



Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Üzerindeki Pozitif Etkileri



Oğuz ERBAŞI
Vergi Denetmeni



Ali ERBAŞI
Kırıkkale Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü Öğrencisi

1. GİRİŞ

Günümüz insanının iyiyi ve güzeli elde etme yada mükemmeli yakalama arzusu; üretken, akılcı ve rasyonel davranan tüketici grubunu doğurmuştur. Oluşan bu bilinçli tüketici grubunun niteliksel yoğun talebini karşılamak için yapılan çabalar, standardizasyon ve kalitenin önemini artırmıştır. Her geçen gün tam rekabet piyasasının özelliklerini yakalayan günümüz şartlarında işletmeler, sürekli olabilmek ve karını maksimize edebilmek için rekabet edebilme yeteneklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu özeliği elde etmenin yegane koşulu ise hiç şüphesiz, müşteri memnuniyetini her şeyden ön planda tutan, üretim ve kalitenin korunarak piyasada güven yaratma imajı arzusunun yalnızca yönetici ve muayenecilerde değil, tüm çalışanlarda olduğu Toplam Kalite anlayışıdır. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi'nin bir yönetim tekniği olarak değil, 'yönetim felsefesi' veya 'örgütsel anlayış' olarak algılanması doğru bir yaklaşım olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde 'insan' faktörünün gözardı edilmeyecek geleneksel neo-klasik yönetim anlayışlarının eleştirisi olan, çalışanlar ve işletme amaçlarının doğal farklılığının öncelikle tespit edildiği ve en optimum noktada birleştiril-

meye çalışıldığı görülmektedir. Toplam kaliteyi uygulayan işletmelerdeki çalışanların, diğer işletmelere nazaran daha motivasyonel bir çalışma perspektifine sahip oldukları, bu sayede kalite hedeflerine ulaşmada tepe yönetiminin kararlarına son derece olumlu katkılar sağladıkları görülmektedir. Bu çalışmada, Toplam Kalite anlayışını benimseyen işletmelerin, bu yönetim felsefesi sayesinde sağladıkları avantajların ortaya koyulması amaçlanmakta olup bu çerçevede kalite, kalitenin gelişimi, Toplam Kalite Yönetimi'nin fonksiyonları çerçevesinde işletmelere olan pozitif etkileri üzerinde durulacaktır.

2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kavramının tarihine baktığımızda, M.Ö. 2150 yıllarına kadar uzandığı görülmektedir. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229. Maddesinde şu ifadeler yer almaktadır; "Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur". Bu ifadeden anlaşıldığı gibi, kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.'ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir⁽¹⁾.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kalite anlayışına bakıldığında, bu fonksiyonu Ahi Teşkilatları'nın yerine getirdiğini görmekteyiz. Teşkilat tarafından esnaf ve zenaatkarların ürettikleri ürünlerin kalitesi sıkı bir kontrol altında tutulmaktaydı. Pazarda yapılan tetkikler sonucu yada ürünlerdeki bir hatadan dolayı teşkilata başvuran bir esnafın kalitesiz üretim yaptığı sonucuna varılırsa, ilk önce ikaz edilirdi. Olayın tekerrürü halinde, esnafın sağ ayağındaki pabucu işyerinin damına atılırdı. Bu durum, o ustanın kalitesiz mal ürettiği anlamını taşır ve tüm tüketici kitlesinin haberdar olmasını sağlardı. Maksimum kalitede mal üretilerek tüketicinin korunması ve bu şekilde kalitesiz üretimin caydırılması amaçlanmaktaydı. Günümüzde kullanılan "pabucun dama atılması" özdeyişi, Ahi Teşkilatları'ndaki kalite kontrol anlayışının bir sonucu olarak günümüze kadar gelen bir atasözüdür.

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çerçevede ilk olarak Shewhard, 1924 yılında Amerika'da kontrol çizelgelerini geliştirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, imalatın artmasına bağımlı olarak muayene kontrol maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla İstatistiksel Kalite Kontrol metodları geliştirilmiştir.

1 Şimşek, M. "Kalite Yönetimi", Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fak. Yayınları, İstanbul 1996

1960'lı yıllara gelindiğinde ise, Toplam Kalite Yönetimi adı verilen ve kuruluşun örgüt olarak kalitesinin gerekliliğini savunan bir yönetim felsefesi Ishikawa tarafından ortaya konulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi'nin Malcolm Baldrige Ödülü, Amerika Kalite Vakfı'nın 1989'da başlattığı Uluslararası Kalite Çalışması, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Ödülü ve ISO 9001: 2000 Standardı Kalite Yönetimi Modeli gibi günümüzde uyarlanmış modelleri bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi kavramına, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı şekilde değinilecektir.

3. KALİTE VE KALİTEYİ ETKİLEYEN ETMENLER

Kalite kavramı kullanım amacına göre, değişik anlamlar ifade etmekle birlikte yaygın olarak "Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı"⁽²⁾ şeklinde tanımlanır. Bu çerçevede kalite için getirilen farklı tanımlamalar aşağıda verilmiştir;

- Kalite, kullanıma uygunluktur. (Dr. Joseph M. Juran)
- Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip B. Crosby)
- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya doğabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO-8402)
- Bir ürün veya hizmetin, belirtilmiş veya ima edilmiş gerekleri yerine getirebilmesi için gereken niteliklere ve özelliklere ne ölçüde sahip olduğudur. (ANSI/ASQ A3)
- Kalite; kontrolü uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir. (Prof. Dr. Kaoru Ishikawa)
- Kalite mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır. (American Society for Quality Control)
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (JIS-Japon Standartlar Enstitüsü)
- Kalite, doğal (var olan) özellikler kümesinin, gerekleri yerine getirme derecesidir. (ISO 9000: 2000 Standard)

Bu tanımlamalardan yola çıkarak kaliteyi etkileyen temel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁽³⁾;

2 Standard Dergisi, "Eğitimde Standardizasyon Özel Yayını", TSE Yayını, Ankara 2000

3 Efil, İ. "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", Alfa Basım yayım, 4. Baskı, Ankara 1999.

Pazar: Pazarın yapısı ve pazardaki müşterilerin özellikleri, kaliteyi etkileyen en önemli etmenlerden biridir.

Para: Kaliteye ulaşmada kullanılan bir araçtan ibarettir ve kısa dönemdeki kullanım artışları, uzun dönemdeki getirileriyle karşılanabilmektedir.

Yönetim: İşletme içerisinde var olan bütün birimler, kalite sürecine dahil olmaktadır. Kalite, yalnızca kalite departmanının işi yada görevi değildir.

Çalışanlar: Kaliteli bir ürün ya da hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesi ve ürünün tüketiciyi tatmin edebilmesi için, çalışanların işinin ehli kişiler olması gerekliliği bulunmaktadır.

Motivasyon: İstenilen kalite düzeyine, demokratik bir yönetim yaklaşımı ile motive edilmesi gereken şirketin en önemli unsuru işgörenler tarafından ulaşılabileceği unutulmamalıdır.

Malzeme: İşin kaliteli hale getirilebilmesi için gerekli olan malzeme ve materyallerin yeterli çeşitlikte olması gerekmektedir.

Makine ve Teçhizat: İşletmeler, rekabet gücü kazanabilmek için, daha zor, karmaşık ve kullanılan malzemenin kalitesine daha fazla bağımlı üretim sistemlerine önem vermeye başlamışlardır. Dolayısıyla, bu sisteme yön verecek olan makine ve teçhizatların işletme bünyesinde bulunması gerekmektedir.

Modern Bilgi Elde Etme Metodları: Bilişim teknolojilerinin son derece geliştiği günümüzde bilgisayarlar aracılığıyla en kısa zamanda ve doğru bilgilere ulaşmak mümkün hale gelmektedir. Bilginin toplanılması ve işlenmesinde teknolojiden yararlanmak, günümüz dünyasında kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir.

Üretim Parametrelerini Oluşturma: Üretimin aksamadan ve en kaliteli şekilde yapılabilmesi için bir takım nitel ve nicel verilerin standartlaştırılması gerekmektedir.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde genel olarak Toplam Kalite Yönetiminin ne olduğu, kullanılan araç ve teknikler ile fonksiyonları çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmelere olan etkileri üzerinde durulacaktır.

4.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BU YÖNETİM FELSEFESİNDE KULLANILAN ARAÇ VE TEKNİKLER

Bütün ekonomik sektörlerde firmaların rekabet üstünlüğü elde etmek, rakiplere nazaran daha avantajlı bir duruma gelmek ve bu durumlarını korumak için, geleneksel yönetim modellerinden uzaklaşmalarına ve yeni yönetim modellerini uygulamaya koyma çabalarına tanık olmaktadır. Bu çerçevede, işletmecilik alanında yeni bir dönüşüm ve farklı bir zihni yapılanma sürecine girilmiştir. İşletmeler, bu alanda meydana gelen köklü dönüşüm sürecinden etkilenmiş, işletme ve yönetim süreçlerinde ve politikalarında yeni arayışlar içine girmişlerdir. Bir işletme felsefesi olan "kalite" politikalarında, geleneksel yöntemlerden vazgeçilerek "Toplam Kalite Yönetimi" adı ile anılan kalite yaklaşımı benimsenmektedir. Bu şekilde topyekün bir kaliteye ulaşma süreci oluşturulmakta ve bu sürecin sürekliliği ön planda tutulmaktadır.

Japonlar; kalite ile ilgili uygulamalarında, istatistiki kalite kontrolü, kalite teşhisi, kalite eğitim programları, kaizen, sıfır hata felsefesi gibi konulara önem vermişlerdir. Bunları geliştirerek yasal düzenleme ve uygulamalarla, kalite kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına ulaşmışlardır⁽⁴⁾.

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerinin maliyetler düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün üniteleri beraberce çalışmalıdır⁽⁵⁾. Toplam Kalite Yönetimi, işletmeyi kavramsal bir yaklaşımla bir bütün olarak ele almakta ve bu bütünlüğün en önemli faktörünün insan faktörü olduğunu kabul etmektedir. Kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, mal ve hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi, bu mal ve hizmeti üretecek iş görenlerin nitelikli olmalarına bağlı bulunmaktadır. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberinde çalışanlar değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur. Böylece, Toplam Kalite Yönetimi faaliyet alanı ister mal, ister hizmet olsun, kuruluşun tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşım halini almaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, şirketlerin varlıklarını sürdürmeyi sağlayan, karlılık ve rekabet gücü unsurlarını, kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak artırabilen çağdaş bir yönetim felsefesidir⁽⁶⁾.

4 Kavrakoğlu, İ. "Toplam Kalite Yönetimi", Kal-Der Yayınları No: 3, İstanbul 1996

5 Şimşek, M. "Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi", Standard Dergisi, Kasım, Sayı: 467, Ankara, 2000

6 Tutar, H. "Toplam Kalite Yönetimi", Standard Dergisi, Ekim, Sayı: 442, Ankara, 1998.

Tablo 1’de, Toplam Kalite Yönetimi’nde genel olarak kullanılan araç ve teknikler görülmektedir⁽⁷⁾;

Tablo 1. Genel olarak kullanılan kalite araç ve teknikleri

Yedi eski kalite aracı	Yedi yeni kalite aracı	Diğer araçlar	Teknikler
Neden-Sonuç Diyagramı	Affinity Diyagramı	Beyin Fırtınası	Kıyaslama
Çizelgeleme	Matriks Diyagramı	Kontrol Planı	Hata ve Etki Analizi
Kontrol Diyagramları	İlişki Diyagramı	Akış Diyagramı	Hata Ağaç Analizi
Grafikler	OK Diyagramı veya Kritik Yol Metodu	Güç Saha Analizi (Force Field)	Kalite Maliyetleri
Histogram	Ağaç Diyagramı	Anket	Problem Çözme Teknikleri
Pareto Diyagramı	Matriks Veri Analiz Metodu	Örnekleme	İstatistiksel Süreç Kontrolü
Saçılma Diyagramı	Süreç Karar Program Diyagramı		Kalite Fonksiyon Yayılımı

4.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FONKSİYONLARI VE İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ POZİTİF ETKİLERİ

Dünya ekonomisinin globallemesi sonucunda şirketler arasındaki rekabet hızla artmakta ve yıkıcı hale gelmektedir. Bu denli sert bir rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen şirketler, kalitelerini ve verimliliklerini artırmak zorundadırlar. Şekil 1’de Toplam Kalite Anlayışının şirketlerin rekabet gücünü nasıl arttırdığı görülmektedir⁽⁸⁾.

İşletmelerin dünyadaki yıkıcı rekabetin hakim olduğu aktif pazarlarda ayakta kalabilmesi kalite anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacaktır⁽⁹⁾.

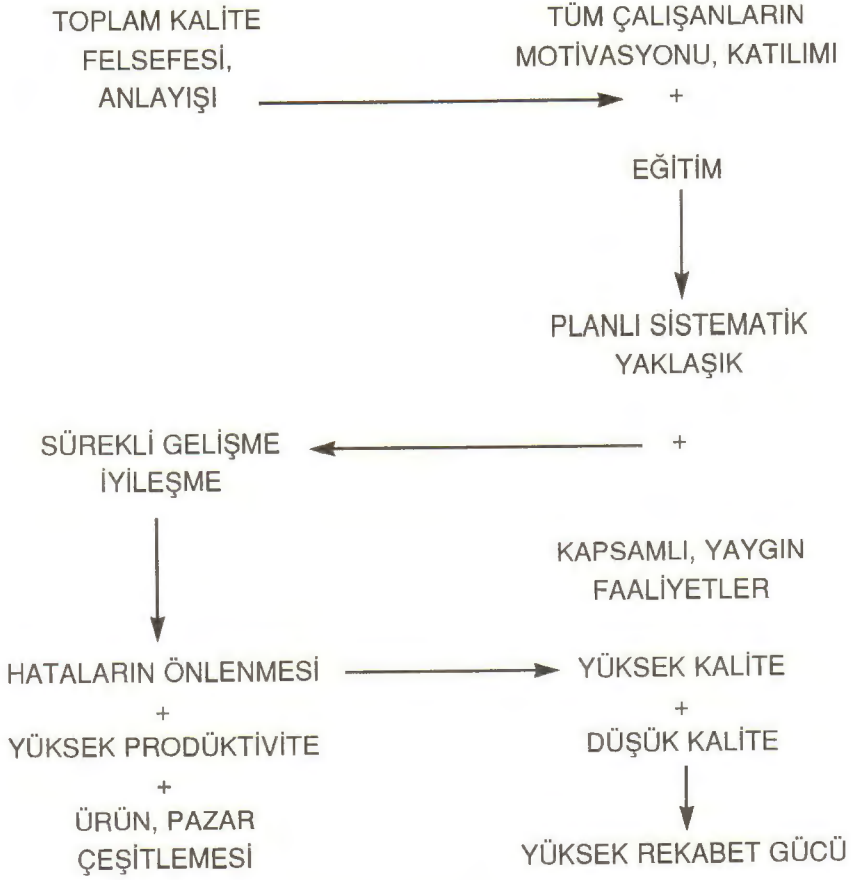
Toplam Kalite Yönetim felsefesinin 9 tane temel yapı taşı bulunmaktadır. Bunlar⁽¹⁰⁾; Müşteri Odaklılık, Motivasyon, İş Ahlakı, İnsan, Sürekli Gelişim ve Kalite Kontrol Çemberleri, Eğitim, Kalite Kontrol, Tam Katılım, Üst Yönetimin Liderliğidir.

7 Dale, B. ve R. McQuater, "Managing Business Improvement&Quality", Blackwell Business, 1998

8 Kavrakoğlu, İ., a.g.e., 1996

9 Erol, Z. "Kriz ve Kalite", Önce Kalite Dergisi, Sayı: 9 Ekim 1994

10 Efil, İ., a.g.e., 1999



Şekil 1: Toplam Kalitenin Rekabet Gücüne Etkisi

i) Müşteri Odaklılık

Rekabet güçlerini arttırmak ve tüketicinin beğenisini kazanmak isteyen işletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğuna yönelik pazar araştırmalarını sürekli olarak yapmak zorundadırlar. Yalnızca kaliteli bir üretim, ne üretileceği bilinmediğinde hiçbir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla kalite olgusuna önem veren işletmeler, müşterilerin seslerine kulak vermeli ve bu doğrultuda ürün ve hizmet üretimine yönelmelidirler. Çalışanlar, "Bir sonraki proses müşterimizdir" felsefesi ile hareket edip üründe meydana gelebilecek olası hataları önleyerek en ufak ayrıntıyı dahi kaliteli hale getirme-

nin yollarını aramalıdır. Toplam Kalite Yönetimi sayesinde, müşteri odaklı bir üretim anlayışı gerçekleştirilmekte olup bu felsefe ile tüketici gereksinimlerinin neler olduğunun tespiti açıkça yapılmaktadır.

ii) Motivasyon

Günümüz işletmecilik anlayışında, müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerle memnun edilmesi yetmemektedir. Her gün yeni ürünler üretilen ürünlere 'heyecan verici' özellikler ekleyerek müşterilerin gelecekteki beklentilerinin karşılanması, bu şekilde onların sadakatlerinin temin edilmesi gerekmektedir. Bütün bunlar, demokratik bir yönetim yaklaşımı ile motive edilmesi gereken şirketin en önemli unsuru işgörenler tarafından başarılabilecektir⁽¹¹⁾. Japonya'daki her büyük şirket çalışanlarına altı ayda bir, elde ettiği karın büyük bir kısmını ikramiye olarak öder. Yıllık ikramiye tutarı, bir işçinin altı aylık maaşının toplamına ulaşmaktadır. Bu sayede çalışanlar, kendilerini işyerinin bir parçası olarak görmektedirler⁽¹²⁾. Çalışanların motivasyonunu arttırmaya ve işletme ile bütünleşmelerine yönelik olarak gerçekleştirilen bu anlayış, kaliteye ulaşma yolunda çalışanların tatmin edilmesini sağlamaktadır.

Dr. Juran, üretim ve süreçte gerçekleşen hataların %85'inin sistemden, %15'inin ise insandan kaynaklandığını belirtmektedir. Deming, son yıllarda bu oranın %98 ve %2 yönünde değişim gösterdiğine dikkat çekmektedir. Bu oranlardan da anlaşılacağı üzere işletmelerde karşılaşılan sorunların çok büyük kısmı sistemdeki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Ortaya çıkan bu tür problemlerin sebebini çalışanlarda aramak, motivasyonlarına son derece olumsuz bir etki yapacaktır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi dikkate alınır, insanların çeşitli ihtiyaçları vardır ve karşılanan her ihtiyaç, motivasyon öğesi olmaktan çıkmaktadır. Beklentilerin gerisinde kalan gelişmeler ise, demotivatör olup motivasyona zarar vermektedir. Takdir, sorumluluk, büyüme, ücret ve çalışma koşulları gibi motivasyon araçları çalışanlara verilerek, üretimdeki kalite arzusunun en üst birimden en alt birimdeki çalışanlara kadar yayılımının sağlanması gerekmektedir. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi, işgörenleri son derece olumlu yönde motive edebilecektir. Bu şekilde, bireylerin kalite algıları sağlam bir zemine oturtulabilecektir.

11 Ayanoğlu, M.; H., Turan "Müşteri Odaklılık Yaklaşımında Öneri Sistemleri Toplam Kalitenin Neresindedir?", İstanbul Kültür Üniv. ÜAS'03 III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Bildiriler, İstanbul 2003

12 Quichi, W., Teori Z, İgi Yayıncılık, İstanbul, 1987

iii) İş Ahlakı

Toplam Kalite Yönetimi'nde, 'çok fazla üretmek' yerine 'çok kaliteli üretmek' anlayışı geçerlidir. Bu üretim felsefesi tüm çalışanlara benimsenilerek, tüketici karşısında kalite imajının sarsılmasına müsaade edilmemektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde, en büyük ahlaki değer, belirlenen yada istenilen kalite düzeyine uygun olarak yapılan üretim olduğu anlayışı hakimdir. Bu anlayış sayesinde, pazardaki kalite imajı her geçen gün daha da artmakta olup işletmeye müşteri sayısında artış olarak yansımaktadır.

iv) İnsan

Organizasyon kalitesi, teknoloji ve yönetim felsefesi ne kadar mükemmel olursa olsun, ürün kalitesinin en temel ögesi işgörenlerdir. Bu nedenle son zamanlarda endüstriyel örgütlerin dikkati insan kaynaklarının etkin kullanımına çevrilmiştir. Böylece insan faktörü, Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarından birisi olmuştur. Bir işletmede Toplam Kalite Yönetimi uygulanmak isteniyorsa, ilk önce yaşamın merkezine iş değil, insan ve evrensel ilkel konulmalıdır.

Yönetici zihniyeti ve örgüt kültüründen ileri derecede etkilenen, sistem yaklaşımı içinde insan unsuruna ağırlık veren, sosyal ve davranışsal bilimlerden büyük destek alan, katılımcı ve paylaşımcı lider yöneticiler gerektiren ve uygulamalı bir felsefe olarak ortaya çıkan kalite yönetimi, kalitenin de kaliteli olarak meydana getirilmesini kendisine ana hedef edinmiştir⁽¹³⁾. Bu açıdan bakıldığında, kalite hedefine ulaşılabilmesi ve bu şekilde tüketici isteklerinin karşılanabilmesi için kalitenin toplam yönetimi gerekmektedir. Bu şekilde algılanan yönetim felsefesi, işletmelere pazarda rekabet gücü elde etmek gibi son derece stratejik bir etki yapabilecektir.

v) Sürekli Gelişim ve Kalite Kontrol Çemberleri

Toplam Kalite Yönetiminde hedef "İlk defada doğruyu yapmaktır". Bu nedenle müşterilerin beklediği kalite seviyesine ulaşmak için gerekli olan çalışmalar tasarım aşamasından başlamakta olup sürekli gelişme kapsamında üretim, satış ve satış sonrası hizmetlerle devam etmektedir. Ulaşılan kalite

13 Üstel İ. "Toplam Kalite Yönetimi Işığında Sağlık Hizmetleri", Tüketici Bülteni, Nisan, T.S.E. Yay., Ankara, 1995

seviyesinin korunması ve daha da geliştirilebilmesi için beklemeden, yeni ve gelişmiş kalite arayışının devam etmesi gerekmektedir. Sürekli gelişme çabaları, bu arayışa cevap vermek içindir. Sürekli gelişme (Kaizen), sürekli daha iyiye doğru yönelmek ve daha kaliteli üretmek anlamını taşımaktadır. Belirli bir zamanda çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedefleyen Kaizen felsefesi'nde hedef, belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir. Bu anlayışa göre; firmanın tüm birimlerinde, mutlaka her gün bir miktar gelişme yaşanmalıdır.

Kalite çemberleri, bir kuruluşun verimlilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözmek amacıyla ile oluşturulan küçük çalışma kümeleridir. Bu çerçevede kalite çemberleri; herhangi bir işyerinde, o işle doğrudan ilişkisi olan bir iş ekibi tarafından, tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olarak, haftada ortalama bir kez toplanmak ve kalite, verimlilik, eşgüdüm gibi alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler getirmek amacıyla ile oluşturulan kümeler olarak tanımlanabilmektedir⁽¹⁴⁾.

Firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen Kalite Kontrol Çemberi etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler şunlardır⁽¹⁵⁾;

- Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak.

Kalite Kontrol Çemberleri ile sürekli bir gelişim trendini hedefleyen işletmeler, kendilerini her geçen gün biraz daha geliştirirken; işletme içerisinde çalışan ve Kalite Kontrol Çemberleri ile dikkate alındığını düşünen birey, motivasyonel bir etkinin içerisine girmiş olacaktır.

vi) Eğitim

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerin bünyesindeki işgörenlerin, kalite felsefesini benimseme eğiliminde olmaları gerekmektedir. Çünkü, kabul edilmeyen bir olgunun yaşatılması oldukça zordur. Bu değişimi sağlamak ise, ancak çalışanların eğitimi ile mümkün olabilecektir. Kalite konusunda yal-

14 Dicle, Ü. "Kalite Çevrimleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", Kalite Kontrol Grupları Semineri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 320, Ankara 1995

15 Ishikawa, K. "Toplam Kalite Kontrol", Kal-Der Yayınları No: 7 Mayıs, İstanbul 1995

nızca kalite departmanında bulunan değil, tüm işgörenler eğitilmelidirler. Yukarıda bahsedilen sürekli gelişim olgusunun gerçekleştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için eğitim kaçınılmaz bir zorunluluktur. Eğitilmiş ve işinde uzmanlaşmış işgörenlerin varlığı, kaliteye ulaşma sürecinde işletmeye olumlu katkılar sağlayacak ve Toplam Kalite'nin yaşatılması için uygun bir zemin oluşturulabilecektir.

vii) Kalite Kontrol

Toplam Kalite Yönetimi'nde en önemli unsur, tüm proseslerin kaliteli olmasıdır. Kaliteli ürün veya hizmet ile tüketicinin memnun edildiği ve işletme amaçlarına daha çabuk ulaşılabilirdiği görülmektedir. Klasik kalite kontrol yöntemlerinde olduğu gibi sorunların giderilmesi ve kusurlu ürünün alıcıya ulaşmasının önlenmesi, işletme karlılığı açısından yeterli değildir. Bu doğrultuda Toplam Kalite Yönetimi'nin, geleneksel kalite kontrol yöntemlerinden farklı olarak kalite sağlamada sistem anlayışını benimsediğini görmekteyiz. Klasik kalite kontrolünün muayene ve sınamaya dayalı çabalarının yeterince etkili olmadığını ortaya koyan Dr. W.E. Deming (1982) ve Dr. J.M. Juran (1990), kalite sağlamada sistem anlayışının öncüleri olmuşlardır. "Önleme, tedaviden iyidir" İngiliz atasözü, Toplam Kalite Yönetimi'ne uyarlanan bu anlayışı açıkça ortaya koymaktadır. Sistem anlayışına göre kalite kontrolü, kusurun muayene ile ayıklanması değil; kusurun nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir. Klasik kalite kontrol anlayışı yerine Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmeler, hatalı ürün maliyetlerini ortadan kaldırmakta olup kaliteyi elde etme yolunda bir adım önde ilerlemektedirler.

viii) Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetiminde istenilen başarı seviyesine ulaşılabilmesi için uygulanacak olan kalite programlarına herkesin katılımının sağlanması gerekmektedir. En alt kademedeki çalışanlardan en üst düzeydeki yöneticilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanlara kadar herkesin hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak için çaba göstermesi zorunludur. Toplam Kalite sisteminin entegre bir sistem olduğu unutulmamalıdır. Entegre bir sistemde başarılı olabilmek için tüm faaliyetlerin, oluşan sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite sistemi içerisinde, düşünce ve fikirlerini yöneticiler ve iş arkadaşları ile tartışabilme imkanı bulan çalışanlar, elde edilen kalite seviyesi-

nin yükselmesini sağlamaktadırlar⁽¹⁶⁾. Tüketicilerin değişen ve yenilenen ihtiyaçlarına kaliteli bir üretimle cevap vermek amacıyla işletmeler, kaliteyi bütün boyutlarıyla benimseyip tüm birimlerine yaymak ve ürün kalitesini arttırmak durumundadırlar⁽¹⁷⁾. İşletmenin arzu ettiği amaçlarına ulaşabilmesi adına sürekli iyileştirme, problemlerin analizi ve çözümü, hedefleri belirleme ve kalite gibi görevlerin şirket çapında yayılımının sağlanması, yalnızca tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir⁽¹⁸⁾.

Kaliteye ulaşmak, yapımdan sunuma kadar tüm birimlerin sorumluluğunu gerektirir. Tüm çalışanların katıldığı ve kalitenin vazgeçilmez amaç olarak kabul edildiği bir yönetim sisteminin oluşturulabilmesi için, işletme bünyesinde insana saygı duyulan ve demokratik bir yönetim tarzının varlığı gerekmektedir. Bu şekilde oluşturan ve "tam katılımın sağlandığı işletmelerde kalitenin algılanması ve oluşturulması sürecinde ortaya çıkan sorunların çözümü, birlik ve beraberlik ilkesi doğrultusunda irdelenmektedir. Böyle bir anlayış, işletmenin kararları ve üretim yapısını son derece olumlu etkilemekte olup rekabet güçlerini artırıcı bir etki yapmaktadır"⁽¹⁹⁾.

ix) Üst Yönetimin Liderliği

İşletmelerde yapılan stratejik değişiklikler, üst yönetimin kararlarına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin liderliği olmadan gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. Yapılması gereken değişiklikler, öncelikle üst yönetim kademesinde başlamalıdır. Çünkü, herhangi bir temel değişikliğin üst yönetim kademesi yerine daha alt bir kademede gerçekleşmesi, üst kademede yer alan yöneticiler tarafından uygun görülme-yerek yönetsel çatışmaların çıkmasına sebep olmaktadır⁽²⁰⁾.

Gerek imalat gerekse hizmet üretimi olsun, herhangi bir kuruluştaki kalitenin geliştirilebilmesi üst yönetimden başlamaktadır. Bu nedenle işletmenin üst yönetimine büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yönetim kademesi arttıkça sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır⁽²¹⁾. Üst yönetimin lider-

16 Ersen, H. "Toplam Kalite ve İnsan İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu", Yan Mat., İstanbul 1997

17 Savaş, H. "Esnek Üretim Sistemlerinin Firma Verimliliğine Katkısı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana 1995.

18 Peşkircioğlu, N., "TKY ve Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1998

19 Erbaşı, A. "İşletmeler Açısından Rekabet Gücü Kazanmanın 21. Yüzyıldaki Anahtarı: Tam Katılım", e-yaklaşım dergisi, Ekim, sayı: 15, Ankara 2004

20 Şimşek, M., a.g.m., 2000

21 Kavrakoglu, I., a.g.e., 1996

liğini yaptığı bir girişim, işletmelerde daha kolay uygulama alanı bulabileceğinden dolayı kaliteye ulaşma ve sonucunda rekabet gücü kazanma noktasında üst yönetimin liderliği, son derece önemli ve kritik bir öneme sahip olmaktadır.

5. SONUÇ

Yöneticiler, amaca ulaşmada en önemli faktör olan müşteri memnuniyetinin ancak kaliteyle, kaliteye ise çalışanlarında motive olduğu bir yönetim anlayışı ile ulaşabileceklerini bilmek durumundadırlar. Son zamanlarda geleneksel kalite yönetimindeki optimum stok ve kabul edilebilir hata düzeyi hedefine yönelik olan üretim modelinin yerine, stokun olmadığı ve hatanın kabul edilmediği üretim modellerinin geçtiği görülmektedir. Bu sayede maliyetlerde meydana gelen azalmalar, işletmenin kaliteye verdiği önemi daha da arttırmakta olup yöneticiler, kısa dönemdeki kar maksimizasyonu amaçlarını, yine kısa dönemde yüksek kalite olarak değiştirmektedirler. Bu felsefeyi benimsemiş olan işletmeler, kalitenin vazgeçilmez unsurlarından biri olan eğitime gerekli önemi vererek, çıkan sorunlara çözüm geliştirmek yerine; olası sorunları düşünüp önceden önleme amacına eğilmektedirler.

Müşteri odaklı, motivasyonu en önemli personel verimi kabul eden, iş ahlakını benimsemiş, insanı ön planda tutan, gelişimin sürekliliğini hedefleyen, eğitimi vazgeçilmez sayan, tam katılımı 21. yy. in stratejisi kabul eden ve kaliteyi üst yönetimin liderliğinde tüm birimlerince benimsemiş işletmelerin, stratejik hedeflerine ulaşmaları oldukça kolaylaşacaktır. Bu şekilde benimsenen ve hayata geçirilen kalite felsefesinin, işletmeler için rekabet gücü kazanmak ve piyasada etkin bir konuma gelebilmek adına son derece olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir.