

İYİ PAZARLANMIŞ KALİTE ÇUKURLARI

Doç. Dr. Özgül KELEŞ

Istanbul Teknik Üniversitesi

Bir serüven düşünün insanlıkla aynı yaşta. Bu serüveni ihtiyaçlarımız başlattı. Yaşamak için çalışmak, üretmek zorundaydık. Önceleri ihtiyaçlarımız kadar ürettik. Kimi ekmek yapmakta iyi idi, kimi çömlek, kimi ateş yakmakta.

Birlikte yaptık önceleri. Kim neyi daha iyi yapıyorsa onu yaptı, paylaştık, sonra çoğaldık kaynaklar sınırlı biz çoktuk, aynı işi birden farklı kişi yapabiliyordu, ticarete başladık, rekabet de ardından geldi. Rekabet hayatımıza farklılıklara değer biçme olgusunu getirdi. Karşılaştırmaya başladık ve kalite kavramı ile tanıştık. Kalite o dönemlerde ustaların ellerindeki zanaat idi ve ustalar yaptıkları her işe sanat eseri olarak bakıyorlardı. Her sanat eserini aynı özenle yapacak vakitleri vardı. Müşterileri ile aynı mahallede aynı kasabada oturuyorlardı.

“Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmazdı.” Gönül rahatlığı ile üretip satıyorlardı, isimleri “Marka” idi. Zaten tüm inançlarda söylemiyor muydu? “Muhsin olacaksın. İşini iyi yapacaksın ki cennete gidesin.”

Ali ustanın yaptığı ekmek Veli'den kaliteliydi dükkanı çok uzakta olsa da ekmeği herkes ondan alıyordu.

Ali usta'nın ekmeği çok lezzetli idi ve uzun süre taze kalabiliyordu ama kalite fiyat farkını getiriyordu. Ali ustanın ekmeği pahalıydı. Ali usta bir türlü sırrını söylemiyordu. Bu aile sırrı onların geçim kaynağı idi ancak oğluna söyleyebilirdi.

Günler geçti çoğaldık, ihtiyaçlar arttı, Ali usta yetişemedi siparişlere Ömerler, Ayşeler, Fatmalarda başladı aynı işi yapmaya ama işi onun kadar iyi yapamayanlar fiyatı düşürüp sattı ekmeğini. Rekabette kimin daha iyi olduğuna müşteriler karar veriyorlardı. Sonunda ürünün kalitesine değeri onlar biçiyordu. Ama kurullarında olmalıydı, üründen kaynaklanan zararlar nasıl telafi edilecekti.

Tarihte “kalite” adına konulmuş ilk kuralı Hamurabi koydu. Bunlar çok keskin ve çok açık kanunlardı. İlk anayasaydı ve ilk anayasa aslında Hamurabi halkının kalite anayasasıydı.

Çoğalmıştık ve kaliteli yaşamalı kaliteden ödün vermemeliydik. Birileri bizlere yaptıkları ürünle zarar veriyorsa zararın bedelini ödemeliydi. Ödemeliydi ki ustaların hakkı korunsun, müşterinin hakkı korunsun, toplumun iş yapış kültürü ticaret kültürü yozlaşmasın.

Yıllar geçti, yine çoğaldık, savaşılmaya başladık, savaşları kazanmak için yeni ürünler, üretim teknolojileri geliştirmek zorundaydık. Bu ürünler çokça olmalıydı artık Aliler, Veliler sınırlarını başkaları ile paylaşmak zorundalardı. Çözüm bulundu Ali dükkanını genişletti. Artık fabrikası vardı. Sırrını da paylaşmak zorunda kalmıştı ama herkes onun gibi ustaca bu işi yapamıyordu. Çok ve hızlı yapmak için yöntemler geliştirdi ama birilerinin kontrol etmesi gerekiyordu. Kontrolü önce işin sonunda yaptılar. İyiyi kötüden ayırıyorlardı kötüyü satıp adına/markasına leke sürdürmüyorlardı. Sonra hesap etti kötüyü üretmek için harcanan zaman, malzeme, işçilik maliyetleri çok artırıyordu. Bir de aldığı malzemeler kötü ise zaten baştan ürünün kötü çıkacağı belliydi, o zaman işin başında ve aralarda da kalite kontrol edilmeliydi. Kontrol gerekiyordu evet ama kim, nasıl kontrol edecekti.

İşte kalitenin kontrol serüveni böyle başladı. Üretim miktarının bu kadar artmış olması hem yeni ürün hem de üretim tekniklerine ihtiyacı artırmış, ustalığın yanısıra yeni meslekler ortaya çıkmasına sebep olmuştu. İşçiler, teknisyenler, mühendisler çalışmaya başlamıştı. Bir başka ihtiyaç ise ürünlere özgü müşteri ihtiyaçlarını nicelendiren değerler oluşturma gerekliliği idi. O yıllarda kaliteyi üretenler değil kalite kontrolcüler kontrol ediyordu. Gene iyi kötü ayırımı yapmak zorunda kalıyorlar ve kimse kötü kalitenin sorumluluğunu almıyordu. Kalite kontrolcülerin ücretleri de işverenlere ayrı maliyet yükliyordu. Kaliteyi üreten kontrol edip üretse çok daha iyi olurdu. Kalite böylece güvence altına alınırdı.

Yıl 1987, kaliteyi güvence altına almak için sadece ürüne özgü standartlar yetmiyordu. Dünya küreselleşiyordu ürünler uluslararası seyahat etmek zorunda kalıyordu, ne üretirsek üretelim önce üretim ve kalite yönetimimizin güvence altına alınması gerekiyordu. Müşteri tedarikçisi ile aynı dili konuşmak istiyordu. Bu yüzden uluslararası kabul gören bir sözlük ve anayasa üretilmişti: “ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları”. Ülkemizdeki işletmelerin bu standartla tanışması çok

zaman almadı ama bu standardın oluşturmasını istediği anayasaları işletmelerin yazma ve uygulama biçimleri ve anayasasının denetleme mekanizması yanlış işletildiği için standardın iş yönetim kalitesine etkisi çoğu işletmede beklendiği gibi olmadı.

Yanlışlık nerde başladı? Yasama, yürütme ve yargının yani erklerin bağımsızlığı tam olarak sağlanamadı. Yasayı yapan organizasyon uluslararası olmasına karşın yasayı dilimize çeviren organizasyon ana görevinden saptı ve yasayı hem uygulatıcı ve hem de denetleyici olmaya karar verdi. Şirketlerin yasayı uygulamaları için danışmanlık verdi, ardından da yasanın işletmelerdeki uygulamasını denetleyici sertifika vermeye başladı.

Kalite Yönetiminin Güvence altına alınma felsefesi yanlış yorumlanmıştı. Dahası, o yıllarda oluşturulan bu standardı anlayıp uygulayacak olan yetkin yönetim ve mühendislik kadrosunun yetiştirilmemiş olması ve üniversitelerde kalite derslerinin eğitim programlarında olmayışı nedeniyle danışmanlık şirketleri Kalite Yönetim sistemlerini yayma görevini üstlendiler. Ancak, bu seferde uygulatıcı olan danışmanlık şirketleri aynı zamanda denetleyici olarak yasama dışındaki yürütme ve yargı görevini üstlendiler. Müşteri kalite yönetim sistemi kurmak için hizmet satın alıyordu, tedarikçi hem hizmeti satıyor hem de hizmet karşılığında şirketi sınava tabii tutuyor ve sınav sonucunda sertifikayı veriyordu. Dahası, sertifikalı bu işletmelerin her yıl en azından bir kere sınava girip sistemini iyi yönettiğini, kalitesinin sürekli güvence altında olduğunu pazardaki müşterilerine ispatlamak gerekli idi. Bu görevi de danışmanlık şirketleri üstlendi.

Müşteri kaybetmek istemeyen danışmanlık şirketleri derse giren (danışmanlık hizmeti alan) her kuruluşu sınavdan geçiriyordu (sertifikayı veriyordu). Sınava girmek içinde üste para verilmesi gerekiyordu. Kim her sene sınava girmek için para vermek isteyen bir şirkete "hayır" diyebilir. Oysa, kimse danışmanlık hizmeti ve sertifikayı veren bu kuruluşların Kalite Güvence Sistemini denetlemiyordu. Bu şirketlerin sadece yaptıkları işler marka değerlerini belirliyordu.

Ülkemin şirketleri ilk kalite çukuru ile 1980 li yılların sonunda tanıştı. İlginç olanı kendi insanımız kalite felsefesini anlamadığından kendi kazdığı çukura kendisi düştü. Kendi kültürümüz kendi insanımız, kendimiz çukuru kazdık ve düştük. Ülkem bugün dahi Kalite Yönetim Sistem Standartlarının şirketleri "ilk yazılı anayasa" ile tanıştırdığının bilincinde olmayan kalite guruları ile dolu.

Şirket sahipleri Kalite Yönetim Sistemlerini bir gereklilik değil zorunluluk gördüler, sonra danışmanlık şirketleri onlara bu zorunluluğun kolayca üstesinden gelinebileceğini söylediler, çalışanlara sistem böyle gerektiriyor denilip dayatıldı. Standardın gereklerinin, çalışanların işlerini kolay, sistematik ve izlenebilir hale getireceği, iş hayatlarını kolaylaştıracağı, işlerini geliştirmek için bunun bir fırsat olduğu iyi anlatılmadı. Sanki kalite sadece bu işle uğraşacak pek çok zamanda laboratuvarlar da çalışan yönetici ve çalışanların işiymiş gibi gösterildi. Hatta daha ileri gidilip Kalite Sistem Yönetimini sadece evrak işlerinden ibaretmiş gibi gösteren yapılanmalar oldu. Bu yapılanmalar Kalite Güvence Bölümlerinde üründen/ hizmetten ve üretimden kopuk sistemlerin kurulmasına ve bu bölümlerin sadece sistemdeki evrakların doldurulup doldurulmadığını denetleyen işletme içinde bir ofis haline getirilmesine sebep oldu ve çukur gittikçe derinleşti.

Diğer yandan dünyada kalite felsefesindeki gelişmeleri besleyen ISO 9000 standardından farklı kaynaklarda vardı. Kaliteyi yaşamla bütünleştirmiş ve onu yaşayan ve yaşatmak isteyen mühendisler ve istatistikçiler çok değişik kalite araçları ve teknikleri geliştirdiler. Bu araç ve teknikleri problemleri çözerken kullanmaya başladılar. Özellikle kalitede savunma, uçak-uzay sektörlerinden sonra ödün verilmesi durumunda büyük kayıpların yaşanacağı otomotiv sektörü bazı kalite araç ve tekniklerinin kalite yönetim sisteminde kullanımını zorunlu hale getirerek ISO 9000 standardını geliştirilmesini sağladı ve tedarikçilerine bu yeni standartların (ör.ISO 16949) uygulanması şart koştu.

Otomotiv sektörü kalite standartlarının ve kalite felsefesinin geliştirilmesinde her zaman öncü ve otoriter rolü üstlenmiştir. Otomotiv sektöründe kaliteli ürün ve hizmet üretimi için mühendisler sistemler geliştirmişler, önce kendi içlerinde bu sistemlerin uygulanabilirliğini test etmişler sonrada kendileri ile çalışan tedarikçileri bu sistemleri kullanmaya teşvik etmişler bazen de zorlamışlardır. Bu sayede dünya farklı kalite yönetim sistemleri, problem çözme sistemleri/modelleri/paketleri ile tanışmışlardır. Bu sistemlerin bazıları öyle güzel pazarlanmışlardır ki şirketlerin kalite yolculuğunun önüne yeni çukurlar açılmıştır. Çok iyi bilinir bu çukurlar; kod adı TPM, kod adı 6σ, kod adı 5S, adı yalın üretim, vd.

Bu sistemler (modeller/paketler) yaratıcıları için oldukça faydalı olmuş ve etkin olarak kullanılmıştır. Bu sistemler, kalite evrimini tamamlamış, felsefesini anlamış ve üretim alt yapısında veri toplayan ve topladığı verinin

doğruluğundan emin olan ve veri analizini yapabilen, takım çalışmasının bilincinde ve işin özünde kalite yönetim standardının gereklerini hakkıyla yapmayı becerebilmiş şirketler için faydalı olmuştur. Ancak, bu evrimi geçirmemiş şirketlerde yeni çukurlar yavaş yavaş kazılmıştır.

Kalite alt yapısını tamamlamadığı bilinmesine rağmen bu yeni sistemlere patronları ikna etmek çok kolay olmuştur. Hizmeti satanlar: "X şirketi yapıyor sizde aynı sektöresiniz, öncüsünüz bu işte öncü olmanız gerek" diye önce patronları ikna etmişlerdir. Hele işin sonunda danışmanlık şirketinin bağlı olduğu organizasyon birde ödül verirse değmeyin patronların zevkine. İçerideki yöneticilerin çoğu sisteme inanmasalar da ellerini ovuşturarak "bize yeni şeyler öğrenme fırsatı, uygularsak uyguladığımız uygulamazsak ta bize sertifika verecekler iş ararken işe yarar mutlaka" diyerek ikna olmuş gibi görünmüşlerdir. Dahası çoğu şirkette inananların için yeni jargonlar öğrenip birilerini uyutma fırsatı da doğmuş ve bu onların o şirketlerde birkaç sene daha geçirmesine vesile olmuştur. Bu sistemler inanan ancak şirket alt yapısı (insan, makina, veri vd) uygun olmadığını düşünenler ise sistem karşıtı olacaklarını düşünüp susmuşlar veya susmayanlar kalite düşmanıymış gibi mahalle baskısı görmüşlerdir. Ama artık yargılamak biraz anlamsız neyin peşindeyiz mutluluğun değil mi dünya bir düzen tutturmuş tek doğru biz mi olalım. Nasılsa işin sonunda hizmeti verende alanda mutlu.

Diğer çukurlardan en derini, "Toplam Productive Maintenance" kısaca TPM ile kazılmaya başlandı. TPM başarılı bir Japon ürünü idi. Ülkemizin pek çok evrimi tamamlamamış şirketi için iyi pazarlanmış bir çukurdu. Şirket yöneticileri ödülleri Japon'lardan aldılar ve patronlar ödülü odalarının baş köşelerinde saklıyorlar. Diğer çukur, pardon ürün Altı Sigma (6σ), bu üründe uluslararası ödül yoktu ama bu 6σ bilen bireylere organizasyon üstü ödüller/unvanlar veriyordu yeşil kuşak, kara kuşak oluyordun ve dünyada siyah kuşak denilince tanınan ve bilenen bir unvanı. O unvan tıpkı üniversiteden alınmış meslek diploması gibi, kim istemezdi bir proje yürütüp diploma almış olmayı hem de uluslararası geçerliliği olan.

Bu ürünler kötü müydü? Hayır bunu söylemek haksızlık olur. Peki neden iyi pazarlanmış kalite çukurları oldular? Neden başarısız oldu bu ürünler? Aslında kim başarısızdı ürünler mi? Ürünleri pazarlayanlar mı? Ürünleri öğretenler mi yoksa öğrendiğini ve uygulayacağına söz verenler mi ?

Bu ürünlerin temel çıkış noktası kaliteli ürün/hizmet üretmek ve işin sonunda birazda kurumsallaşmaktır. Bu ürünlerin ortak özelliği ise ürünlerin bizzat kaliteli ürün ve hizmet üretmeyi amaç edinmiş ve kalite yönetim felsefesinde belirli bir olgunluğa gelmiş şirket çalışanları tarafından tasarlanmış, üretilmiş, uygulanıp geliştirilmiş olmalarıdır. Bu çalışanlar bu ürünleri "hadi oturup bir ürün geliştireyim kalite adına da sonra bunu şirket üst yönetimine söyleyeyim pazarlansın diye tasarlanmadılar". Bizzat kendi işlerindeki problemleri çözmek üzerine sistemler geliştirdiler. Bu sistemler öylesi sistemlerdir ki istatistiğin, mühendisliğin kullanıldığı veri toplama, veri analiz etme, veri gösterme, raporlamayı sağlayan araç ve tekniklerin yanı sıra takım çalışmasını ve çalışan motivasyonunu ele alan enstrümanları da içeriyorlardı. Bu sistemler tasarımcıları tarafından öncelikle fikrin oluşup tasarlandığı şirketlerde bizzat uygulanmaya alınıp, uygulatılıp geliştirilmişlerdir. Bu yüzden de denenmiş ve çalıştığı kanıtlanmış bu sistemlerin dünyada satılabilir ürün haline gelmesi ve pazarlanması da kolay olmuştur. Bu sistemlerin pazarlanmasındaki kolaylığın ikinci itici gücü ise bu sistemlerin tasarımcıları ve uygulayıcılarının yaptırım güçleri ve etki alanlarının oldukça yüksek olmasıdır. Genellikle otomotiv sektöründe geliştirilmiş olan bu sistemler önce pozitif baskı ile yan sanayicilerine sonrada yan sanayilerin tedarikçilerine yayılmıştır. Diğer sektörlerde bu pazarlama dalgasından etkilenmiş ve bu sistemler farklı sektörlerde de uygulama alanı bulmuşlardır.

Peki iyi oluşturulmuş olan bu sistemler neden çoğu şirkette sadece birkaç sene hayat bulabilmiş yaşam biçimi haline gelememiştir?

1)- Sistemlerin hemen hepsinin şirketlerin varolan organizasyonel yapılarının dışında organizasyonlara ihtiyaç duyması.

Bu sistemleri uygulamaya çalışan her şirketin zaten Kalite Yönetim Standartları gereği bir organizasyon şeması vardır. Organizasyondaki herkesin görev, sorumluluk ve yetkileri tanımlıdır. Pazarlanan sistemlerin çoğunda yapılan ilk hata varolan organizasyonlar içinde alt organizasyonların "komitelerin" oluşturulmasıdır. Bir başka deyişle bu sistemler kurumsal organizasyona ilave olarak durumsal organizasyonlar oluşturmuşlardır. Hatta bazı sistemlerde bu durumsal organizasyondaki bireylere kurumsal unvanı yanında durumsal yeni unvanlarda verilmiştir (Piller, star, yeşil kuşaklar, siyah kuşaklar). Hatta biraz daha ileri gidilip şirket içinde onlara nerdeyse dokunulmazlık sağlanabilecek yetkiler verilmiş yeni ofisler kurulmuştur.

Sanki seferberlik ilan edilmişcesine ötekileştirilen bir grup çalışan farklı bir yönetim anlayışı ile yaşar olmuştur. Ülkemizde bu işi yapmaya çalışanlarda denileni yapmıştır ama pek çok kalite yöneticisi bunun farkına varıp aslında getirilen bu yeni sistemin kalite sistemine adaptasyonun yapılması gerekliliğini görmemiştir. Çoğu şirket büyük bir hevesle bu işe başlamış komiteler çalışmışlar ve havuçlar yani ödüller dağıtılmıştır. Ödüller alındığında artık durum ortadan kalkmıştır. Sıra komitelerin dağılıp herkesin fabrika ayarlarına geri dönme vaktidir. Ama bu süreçte öğrenilenlerin pek azı prosedür, talimat, form, teknik veya araç olarak şirket anayasasında olması gereken düzenleme yapılarak içselleştirilmiştir. Sistem ilk uygulamaları ile hayat bulmaya çalışırken "star" olanlar eskiye dönmeyi çoğu zaman istememiş ve hazır öğrenilmiş pazarlanabilir bilgileri varken gemiyi terkedip bir yerlerde kaptan olmayı tercih etmişlerdir. Böylece yeni öğrenilmiş bilgi ile donatılmış kurum organizasyonundaki bireyler dağılmış ve kurum organizasyonunda dahi süreklilik sağlanamamıştır.

2)- Çoğu zaman bu sistemlerin şirketlerdeki uygulayıcıları o sistemin etkilendiği sürecin sahibi olamamıştır.

Çoğu şirkette TPM veya 6σ çalışmaları bir proje olarak ele alınmamış sanki yeni dünya anlayışı gibi abartılmıştır. Aslında bir proje olan TPM ve 6σ çalışmalarının sahibi olarak o projeyi yürütmesi gereken ve zaten organizasyonda o projenin etkilendiği sürecin sahibi seçilmemiş yerine o şirkette bu işi yapabileceğine inanılan kişi seçilmiş ve proje süresince projenin yürütücülüğünü üstlenmiştir. Proje süresince diğer yöneticiler tarafından çoğu zaman zorunluluktan kendisine destek verilmiş ancak kurulu yürüyen kalite yönetim sistemindeki süreçlere bu sistemle gelen değişikliklerin entegrasyonu sağlanmadığı ve bu sistemin en çok etkilendiği esas süreç/ süreçlerin sahipleri neredeyse süreç dışında tutulduğu için süreklilik sağlanamamıştır.

3)- Sistemlerde varolan bazı araçların içselleştirilmesi, kendi kültürümüze uyarlanması sağlanamamıştır.

Yurt dışında satılan bir araba markasının aynı sistemin bazı özellikleri ülkemizde tamamıyla aynı olmayabilir. Gerek TPM, gerek 6σ ve gerekse diğer sistemlerle kalite sisteminde oturtulmaya çalışılan kültürün ilk tasarımından farklı olması veya ilk tasarımına göre diğer ülkelerin kültürlerine göre uyarlanması, bu sistemlerin içselleştirmesi/kabullendirilmesi için gereklidir. Eğer çalışanınıza sadece "Kaizen"i bir markanın ürünü müş gibi tanıtırsanız bir gün o ürünün modasının geçeceğini

ve kullanılmama olasılığının oluşacağını da gözönüne almalısınız. Oysa, ona bu ürünü satın aldığınızı kullansanız işinize yarayacağını ve ilerde kendisinin de buna benzer veya daha gelişmiş bir ürünü üretme özgürlüğünü vermiş olsanız hatta ismini değiştirme hakkını, ona kendi problemini isterse sistematik bir yaklaşımla çözebileceğinin sinyalini verseniz hem o ürüne olan ilgisi artacak hem de o üründen daha ileri kalitede ürün üretme özgüvenini kendinde bulacaktır. Varsın Japon "Kaizen"desin siz yaratıcılığınızı kullansanız kötü mü olur? Sonuçta amaç bir adım ileri gitmek değil mi?

4)- Yeni sözcük, davranışların ve motivasyon araçlarının içselleştirilmemesi.

Bupazarlanan ürünlerin en kuvvetliyanlarından biri de yeni sözcükler ve davranış biçimlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Daha ülkemde şirketlerde proje yapma kültürü tam oluşmadan, çalışanlar yurtdışından ithal edilen bu sistemlerle başkalarının kültürlerine özgü davranış biçimlerine zorlanmışlardır. Değişik kültürlerle gelen bazı davranış biçimleri moda kabul edilip tam olarak anlaşılmadığı için içselleştirilememişlerdir. Bu sistemlerin o şirketler için sadece bir proje olduğu basit gerçeği büyütülmüştür. Ayrıca, şirketlerde TPM, 6σ, yalın üretim vs gibi projelerde dışardan transfer edilen proje yapma kültürü şirket kültürüne özgü görgü ve davranış biçimi ile zenginleştirilip yaygın olarak kullanılmamıştır. İthal edilen sistemlerde proje başlangıç toplantıları "Kick off"olarak anılırken, şirketlerde yürütülen diğer "projelere" "iş" gözüyle bakılıp değersizleştirilmiş çalışanları ötekileştirilmiştir.

5)- Sistemin uygulamasına şirket alt yapısının hazır olup olmadığı tam olarak incelenmeden bu paketlerin satın alınması.

Bu sistemleri satın almak isteyen şirketler tam olarak ne istediklerini bilmeden ve hazır olup olmadıklarını sorgulamadan bu işe başlamışlardır. Yani şirketler basit bir mevcut durum analizi dahi yapmadan sırf "modaya uymak" adına bu paketlere sahip olma yoluna gitmişlerdir. Ve bu paketleri pazarlayanlarda dürüst davranıp şirketlerin bu sisteme hazır olup olmadıklarını analiz etmemişlerdir. Bu çukurlarda görülmeyen en önemli tuzakta bu sistemleri satın alan şirketlerin satın aldığı ürün ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmamasından dolayı, verilen hizmetin kalitesini tam olarak sorgulayamamış olmasıdır.

Kıssadan hisse-Nasreddin hoca damdan düşmüş, ahali toplanmış herkesten bir ses geliyormuş hocanın durumunu anlamaya ve teşhis bulmaya çalışıyorlarmış. Biri hocaya dokunmaya kalkmış hoca gur sesi ile dokunmasına izin vermemiş ve ahaliye bana iyilik yapmak istiyorsanız damdan düşeni bulun getirin demiş.

6)- Yöneticilerin bilgi seviyeleri ve sorgulama eksiklikleri.

Her yönetici, mühendis ve çalışanın kendi bireysel ve iş yaşantısında "kalite kültürü" nü oluşturmalarıdır. Bireysel kalite kültürü oluşmadan kalite üretilip kontrol edilemez. Yanlış anlatılmış, kurulmuş ve yönetilmiş kalite yönetim sistemleri nedeniyle pek çok yöneticinin yeni sistem/model uygulama çalışmalarına önyargı geliştirdiği bilinen bir gerçektir. Bu nedenle şirketlerde pek çok yönetici kalite ve yönetim ile ilgili sistemlere istemeyerek destek vermektedir. Mesleği ne olursa olsun her yönetici "kalite kavramı, araç ve teknikleri, yönetimi, vd" ile ilgili gelişmeleri izlemeli ve kendi meslek, görev alanında bu gelişmelerden öğrendiklerini uygulamalıdır. Bir başka deyişle, her mühendis ve yönetici kendi görev alanı ile ilgili süreç, prosedür, talimatları yazmalı yani kendi sistemini kendisi kurma ve hatta yeni araç ve teknikler geliştirebilmelidir. Bu iş sadece kalite ilgili bölümlere terk edildiğinde anayasayı uygulama, uygulattırma, değiştirme ve denetleme hakkının bir gruba verildiği unutulmamalıdır.

7)- Mavi yakalı personelden işi geliştirme beklentileri.

Bu sistemlerin herbirinde takım çalışmasının önemi vurgulanmış ve takım çalışmasına mavi yakalı personel dahil edilmiştir. Bu yönleri ile bu sistemler, işletmelerin kültürlerini değiştirmek ve özellikle mavi yakalı çalışanın sisteme katma adına güzel araçlardır. Ancak, yapılan temel hatalardan biri de bu sistemleri entegre etmek isteyen çoğu şirkette henüz daha mühendisinden beklemediği veya alamadığı raporları, raporlamaları mavi yakalı personelden bekliyor olmasıdır. Çemberler oluşturulur, sunumlar yapılır, bazen takıma mühendisler dahil edilir. "Mühendisler kimi zaman sunumları hazırlar, kimi zaman mavi yakalı personelden sunumda beklenen teknik açıklamaları yapmalarında onlara yardımcı olur, kimi zaman onlara fikir verir ve fikrin uygulanması için diğer bölüm müdürleri ile ilişkilerini kullanarak işleri hızlandırır". Peki bu sistemlerde yazılı olarak takım çalışmalarında roller tam olarak tanımlanmış mıdır? Olsun amaç bellidir "Kaizen yapmak" mavi yakalı işini yaparken nasıl geliştiririm diye düşünmek zorundadır. Önce

mühendisten beklenilmesi gereken mavi yakalı personele sorulmuştur. Çoğu zamanda aslında soruyu mühendis cevaplamış ancak işi sunmak mavi yakalıya düşmüştür. Ne de olsa oyunun öyle sergilenmesi istenmişti.

Hiç düşündünüz mü? Acaba bu sistemi tasarlayan şirketlerdeki eğitim seviyesi ve iş yapış kültürü farklı olabilir miydi onların bazı şeyleri yaşamış evrimleşmiş olma ihtimaller varmıydı? Mühendisleri ne yapacağını, nasıl yapacağını, hangi araçları kullanacağını nasıl ve kime raporlayacağını ve mavi yakalı personeli nasıl motive edeceğini biliyor olabilirler miydi? Hatta takım çalışmasının nasıl yapılacağı, bir Kaizen projesinde satın almanın nasıl yapılacağını önceden tanımlayan sistemleri olabilir miydi? Bütçe ile yönetiliyor, bütçe dışı isteklerde nasıl bir süreç var biliniyor olabilir miydi? Tüm bu soruların cevapları acaba bu sistemi uygulamaya çalışan şirkette önceden verilse iyi olmaz mıydı?

8)- Bu sistemleri öğrendikten ve ödülleri topladıktan sonra sürecin nasıl yürütüleceği tasarlanmamıştı.

Bu sistemleri şirketlerde başlatırken ve uygularken danışmanların her isteği yerine getirilmiştir. Danışmanlar bu sistemi uygulamadan önce uygulayıcı şirketin mevcut durum analizini yapıp sitemlerine entegrasyon için çaba sarf etmemişlerdir. Bu görev aslında şirket yöneticilerindir ancak böyle bir ihtiyacın varlığını kimse önceden öngörmemiştir. Böylece sistemlerin şirketlerde varolan sisteme entegrasyonu ihtiyacı gözardı edilmiş ve entegrasyon sağlanmamıştır. Ödüller alındıktan "ilk 6σ projeleri patronların önünde sunulduktan" sonra çalışanların bir kısmına yaşatılan ve yüksek dozlu adrenalin salgılatan, heveslendiren o rüyanın devamı nasıl olacaktı, tasarlanmamıştı. Rüya ofisler kapatılana, hevesler geçene kadar devam etti.

9)- Bu ödüllerin şirket içinde devamlılığının sağlanmasına yönelik İnsan Kaynakları (İK) süreci ile entegrasyon sağlanmamıştı.

Bu sistemler şirketlerin kültürlerini zenginleştirmede oldukça etkin rol oynamışlardır. Sistemlerin uygulandığı çoğu şirkette en önemli unsur ve bu unsurun şirketlerdeki garantörü insan kaynakları unutuldu, ihmal edildi. İnsanın en değerli hazine olduğunun bilincinde olan şirketler insan kaynakları bölümlerini ve süreçlerini bu sistemlerin uygulamasında aktif olarak kullanmışlardır.

10)- Öğrenenlerin eğitici olma zorunluluğu ortaya konmamış, öğrenenlerin sistemi geliştirmeleri zorunlulukları hiç olmamıştır.

Şirketlere bu sistemleri pazarlayanlar eğitim vermişler yol göstermişlerdir. Şirketlerde seçilen bir grup çalışan bu eğitimleri almışlardır. Danışmanlar gitmişler ancak sistemlerin sürekliliği adına yazılan kitaplar raflarda kalmış, eğitimlerin sürekliliği sağlanamamıştır. Çünkü, sistemi uygulamadan önce eğitmenler yetiştirilmemiş, kimlerin ne zaman, nasıl, hangi eğitimleri vermesi gerektiği kalite yönetim sisteminde içselleştirilmemiştir. Proje bitışı ile proje grubu dağılmış, durumsal liderler kurum görevlerine geri dönmüş veya çoğu şirkette öğrendiklerini özgeçmişlerine not edip, sertifikalarını alıp çekip gitmişlerdir.

İyi pazarlanmış ve pazarlanmaya devam eden kalite çukurlarına düşmemek ve yeni kalite çukurları yaratmamak için, hissedarların, patronların ve yöneticilerin kendi öz bilgi ve varlıklarını sorgulama zamanı gelmiştir.

1. İşletmemdeki kalite güvence sistemim çalışıyor mu?

-Aslında sadece bu soru doğru cevaplandığında diğer soruların cevaplanmasına gerek yoktur. Eğer bu soru kuvvetli bir evet ise bu işleme zaten kendi sistemini geliştirecek araçları, teknikleri, sistemleri içselleştirebilir. Eğer bu soruya cevabınız hayır ise lütfen bu soruya evet deyinceye kadar harekete geçmeyin.

2. Kalite Güvence sistemini sırf sertifika almak için mi kurduk?

3. İşletmemdeki insan kaynağı veri toplama, veri analizi yapabilir, rapor yazabilir yetkinlikte midir?

4. İşletmemde kurulu ve işleyen bir raporlama sistemi var mı? Yöneticilerim düzenli olarak, doğru ve anlaşılır yazılı raporlar veriyorlar mı?

-Sadece excel tablolarının oluşmuş formların hazırlanmış olmasından bahsetmiyoruz, hedeflerini izleyip, hedeflere ulaşip ulaşmadığını sorgulayan, excel tablolarında evrensel formüller hesaplanmış göstergelerin olduğu ve yorumlandığı raporların hazırlanması gerekmektedir.

5. İşletmedeki alet, cihaz, makinalar proses parametrelerini saklayabiliyor mu? Bu parametrelerin doğru olarak ölçülüp yazılmadığını ispat edebiliyor muyuz?

6. İnsan alt yapısı takım çalışması yapmayı biliyor mu? Personel performansı şeffaf olarak ölçülüyor mu?

7. Yöneticilerim alt kadrolarına teknik ve yönetsel eğitimler veriyor mu, vermeye hevesli mi, verebilecek yetkinlikte mi?

8. İşletmemde proje yapma kültürü var mı? Proje yönetim sistemi mevcut mu?

9. İşletmemdeki yöneticiler kendi problemlerini çözmek için sistem geliştiriyor mu? Prosedür, talimat ve süreç haritalarını kendileri hazırlayacak yetkinliğe sahipler mi?

10. İşletmemdeki yöneticilerin birbirleri ile ve mavi yakalı personel ile iletişimi kuvvetli mi?

Son Söz

İnsanlıkla başlayan kalite serüvenimiz hiç bitmeyecek bitmemeli de. İyi ki kalite göreceli bir kavram. Ölçülebilir olsaydı, hedef koymak ve ulaşmak kolay olurdu. İyi ki göreceli bu sayede insanoğlunun istek ve beklentileri arttıkça daha iyi kaliteye olan ihtiyaç artacaktır. Ve daha kaliteliye erişmek için çaba harcamamız, kendimizi ve sistemlerimizi geliştirmemiz gerekecektir.

Hayatında kaliteye yer vermiş yöneticiler, mühendisler, çalışanlar kendi hayatları ve işlerindeki yönetsel ve ürettikleri ürün/hizmete yönelik problemleri aşmak için yeni araçlar ve teknikler geliştirmeye devam edeceklerdir. Problem çözüm sürecinin belirli aşamalarında bu araç ve teknikleri kimlerin, nasıl kullanacağı tanımladığında bir sistematik geliştirmiş sistem/paket/model oluşturmuş olacaktırlar. Bu sistem ister 6σ, ister TPM ister, Yalın Üretim ister başka bir isimle anılmış olsun amaç daha kaliteli yönetmek, yaşamak ve bir anlamda da kurumsallaşmak olacaktır.

Şirketlerimizde yönetim sistemlerimizi bilimsel ve teknolojik anlamda geliştirmek mümkündür. Her şirket kendi kültürünü iyice analiz edip çalışanların özgüveni, bilgi, tecrübe ve deneyimleri ile "kendine özgün" yeni düzenler/sistemler/modeller tasarlayıp yaşatabilir. Aksi takdirde, hazır olunmayan anlarda dışarıdan ithal edilen sistemlerin/modellerin/paketlerin kurumlarda yeni kalite çukurları açabileceği gerçeği unutulmamalıdır.