

Toplam kalite yönetimine

Meltem Gürsoy

OYAK İnşaat A.Ş.

yolculuk

1974 yılında, tanınmış holdinglerden biri yeni bir sektöre el attı. Kurulma aşamasının tamamlanması için ihtiyaç duyulan 3 yılı takiben ileri bir teknoloji ile hızla üretime başlandı.

Üretim adedinin ön plana çıktığı o dönem bazı kalite sorunlarını da beraberinde getirmişti. Kalite problemlerinin kabuledilebilir düzeye indiği 1982-1983 yıllarında ise pazarda oluşan olumsuz imaj, satış performansını negatif yönde etkilemeye başladı.

Bu arada özellikle 1980'li yılların ikinci yarısında dünyada bu endüstride önemli değişiklikler oldu. Sektörde ilk 15 içinde yer alan kuruluşlar önemli birleşmeler gerçekleştirerek pazarın %85'ini tekellerine aldılar.

Sektöründeki gelişmeleri yakından izleyen kuruluş, 2 Kasım 1988 tarihinde bir başka büyük kuruluş ile birleşerek yeni bir isim aldı. Her ne kadar teknoloji, ölçek ve pazar öğelerini içeren bu ortaklıkla üretim, çeşit ve kapasite artırma olanağına kavuşarak pazarın değişen ihtiyaçlarına cevap verecek üstün teknolojiye sahip duruma geldiyse de endüstri ilişkilerinde yaşadığı olumsuz hava, sendika ile arasındaki iletişim eksikliği, yanlış anlamalar ve hakim olan katı tutum nedeni ile 1988'de 25, 1990'da ise 109 gün süren grevler yaşadı.

Sektörde yaşanan yoğun rekabet, pazardaki olumsuz kalite imajı ve endüstri ilişkilerindeki sağlıksız yapı, kurumda "toplam kalite" anlayışının benimsenmesi gereğini vurgulayan başlıca unsurları oluşturmuştu.

Liderin yönlendirmesi ile çağdaş sistemler bütünü olarak görülen "toplam kalite yönetimi" içinde yer alan bir model anlayışı, özerk ismi ile dört aşamada tamamlanması planlanarak hayata geçirilmeye başlandı.

Çağdaş yönetimde başarılı olabilmek için tüm yönetici ve çalışanların davranışlarını ve çalışma tarzlarını değiştirmeleri gerekiyordu. Topyekün değişimi gündemde tutabilmek için 1990 yılı "Değişim ve Dönüşüm Yılı" olarak ilan edildi.

Değişim iradesini takip eden adım, çalışma barışının sağlanması ve sağlıklı endüstri ilişkilerinin temelini atılmasıydı. 1990 yılında yaşanan grevin ardından sendika yönetimi ile biraraya gelinerek hatalar açık yüreklilik ile gözden geçirildi. Çıkar çatışmalarının hedef bütünlüğüne nasıl dönüştürülebileceği tartışıldı. Yaşanan olumsuzluklar, kurum yönetici ve çalışanları ile sendika yöneticilerinin öncelikle şirketin rekabette başarılı olabilmesi ve imkanlarının artırılmasını, artan imkanlarla da çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesini öngören bir anlayışı benimsemelerine aracı oldu. O zaman bu anlayışın temelinde yatan, tıpkı bugün olduğu gibi karşılıklı güven ve işbirliğiydi.

Huzurlu bir çalışma ortamı ve çağdaş endüstri ilişkileri kurumda sürekli iyileştirme olgusunun gelişimine olanak sağladı. Oluşan sağlıklı zeminde çeşitli grupsal faaliyetler hayata geçirilerek çalışanların katılımı teşvik edildi. "Sürekli iyileştirme" ve "çalışanların katılımı" seçilen modelde üçüncü ve dördüncü aşamaları oluşturuyordu.

Model, yoğun eğitim programları ve sağlıklı iletişim ile güçlendirilerek kurum içinde yaygınlaştırıldı. Şirket kültürünün oluşmasında etkin olan, "toplam kalite"ye yönelik eğitimler, 1990 yılında başlamıştı. Uygulamalar ve tazeleme eğitimleri ile yönetim anlayışının ve kurum kültürünün sürekli güncel tutulması yolunda önlemler alındı. 1998 itibarı ile sözkonusu kuruluşta kişi başına düşen yıllık ortalama eğitim süresi 40 saatti.

Güçlü bir güven ortamı yaratmak, şirket kültürünü ve politikasını doğru kavramak, çalışanların fikirlerinden azami düzeyde yararlanabilmek amacı ile iletişim üzerinde önemle duruldu. İletişim, "toplam kalite" ilkelerinden biri olarak kabul edildi. Üst yönetim ve idari fonksiyonların yöneticileri açık-kapı yönetimini uygularken, fabrika kanadı yöneticileri sahalarda bu uygulamayı daha da ileri götürerek açık-ofis düzenini seçtiler.

Sağlıklı iletişimin uyumlu çalışma ile sürekli etkileşim halinde olduğunu bilen kurum, bu inancını fabrika içinde kapalı devre yayın yapan televizyon istasyonu kurarak, değişik mesajların verildiği görsel panolar hazırlayarak, biri haber diğeri ise toplam kalite yolculuğunda kazanılan başarıların duyurulmasını amaçlayan iki farklı gazeteyi yayınlamaya başlayarak pekiştirdi.

Anket, çember, çözüm ve "toplam verimli bakım" gruplarının yönetime yaptıkları sunuşlar, toplu sözleşme dönemleri beklenmeksizin yılda en az iki kez yapılan yönetim-sendika toplantıları, politikalarla yönetim toplantısı, onurlandırma yemekleri, iş kazasızlığı, yeni bir rekor, yeni bir uygulama gibi çeşitli nedenler ile

gerçekleştirilen kutlamalar yolu ile çalışanlardan yöneticilere bilgi akışı sağlanıyor, başarılar onurlandırılıyordu. Fonksiyonlararası çeşitli toplantıların düzenlenmesi, yatay iletişimi güçlendirmekteydi.

Sistemin kılcal damarlarını grup-odaklı faaliyetler oluşturmaktaydı. Bu gruplardan bir kanadı oluşturan iyileştirme çemberleri, çalışanların yapıcı ve yaratıcı potansiyelinin hayata geçirilmesini, işi bizzat yapanlar tarafından pratik ve anlamlı çözümlerin üretilmesini mümkün kılmaktaydı.

Diğer kanadı oluşturan çözüm grupları ise özellikle süreç ya da ürün, hizmet kalitesini iyileştirme gibi fonksiyonlararası çözüm gerektiren konuları ele almaktaydı.

Kuruluşun yaşadığı kriz döneminin uyarıcı etkisiyle geliştirilmeye başlanan “toplam kalite yönetimi” anlayışı ve bu paralelde yapılan çalışmalar süreç dahilinde müşteri şikayetlerinde %83'lük, kalite sorunlarında %97'lik, iş kazalarında %75'lik, ürün geliştirme çevrim süresinde %70'lik, devamsızlıkta %50'lik azalma, verimlilikte %34'lük, çalışan başına net satış tutarında %84'lük, katılımında ise %66'lık artış olarak geri döndü.

Spektrum sektörel ve toplumsal bazda genişletildiğinde, kurum tarafından sağlanan kimi ulusal kimi ise uluslararası bazda kabul gören kazanımların en çarpıcı olanları “1993 TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü” ve “1996 Avrupa Kalite Ödülü”dür.

Varolan dünya ekonomi sistemimiz krizleri kaçınılmaz kılmaktadır.

Bu örnekte yaşanan, bir kriz döneminin yine aynı krizin uyarıcı etkisiyle benimsenen en çağdaş ve ideal yönetim tarzı olan “toplam kalite yönetimi” ile ivmelenerek aşılmasıdır.

Bir diğer yöntem ise bugün yaşanan ve değişik zamanlarda, değişik periyodlar ile farklı spektrumlarda yaşanması beklenen krizleri öngörerek, benimsenmiş “toplam kalite yönetimi” felsefesi ile zor dönemleri nispeten sarsılmadan atlatabilmek, daha fazla vakit kaybetmeksizin insan için insan ile beraber çalışmayı orijin almaktır.