

# Yaşayan Kalite I

Kalite Kavramı ve uygulamaları, pek çok farklı sistemle hayatlarımızın içinde yer almaktadır. Ürün kalitesi ile başlayan ve daha sonra her alanda, daha derin anlamlar ile uygulamaya geçirilen, müşteri odaklılık, sürekli gelişim, proaktif yaklaşım, stratejik yaklaşım, risk yönetimi gibi boyutlar ile zenginleşen Kalite Yolculuğu, hem uygulayanlar hem de müşterileri için daha zengin anlamlar ifade etmeye başlamıştır.

Bir ürün veya hizmetin kalitesi, kullanım ve tecrübeler ile tespit edilebilirken, üreticinin belirli standartlara uygun çalışmasının, nihai ürünün beklentileri karşılayacağına yönelik anlam ifade etmesi ile, müşterilerin seçim kriterleri içine belgelendirilmiş olmak da girmiştir. Üreticilerin belgelendirilmesi için gerekli olan temel dayanak olarak ifade edilebilecek Kalite Standartları, uzun yıllardır genel Kalite Yönetimi veya özel alanlarda kalite ispatı hatta mesleklere ve faaliyetlere yönelik belgelendirmelere kadar çeşitlenmiştir.

Bu makalenin konusuna yaklaşmak gerekirse; elde yeterince kaynak, standart, sistem ve yaklaşım bulunmaktadır. Ancak önemli bir sorun, Kalite Yönetiminin, kuruluşlarda içselleştirilmesidir. Uzun yıllar süren Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme danışmanlıklarımda gözlemlediğim birkaç noktayı burada paylaşmak istiyorum.

## **“Biz zaten işimizi çok iyi yapıyoruz. Bize işimizi mi öğreteceksiniz?”**

Bu iki cümle ile oldukça fazla sefer karşılaştım. Çoğunda da bunu dile getirenler kısmi olarak haklıydılar. İşlerini iyi yapıyorlardı ve bununla gurur duyuyorlardı ama bazı önemli noktalar dikkatlerinden kaçıyordu:

- Kalite Yönetimini bir kuruluşta hayata geçirmek, “Orada eksik olan şeyi yerine koymak” anlamında değildir, Kalitenin yönetilmesi gereken bir özellik/kavram/yaklaşım olduğunun kabullenilmesidir.

- Kalite, korunması gereken bir şeydir ve bu korumayı sağlamak, sürekli zorlaşan şartlarda yeni yaklaşımların hayata geçirilmesini gerektirmektedir.
- Kalitenin korunması yeterli midir? Diğerleri (Rakipler) kalitelerini yükselttikçe, kuruluşa yetişmeleri ve geçmeleri imkansız mıdır?
- Kalite, sadece ürün/hizmet üzerinde ölçülebilecek bir yaklaşım değildir. O kaliteye ulaşmak için nelerin, nasıl harcandığı ile de ilgilidir.
- Kalite Belgelendirmesi, tüm dünya üzerinde geçerli ortak bir dilde Kalite ifadesidir. “Biz hakikaten işimizi çok iyi yaparız, garantisi biziz” sözleri, günümüz dünyasında Kaliteyi anlatmaktan çok uzak olup, hatta tam tersi yönde kuvvetli mesajlar vermektedir.

## **“Kalite” = “Angarya”**

Kalite uygulamalarının temelindeki iki önemli gereklilik olan yazılı kurallar ve kayıtlar, uygulayıcıların günlük iş tempoları içinde belirli bir zaman süresince veya sürekli olarak ek iş yükü oluşturacaktır. Bu gerçeklik genel olarak “Angarya” olarak görülebilir.

Kalite Yönetim Sistemi gereklerinden olan yazılı kurallar, Üst Yönetim yönlendirmesi ve katılımı ile, nedenleri ve sonuçları açıklanarak hazırlanır, katılım daha gönüllü bir şekilde gerçekleşecektir.

Kayıtların oluşturulması her zaman için bir uygulama problemi olarak karşımıza çıkar. Bu noktada dikkat edilmesi gereken, ihtiyaçtan fazla kayıt oluşturulmaması ve belki daha da önemlisi, kayıt verilerinin kullanılmasıdır. Kayıtların sadece, dış denetim sırasında, denetçiyi ikna etmek üzere kullanılması, hem kayıt doğruluğunu hem de çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler.

## **Kaliteyi Anlatmaya Yönelik Yöntemler**

Genel bir yaklaşım olarak, bir konuda faaliyet gösterecekseniz, o konuda öncelikle bilgi sahibi olmanız gereklidir. Bilgi kaynakları, eskilere göre oldukça değişmiş ve yazılı dokümanlardan görsel dokümanlara kaymış olsa da, Kalite konusunda ilk bilgi kaynağınız, bir genel kalite araştırması sonuçlarının

ardından, uygulayacağınız standartın metnidir. Yani oluşturulması gereken altyapının tanımlandığı, işleyişlerin temel özelliklerinin açıklandığı ve sağlanması gereken kriterlerin belirlendiği ana kılavuz. İşte temel problem de tam bu noktada başlar. Çünkü standart “Çince” dir. Tabi ki burada kast etmek istediğim, standart maddelerinin, tıpkı kanun maddeleri gibi, genel ifadelerle ve pek çok sınırlayıcı kavramla kaleme alınmış olmasıdır. Aslında bu yaklaşım, genel bir doküman için sağlanması gereken önemli bir özelliktir ve pek çok insan grupları halinde bu metni oluşturmak için büyük emek harcamıştır. Ama genellikle uygulamadaki sonuç değişmez; dinleyenler için maddeler “Çince” dir. Şunu unutmamak gerekir ki, bazı dinleyicilere Çince aşına olabilir. Daha önce Kalite ile ilgili eğitimler almış veya Kalite çalışmalarında görev almış olanlar, bu yabancı dile daha aşınadır. Ancak bir kuruluştaki tüm çalışanların bu gruba dahil olması beklenemez.

Uzun yıllara dayalı tecrübelerle bakarak şunu kolayca söyleyebiliriz ki, bazı çalışanlar “Dil öğrenmeye yatkın” dır! Kalite Yaklaşımı, özünde bir düşünce sistemidir ve bazılarımız bu sisteme yatkın olabilir. Bu kişiler, kalite eğitimlerinde kendilerini hemen belli ederler. Sordukları sorular ve yorumları, ileride birer “Kalite İç Denetçisi” veya “Kalite Sorumlusu” olmaya aday olduklarının işaretidir.

Bu iki grup dışında kalan çoğunluk ise, akılları genellikle günlük iş programında ve yapılması gerekenleri nasıl yetiştirecekleri ile meşgulken Kalite konusu ile pek temas edememektedir.

## **Kalite Yönetim Sisteminin Temel Besin Kaynağı: Çalışanlar**

Bir Kalite uygulamasının hayata geçirilmesinde aşılacak adımları kabaca sıralarsak;

- Ne yapıyoruz,
- Nasıl yapıyoruz,
- Hedeflerimiz nelerdir?
- Nereye koşuyoruz?
- Prensiplerimiz nelerdir?
- Ne kadar iyi yapıyoruz?

- Kendimizi nasıl takip edebiliriz?
- Kendimizi nasıl değerlendirebiliriz?
- Sürekli gelişimi nasıl sağlarız?
- Sonuç: Müşterilerimizi nasıl daha memnun ederiz?

soruların cevaplarının verilmiş olması gerekmektedir.

Bu cevaplar aranırken ulaşılabacak en güvenilir noktalar, bilimsel bilgi ve işi yapanların tecrübeleridir. Bir şefin yemek tarifi sırasında, en iyi sebzelerin kullanılması gerektiğini söylemesi, o sebzelerin nasıl yetiştirilmesi gerektiği ile ilgili bilgi vermez. O bilgi için çiftçiye gitmek gerekir.

Kuruluşun Vizyon ve Misyonunu gerçekleştirmek için yapılması gerekenler için, stratejiler ve İnovatif Düşünme ne kadar önemli ise, çalışanların kuruluşa ait gerçek hayat tecrübeleri, gözlemleri, tespitleri ve önerileri o kadar önemlidir.

Dolayısıyla, çalışanlar paydaş olmalıdır!!!

## **Paydaş Olmak...**

“Paydaş” kelimesi, ilk duyulduğunda mesajını açıkça vermektedir. Bir konu etrafında bir araya gelen ve o konu ile ilgili paylaşım içerisinde olanlar için kullanılmaktadır. Bu noktada, Kalite Yönetim Sistemlerinde önemli kavramlar olan İç Paydaş ve Dış Paydaşların, gerek durum tespiti, gerek stratejik yön belirleme ve strateji oluşturma, gerekse de sürekli gelişimdeki önemli rollerini hatırlatmakta fayda vardır.

Paydaşların, kuruluş ile iletişim yöntemi;

- İlgili sürecin yürütülmesinde Paydaşın rolünü, sorumluluklarını,
- Kuruluşun Paydaşa karşı rolünü ve sorumluluklarını,
- Aradaki iletişim mekanizmasını ve işleyiş prensiplerini,
- Beklenen sonuçları veya hedefleri açıkça belirlemelidir.

Bu sayede Kalite Yönetim Sistemi, iç ve dış bileşenleri ile sağlıklı bir şekilde yürütülebilecektir.

## **Kalite Paydaşlığı**

Kalite farkındalığının kuruluşlarda yaygınlaştırılması ve yükseltilmesi için uygulanagelmekte olan yollardan bir tanesi, Misyon, Vizyon, Kalite Politikası, Değerler gibi ifadelerin tüm çalışanlarla paylaşılması ve bilinmesinin sağlanmasıdır.

Bir başlangıç olarak anlamlı bulunan bu yaklaşım, "Peki kuruluş, Vizyona giden yolda, değerlerine ve kaliteye sahip çıkarak misyonu gerçekleştirirken, ne gibi sorumluluklar üstlenmekte ve katkılar sağlamaktadır?" veya "Peki siz bir çalışan olarak Kalite Yönetim Sistemine nasıl katkı sağlıyorsunuz?" sorularının cevaplanması gerektiğinde yetersiz kalmaktadır. Çok iyi tanımlanmış Görev Tanımları, fonksiyonel olarak kişilerin katkılarını elle tutulur faaliyetlere dönüştürmekle birlikte, farkındalık anlamında ciddi bir katkı sağlamamaktadır.

Bu durumda, Kalite Paydaşlığı sağlamak için neler yapılması gerekir?

Uzun yıllardır, çalışanların Kalite'ye ve Sistemlerine yakınlaşması için en uygun yöntemin ne olacağı üzerinde kafa yormuş birisi olarak, bilgiden hareket edip, uygulamaya uzanmaya epeyce zaman ve enerji harcadım. Bilginin aktarımı sırasında, eğitim verdiğim pozisyonun Kalite Sorumlusu olması halinde, ilgili standart maddelerinin ciddi irdelenmesine önem verirken, organizasyon şemasının diğer unsurlarında aynı kapsamı daha seyreltilmiş formda verdim.

Genel olarak gözlemlediğim sonuç, pek çok kişi için, televizyondaki bir belgeselde, kısa bir süreliğine insanın ilgisini çeken bir yerin, aradan bir saat geçtikten sonra adının bile hatırlanmaması gibi bir etki yarattığıdır.

Bu nedenle, yavaş yavaş eğitim içeriklerini ve aktarım yöntemlerimi değiştirmeye başladım...

Devam edecek...