

## Yaşayan Kalite II

Kalite Yaklaşımının bir kuruluş içinde tanınması, bilinmesi, uygulanması ve farkındalığın yükseltilmesi, ancak üst yönetimin liderliği ve çalışanların katılımı ile sağlanabilir. Yaygın bir ön yargı olarak, Kalite çalışmalarının getireceği ek iş yükünün olumsuz etkisi endişesine sıkça rastlanmaktadır. Bu olumsuz bakışı hafifletmek üzere;

- Kalite Yönetiminin, kaynak kullanımı, verim, hız, takip gibi alanlarda sağlayabileceği faydaları,
- Kalite Belgelerinin, uluslararası platformda tescil belgeleri olarak kuruluşun kendisini anlatmasını kolaylaştıracağını ve yeni kapılar açılmasına yardımcı olacağını,
- Kuruluşun doğasını olumlu yönde değiştiren bir Kalite Sisteminin, pek çok konuda çalışanların günlük hayatını kolaylaştırabileceğini

anlatmak standart olarak gösterilen gayretlerdir. Ancak bu gayretler, tahmin edileceği üzere, yeterli olmamakta ve düşük motivasyon ile çalışmalara başlanmaktadır.

### **Kalite Yönetim Sisteminin Mağduru Olmak mı, Parçası Olmak mı?**

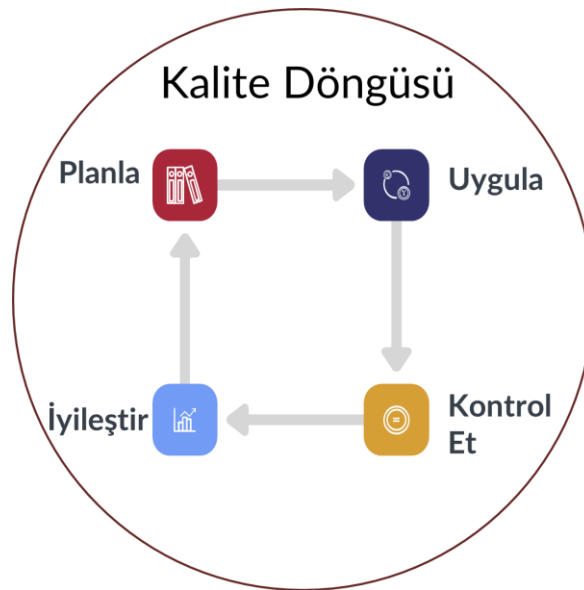
Kalite Yönetimi, bütünsel bir yaklaşımdır. Tüm çalışanları, dış paydaşları, müşterileri kapsar. Aslında bu sistemin parçası olmamak mümkün değildir. Bu noktada, kişilerin öncelikle Kalite Yönetim Sisteminin ne olduğunu anlamaları önem taşımaktadır. Bu sistemin temel özelliklerinin, olmazsa olmazlarının gözler önüne açıkça serilmesi, pek çok detay kuralın açıklanmasına göre çok daha faydalı olmaktadır. Bahsedilen bu özellikler kısaca;

- Kurallı olmak,
- Kuralları yazmak,
- Kuralların nasıl uygulanacağını belirlemek,
- Kuralları kimin uygulayacağını belirlemek,
- Şeffaflık, gerçeğe uygunluk,

- Kanıta Dayalı çalışmak,
- Güncellik,
- Denetleme,
- Sürekli Gelişim,
- Reaktif ve Proaktif Yaklaşımlar,
- Ölçme-Değerlendirme,
- Performans Yönetimi,
- Süreç Yönetimi,
- Planlama,
- Stratejik Yönelim/Yönetim,
- Risk Yönetimi,
- Raporlama,
- Kaynak Kullanımı

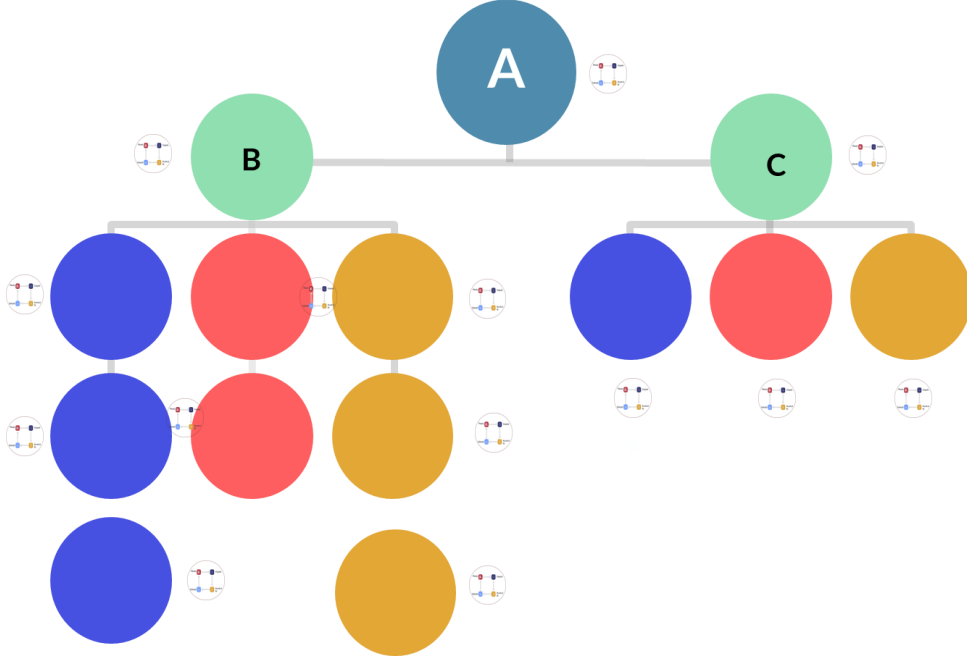
gibi çok iyi bilinen ve çok kullanılan kavramlarla ifade etmek mümkündür. Uygulanması planlanan Kalite Yönetim Sistemine özgü ek özellikler bulunmakla birlikte, listelenen temel kavramlar her sistem için geçerlidir.

Bu uzun (hatta daha uzatılması rahatlıkla mümkün olan) liste, ilk bakışta ciddi bir bilgi bombardımanı gerektiriyor gibi görünmekle birlikte, gruplanıp düzenlendiğinde, klasik Kalite Döngüsünün elde edildiği görülmektedir.



Kalite Döngüsü, çok iyi bilinmekte ve tüm Kalite Eğitimlerinin ilk 5 yansıması içinde yer almaktadır. Tam bu noktada, çok hayati olan, Kalite Döngüsünün sadece kuruluşun bütünü için tanımlanmadığıdır.

## Organizasyon Şeması



Kalite Döngüsü, Organizasyon Şemasındaki her birim ve alt birim için, kendi faaliyet alanında çalıştırılmak zorundadır. Dolayısıyla, bir üst düzey yöneticinin, tüm kuruluş için planlamakta olduğu, örneğin sürekli gelişim çalışmalarının, tüm birimlerde, daha kısıtlı kapsamda gerçekleştirilmesi gereklidir.

Önceki makalede (Yaşayan Kalite I) belirtildiği gibi, bazı çalışanların geçmiş deneyimleri, almış oldukları mesleki eğitimler veya iş yapış biçimleri, Kalite Döngüsüne hayat vermek için gerekli olan kavrayışı sağlamakta yararlı olacaktır. Ancak, tüm çalışanların bu özelliklere sahip olmaları beklenemez. Paydaş olarak çalışacak kişilerin, Kalite kapsamında yapmaları gerekenler ile ilgili “İşlerinin Kolaylaştırılması”, uygulamaya hız katacaktır.

### “İşlerin Kolaylaştırılması”

Kalite Yaklaşımı temel özelliklerinin, kuruluşun yapısı ve faaliyet alanı içinde tanımlanması, çoğu zaman profesyonel destek alınması gereken bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt birimler için bu zorunluluk da işin içine girdiğinde, zorluk katlanarak artabilmektedir.

“Kanıt Oluşturmak” kavramının, tüm kuruluş için farklı, örneğin satın alma birimi için farklı, temizlik sorumlusu için farklı anlamları olacaktır. Çalışanların, hali hazırda gerçekleştirmekte oldukları faaliyetlerinde, Kalite Yönetim Sistemi gereği olarak yerine getirmek zorunda oldukları şartların, birimlere göre tanımlanması, netleştirilmesi, olabildiğince açık hale getirilmesi, “Yaşayan Kalite” yaklaşımının ilk ayağını oluşturmaktadır.

Temel Kalite Yönetimi Eğitimini takiben, her birim ile gerçekleştirilecek özel çalışmalar ile, Kalite Çalışma Planları hazırlanarak, sisteme katkılar ve zorunluluklar açıkça belirlenmiş olur. Bu yaklaşımın bir yararı da, tüm kuruluş bünyesinde, toptan bir farkındalık seviyesinin kazanılmasının sağlanmış olmasıdır. Klasik yaklaşımlarda, yukarıdan aşağıya doğru oluşturulan bir farkındalık akışı;

- Üst Yönetimin konuya ilgisi ve katılımı ile başlatılmakta ve organizasyon şemasında aşağıya doğru inildikçe motivasyon azalması ve kontrol eksikliklerini getirebilmekte,
- Detay bilgilerin yukarıdan aşağıya direktifler yolu ile aktarılması, yanlış yaklaşımlara neden olabilmekte,
- Her bir seviye aşağıya inişte, bilgi/farkındalık belirli bir kayba uğramakta,
- Kaliteyi ayakta tutacak asıl önemli unsur olan yayılmış, yaygınlaşmış kullanımın zayıf kalmasına neden olabilmektedir.

## Yaşayan Kalite Planı

Yaşayan Kalite Planı, uygulanması düşünülen veya uygulanmakta olan bir Kalite Yönetim Sisteminin genel unsurlarının, çalışanlar bazında görev tanımlarına dökülmesi olarak tanımlanması yanlış olmaz. Organizasyon Şemasındaki her pozisyon için oluşturulacak planda, görev ve sorumluluklar, Kalite Yönetim Sistemi Sorumlulukları ve Riskler tanımlanarak, çalışanlar için pratik bir yol gösterici oluşturulmuş olur.

Daha ileri aşamalarda, çalışanların Kalite Yönetim Sistemine katkılarının değerlendirilmesi durumunda, kalite faaliyetleri ve doğru tanımlanmış olan riskler, yardımcı olacaktır.

Planın ana yapısını oluşturan bölümler ve önemli noktalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

<b>A. Görevler</b> İlgili pozisyona ait tüm görevlerin, iş tanımı çerçevesinde belirtilmesi gereklidir. Kuruluşun yapısından kaynaklı, birden fazla pozisyon fonksiyonu yerine getirme durumlarında, kişiye göre değil, pozisyon esas alınarak doldurulmalıdır.	<b>B. Sorumluluklar</b> İlgili pozisyona ait kuruluş içi ve dışı sorumluluklar, açık ve anlaşılır şekilde ifade edilmelidir.
<b>C. Kalite Yönetim Sistemi Sorumlulukları/Görevler</b> Pozisyon gereği olan faaliyet alanı içindeki süreçler, Kalite Bakışı ile incelenerek, Temel Kalite Özelliklerinin nerelerde, nasıl gözlemlendiği belirlenir ve spesifik görevler tanımlanır.	<b>D. Riskler</b> Bu kısımda bahsedilecek riskler, pozisyon sahibinin; <ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgi eksikliği,</li><li>• Kavrayış eksikliği,</li><li>• Önem vermeme,</li><li>• İş yoğunluğu,</li><li>• Tecrübe eksikliği,</li></ul> gibi sebeplerle karşılaşılabileceği istenmeyen durumlardır.

Yaşayan Kalite Planının hazırlanması ve uygulanmasında çok önemli olan bir nokta; planın, sadece görev talimatı olarak görülmemesi ve hem paydaşlık kavramının hem de bilgilendirmenin önemini göz ardı edilmemesidir. C Bölümünün oluşturulmasında, çalışanlarla kısa toplantılar ile içeriğin hazırlanması, paydaş görme ve yapılacak işleri sahiplenme açılarından büyük önem taşımaktadır. Çalışmaların başlangıcında verilecek genel eğitimler

sırasında, boğucu detaylara dalmak yerine, Kalite Yaklaşımının temel unsurlarının üzerinde durulması ve her bireyin katkılarının, bütüne nasıl etki edeceğinin açıkça belirtilmesi son derece yararlı olmaktadır.

## **Sonsöz**

Kalite Uygulamalarının, şekil şartı olarak algılanması ve isteksizlik noktası ile her çalışanın kendi faaliyet alanında Kaliteyi geliştirmesi arasında uzun bir yolculuk bulunmaktadır. İnsan Kaynağı değişiklikleri, büyüme, rekabetçi ortam gibi pek çok sebep, Kalite Yolculuğunu zorlaştırabilir. Ancak unutulmaması gereken, kuruluşun ihtiyaçları ve gerçeklikleri göz önüne alınarak kurgulanan bir sistem ve geliştirilen Kalitenin hayati faydalarının olabileceğidir.

Dr. Mutlu TUNÇ

Ekim 2021