

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VERİ TABANI: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Alim AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: This study does not only question the nature of "quality" concept from the procedural evolution point of view "total quality management" has gone through, but it also provides indications about how efforts to accomplish goals like improving the quality of labor life and maximizing customer satisfaction by taking into consideration the co-relation with structural and functional contributions which the human resource and management, the most unique creative power of organizations has created within the same procedural evolution concept, can be organized within an organization. Accordingly, this article aims to study quality and management of its creator; the human factor with a mentality of integrity meeting customer requirements and expectations, and also the structural, functional and technical arrangements within the organization.

I. GİRİŞ

Endüstri çağından bilgi çağına ilerleyen yüzyıllarda teknolojik yapıda yaşanan köklü değişimler bir yandan bireylerin gereksinimlerinin çeşit ve niteliğini değiştirirken diğer yandan işletmeleri yoğun bir rekabet ortamına sokmuş "ulusal pazar" kavramını yıkan büyük ölçekli işletmeler ticarete korumacı devlet anlayışının sarsılmasıyla daha büyük ve tek bir pazar ile küreselleşme felsefesine dayalı bir anlayışın sonucu: ortak paydası "dünya insanı" olarak kavramlaştırılabilir bir tüketicinin evrensel gereksinimlerini tatmin etmeyi amaç edinmiştir.

Bu amaca zemin hazırlar bir biçimde ekonomik sınırların bir ölçüde ortadan kalkmasıyla mal ve hizmetlerin daha önce görülmemiş boyutlarda artan dolaşımının oluşturduğu rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış pazarlarındaki başarılarında kilit rolü "kalite" konusu oynamıştır. Bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin "mükemmel olması"ni veya "üstünlük derecesi"ni ifade eden kalitede üstünlük; hem dayanıklılık, güvenilirlik gibi somut özellikleri hem de müşteri doyumunun soyut sınırlarını içermekte ve aslında "müşteri istek ve beklentilerine uygunluk" olarak kavramlaşmaktadır [1]. Kalite kavramının bu çok boyutlu doğası "tüm süreçlerde", "tüm işlerde" ve ilgili "herkesin katılımı"ni içeren bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurarak kalitenin toplam kaliteye uzayan

evrim sürecine işaret etmektedir. Demek oluyor ki en uygun süreçlerle her işin hatasız ve ilk seferinde doğru olmasını içeren toplam kalite kişiler ve çalışma gruplarının gönüllü katılımını da gerektirir. İlgili herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur [2]. Bu aynı zamanda kaliteyle rekabet edebilmenin de önkoşuludur. Özetlersek kaliteyle rekabet edebilmek için işletmenin tüm sisteminin bu çağdaş yönetime göre yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmıştır [3].

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management); "İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve ekip çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanabilir. Bu tanım içinde "kalite" müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, "kalitesizlik" ise topluma verilen toplam zarar ifade eder. "Müşteri" işletmedeki süreçlerin ürettiği mal ya da hizmeti kullanan kimsedir. Bunlardan mal ve/veya hizmetleri para ile satın alanlara "dış müşteri" adı verilirken, örgüt içinde yer alanlara ise "iç müşteri" denilmektedir ve bu ifade toplam kalite yönetimince, yönetim literatürüne kazandırılmış yeni kavramlardan biri olmaktadır. Bu kavram gereği eğer birbirlerinden mal ve/veya hizmet alışverişi söz konusuysa işletme içi birimler de birbirlerinin-sözgelimi üretim satın almanın, pazarlama üretimin-müşterisi olabilir [4]. Zaten kalite "müşterinin ihtiyaçlarına göre ürün tasarlamak" anlamını içerir [5].

"Toplam Kalite Yönetimi" kavramının "T".si, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen mal ya da hizmetlerin tamamını kapsar. "K"sı kaliteyi, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak ve zamanında karşılayıp onların gelecekteki potansiyel beklentilerini aşan mal ya da hizmetler sunmak diğer bir deyişle müşteri doyumunu gerçekleştirmek demektir. "Y"si ise; yönetimin her konuda çalışanlara önderlik yapması,

işgörenlere örnek model oluşturması ve işletme çapında katılımcı yönetimin sağlanmasını ifade eder. Katılımcı yönetim, örgütte her düzey çalışanın önerilerini rahatça sunma olanağının bulunduğu bir yönetim anlayışını ifade eder [6].

Görülüyor ki kalite, müşteri doyumuyla eşdeğer bir kavram olmaktadır ve müşteri doyum, mal ya da hizmetin kişinin beklentilerini karşılama derecesinin bir göstergesi durumundadır. Dolayısıyla denilebilir ki [3].:

Müşteri Doyumu (MD)=Beklenti(B)-Algılama (A)'dır ve eğer:

a- Beklenti(B)>Algılama(A) ise; müşteri doyum sağlamamıştır.

b- Beklenti(B)=Algılama(A) ise; müşteri tepkisi yoktur.

c- Beklenti(B)<Algılama(A) ise; müşteri doyum sağlamıştır.

Yukarıdaki (b) ve özellikle (c) seçeneğinin gerçekleşmesi durumu-müşteri doyumunun pozitif olması-işletmeler açısından pazar payının genişlemesi vb. pek çok olumlu getiriye neden olurken, kuşkusuz (a) seçeneğinin gerçekleşmesi-müşteri doyumunun negatif olması-bir çok potansiyel olumsuzluğun temel göstergesi durumundadır.

Sözelimi yapılan bir araştırmaya göre doyum sağlayamayan her 10 müşterinin, 3.500 potansiyel müşteri kaybına neden olduğu gerçeği dikkati çekici bir sonuçtur[8].

Temel ilkesi müşteri doyumunu olan toplam kalite yönetimine ilişkin diğer bir tanım [8].: Yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımı sağlanarak yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynakları verimliliğinin artırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağının kurulması, süreç bazında çapraz işlevsel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesi biçiminde toplam kalite yönetiminin kapsam ve sınırlarını ortaya koyarak içeriğini belirgin hale getirmektedir.

Görülüyor ki bu yeni felsefeyle, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanması amaçlanmaktadır [9].

Öyleyse toplam kalite anlayışı üretim odaklı yaklaşımlardan oldukça farklı olup, çok daha fazla rekabet gücü sağlayabilir. Ancak toplam kalitenin tüm bileşenlerinin tamamen benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olabileceği de bir gerçektir. Bu bileşenler ise yönetim anlayışı ve felsefesi, örgüt, yöntem ve sistemler olmaktadır.

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ, UFKU VE BOYUTLARI

Şüphesiz kalite olgusu son anda birden bire ortaya çıkmış bir kavram değildir. Kaliteli mal ya da hizmeti üretmek ve tüketmek onuruna sahip olma isteği insanlığın varoluşundan bu yana süre gelmiş çabasıdır. İyiyi kötüden ayırmak ve daha iyiye ulaşma girişimlerine M.Ö.3000 yıllarında Babil'deki Hammurabi yasalarında rastladığımız gibi [3], günümüz rekabet dünyasının Batı'lı, Japon ve özellikle Amerika'lı bir çok güçlü şirketinin misyonlarını, kültürlerini kaliteye öncülük vererek değiştirmeleri [8], anlayışın daha sistematik bir işlevi içerdiğinin göstergesi olmaktadır.

Kalitenin bir olgudan-19. yüzyıla kadar-kavram düzeyine ulaşan tarihi evrim sürecinde (Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası ve özellikle de II. Dünya Savaşı sonrası) değişik uzmanlık alanlarından birçok uygulamaya dönük girişimci ve kuruluşun yanısıra, kuramsal anlamda gelişimini sağlayan bilim adamlarının kuşkusuz önemli katkıları bulunmuştur. Bununla birlikte özellikle Dr. William Edwards Deming, J.M.Juran, Dr. Armand V. Fiegenbaum, Phil Crosby, Prof.Dr. Kaoru Ishikawa ve Masaaki Imai toplam kalite yönetimine damgasını vuran ve kalite konusuna derinlik kazandıran isimler olmuşlardır [3].

III.1. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Gelişimi Temel Etken ve Öğeleri

Toplam kalite hedeflerine ulaşabilmek için değişik bileşenlere gereksinim duyulur ki bunların gerçekleştirilmesi ve uygulanması örgütün gelişim süreci için önemlidir. Toplam kalitenin örgüt içi ve genel gelişiminin sağlanabilmesi açısından üst düzey yönetimin onay ve inancının sağlanmasıyla işe başlanmalıdır [11]. Daha sonra kültürel değişimin sağlanması, toplam kalitenin örgütte yerleştirilmesi, insan kaynakları yönetim sürecinin saptanması ve gelişmelerin aktarılması gerekir. Bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz [8].: a. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, b. Üst yönetimin inanç ve desteğinin sağlanması, c. Liderlik, d. Kültürel değişimin sağlanması, e. Toplam kalitenin örgütlenmesi, f. Örgütün insan kaynakları ve toplam kalite politikasının oluşturulması, g. Üst düzey yönetimin toplam kalite açısından insan kaynakları yönetiminden beklentilerinin karşılanması, k. Toplam kalite felsefesinin çalışanlara aktarılması ve paylaşılması.

Bunun yanısıra toplam kalite yönetimi ilkelerinin temelini oluşturan öğelerin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz [6], [1].: a. Müşteri odaklılık, b. Tedarikçilerle işbirliği, c. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, d. Süreçlerle yönetme ve somut verilere dayanma e. Mükemmelliğe yönelik sürekli iyileştirme ve yaratıcılık, f. Liderlik ve kararlılık, g. Sosyal ve toplumsal sorumluluk, h. Sonuçlara yönelme

III.2. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri ve Başlıca Modelleri

1980'li yıllara yaklaşırken başlayan ve bu yıllarda yoğunlaşan ilgi verimlilik artışı iken 1990'lı yıllar örgütlerin kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeleri nedeniyle diğerlerine kıyasla farklı bir yönetim tekniği olarak dikkati çeken toplam kalite yönetiminin önemini artıran özellikler şöyle özetlenebilir [12]: Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır. Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir. Tüm örgüt çalışanlarını sisteme katmaktır. Eğitime özel önem vermektir. Çalışanların kişisel gelişimini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır. Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır. Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır. Yeni fikir yöntem ve teknikler üretmektir. Bilgi ve beceriyi işe uyarlamaktır. Takım çalışması demektir. İşlerin ve sistemin standartlarını sürekli uygulamak, geliştirmektir. İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

Sayılan özellikler aşağıda üç bölümde inceleyeceğimiz toplam kalite modellerinden uygun olanının seçimine açıklık kazandıracaktır. Söz konusu modeller şunlar olmaktadır [13].:

a) Mekanik Model: Örgüt bir makine, çalışanları ise bu makinenin parçaları gibi görülmektedir. Yönetim makinenin kumanda panosu olup, iş süreçleri tasarlanırken mekanik optimizasyon ön plana çıkmaktadır. Çalışanlara fazla yetki kullanıdırılmaz ve söylenenlerin tümü göstermelik olarak uygulanır. Çalışanlara verilen az değer, toplam kalitenin yalnızca dosyalarda ve oluşturulan prosedürlerde kalmasına neden olur.

b) Biyolojik Model: Örgütü bir organizma halinde tanımlar. Ancak beyin üst yönetim olup, çalışanlar ise kol ve bacakları oluştururlar. İş süreçlerinin planlanmasında insan fizyolojisinin gerekleri dışında yer alan öğeler önemli değildir.

c) Sosyal Model: Örgüt bir toplum birimidir. Tüm çalışanların kendine ait fikri ve amacı vardır. Yönetimin başarısı genel amaçlara ulaşabilmek için çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. İş süreçleri çalışanların bilinçli katılımına yönelik dizayn edilir. Yöneticilerin temel görevleri arasında en önemlisi çalışanların başarı duygusunun sağlanmasıdır.

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SÜRECİNİN DİZAYNI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVSEL ROLÜ

Toplam kalite yönetimi, sadece malın kalitesi ile ilgili değildir. İnsanların, araçların ve sistemin kalitesinin kontrolü ve yaratılması ile ilgili bir süreçtir. Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır. Bu anlamda kontrol işlevinden çok bir yönetimdir. Kalitenin yönetimidir. Her yönetim faaliyeti gibi toplam kalite

yönetimi de planlamayla başlayıp düzeltme tedbirlerini içeren kontrolle bitmelidir [3].

IV.1. Toplam Kalite Yönetiminin Teknik Dizaynı

Toplam kalite yönetiminin teknik anlamda düzenlenmesi genel yönetim süreci aşamalarının toplam kalite bakış açısıyla tasarımını ifade eder.

IV.1.1. Planlama Süreci

Toplam kalite yönetiminde planlama üç temel aşamada ele alınabilir [3]:

Stratejik Planlar: Uzun vadeli hedeflere ulaşılacak yol demek olan strateji için, ön koşul öncelikle uzun vadeli bir hedefin olması gerekir. Hedefler ise işletmenin misyonundan, amaçlarından ve değerlerinden yararlanılarak belirlenir ve bunların hepsi birden işletmenin ufkunu belirler [14]. Arz, talep ve fark analizi sonucu işletmenin uzun vadeli amaçları saptandıktan sonra, işletmeyi bu amaçlara ulaştıracak çeşitli seçenekler belirlenir ki bunlar arasından örgütün yapısına, koşullarına ve misyonuna en uygun yol (strateji) seçilir [15].

Hedeflerle Yönetim ve Kalite Planları: Bu ikinci aşamada stratejik plana uygun hedefler ve bu hedeflere ulaştıracak araç ve etkinlikler belirlenir. Diğer bir deyişle işlemsel faaliyetler için hedeflerle yönetim; ürün, proje ve sözleşmeler için ise kalite planları bu aşamanın konusunu oluştururlar. Eğer işletmenin tek bir ürünü varsa kalite planları ile hedeflerle yönetim birarada yürütülebilir ancak birden çok ürün söz konusuysa ayrı ayrı fakat bütünsel şekilde ele alınmalıdır [3].

Hedeflerle yönetimde işletmenin stratejik planına yönelik hedefler (sözgelimi kârın artırılması, maliyetlerin azaltılması vb.) ele alınır ve bu hedeflere yönelik stratejiler belirlenir ki bazen bu çalışmaların karmaşıklığı örgütün değişik bölümlerindeki kişilerden kurulu çok fonksiyonlu katılım gerektiren "çapraz fonksiyonlu takımlar" denilen [16] ekiplerin oluşturulmasını gündeme getirebilir. Hedeflerle yönetimde, ölçülebilir-rakamsallaştırılabilir - amaçlar dediğimiz hedefler, alt kademelere kadar yayılarak taktik olarak isimlendirilmiş detaylı adımları içeren uygulama planına dönüşür ve üçer aylık dönemlerle kontrol edilerek uygulanır [3].

İşletmelerde kalite planlaması yapmak etkin bir toplam kalite yönetiminin temeli olup, bu planlar; bir ürün, proje veya sözleşmenin müşteri gereksinimlerini, en ekonomik şartlarla nasıl karşılayacağını ve bu koşulların nasıl geliştirileceğini gösteren dökümanlardır. Kalite sistemine alt yapı oluşturacak olan uygulanabilir kalite plan, prosedür ve tekniklerinin çoğu kalite el kitabı ve prosedürler kitabında yazılı olarak yer alırlar.