

İŞLETME YÖNETİCİLERİ İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI

Prof. Dr. Asuman Türkel

İstanbul

1998



**türkmen
kitabevi**

© Kitabın her hakkı saklıdır ve yayınevine aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın kitabın tamamı
veya herhangi bir bölümü çoğaltılıp yayınlanamaz.

Dizgi - Montaj : Erdiz Masaüstü Yayıncılık
Kapak Baskı : Eren Ofset
İç Baskı : Avcı Ofset
Cilt : Azizkan Mücellithanesi
Hazırlayan : Prof. Dr. Asuman Türkel
Yayına Hazırlayan : Mustafa Türkmenoğlu
Kitabı Yayımlayan : TÜRKMEN KİTABEVİ
Sahaflar Çarşısı No: 19
34450 - Beyazıt / İSTANBUL
Tel: (0212) 512 27 17
Fax: (0212) 522 16 97

Yayın No : 121
Eğitim Dizisi : 21

ISBN : 975 - 7337 -81 - 1

İstanbul - 1998

*Her dönemde desteğim
sevgili eşim
Erdoğan Türkel'e
teşekkürlerimle.*

ÖNSÖZ

Dünya ekonomisinin globalleşmesi ile birlikte, ticaret ülke sınırları dışına taşmış, ekonomik sınırlar ortadan kalkmış, oluşan dünya pazarlarında zorlu bir rekabet ortamı ortaya çıkmıştır. Bu ortamda işletmelerin başarısı ancak rekabet yapma kapasite ve yeteneklerine bağlı olmaktadır.

Rekabetin temel unsurları olan kalite, maliyet, fiyat ve zamanında teslim ise giderek ön plana çıkarak işletmeler açısından temel değerler niteliğini kazanmıştır.

Ulusal ve uluslararası ithalat ortamında işletmeler bir taraftan temel objesi olan "Müşteri Mutluluğu"nu günümüz yönetim anlayışlarından "Toplam Kalite Yönetimi"ni gerçekleştirerek yakalarken, bu yönetimin en değerli unsuru olan "İnsan Kaynaklarına" da layık olduğu değeri vermek zorundadırlar. Kısaca ihtiyaç duyulan bu yönetim modeli, insan-kalite-verimlilik üçgeni üzerine kurulu olmalıdır.

Temeli Japonya'da atılan ve başarısı tüm dünyada görülen (insan-kalite-verimlilik) unsurlarını kapsayan Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişme ve değişmeyi içeren tek dinamik yönetim modelidir.

Bu çalışma, Toplam Kalite Yönetimi ve onun en önemli unsuru olan "İnsan Kaynakları" yönetimi arasındaki bağlantıyı ortaya koyan ve çağdaş koşullar içinde işletmelerinde bu yönetim sistemini uygulayacak olan üst yönetim ve yöneticilik yolunda hızla ilerleyen geleceğin yöneticilerine yönelik olarak hazırlanmış olup 5 bölümden oluşmuştur.

I. BÖLÜM'de Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Toplam Kalite Yönetimine Geçiş,

II. BÖLÜM'de Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları,

III. BÖLÜM'de Toplam Kalite Çalışmaları İçerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi,

IV. BÖLÜM'de Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü

V. BÖLÜM'de Uygulamalardan Örnekler sunulmuştur. Her tür eleştiriye açık olup, hataları bana ait olan bu kitabın, değerli okuyuculara ışık tutması dileğiyle.

Asuman Türkel

Burhaniye, Temmuz, 1998

İÇİNDEKİLER

I. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE TOPLAM

KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

- 1- Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi
 - a. Kalite Kavramının A.B.D.'deki Gelişimi
 - b. Kalite Kavramının Japonya'daki Gelişimi
 - c. Kalite Kavramının Avrupa'daki Gelişimi
 - d. Kalite Kavramının Türkiye'deki Gelişimi
- 2- Kalite Anlayışının Evrimi ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramı
 - a. Kalite Anlayışının Evrimi
 - b. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı
- 3- Kalite Tanımları ve Kalite Verimlilik İlişkisi
 - a. Kalite Tanımları
 - b. Kalite - Verimlilik İlişkisi
- 4- Kalite Tipleri
 - a. Tasarım Kalitesi
 - b. Uygunluk Kalitesi
 - c. Kullanım Kalitesi
- 5- Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler
 - a. Para - Makine ve Teçhizat
 - b. Yönetim ve İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi
 - c. Malzeme
 - d. Üretim Parametrelerinin Oluşturulması
 - e. Pazar

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI

- 1- Toplam Kalite Anlayışı
 - a. Deming
 - b. Juran

2- Toplam Kalite Çalışmaları İçinde İnsan Kaynakları
Yönetiminin Fonksiyonları

- a. İşe Alma
- b. Eğitim ve Geliştirme
- c. Kalite ve Verimlilik Artışının Sağlanması
- d. Performans Değerleme ve Ödüllendirme
- e. Motivasyon
- f. İletişim
- g. Ücret ve Özendirme

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

1- Toplam Kalite Yönetiminde Üst Düzey Yönetimin Sahip Olması
Gereken Özellikler

- a. Yönetimin Genel Esasları ve Yönetim Kavramı
- b. Yönetim Mesleği (Yöneticilik) ve Türkiye'deki Gelişimi
- c. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi
Anlayışının Karşılaştırılması
- d. Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi
Felsefesini Tam Olarak Benimsemesi
- e. Liderlik Özelliğine Sahip Olması
- f. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Başlamadan Önce
Eğitim Alması
 - Toplam Kalite Konusunda Özel Eğitim
 - Gruplar Tanıma ve Teşvik Etme Eğitimi
 - Sorunları Çözme Yöntemleri Eğitimi
 - İç Müşteri - Tedarikçi İlişkisi
 - Kalite Yönetiminin Kendine Özgü Araçları
 - İstatistikler
 - Her Fonksiyona Özgü Araçlar

- c. Feigenbaum
- d. Ishikawa
- 2- Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları, Yararları ve Başarısını Etkileyen Faktörler
 - a. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları
 - b. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları
 - c. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler:
İç Faktörler – Dış Faktörler
- 3- Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri
 - a. Müşteri Odaklılık:
 - İç Müşteri Kavramı
 - Dış Müşteri Kavramı
 - b. Üst Yönetimin Liderliği ve Yöneticilerin Bağlılığı
 - c. Sürekli Gelişme
 - Önlemeye Dönük Yaklaşım
 - Ölçme ve İstatistik
 - Sürekli Gelişmenin Yararları
 - Klasik Gelişme (Yenilik Modeli) ve Sürekli Gelişme (Kaizen) Arasındaki Farklar
 - d. Tam Katılım
 - Grup Çalışması
 - Kalite Çemberi
- 4- Toplam Kalite Modelleri
 - a. Mekanik Model
 - b. Biyolojik Model
 - c. Sosyal Model

III. TOPLAM KALİTE ÇALIŞMALARI İÇERİSİNDE

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- 1- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Önce İnsan Anlayışı

2- Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin
Yapması Gerekenler

- a. Toplam Kalite Yönetimi İçin Amaç ve Vizyon Belirlenmesi
- b. Kalite Stratejisinin Belirlenmesi
- c. Kalite Politikasının Belirlenmesi
- d. Kalite Hedeflerinin Belirlenmesi
- e. Çalışanların Toplam Kalite Konusunda Eğitilmesi
- f. Çalışanların Motive Edilmesi
 - İnsan Faktörünün Ön Plana Çıkarılması
 - Çalışma Koşullarının Ergonomikleştirilmesi
 - Toplam Kalite Yönetimi Programına Katılımın Özendirilmesi
 - Bir Tanınma ve Ödül Sürecinin Geliştirilmesi
- g. Çalışanların Tam Katılımının Sağlanması

V. UYGULAMA ÖRNEKLERİ

VI. SONUÇ

EKLER

YARARLANILAN KAYNAKLAR

I. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

1. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

1. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere İ.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasaları'nda karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir: "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir." İ.Ö. 1450 yılında ise, eski Mısır'daki inşaatlarda çalışan kontrol elemanları taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler. O dönemde kaliteden anlaşılan işin doğru olarak yapılması idi.

19. YY'nın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmıştır. Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ikelere dayandırılması ise ilk olarak A.B.D.'nde ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa'daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır.

a. Kalite Kavramının A.B.D.'ndeki Gelişimi

1910'lu yıllarda Ford Motor Şirketi'nin üretim bölümünde ilk kez hareketli montaj hattı kullanılmaya başlanmış ve bu sayede karmaşık işlemler basit bölümlere ayrılarak, düşük maliyetli ancak teknik açıdan yüksek düzeyde ürünler imal edilmeye başlanmıştır.

1924 yılında Walter Shewhart tarafından geliştirilen ve kalitenin ekonomik olarak kontrol edilmesini amaçlayan İstatistiksel Kalite Kontrol kavramı ile kalitenin bilimsel temelleri ortaya konmuş ve bu gelişme Amerikan endüstrisinin güçlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. 1951 yılına gelindiğinde, Armand V. Feigenbaum, kalite konusunda o güne kadar elde edilen bilgileri bir sistem haline getirerek oluşturduğu Toplam Kalite Kontrol adlı kitabını yayınlamıştır. Feigenbaum'un geliştirmiş olduğu bu sistemde kalite kontrol, ürünlerin tasarımından satış aşamasına kadar şirketin bütün alanlarına yayılmıştır. 1961'de Philip Crosby, "sıfır kusurlu" kavramını geliştirmiştir. 1980'lerde ise kalite aniden güçlü bir pazarlama silahı olmuş ve dünyada her yerde insanlar yüksek kaliteli ürünlere daha iyi bir ödemeye hazır hale gelmişlerdir.

b. Kalite Kavramının Japonya'daki Gelişimi

1946 yılında mühendisler ve bilim adamları tarafından kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE), kalite konusunda çok geniş araştırmalar

yapmış, 1949 yılında üniversiteler, sanayi kesimi ve kamu kuruluşlarını bir araya getirerek Kalite Kontrol Araştırma Grubu'nu (QCRG) kurmuşlardır. Bu grup bir süre Amerikan ve İngiliz kalite standartlarının esasları ile uğraştıktan sonra, Japon yönetimini temel alan kendi metinlerini yazmaya başlamışlardır. 1950 yılında JUSE tarafından düzenlenen bir seminere konuşmacı olarak katılan Edwards Deming, İstatistiksel Kalite Kontrol'un önemini açıkça ortaya koymuş ve seminere katılanları önemli ölçüde etkilemiştir. 1951 ve 1952 yılında Japonya'ya tekrar gelerek seminerler veren Deming bu ziyaretlerini sonra da sürdürmüştür ve Japon sanayicileri ve halkını kalite kontrol konusunda eğitmeye devam etmiştir. Deming bu eğitim çalışmalarını neticesinde Japonları, kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünya çapında bir kalite devrimini gerçekleştirebileceklerine inandırmıştır. Japon iş adamları Deming'in tavsiyelerine uymuşlar ve teoride öğrendiklerini, pratikte de gerçekleştirmişlerdir.

Kauro Ishikawa, sürekli iyileştirmede kullanılan bazı teknikler geliştirmiştir. Bu teknikleri kullanan Japonlar, hem teknolojilerini, hem de kalite ve verimliliklerini artırarak rekabet güçlerini yükseltmişler ve bu yönde süreklilik kazanarak güçlenmişlerdir. Japonya'da en önemli kalite göstergesi düşük maliyetler ve sıfır hata olarak gösterilmektedir. Japonya insana verdiği değeri toplam kaliteyi başarıyla uygulayan bir ülke konumundadır.

c. Kalite Kavramının Avrupa'daki Gelişimi

Avrupa'da kalite ile ilgili gelişmeler, İngiltere'de yaşanan endüstri devriminden sonra A.B.D.'de ve Japonya'da meydana gelen gelişmelere paralel olarak başlamıştır.

Toplam Kalite kavramının, ileri metod ve sistem çalışmaları ile bütünleşmesi ve şirketlerin yönetim felsefelerinden, organizasyonlarına kadar yayılması sonucu, güçlü bir rekabetçilik yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, 1980'li yıllarda, Avrupa'da bu yeni yapılanmaya doğru ciddi adımlar atılmaya başlamıştır. Estetik ve tasarım açısından oldukça üstün olan Avrupalı üreticiler, bu kavramları kalite ile birleştirerek, büyük bir rekabet gücü oluşturmayı gerçekleştirmişlerdir. Toplam Kalite konusunda Avrupa'daki gelişimlerde öncülüğü Danimarka'lı Claus Möller yapmıştır. Avrupa ülkelerinin Japonya gibi insana değer vermesi onları toplam kalite yönetiminde önemli bir yere getirmiştir.

d. Kalite Kavramının Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de kaliteye duyulan ilginin serbest ekonomiye geçilmesi ile artmaya başladığı görülmektedir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye'de kaliteli üretimin artışı da beraberinde getirmiştir. Türk

tüketiciler, ithalat tüketicileri talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilmesi sanayi sektörünün, insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur.

Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük Birliği'ne giriş konusu gündeme gelince yeni koşullara uymak zorunda kalmışlardır. Çünkü bu gelişme, o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslararası alana götürmüştü ve bu şirketleri uluslararası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, ancak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik üretimi gerçekleştiren şirketler varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

1992-1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplamış ve 1993 yılında düzenlenen kalite ödül programında ilk Ulusal Kalite Ödülü sahibi bulunmuştur. Toplam Kalite uygulamaları, Türkiye için oldukça önemli fırsatlar yaratmış ve gelişmelere neden olmuştur.

Bu gelişmelerin yanısıra Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması'nın başarısızlık nedeni ise, işletmelerde kayıtların doğru tutulmadığı varsayımdır. (Bilgisizlik ve bazı sorumluluklardan kaçmak).

İşletmeler başarısız uygulamalarını saklamak isteyebilirler. Oysa doğru belirlenebilirse başarısızlığın nedeni de bizi başarıya götürecektir önemli bir bilgidir.

Sonuçları oluşturan süreçlerin farklı olabilmesi nedeniyle karşılaştırmalar yapmak zorlaşmaktadır.

Sanayide yakın zamana kadar örnek oluşturacak kadar Toplam Kalite Yönetiminin örneği bulunmamaktadır.

Yukarıda ülkeler temelinde incelenen kalitenin tarihsel gelişimi, son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlemek istenirse, şu şekilde bir sıralama oluşturulabilir:

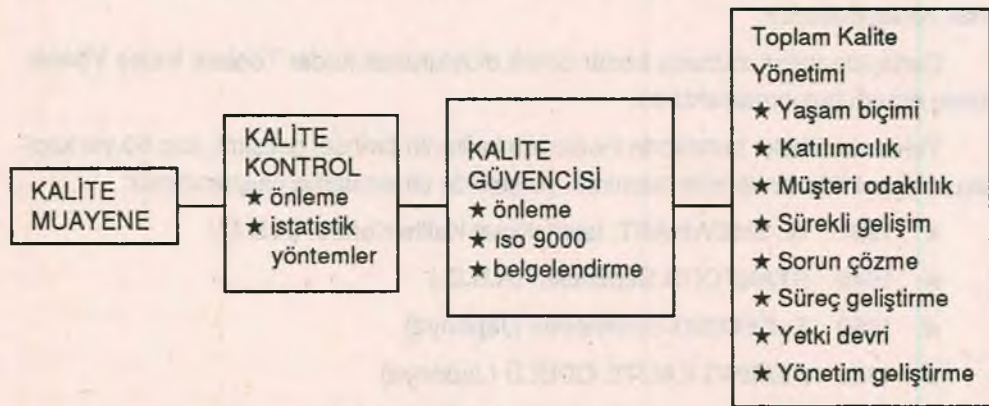
- ★ 1931 W. SHEWHART: İstatistiksel Kalite Kontrol (A.B.D.)
- ★ 1940 STANFORD Seminerleri (A.B.D.)
- ★ 1950 E. DEMING Seminerleri (Japonya)
- ★ 1951 DEMING KALİTE ÖDÜLÜ (Japonya)
- ★ 1952 "KALİTE KONTROL" DERGİSİ (Japonya)
- ★ 1954 J. JURAN: Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (A.B.D.)

- ★ 1954 Ulusal Radyo ile Japonya'da Kalite Eğitimi Yayınları
- ★ 1957 A. FEIGENBAUM: Toplam Kalite Kontrol (A.B.D.)
- ★ 1960 G TAGUCHI: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- ★ 1961 K.ISHIKAWA: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- ★ 1962 K.ISHIKAWA: Kalite Çemberleri (Japonya)
- ★ 1969 KOBE STELL: Quality Function Deployment (Japonya)
- ★ 1970 S. SHINGO: Poka - Yeke (Japonya)
- ★ 1970 G. TAGUCHI: Quality Loss Function (Japonya)
- ★ 1976 T. OHNO: Toyota Just-in-Time Sistemi (Japonya)
- ★ 1980 G. TAGUCHI: Robust Design (Japonya)
- ★ 1990 ve Ötesi YARATILAN KALİTE

2. Kalite Anlayışının Evrimi ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

a. Kalite Anlayışının Evrimi

1900'lü yılların başlarında, modern anlamda kalite kavramı ile tanışan şirketler, zaman içerisinde belirli aşamalardan geçerek Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ulaşmışlardır. Bu aşamalar: Muayene, Kalite Kontrol, Kalite Güvencisi ve son olarak Toplam Kalite aşamasıdır. Şekil 1.1'de kalite aşamaları ve bu aşamalar içindeki gelişmeler gösterilmektedir.



Şekil 1.1: Kalite Anlayışının Evrimi

Muayene aşamasındaki şirketler, sadece alınan malzemenin örnekleme yöntemi ile kontrolü, çeşitli laboratuvar testleri, sağlam - hatalı ayrımı ve montaj bandı sonunda çeşitli hata testleri uygulamak gibi basit kontrol işlemleri yapmışlardır. Bu aşamada kalite kontrol, üretim bölümü bünyesindeki muayene faaliyeti olmaktan öteye gitmemektedir.

Kalite kontrol aşaması ise muayene aşamasından daha farklıdır. Bu aşamada, kalite kontrol çalışmalarını şirketlerin tüm faaliyet sahalarına girmektedir. İşletmedeki tüm çalışanların sorumluluğunda olan kalite kontrolün temel amacı, üretimde kalitesizliği önlemek anlamındadır. Üretim işlemleri bittikten sonra elde edilen ürünleri kontrol ederek hataları tespit etmek yerine, hataları baştan önlemeye yönelik çalışmalar ağırlık kazanmaktadır.

Kalite güvencesi; bir ürün ya da hizmetin, müşteri ihtiyaçlarının tam ve doğru olarak karşılamasını sağlamak için tüm şirket birimlerinin aynı amaç doğrultusunda biraraya getirilmesidir. Bu aşamada, belirlenen standartlara ulaşmak için gerekli olan yöntem ve kurallar ayrıntılı bir program şekline dönüştürülmekte ve amaçlanan kalite düzeyine bu program doğrultusunda ulaşılmaya çalışılmaktadır. Hataların üretim sürecinin sonunda saptanarak düzeltilmeleri yerine, üretimin her aşamasında istatistiksel yöntemler yardımıyla tespit edilerek ulaşılmaması fikri önem kazanmaktadır. Veri toplama, periyodik izleme ve değerlendirme, süreklilik ve müşteri tatmini ön plana çıkmaktadır. "Sıfır hata", "hatasız üretim", "ilk seferde doğruyu yapmak" ve "mükemmellik" gibi görüşler ön plana çıkmıştır. Bütün bu gelişmeler, çalışanların, kaliteyi önleyen sorunları saptadıkları ve istatistiksel yöntemleri kullanarak çözüm geliştirdikleri grup çalışmalarını ile sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, kalite güvencesi aşamasındaki gelişmelerden sonra, "Kalite problemlerinden ve hatalardan kim sorumlu?" sorusunun sorulması ve cevap arayışları ile ortaya çıkmıştır. Deming'e göre yöneticiler, kalite problemlerinin % 85'inden sorumlu olduklarına göre bu durumda, şirketin tüm işleyişine hakim olacak bir kalite politikası yaratabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için yönetimin tam destek ve katılımı şart görülmektedir.

Müşteri tarafından kalitenin kontrolünden başlayarak, Toplam Kalite Yönetimine uzanan süreç ve bu sürecin önemli aşamaları Tablo 1.1'de görüldüğü gibidir.

İlk aşamada üreticilerin kalite kontrolü yapması söz konusu olmamakla birlikte, müşterilerin bir ürünü satın alırken, herhangi bir hata olup olmadığını kontrol ettikleri ve buna göre üreticiye olan güvenin önem kazandığı görülmektedir.

Çok sayıda üreticinin biraraya gelerek oluşturduğu loncalar, kalite kontrol gö-