlar bizim içinde yerli yerini bulmaya başladı. Ağacın kökleri, yönetimin öncelikle bu kavramlara, felsefeye inandığını ve tüm çalışanlara yayılan yoğun bir eğitim programı ile de kalite, toplam ve yönetim kavramları ile tanımları konusunda dil birliği sağlamayı, hedeflemektedir. Gövde , kavramları hayata geçirebilmek için gerekli olan sistemleri dallar ise, bu kavramları sistemler içinde gerçekleştirebilmek için kullanılacak teknikleri ve araçları ifade etmektedir. İşte bunda sonra bu ağaç sağlıklı ve lezzetli meyveler verebiliyordu : çalışan mutluluğu, müşteri mutluluğu, karlılık, verimlilik, kaliteli ürün/hizmet, yaşam kalitesi vs. Toplam Kalite Ağacı modelinin üç ana parçası olan kökler, gövde ve dalları biraz açalım .

KÖKLER

TKY'nin ister büyük, çok uluslu kuruluşlar olsun ister Kobi'ler yada küçük işletmeler olsun ilk gerek şartı firma sahibinden başlayarak tüm yöneticiler ve çalışanların konuya inanmaları, ikna olmaları ve adeta kendilerini adanmaları gerektiren kültürel değişimden geçmeleridir. Bunun için de ,toplam kalite felsefesi, liderlik, iletişim, takım çalışması, bireysel gelişim gibi en temel eğitimler üst yönetimden başlayarak, giderek tüm çalışanların birlikte katıldığı yani ast üst ayrımının olduğu eğitim grupları ile tüm şirket çalışanlarına, tedarikçilerine ve hatta daha ileriki aşamalarda müşterilerin içine alındığı içinde yaşanılan topluma yayılmalıdır.. Burada özellikle istenen aşağıdaki şekilde görülen toplam kalite prensipleri konusunda dil birliği ve özümsemenin sağlanmasıdır. Bunun için de aşağıdaki şekil 2'de olduğu gibi bir ev inşa eder gibi üzerine bir tuğla sonra bir tuğla daha koyarak tuğlalar arasındaki harca da (ki bizim açımızdan anlamı kurum kültürüdür) dikkat ederek, müşteri memnuniyetine dayalı sürekli gelişen ve öğrenen bir organizasyon inşa edilmeye çalışılmalıdır.



Şekil 2. Toplam Kalite Evi

Bu yüzden öncelikle kurumun müşteri odaklılık konusunda bir dil birliği sağlaması daha sonra üst yönetimden başlayarak işletme içerisinde adeta bir kültürel değişim seferberliği başlatarak eski klasik yönetim anlayışı alışkanlıklarının terk edilmesi gerekmektedir. Bunlar gerçekleşmeden evin diğer katlarını çıkmaya kalkmak oldukça sağlıklı ve tehlikeli bir bina inşa etmeye başlayacağı için son derece tehlikeli ve yararsız olacaktır.

GÖVDE

Bu üzerinde dil birliği sağlanan, belirli bir alt yapının, uygulamaya geçirilmesi için kuşkusuz çalışanlara bunlara imkan sağlayacak ortamların yaratılması , sistemlerin kurulması ile mümkün olacaktır. Zira tecrübelerimiz şunu göstermektedir ki takım çalışması eğitimini alan gruplar konunun düşünsel boyutu ile yardımlaşma ve işbirliğinin gelişmesi dışında kendi kendilerine bir takım olamamaktadırlar. Bu yüzden Geliştirme Grupları gibi sistematiği tanımlanmış, prosedürleri belli olan ortamlar yoluyla kişilerin düşünsel alt yapılarını uygulama fırsat bulup bunu daha da geliştirebilecekleri sistemlere ihtiyaçlar vardır. Bunlar işletmenin ihtiyaçlarına göre değişebilir ama üretim sistemlerinden, takım çalışması yapıları, yönetim bilişim sistemleri gibi çeşitli sistemler olmalıdır. Sistemlerle, zellikle TKY'nin verilerle konuşma prensibine uyum sağlayabilmek için gerekli verileri sağlayacak sistemlerin kurulması hedeflenmektedir. Örneğin kalite maliyetlerinden bahsedebilmek için kalite maliyetleri sisteminin kurulması gerekmektedir. Ağacın köklerinin yerleştirilmesi sırasında çalışanlara işletmedeki üretken olmayan işlerin ve hatalı işlemlerin yarattığı maliyetlerden bahsederken bunun işletmenin cirosu üzerinden %15-40 arasında bir rakama karşılık geldiği yani sanki bir kurum içersinde görünmeyen ve sadece hatalı, üretken olmayan işlerin yapıldığı hayalet fabrikaları kurum içersinde de gösterebilmek için, etkin bir kalite maliyet sistemine ihtiyaç olacağı açıktır. Aksi takdirde sadece slogan olarak kalan ve sıfır hata gibi bir takım iddialı prensipleri uygulanabilir hale getiremediğiz hatta sanki hata insanlardan kaynaklanıyormuş gibi sonuçlara ulaşıp , birde stres yaratan bir sürü boş laflardan başka elimizde bir şey kalmaz.

DALLAR

Oluşturulan alt yapı ve sistemler içersinde uygulamalarda hız kazandıracak, yaratıcılığı kullanmaya imkan sağlayan pek çok teknik ve araç da geliştirilmiştir. Bunlar problem çözme tekniklerinden, benchmarking (kıyaslama) , istatistiksel yöntemler yada kişilerin işlerin kolaylaştırmaya imkan sağlayan çeşitli fonksiyonel eğitimler ve simülasyon tekniklerine kadar geniş bir yelpazeyi içine almaktadır. Ama uygulamalarda genellikle gördüğümüz belirli bir alt yapının oluşturulmadan direkt ağacın dallarından yani hadi bakalım deyip işletme içersinde sadece kk bir grubu eğiterek onlara sağlanan eğitimlerden sonuç beklemektir. Ancak orta ve uzun vade de bu gruplar işletmenin bütünü içinde aynı dili konuşmadıkları için demoralize olmakta, sonuç daha da kötüye gitmektedir. O yüzden ağacın dallarında sunulan bir takım araçlar ve teknikler , belirli bir alt yapıdan sonra sağlanmalıdır.

SONUÇ

Toplam kalite yönetimi iyi bir planlama ile uygulanması gereken bir yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite ağacı modelinde gördüğümüz tüm ana parçalar aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bir dişli sistemi gibi de bir süre sonra harekete geçmeye başlayacaktır.

Ancak şu unutulmamalıdır ki , TKY, firma sahiplerinin yada üst düzey yöneticilerinin bunu birilerine delege ederek değil öncü olarak, model olarak uygulamaları gereken bir anlayış ve felsefedir. Ancak TKY' yi sadece bir felsefe olmaktan çıkaran pek çok yöntem ve tekniğinde olduğu unutulmamalıdır. TKY günümüzün , maddi değerlere çok fazla önem veren dünyasında, insana saygıyı ön plan çıkaran, yaşam kalitesini sürekli iyileştirmeye çalışan bir yönetim anlayışı olarak umarız asla yönetim anlayışları arasındaki yerini kaybetmez ve yeni teknik ve metotları bünyesine katarak daha da gelişir.