



**T.C.
KAHRAMANMARAS SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ:
KAMU ALANINDAKİ UYGULAMALARIN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tolga ASLAN

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**KAHRAMANMARAS
OCAK-2007**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ:
KAMU ALANINDAKİ UYGULAMALARIN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL

Tolga ASLAN

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**KAHRAMANMARAŞ
OCAK-2007**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: KAMU ALANINDAKİ
UYGULAMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tolga ASLAN

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

Kod No :

**Bu Tez 08/02/2007 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından
Oy Birliği ile Kabul Edilmiştir.**

**Yrd.Doç.Dr. Salih YEŞİL
DANIŞMAN**

**Doç.Dr. Adnan ÇELİK
ÜYE**

**Doç.Dr. Sami TABAN
ÜYE**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç.Dr. Haluk ALKAN

Enstitü Müdürü

Not: Bu projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ:
KAMU ALANINDAKİ UYGULAMALARIN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Tolga ASLAN

DANIŞMAN : Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL

Yıl : 2007 Sayfa : 66

**Jüri : Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL
: Doç. Dr. Adnan ÇELİK
: Doç. Dr. Sami TABAN**

Bu çalışmada; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) üzerinde durulmuş ve özellikle kamu alanındaki örnek uygulamalar çerçevesinde TKY uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Öncelikle konunun genel bir giriş yapıldıktan sonra, kalite ve kalite güvencesi kavramları açıklanmıştır. Daha sonra, TKY'nin tanımı ve felsefesi, tarihsel evrimi ile önemi, öncüleri, ilkeleri, öğeleri, toplam kalite yönetiminde ekip, kalite yönetimine geçiş safhaları, işletmelere sağladığı faydalar, detayları ile birlikte incelenmiştir. Bundan sonra, toplam kalite yönetiminin bazı kamu alanlarında uygulama örnekleri verilmiştir. Bu uygulamalarda çıkan sorunlar açıklanmış ve bunlara çözüm önerileri sunulmuştur. Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetiminin kamu alanında uygulanmasının bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Karşılaşılan sorunlar, bunların çözüm yolları, örneklerin benzerlik ve farklılıkları ile birlikte genel olarak TKY'nin kamu alanında uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Kalite, Kalite Güvencesi, Toplam Kalite, Kalite Felsefesi, Kamu.

**DEPARTMENT OF BUSINESS
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
UNIVERSITY OF KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM**

ABSTRACT

MA Thesis

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT:
EVALUATION FOR APPLICATIONS IN PUBLIC**

Tolga ASLAN

Supervisor : Asist. Prof. Dr. Salih YEŞİL

Year : 2007 Pages : 66

**Jury : Asist. Prof. Dr. Salih YEŞİL
: Assoc. Prof. Dr. Adnan ÇELİK
: Assoc. Prof. Dr. Sami TABAN**

This study focuses on Total Quality Management and evaluates TQM implementations in public sector.

First, quality and quality assurance concepts are explained. And then, Total Quality Management concepts such as definitions, philosophy, historical development and principles are introduced. Following this, a number of TQM implementation examples from Public sector are provided in details. After that, TQM implementations in public sector are evaluated and problems encountered in implementations phase and solutions are discussed.

Keywords: Total Quality Management, Quality, Quality assurance, Total Quality, Quality Philosophy, Public Sector Implementations.

ÖNSÖZ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Bölümü’nde yapmış olduğum yüksek lisans öğreniminin son basamağı olan bu proje çalışmasında, geliştirmekte olan bir toplum ve devlet olarak, “Kalite”nin aslında hayatımızın her anında var olması gerektiği vurgulanarak, gerek öğrenim hayatına devam eden arkadaşlarıma, gerekse yönetici pozisyonunda bulunan insanlara faydalı olabilmek adına, bu konudaki özgün fikirler ortaya konmaya çalışılmıştır.

Türkiye, arzu ettiği medeniyet seviyesine ulaşana kadar, geçeceği birçok sınavda, karşısında insanların refahını esas alan, AB gibi insan haklarına önem vermeyi gerektiren yaklaşımlar bulacaktır. İnsanların refahı ve huzurunu sağlamak da tabii ki devletin aslî görevidir. Bunu sağlayabilmek ise her alanda kaliteyi yakalamakla mümkündür.

Öncelikle bu araştırmayı yapmam için beni teşvik eden ve çalışmanın hazırlanmasında benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Salih YEŞİL’e, teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, yüksek lisans çalışmamda her zaman bana destek olan Özlem KÖROĞLU’na, her konuda bana ışık tutan Doç. Dr. Sayın Adnan ÇELİK ve ismini sayamadığım tüm üniversite çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2007

Tolga ASLAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ.....	1
2. KALİTE, KALİTE GÜVENCESİ VE TOPLAM KALİTE KONTROL	3
2.1. Kalite Kavramı.....	3
2.2. Kalite Güvencesi.....	4
3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	5
3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı Ve Felsefesi.....	5
3.2. Toplam Kalitenin Tarihsel Evrimi	6
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri	8
3.3.1. Frederick W. Taylor.....	8
3.3.2. Walter A. Shewhart.....	9
3.3.3. W.Edwards Deming.....	9
3.3.4. Joseph. M. Juran	13
3.3.4.1. Kalite Planlama.....	13
3.3.4.2. Kalite Kontrol	14
3.3.4.3. Kalite Geliştirme.....	14
3.3.5. Philip B. Crosby.....	15
3.3.6. Armand V.Feigenbaum.....	17
3.3.7. Genichi Taguchi.....	19
3.3.8. Masaaki Imai ve Kaizen-Gemba Kaizen	21
3.3.9. Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri	26
3.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	31
3.4.1. Önce Kalite	31
3.4.2. Üreticiye Değil Müşteriye Yönelme	31
3.4.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir	31
3.4.4. İstatistiksel Yöntemleri Kullanımı.....	31
3.4.5. Tam Katılımcı Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı	31

3.4.6. Fiyat, Maliyet, Kar	32
3.4.7. Gönüllülük	32
3.4.8. Eğitim ve Öğretim	32
3.4.9. Sürekli Gelişim – Kaizen	32
3.4.10. Sıfır Hata	33
3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri	33
3.5.1. Müşteri Odaklılık	33
3.5.2. Performans Geliştirme, Proseslerin Yönetimi ve Sürekli Proses Yönetimi	34
3.5.3. Tam Katılım	35
3.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi - Önce İnsan Anlayışı - Birey Kalitesi	36
3.6. Toplam Kalite Yönetiminde Ekip	39
3.6.1. İyi Ekip Olma Özellikleri	39
3.7. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Safhaları	40
3.7.1. Üst Yönetimin Taahhütte Bulunması	40
3.7.2. Vizyon ve Felsefe Oluşturulması	40
3.7.3. Kalite Konseyi Oluşturulması	41
3.7.4. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	42
3.7.5. Kuruluşun Kendi Kalite Yönetim Stratejisini Geliştirmesi	42
3.7.6. Kalite Hareketini Uygulamak İçin Birimler Seçilmesi	43
3.7.7. Eğitim İhtiyacının Analiz Edilmesi	43
3.7.8. Uygulama İçin Gerekli Kaynakların Ortaya Konulması	44
3.7.9. Eğitim Verilmesi	44
3.7.10. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	45
3.7.11. Kalite Planının Yazılı Hale Getirilmesi	45
3.8. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve İşletmelere Sağladığı Yararlar	45
4. KAMU ALANINDA TKY UYGULAMA ÖRNEKLERİ VE DEĞERLENDİRMELER	47
4.1. Emniyet Teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları	47
4.1.1. Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Uygulaması	47
4.1.2. Değerlendirme	48
4.2. Sağlık Sisteminde TKY Uygulamaları	50
4.2.1. Muğla Devlet Hastanesi Uygulaması	51
4.2.2. Değerlendirme	52

4.3. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları	54
4.3.1. Pendik Belediyesi Uygulaması.....	56
4.3.2. Değerlendirme	57
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	59
KAYNAKÇA.....	63
ÖZGEÇMİŞ	

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 3.1 Buluş ile Kaizen Felsefesinin Çeşitli Yönleriyle Karşılaştırılması.....	23
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Deming Döngüsü	12
Şekil 3.2 Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci	14
Şekil 3.3 Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı	29
Şekil 4.1 Sağlık Sistemi	50

1. GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünyamızda, organizasyonlar, işletmeler veya örgütler, rekabet gücünün çok fazla olduğu ve ilerleyen teknoloji ile birlikte hızla artan pazar payı kapabilme yarışında, ayakta durabilmek, rekabet edebilmek ve arzu ettiği seviyeye gelerek bu seviyeyi koruyabilmek için, kalite anlayışını yenilemek ve ürettiği hizmet veya üründe hata payını azaltma yoluna gitmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda; şirketler mevcut tüm imkanları ile bir “KALİTE YARIŞI” içerisine girmişlerdir.

1990’lı yılların başında da, hızla tüm dünyaya yayılan yeni bir kalite felsefesi ortaya çıkmış ve bir virüs gibi tüm dünyayı sarmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adı verilen bu felsefe mal veya hizmet üretiminde, birbirinden ayrılan fakat birbirine bağımlı tüm süreçleri iyileştirmek suretiyle, elde edilen üründe hatayı sıfıra indirmeyi amaçlamıştır. Zaman içerisinde, bir yönetim anlayışı haline gelmiş ve kaliteye giden yolda, uygulanmasının önemli bir basamak olduğuna inanılmıştır.

Genel olarak TKY, “çağdaş bir yönetim” düşüncesidir. TKY, “güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve takım çalışmasının bir bileşimi, hatasız ürün üretme veya müşteri memnuniyeti” olarak tanımlanmaktadır.

TKY felsefesinin özel sektörde başlayan uygulamaları, başarı elde edilmesi ile birlikte zamanla iyice yayılmış ve kamu sektöründe de yer bulmuştur. Kamu alanında çok iyi bir başarı elde edilememesine rağmen halen çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında bu uygulamaya devam edilmekte ve kalite belgesi almaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada, TKY’nin kamu alanındaki uygulanmaları ele alınmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi de, ülkemizin gelişmişlik düzeyinin artırılmasının, ülke kalkınmasının ve toplum yaşam standartlarının yükselmesinin, yine devletin temelini oluşturan kamu kurum ve kuruluşlarının iyileştirilmesi ile sağlanabileceği gerçeğidir.

Çalışmada amaç; verilmiş olan kamu alanı uygulamalarındaki örnekler (Emniyet Teşkilâtı, Sağlık Sistemi ve Belediyeler) ile birlikte, TKY’nin kamu alanında nasıl uygulandığını ortaya koymak, uygulamada karşılaşılan problemlerin neler olduğunu tespit ederek bunlara getirilebilecek çözüm önerilerini tespit etmek, TKY’nin kamu alanında uygulanabilirliğini açıklamak ve başarılı olabilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda uygulayıcılara fikir vermektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; Kalite kavramı ve Kalite Güvencesinin üzerinde durulmuştur. Kalitenin çeşitli tanımlarıyla birlikte Kalitenin ve Kalite Güvencesinin günümüzdeki anlamı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncü Bölümde; Toplam Kalite Yönetiminin (TKY), tanımı, felsefesi, tarihsel gelişimi, öncüleri, ilkeleri ve öğeleri ele alınmıştır. Bunun yanında TKY’nin işletmelere sağladığı yararlar belirtilmiştir.

TKY felsefesinin uygulanma şekli ile TKY öncülerinin bu felsefeye ilişkin farklı yaklaşımları açıklanmış, aynı zamanda işletmelerde TKY’ne geçiş safhaları açıklanarak, işletmelerde TKY uygulamasının başarıya ulaşabilmesindeki en önemli aşama olan plânlama aşamasına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; TKY’nin kamu alanındaki bazı uygulamaları örneklenmiştir. Emniyet Teşkilatı, Sağlık Sistemi ve Belediyeler olarak üç örnek ile birlikte; örneklerde geçen kamu kurumlarında TKY’nin nasıl uygulandığı anlatılmış, karşımıza çıkan

sorunlar ortaya konarak bu sorunlara uygun çözüm önerileri getirilmiş ve TKY'nin bu kurumlarda uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Sonuç ve Değerlendirme bölümünde ise; dördüncü bölümde ele alınan kamu alanı uygulamalarındaki benzerlikler ve farklılıklar ele alınmış, karşılaşılan sorunlar ele alınarak bunların çözüm yolları değerlendirilmiş, TKY'nin kamu alanında uygulanmasından doğan olumlu sonuçlar belirtilmiş, kamu alanında başarılı bir TKY uygulayabilmek için gerekli koşullar ile birlikte, TKY'nin kamu alanlarında uygulanabilirliği üzerine genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2. KALİTE KAVRAMI VE KALİTE GÜVENCESİ

Kalite geçmişte olduğu gibi, günümüze de damgasını vurmuştur. Kalite insan hayatında çok önemli bir yeri işgal etmiştir ve kolay kolay hayatımızdan çıkarılamaz. Bu gün insanlar herhangi bir ihtiyaçlarını karşılayacak malzeme almaya kalktıklarında, sadece ucuz olup olmadığına bakmamakta, aynı zamanda onun kaliteli olmasına da dikkat etmektedirler. Bu konu da söylenmiş atasözleri de bizleri yönlendirmektedir. “Ucuz mal alacak kadar zengin değilim” sözü bunlardan birisidir.

Bugün kurum ve kuruluşlar ayakta durabilmek ve rekabet edebilmek istiyorlarsa, bünyelerine kaliteyi ve kalite çalışmalarını katmak zorundadırlar. Tüketici hakları konusunda dünden bugüne daha da bilinçleşen bir toplum karşısında işletmeler, diğerlerinden üstün olmanın yollarını aramalı ve uygulamalıdır.

Bu bölümde, artık her ferdin ilgi alanında yer almış duruma gelmiş “kalite kavramı” ile “kalite güvencesi” üzerinde durulacaktır.

2.1. Kalite Kavramı

Kalite artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu anlayış “Bugünün kalitesi, yarının güvencesidir.” ya da “Kaliteyi teşvik etmek, geleceği güvenceye almaktır.” gibi özdeyişlerle çarpıcı bir şekilde ifade edilmektedir. Japonların, “Kalite, bizim zorlukları aşma veya varlığımızı sürdürme stratejimizdir, verimlilik de onun sonucudur.” anlayışını benimsemesiyle hedefin kalite olduğu, kaliteyi güvenceye almakla verimliliğin de sağlanmış olacağı gerçeği anlamlı bir şekilde ifade edilmiş olmaktadır (Kasa, 1990 :121).

Kalitenin tanımı konusunda literatürde görüş birliği yoktur. Konunun önde gelen uzmanları ve çeşitli kuruluşlar tarafından kalite aşağıdaki gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır:

Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.

Kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir.

Kalite; kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır.

Kalite; en ekonomik ve en kullanışlı biçimde tüketiciyi sürekli tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek, kalite kontrolü uygulamak ve satış sonrası hizmetleri vermektir.

Kalite; bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.

Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur.

Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır (Kasa, 1990:121).

Kalite bir çok kişinin sandığı gibi, lüks ile çağrışım yapan bir kavram değildir. Kalite, alıcıya bir ürün veya hizmet sonucu sunulan niteliklerin toplamıdır. Kalite,

tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneğidir (Gökmen, 2001:4).

Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi tüketicilerin gereksinimlerini hem belirgin hem de gizli bir şekilde ifade etmeleri mümkündür. Bu nedenle, artık kaliteyi yakalamak, tüketicilerin gizli kalmış beklentilerine uygunluk sağlamakla mümkün olacaktır.

2.2. Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde yeterli güveni sağlamak için uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Temelinde ürün ya da hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımları vb. ile belgelendirmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesi ile kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımıyla korunması yatmaktadır. Kullanıcının gereksinimleri tam olarak ve belirlendiği şekilde karşılanmadığı sürece kalite güvencesi sistemi tanımlanmış sayılmaz.

Dolayısıyla kalite güvencesi doğrudan kalite kontrol ile ilgili birimler dışında, herhangi bir ürün veya hizmetin son kullanıcıya ulaşana kadar geçtiği tüm aşamalarda görevli bölümleri de kapsamaktadır.

Müşteri isteğine uygun ürün ve hizmet ulaşımını ve sipariş şartlarını beklenmedik maliyetler oluşturmada sağlanabilmesini güvenceye alır. Kalite güvencesi günümüzde bir işletmenin tümünü kapsayan bir hedef olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çağdaş bir işletmenin kalite politikasını, finans ya da personel politikasında olduğu gibi üst yönetimce saptanmalı ve saptanmış olan bu kalite politikasının gerçekleştirilmesi amacıyla ürün veya hizmetin geçtiği tüm aşamalar için yöntem talimatları, akış planları oluşturulmalıdır (Gökmen, 2001:5).

Kalite kavramını açıkladıktan sonra şimdi üçüncü bölümde, genel olarak TKY'nin tanımı, felsefesi, tarihsel gelişimi, öncüleri, ilkeleri ve öğeleri ele alınacaktır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Felsefesi

1960'lı yıllardan bu yana yönetim konusunda önemli gelişmeler olmuştur. Birçok yönetici bunun farkında olmamasına karşın bu değişim gizliden gizliye (kendiliğinden) olmuştur. Bu değişimlerin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olanıdır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimseyen yöneticilerin, insanları müşteri olarak ve kendilerini de onların danışmanı olarak görmesi gerekir (Zand, 1994:51-59). Dolayısıyla kuruluşlarda etkin bir yönetim şekli, örgüt içerisinde etik bir alt yapının varlığını gerekli kılan "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırabileceğimiz yeni bir kavram yoluyla gerçekleştirilebilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve bu gereksinimlere ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır (Gürlek ve Gürol, 1993:196).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), ne bir program, ne spesifik bir araç ne de bir tekniktir. TKY; hem bir yönetim düşüncesini hem de örgütsel iklimde bir değişimi ifade eder. TKY Felsefesi; örgütte sürekli gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. TKY, insana dönük ölçüme zorlayan üretim metodolojisini yapılandırma ve disipline etmeden yararlanarak müşteri tatmini üzerinde odaklanan bir yönetim düşüncesidir. Toplam Kalite Yönetimi, basit bir ifadeyle, "doğru şeyi, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmaktır." Önlemeye yönelik bir yaklaşım olan TKY de her işin ilk defada doğru yapılması istenir. "Ölçülemeyen şey iyileştirilemez" kuralı esas alındığından ölçüm ve istatistikten önemli ölçüde yararlanılmaktadır (Miller ve Cangemi, 1993:43).

Toplam Kalite Yönetimi, insanların ortak bir kaderi paylaşımları için yetkilendirildiği ve prodesteki en son gelişmelere uygun biçimde ödüllendirildiği yoldur. TKY; bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil, pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu uygulamada üç unsur mevcuttur. Birincisi, işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmektir. İkincisi, kaliteyi geliştirmek için çalışanları güdülemektir. Üçüncüsü ise pazarlama yönelimi davranışını vurgulayan bir şirket kültürü yaratmaktır. TKY; bir bütün olarak etkinliği ve esnekliği artıran bir yaklaşım ve herkesi gelişme prosesi ile ilgili kılarak insanların yaşamlarında boşa giden eforlarından kurtulmanın bir yöntemi olarak ifade edilmektedir (Köseoğlu, Hamson ve Kink, 1994:21-23).

Son olarak, TKY, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişikliği desteklemeyi ve yaratıcılığı ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir (Johansson, 1994:18).

TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. Rekabetçi bir yapıya sahip TKY modelinde belirtilen ana öğeler ve ilkeler aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilkeler ve değerlerdir. TKY, değişimleri yönetmede ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken "kalite-maliyet-termin-verimlilik-kâr" ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi pazar payını artırmakta ve "kâr" amacına

ulaşılmasını sağlamaktadır. TKY'de hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır.

3.2. Toplam Kalitenin Tarihsel Evrimi

Kalite kavramı çok eski olmakla beraber, konu üzerinde son yirmi otuz yıl içinde daha büyük bir önemle ve yeni bir anlayışla durulmaya başlanmıştır. Onbeş-yirmi yıl öncesine kadar kullanılmayan TKY kavramı, günümüzde binlerce kitap ve makaleye konu olmuştur. TKY'nin önemi, dünya pazarlarında şirketler arasında giderek artan rekabete paralel olarak hızlı bir artış göstermiştir. Çok sayıda kuruluş TKY'ni uygulamaya başlamış ve bu kavram yönetimin önemli konularından biri olmuştur

Düşük kalitenin üreticilere, müşterilere ve uluslara getirdiği yüksek maliyet, dikkatlerin yeniden kalite üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Japonya 1970'lerde başlatmış olduğu kalite devrimi ile dünyanın takdirini kazanırken, 1980'lerde kalite yükseltme yarışına katılan A.B.D'de de kısa sürede önemli başarılar elde etmiştir. Bu yöndeki çabalara çok geçmeden Avrupa ülkeleri de katılmışlardır.

TKY'nin başlangıcını, Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE)'nin savaş sonrası Japonya'sında verimliliği ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla bilim adamları, mühendisler ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir komiteyi oluşturdukları 1749 yılına kadar geri götürmek mümkündür. 1950 yılında kendi üyelerine bir sunuş yapmak üzere Deming'i davet eden JUSE, ardından onu Japonya'nın en büyük 21 şirketinin başkanlarıyla bir araya getirmiştir.

Japonya'da birdenbire büyük şöhrete ulaşan Deming, Haziran 1980'de NBC-TV tarafından hazırlanıp yayınlanan "Japonya yapabiliyorsa, biz neden yapmayalım?" adlı program ile kendi ülkesi olan ABD'de üne kavuşmuştur. Japonya'da kalite konusunda sağlanan başarılarda Juran'ın önemli katkısı olmuştur. Deming'den birkaç yıl sonra Japonya'ya giden Juran da kalite plânlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme konumlarında çok etkili olmuştur. Juran bu alandaki katkılarından dolayı İmparator Hironhito tarafından ödüllendirilmiştir. Crosby de 1979 yılında konu üzerindeki çalışmalarıyla ün yapmıştır.

TKY kavramı 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. Amerika'da bu kavram ilk kez 1985 yılında Japon türü yönetimi uygulamaya çalışan Donanma Komutanlığı'nda (Naval Air Systems Command) kullanıldığı ileri sürülmektedir. İngiltere'de bu kavram Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın 1980'lerde başlattığı ulusal kalite kampanyasından kaynaklandığı sanılmaktadır.

TKY önceleri yalnızca kar amaçlı işletmeler için düşünülmüşken, uygulama alanı her türlü kuruluşu içine alacak biçimde hızla genişletilmiştir. Son on yıl içinde TKY'ni uygulayan kuruluşların sayısı büyük bir hızla artmıştır (İşsever, 2001:25).

Toplam Kalite Yönetiminin Genel Amaçları ise;

1. Savurganlığın önlenmesi
2. Verimliliğin artırılması
3. Kalitenin artırılması
4. Maliyetin düşürülmesi
5. İşlem zamanlarının kısaltılması

6. Sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanması
7. Sosyal paydaşların dengeli mutluluğudur

Toplam kalite yönetimi kavramını kullanmadıkları hâlde, gerek kalite yönetimi, gerekse toplam kalite yönetiminin gelişmesine en çok katkıda bulunan bilim adamlarının Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve Ishikawa olduğu söylenebilir. Kalite yönetiminin çeşitli unsurları, uygulamaları ve mekanizmaları geniş ölçüde bu öncüler tarafından belirlenmiştir.

Deming (1982) örneklemeye dayalı bir kalite sisteminden uzaklaştırılması gerektiğini vurgulamış; Crosby (1979) “sıfır hata”nın gerçekleştirilmesiyle denetime gerek kalmayacağını belirtmiş; birçokları TKY’de amacın işgücünün denetimi olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Kalite konusundaki öncülerin (gurupların) aşağı yukarı aynı mesajı verdikleri söylenebilir. Bu ortak mesaj aşağıda gibi özetlenebilir:

1. Kuruluşunuzun tümünde kalite iyileştirmeyi benimseyin ve gerçekleştirmeye çalışın.
2. İyileştirme çabalarını iş görenlere değil, süreçlere yöneltin.
3. Kalitenin düşük olmasına neden olan sorunları belirlemek üzere süreçleri ayrıntılı bir biçimde belirleyin.
4. Müşterilerinizi belirleyin ve gereksinmelerini karşılayın.
5. Takımlar oluşturun; yenilik ve sürekli kalite iyileştirme için gerekli atmosferi yaratın.

TKY birdenbire ortaya çıkmamış, tarihi gelişim içinde kaliteyi yükseltmek için ortaya atılmış bir çok sistem ve uygulamanın toplu bir sonucu olmuştur.

Bunlar arasında şirket öneri sistemleri, kalite çemberleri, iş görenlerin yetkilendirilmesi, takım çalışması, süreç yönetimi, karşılaştırma ve ISO 9000 yer almaktadır. Bunların her biri TKY’nin yavaş yavaş gelişmesine yol açmış, sonuçta ortaya çıkan sistemin ana unsurlarından biri olmuştur.

Batının bireysel öneri sistemleri Deming ve Juran gibi Amerikalı danışmanlar tarafından Japonya’ya taşınmış, sonuçta bu ülkede kalite çemberleri fikrinin doğmasında önemli rol oynamıştır. Japon yönetim felsefesinin etkisinde geliştirilen kalite çemberlerinin fabrikalarda başarıyla uygulanması, çok geçmeden Batılı şirketlerin de bu yöntemi benimsemelerine yol açmıştır. Ancak, Batının sorunlara hızlı çözüm bulma ve kısa süreli kar elde etme eğilimi, kalite çemberlerinin Batıdaki uygulamalarında başarının sınırlı kalmasına neden olmuştur.

İş görenlerin yetkilendirilmesi, günümüzde her yöneticinin kendine göre anlam verdiği bir kavram ve uygulamaya dönüşmüş olmakla beraber, gerçekte alt kademe yöneticilerin ve çalışanların kaliteye ve müşterilere ilişkin sorunların öncelikle çözülmesinde yetkili kılınmaları anlamını taşır.

Yetkilendirme, başka bir deyişle, iş görenlere kuruluşun kaynaklarını kullanmada esneklik sağlanması ve geleceğin liderleri olarak gelişmeleri için gerekli örgütsel ortamın hazırlanmasıdır.

Kendi kendilerini yönlendirebilen, gerekli kararları verebilen ve karşılaştıkları sorunları çözme yetkisine sahip olan takımların kalite çemberlerinden çok farklı

oldukları söylenemez. En önemli fark, takımlarda çabaların müşteri gereksinimleri ve süreçler üzerinde yoğunlaştırılmasıdır.

Yeniden yapılandırma (reengineering), Michael Hammer'ın deyimiyle, işletmelerde maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi kritik çağdaş başarı ölçütlerinde dramatik ilerlemelerin sağlanması amacıyla, süreçlerin köklü bir biçimde yeniden tasarlanması ve yapılandırılmasıdır. Köklü büyük değişiklikleri ve sorunlara hızlı çözümler getirmeyi öngören bu yönetim yaklaşımı, Japonların küçük adımlarla ve yavaş yavaş ilerleme görüşünü kabul etmez. Bu nedenle, bu yaklaşım daha çok kötü yönlendirilen ve köklü değişime gereksinme gösteren kuruluşlarca tercih edilmektedir.

Karşılaştırma, (benchmarking) Japonların Batı ile arasındaki teknolojik boşluğu gidermek için yıllardan beri kullanmakta olduğu taklit yöntemine verilen bir isimdir. Karşılaştırma, dünyanın neresinde olursa olsun, en iyi uygulama ve süreçlere sahip kuruluşların belirlenmesi, incelenmesi ve elde edilen sonuçların başarıyı geliştirmek üzere kuruluşa uyarlanmasıdır (İşsever, 2001:26-27).

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri

Tarihsel gelişim süreci içerisinde TKY günümüze önemli aşamalardan geçerek gelmiştir. TKY'nin gelişim süreci içerisinde TKY'nin öncüleri sayılan bazı bilim adamlarının önemli katkıları olmuştur. TKY süreci bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu olan Frederick W. Taylor ile başlamakta olup, Walter A. Sheward, W. Edwards Deming, J. M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Genichi Taguchi, Masaaki Imai, Kaoru Ishikawa, Yoji Akao ve modern yönetimin pek çok yeni temsilcisinin çabalarıyla gelişimini sürdürmektedir.

3.3.1. Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor (1856-1915) endüstriyel organizasyonlardaki kalifiye olmayan işçilerin çalışmalarını iyileştirmede yeni yaklaşımlar kullanılması teşebbüsünü ortaya atan ilk uygulayıcılardan biri olarak tanınmıştır. Bilimsel Yönetim yaklaşımıyla işgörenin işinin geliştirilmesi için bilginin önemi üzerinde durmuştur. Yani Taylor tarafından 20.yüzyıla dönüşüm aşamasında ortaya atılmış üretim sonrası kalite kontrolü "bilimsel yönetim" olarak adlandırılan, amirlerin sorumluluğunda olan ve hem ürünü hem de yönetim sistemini tescil etme işlemi olarak görülebilir. Taylor sisteminde bütün işlemlerin en basit ve standartlaştırılabilen götürü işlere bölünmesi yanında, tek işe tek ve kolay değiştirilebilecek bir adım, bir işi düşünme, yapma ve denetleme aşamalarının ayrı kişiler tarafından yapılması ilkeleri yatmaktaydı. "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eserinde Taylor yönetim teorisinin bir kaç özelliğini şöyle açıklamıştır (Erol, 1993:14,15):

1. Bir işin verimli bir biçimde yapılması isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntemler geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girişilmelidir.

2. İş etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgörenler özendirilmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (standart hedef) ulaşan işgörelere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilmelidir.

3. İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Taylor'a göre yönetimin sorumluluğunun işgörenler ve yöneticiler arasında dengeli paylaşılması ve tüm işgörenlerin bilimsel yöntemlerle seçilip eğitilmesi esasları, ekonomik kazancın artırılmasının sadece kapital ve işçilikle değil, aynı zamanda bilginin işe uygulanması ve sorumluluğun paylaşılmasıyla mümkün olabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Ancak, Taylor daha sonraları iyice belirginleşen kritik bir sorunun da kaynağı olmuştur. Planlamayı iş geliştirmeden ayırmış ve çalışanı iş geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırmıştır.

3.3.2. Walter A. Shewhart

Walter A. Shewhart (1891-1967) 1920 ve 1930'lu yıllarda Bell Atlantic firması laboratuvarlarında kalite geliştirme ve problem çözme alanında çalışan bir istatistikçi idi. Deming o yıllarda bir süre Shewhart'ın çalıştığı Bell Laboratuvarları firmasında Shewhart ile birlikte çalışma imkanına sahip olmuştur. Shewhart'ın "İmalat Ürünlerinin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü (Economic Control of Quality of Manufactured Product, 1931)" adlı kitabı istatistikçiler tarafından fabrikasyon imalatının kalitesinin geliştirilmesi çabalarında, dönüm noktası olan bir katkı olarak kabul edilir. Shewhart imalatın her aşamasında değişimlerin var olduğunu, fakat numune alma, olasılık analizleri gibi bazı basit istatistiksel tekniklerin uygulanması ile bu değişikliklerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilceğini göstermiştir. Her görevin yerine getirilmesinde oluşabilecek tesadüfi limitleri tanımlamayı başaran Shewhart sadece bu limitlerin aşılması halinde sisteme müdahale edilmesi gerektiğini savunmuştur. İşçilerin yaptıkları işlerin gidişatını izlemesi ve kontrol limitlerinin dışına çıkıldığı zamanları belirlemesini, muhtemelen kalitesiz üretim yapılabileceğini önceden görme imkanı elde etmesini sağlayan "Kontrol Kartları" geliştirerek üretim performansının zaman içinde yakından izlenmesini mümkün kılmıştır. Shewhart'ın bu numune alma ve kontrol kartları alanındaki çalışmaları istatistikçi W. E. Deming'in büyük ilgisini çekmiştir. Üretimin kalitesinin gelişmesine önemli katkıda bulunan Shewhart, üretim aşamasında işlemlerin kontrol altında tutularak kalitenin artırılabilceğini öne sürmüştür. O, üretim süreçlerindeki değişkenliğin bilimsel olarak kontrol altında tutulmasıyla kaliteli üretimin yapılabileceğini kanıtlamaya çalışmıştır. Bu amaçla, Shewhart "kontrol çizelgeleri" geliştirmiş ve bu çizelgeler kendi ismiyle anılmıştır.

3.3.3. W.Edwards Deming

1900 yılında ABD'nin Iowa eyaletinde Sioux adlı küçük bir kasabada doğan W. Edwards Deming, Wyoming ve Colorado üniversitelerinde eğitimini tamamladıktan sonra, 1928 yılında Yale Üniversitesi'nde Matematiksel Fizik alanında doktora yapmıştır. Bir süre Tarım Bakanlığı ve ABD Nüfus Bürosu'nda çalıştı. 1930'lı yıllarda Western Electric adlı şirkette Walter A. Shewhart'la birlikte çalışan Deming, istatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda temel bilgileri Shewhart'dan öğrendi (Aktan, 2000: 27).

Müşteriyi üretim hattının en önemli parçası olarak gören Deming, müşteri gereksinimlerinin karşılanmasını yeterli bulmamıştır. Müşterinin üründen aynı zamanda

zevk alması gerektiğini belirtmektedir. Bundan dolayı tedarikçi, müşteri gereksinimlerinin ötesinde, ürün ve hizmetlerini geliştirmeli ve rekabet gücünü artırmaya çalışmalıdır. Shewhard'ın üretim proseslerindeki kalite kontrol çalışmalarından etkilenen Deming, kalitenin sadece mühendisler tarafından ele alındığını ve üst yönetimin kalite çalışmalarına yeterli desteği vermediğini tespit etmiştir.

Kalitenin gelişimine sistematik bir yaklaşım getiren Deming, gelişen kalite ile pazar payının arttığını, geri dönüşlerin azaldığını ve kurumun çalışanlarını daha iyi tatmin ettiğini savunmaktadır. Ayrıca, Deming, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için amacın değişmezliğinin kesin bir gereklilik olduğunu, diğer kalite önderlerinde görülmediği kadar büyük bir önemle vurgulamaktadır.

Bugün Japonya'nın kalitede, üretimde yenilik ve tasarımda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir düzeye ulaşmasında Deming'in katkısı büyüktür. 1950 yılında Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) Japon mallarındaki kaliteyi yükseltmek için çalışıyordu. Bu kuruluş Deming'i birkaç konferans vermek için Japonya'ya davet etti. Deming Amerika'da işletme fakültesinde öğretilmeyenleri Japonlara öğretmek yöneticilerin bakış açılarını genişletti.

Deming, özellikle 1950'li yılların Japonya'sından başlayarak kontrol sürecinde istatistiksel yöntemlerin yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Proses kontrollerini ve proses sapmalarını azaltarak kalitenin iyileştirilebileceğinin yanı sıra Taylor yaklaşımında bazı revizyonlar yapılması gerektiği konusunda da Japon yöneticileri ikna etmiştir. Deming'in getirdiği en önemli değişiklik, kalite ve proses kontrolünün işçiler tarafından yapılabileceği konusunda olmuştur. Böylece Taylor'un ilkelerinden ufak ama ilk sapma kalite geliştirme programlarının gündemine girmiştir. Ayrıca, kalitenin sağlanabilmesi için "yalnızca son ürünün denetiminin" yapılması gerektiğini savunan görüşlerin hatalı olduğunu savunmuştur. Deming, Japonya'da Japon kalitesinin ve mucizesinin mimarı olarak anılmaktadır. Japonlara, kaliteyi yükseltmek için yaptıkları işten gurur duymaları gerektiğini savunan ve onlara TKY'yi öğreten düşünür olarak bilinen Deming, bu ülkede her yıl kalitede başarılı firmalara verilen "Deming Ödülleri" ile anılmaktadır. II.Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da kalite alanına katkılarından dolayı, Deming' in adı ile anılan bu ödül 1951 yılında verilmeye başlanmıştır. Deming ödülünde 3 kategori mevcuttur. Bunlar;

1. Bireylere verilen Deming ödülü,
2. Şirketlere verilen Deming ödülü,
3. Deming fabrika ödülü.

1970'de ise bu ödüllere Japon Kalite Kontrol Ödülü eklenmiştir. Deming uygulama ödülünün 10 kriteri bulunmaktadır. Bu kriterler arasında politika ve amaçlar, kuruluş ve işleyiş, eğitim ve yaygınlaştırılması, etkinlikleri anlama yeteneği, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvenliği, etkiler ve geleceğe dönük planlar yer almaktadır.

Kişisel ödülleri alanlar arasında Taguchi ve Ishikawa, şirketler arasında ise Kawasaki Iron and Steel, Mitsubishi Electric, Hitachi, Nissan Motor sayılabilir. Bu ödül uluslararası alanda da verilmektedir (Süerdem, 11.12.2006, www.sitetky.com).

Deming'e göre, kalite amaca uygunluktur. Deming, tüm kalite problemlerinin %96'sının mevcut kalite yönetimi sisteminden kaynaklandığını, problemlerin sadece

%4'ünden insanın sorumlu tutulabileceğini ileri sürmektedir. Juran'ın 85/15 kuralıyla kıyaslandığında Deming'in bu ilişkide çok katı olduğu açıkça ifade edilebilir. Hatta son yıllarda Deming Kalite Yönetimi Sisteminin önemini kuvvetlendirerek, bu ilişkinin %98'e %2 olduğunu öngörmektedir (Lapidus,2001:52-58).

Bugün TKY'nin öncülerinden birisi olarak kabul edilen Deming'in katkıları daha çok kendi adı ile bilinen "Deming'in 14 İlkesi" ve "Deming Döngüsü" başlıkları altında ele alınmaktadır.

Deming'in en önemli görüşlerini yansıtan on dört ilkesi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akın, 2001: 68-69):

Ürün ve servis hizmetlerinin geliştirilmesi için hedeflere bağlılık fikrini yerleştirin.

1. İşletmede arızalar, hatalar, işe uygun olmayan malzeme ve işe yaramayan ekipman konusunda görüş belirtmeye çekinen ve görevlerinin ne olduğunu bilmeyen çalışanların önünü açan, yetersiz eğitim metotları ve gereksiz kontrolleri ortadan kaldıran yeni bir felsefe öğrenin ve benimseyin.

2. Kaliteyi yükseltmek veya ölçmek için istatistiksel metotları kullanarak ve geliştirerek, kütsel muayene ve kontrollere son verin.

3. İş fiyat etiketlerine dayalı olarak değerlendirmek yerine her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın, uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı ilişkiler kurun ve toplam maliyetleri düşürün.

4. Kalite ve verimliliği artırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için sorun alanlarını istatistiki metotlarla belirleyin ve üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin.

5. Doğru olanı baştan itibaren yapmak için iş başı eğitimde istatistiki metotları uygulayın.

6. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde modern yöntemleri kullanacak ve çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için yol gösterici olacak şekilde liderliği kurumsallaştırın.

7. İşyerinde korku yerine güvene dayalı ilişkiler kurun ki herkes etkin bir şekilde çalışabilsin.

8. Araştırma, tasarım, üretim ve pazarlama departmanlarının birlikte hareket ederek sorunları daha etkin bir şekilde çözümleyebilmelerine imkan sağlayacak şekilde, departmanlar, gruplar ve tüketiciler arasındaki engelleri ortadan kaldırın.

9. Çeşitli metotları geliştirmeden sıfır hataya ulaştırma ve yeni üretim düzeyleri için çalışanları yönlendirmeye çalışan sloganlar ve posterleri azaltın

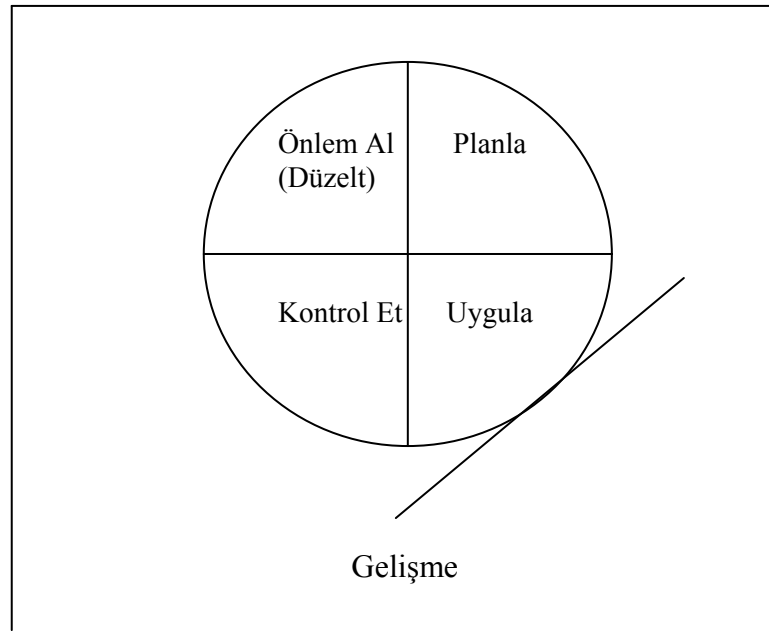
10. İşletmede kaliteli ürün ve hizmet sunulmasını engelleyen, çalışanları kısıtlayan ve öğretici olmayan iş standartlarını azaltın. Sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırın.

11. Saat hesabıyla çalışan işçilerin, yöneticilerin ve mühendislerin yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen bariyerleri ortadan kaldırın.

12. Üretim metodu, yeni malzeme, ürün tipleri, teknoloji vb. değişikliklerin ve yeniliklerin çalışanlara öğretilmesi için yoğun bir eğitim programı uygulayın

13. Gerçekleştirilecek transformasyonda herkesin katılımını sağlayarak, yukarıda belirtilen konuların sürekli takibi ve uygulanmasını sağlayın.

Amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan “*Deming Döngüsü*” dört aşamalı ve sürekliliği olan bir süreçtir. Bu döngüde faaliyetler bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çember her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım PUKÖ çevrimi olarak adlandırılan Plânla-Uygula-Kontrol Et-Önlem al (Düzlet) şeklindedir. Hatta her ana safhanın birkaç alt safhası bulunmakta ve bunlar alt döngüler oluşturacak bir kontrol sisteminin varlığını mümkün kılmaktadır. Bunun amacı sürekli bir geribildirim mekanizması kurarak, atılan her adımda verilen her kararda en iyi olanı bulmak ve sürekli gelişmeye imkan sağlamaktır. Deming döngüsü bir sistem yapısı tanımlamıştır. Aynı düşünce yapısıyla değişik sayıda safha tanımlanabilir veya safhalardaki hareketlerin isimleri farklı olabilir.



Şekil 3.1. Deming Döngüsü

Kaynak : Şimşek, 2001 : 48.

Deming Döngüsü, süreçteki sorunların (iyileştirme fırsatlarının), müşteri gereksinimleri ile ürün kalitesi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı bilincine varılmasıyla işlerliğe kavuşur. Fark çok fazlaysa, müşteri tatminsizliği de çok yüksek olur, ancak iyileştirme için çok büyük bir fırsat vardır. Fark çok az ise, ardından gelecek olan iyileştirme fırsatı azalacaktır. Yine de, müşteri gereksinimleri ile süreç performansı arasındaki farkı sürekli azaltma çalışmalarının yapılması daha ekonomik olacaktır (Şimşek, 2001:114-115).

3.3.4. Joseph. M. Juran

1904 yılında Romanya’da doğan ve 1912 yılında ABD’ye göç eden Joseph M. Juran, hem ABD hem de Japonya’da Toplam Kalite Yönetimi’nin yaygınlaşmasında çok önemli rol oynadı. Deming’den dört sene sonra Japonya’ya davet edilen Juran, kullanıma uygunluk ve kalite maliyetlerinin yanı sıra, kalite yönetiminden üst düzey ve tecrübeli yöneticilerin sorumlu tutulmasını önererek ayrı bir kalite kontrol bölümü fikrine karşı çıkmıştır. Juran, yazılı prosedürler yerine "takım ilişkilerine" ağırlık vermiş ve kalitenin gelişmesini proje bazında yapmayı hedeflemiştir. TKY alanında çok önemli eserler yayınlayan Juran’ın Kalite Kontrol El Kitabı (Juran’s Quality Control Handbook) adlı kitabı TKY alanında klasik ve en önemli eserlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Juran 1981 yılında Japon İmparatoru, Hirohito tarafından “Kutsal Kraliyet Nişanı” (Order of Sacred Treasure) ile ödüllendirildi (Aktan, 12.12.2006, www.canaktan.org).

Juran’ın kalite görüşü, yönetim felsefesine yeni bir yaklaşım getirmiştir. Juran’a göre, kalite kullanıma uygunluktur. Kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar. Buna göre, kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya; kalite kontrol, mali kontrole; kalite geliştirme, maliyetin azaltılmasına paraleldir (Tozluyüz ve Şenol, 1994:327).

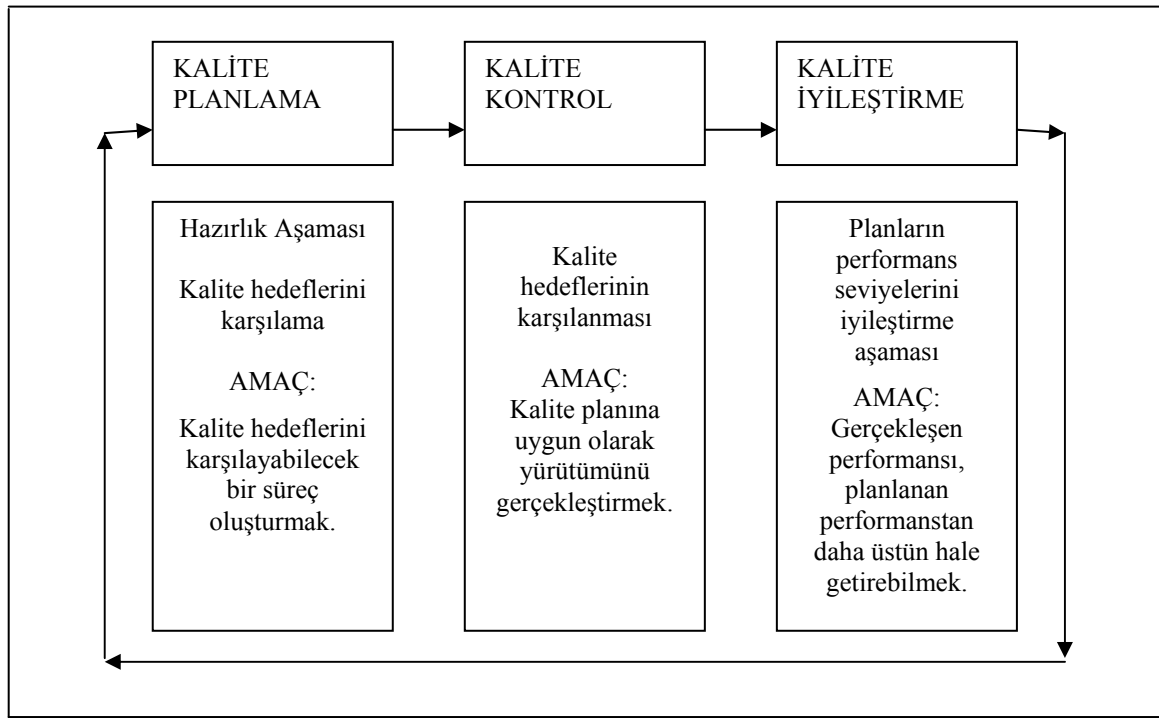
Juran 85/15 Kuralı: Organizasyondaki kalite problemlerinin %85 kusurlu olarak tasarlanmış süreçlerden dolayı ortaya çıktığını ve bu süreçlerin sorumluluğunun yönetime ait olduğunu ifade eder. Dahası organizasyonlardaki kalite problemlerine yol açan temel unsurun %85 yönetim kararları olduğunu belirtmektedir. Yani, Juran kalite problemlerinin %85’nin kalite yönetimi sistemi ile ilişkili olduğunu ve geriye kalan %15’nin insan unsuru ile ilişkili olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. (Lapidus, 2001:52-58).

Juran’ın Trilojisi: Juran kalite yönetiminin üç süreç vasıtasıyla başarılabileceğini ileri sürmektedir. Bu süreçler;

3.3.4.1. Kalite Planlama

Müşterilerin gereksinimlerini, müşterinin beklediği ürün ve hizmetlerin özelliklerini belirleme ve doğru nitelikteki bu ürün ve hizmetleri verip, daha sonra müşteriden gelen bilgilerin organizasyonun üretim bölümüne transferini sağlama sürecidir. Kalite planlamasında dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Kalite amaçlarını belirlemek,
2. Amaçları karşılamaya yönelik çabalardan etkilenecek olan müşterileri (veya çıkar gruplarını) belirlemek,
3. Müşteri gereksinimlerini belirlemek,
4. Müşteri gereksinimlerini karşılayan ürün bileşenlerini/özelliklerini geliştirmek,
5. Bu ürün bileşenlerini/özelliklerini üretebilecek olan süreçleri geliştirmek,
6. Süreç kontrollerini tesis etmek ve üretim güçlerine ortaya çıkan planları iletmek.



Şekil 3.2. Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci

Kaynak : Akın, 1998 : 97.

3.3.4.2. Kalite Kontrol

Ürünün müşteri tarafından belirlenmiş orijinal gereksinimlere gerçekten uyup uymadığının denetlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Saptanan sorunlar düzeltilir. Kalite kontrolde genelde aşağıdaki temel hususlar üzerinde odaklanılmaktadır:

1. Gerçek kalite performansını değerlemek,
2. Kalite amaçlarıyla gerçek performansı karşılaştırmak,
3. Sapmalar konusunda eyleme geçmek..

3.3.4.3. Kalite Geliştirme

Sürdürülen mekanizmanın kalitenin sürekli gelişimini sağlayacak tarzda işletilmesi gerekir. Bu, kaynakların tahsisi, kalite projeleriyle meşgul olacak elemanları atamak, onları eğitmek ve kaliteyi sürekli kılacak ve kazanılan güveni sürdürecektir kalıcı bir yargıyı yerleştirmek gibi çalışmaları içerir. Kaliteyi uygulamada Juran'ın savunduğu yaklaşım, gelişme için programlanmış ve hedefleri belirlenmiş ekip projeleri oluşturulması şeklindedir. Juran kaliteyi belirleyen sistem ve insan faktörü üzerinde araştırmalar yapmıştır. Kalite iyileştirme çabalarının başarıya ulaşması aşağıdaki koşulların varlığına bağlıdır:

1. Yıllık kalite iyileştirmeyi güvence altına almak için gerekli olan altyapıyı oluşturmak,
2. İyileştirme (iyileştirme projeleri) için spesifik gereksinimleri belirlemek,

3. Her bir projeyi başarılı bir şekilde sonuçlandırmak için açık bir şekilde belirlenmiş sorumlulukları olan bir proje ekibi kurmak,

4. Nedenleri teşhis etmek, çözümlerin bulunmasını teşvik etmek ve kazançların sürekliliğini sağlamaya yönelik kontroller tesis etmek için ekiplerin gereksinim duyduğu kaynakları, motivasyonu ve eğitimi sağlamak.

3.3.5. Philip B. Crosby

1931 yılında doğan Philip B. Crosby, ABD'nin Florida eyaletinde kendi adıyla açtığı Kalite Koleji'nde (Quality College) TKY konusunda yoğun eğitim programları uygulanmaktadır. Crosby daha sonra kendi adını taşıyan bir yönetim danışmanlığı şirketi (Philip Crosby Associates) kurmuş ve halen bu şirketin yönetim kurulu başkanlığını yürütmektedir. (Aktan, 12.12.2006, www.canaktan.org).

TKY felsefesine önemli katkılarda bulunan bir yönetim düşünürü olarak kabul edilen Crosby'nin kalite konusunda birçok kitabı bulunmaktadır. Ancak en fazla bilineni 1979 yılında yayınladığı “Kalite Ücretsizdir” kitabıdır. Bu kitabında, kalitenin, toplam maliyetleri düşüreceğine inandığı için “sıfır hata” yaklaşımını sunmakta ve bir kalite programının faydalarını ve maliyetlerini vurgulamaya çalışmıştır. Crosby'e göre şirketler yapılan hataları düzeltmek için her yıl milyonlarca dolar harcıyorlar. Crosby, “hata önleme”nin ürün tasarım aşamasından başlamak suretiyle mümkün olabileceğini savunmuştur. Crosby'e göre, kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (Varol, 1993:26-30).

Crosby'nin kaliteyle ilgili görüşleri 4 noktada toplanabilir (Ersun, 1994:22). Bunlar:

1. Crosby kaliteyi bir mükemmellik olarak değil, ihtiyaca uygunluk olarak tanımlar. Bu bir ürünün yapılış tarzı veya bir hizmetin sağlanış metodu ile ilgilenmeyen alışlagelmiş kalite tanımından farklıdır. Bu tanım bir müşterinin tüm beklentilerini anlama üzerinde odaklanan ve organizasyonu bu beklentileri karşılamaya yönlendiren stratejik bir yaklaşımdır. Kaliteye böyle dışardan (müşteri gözüyle) bakmak hedeflerin saptanmasında, içerden bakarak saptanan hedeflere göre daha gerçekçi ve zorlayıcı olması açısından çok daha avantajlıdır.

2. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan tedarikçilerin kalite sistemi; “ilk defada doğruyu yapmak” anlayışı üzerinde kurulmalı, kontrol ve tasnif edici değil, önleyici olmalıdır. Bu kavram Taylor'un, üretimi yapan veya servisi sağlayan işçinin kusurlu işi gözden kaırması şeklinde ortaya koyduğu soruna da çözüm getirmeyi amaçlamaktadır. Bir kalite organizasyonunda, herkes kendi işinin sorumluluğunu üstlendiği için, denetimci, gözlemci, değerlendirmeci gibi görevler çok az sayıda olacaktır. Artık hataları yakalamak için başkalarına ihtiyaç olmayacaktır.

3. Standart performans sıfır hata olmalıdır. Crosby sıfır hata kavramının hedeflenebileceğini ve hedeflenmesi gerektiğini savunmuştur. Şüphesiz her zaman sıfır hata için çabalayan bir hava yolunu ve sıfır yaşam kaybı için uğraşan bir cerrahı tercih edeceğimiz gibi, hatanın hiçbir oranda kabul edilmez olduğu birçok örnek gösterilebilir. Kalite konusunda Crosby'nin sıfır hata yaklaşımı olimpik beş sıfır felsefesine dayanmaktadır. Bu felsefe, sıfır bozulma, sıfır hata, sıfır stok, sıfır kırtasiye ve sıfır süreden oluşmaktadır. Beş olimpik sıfır gerçekte matematiksel olarak bir sonsuzu ifade eder. P. Crosby, “sıfır hata gidilecek bir yer değil bir yolculuktur” diyerek sıfır

felsefesine ulaşmayı her gün adım adım sabırla yapılan bir yolculuğa benzetmektedir (Yıldız, 1994:4).

4. Kalitenin ölçümü kalitenin maliyetidir. Uygunsuzluğun maliyeti, eğer düzeltilirse, müşteri ilişkilerinde olduğu kadar üretim tabanının performansında da çabuk ve yararlı etkilere sahiptir. Bu çerçevede yatırımlar eğitime ve hataları ortadan kaldıracak, ıskarta maliyetlerini düşürecek diğer alanlara yapılmalıdır. Crosby kalite maliyetlerinin bir işletmenin gelirinin %20-40 kadarına eşit olduğunu söylemektedir. Crosby'ye göre kalite ücretsizdir, fakat bir hediye değildir. Paraya mal olan şey uygunsuzluklar ve işin ilk defa da doğru yapılmasını oluşturan tüm faaliyetlerdir.

Diğer kalite öncüleri gibi Crosby de hataların %80'ninden fazlasının yönetimden, %20'ye yakın bir kısmının da çalışanlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenle, işletmelerde ilk eğitilecek grubun üst kademe yöneticileri olduğunu savunmaktadır.

Sonuç olarak Crosby'ye göre kalite sonu olmayan bir gelişmeyi içerir ve bundan dolayı her zaman tüm çalışmalar yeniden yapılmalıdır. Crosby' nin yaptığı katkı, tüm kalite ile ilgili kurmayların ve çember liderlerinin bir kalite konseyinde periyodik olarak toplanıp değerlendirme yapmasını sağlamak oldu.

Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci uzun zaman alan ve bir plan çerçevesinde uygulanması gereken kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir. Crosby aşağıda on dört aşamadan oluşan bir program önermektedir (Akın, 1998:104-107):

1. *Yönetimin kendini adaması:* İşletmede TKY'nin yerleşmesindeki en önemli husus üst yönetimin bu felsefeye inanması, benimsemesi ve kendini adaması oluşturur.
2. *Kalite iyileştirme ekibi oluşturmaları:* İşletmenin bütün departman yöneticilerinin çeşitli roller üstlenerek hem departmanlarında hem de işletmede kalite geliştirme çalışma grupları kapsamında katkıda bulunması amaçlanmalıdır.
3. *Kalitenin ölçütlerinin geliştirilmesi ve ölçümlerin yapılması:* İşletmede kalite açısından her faaliyet alanı için ölçütler oluşturulmalı, mevcut olanlarda ise bu ölçütler gözden geçirilerek, iyileştirmelerde, düzeltici faaliyetlerde bulunulmalı ve iyileştirmeler de kaydedilmelidir. Her ne kadar kalite ölçütlerinin oluşturulması yönetim süreçlerine göre zor görünse de her süreç için çok sayıda ölçüt oluşturulabilir.
4. *Kalite maliyetlerinin belirlenmesi:* Kalitenin de bir maliyet olduğu bilinmelidir. İşletmelerde bunun hesabıyla ilgilenen kısımlar; maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesi birimleridir. Bu birimlerin kalite iyileştirme sürecinde görevleri; kalite maliyetlerinin nelerden oluştuğunu, maliyetlerin yüksekliği oranında ne kadar düzeltici faaliyetin gerekli olduğunu, işletme için düzeltici faaliyetlerin ne kadar karlı olacağını belirlemek ve kalite maliyetlerinin kesin bir performans ölçüsü olup olmadığı konusunda bilgiler vermektir.
5. *Kalite konusunda bilinçlenme:* Kalite maliyetleri, kalitesizliğin maliyeti ve kalite iyileştirme konusunda işletmenin duyduğu endişeler çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu konu da gerekli bilgiler paylaşılmalı ve eğitici çalışmalara ağırlık verilmelidir.
6. *Düzeltilici önlemlerin alınması:* Kalitenin iyileştirilmesi amacıyla çözülmesi gereken sorunlar veya düzeltilmesi gereken hataların bir kısmı anında süreç sahipleri tarafından görülebilir. Diğer sorunlar ve hatalar ise, muayene ve denetimler sonucu

ortaya çıkarılabilir. Yine de çözüme kavuşturulamayan önemli bir sorun var ise, o zaman kalite iyileştirme ekibi tarafından çözümlenmeye çalışılır.

7. *Sıfır hata programının uygulanabilirliği için bir komite oluşturulması:* Tüm çalışanlara sıfır hata programının felsefesini aktarmak için üç veya beş üyeden oluşan bir komite oluşturulmalıdır.

8. *Yöneticilerin eğitimi:* Kalite geliştirme konusunda başarı elde edilmesi için tüm kademelerdeki yöneticilerin eğitilmeleri ve gerekli bilgiyi çalışanlara aktarmaları gerekmektedir.

9. *Sıfır hata günü:* Hatalar, ancak işleyen bir sistemde ortaya çıkabilir. Hataların önlenmesinde veya kalite iyileştirmede önemli olan hataların bir daha asla ortaya çıkmaması değil; ortaya çıkan hatalardan ders alınması, o tür hataların bir daha asla ortaya çıkmamasıdır. İşletmede ortaya çıkan hatalar çözüme kavuşturulunca sıfır hata günü düzenlenir. Böylece sıfır hata, işletmelerde performans standardı olarak belirlenir. Çalışanlar da işletmedeki mevcut programlar hakkında bilgilendirilerek bundan sonra değişen prosedürler hususunda aydınlatılır.

10. *Hedef belirleme:* Yöneticiler çalışanlarının amaçlara ulaşmak için çaba göstermelerini ve ölçülebilir, somut alt hedefler bulmalarını isterler.

11. *Sorun-sebep-çözüm programı:* Bu aşamada çalışanlardan hatasız çalışmalarını engelleyen her sorunu tanımlamaları ve bir işlevsel grubun bu sorunlara çözüm getirmesi istenir.

12. *Ödüllendirme:* Kalite geliştirme çalışmalarında bireysel ve grupsal katkılar uygun bir şekilde ödüllendirilmelidir.

13. *Kalite konseyi oluşturulması.* Düzenli aralıklarla organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişim sağlanması için bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.

14. *Yeniden başlama ve programın sonsuzluğu:* Kalite geliştirme çalışmalarının hiçbir zaman sona ermeyeceği bilincinin çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmalar tekrarlanmalıdır.

3.3.6. Armand V. Feigenbaum

1951’de ilk baskısı yayınlanan ve bugüne kadar onikiden fazla dile çevrilen ünlü “Toplam Kalite Kontrolü” kitabının yazarı olan Feigenbaum, şu anda Pittsfield, Massachusetts’de ulusal ve uluslararası şirketler için entegre üretim sistemleri tasarım ve kurma çalışmaları yapan General Systems Co. Inc.’in başkanıdır. Amerikan Ulusal Kalite Akademisi kurucu başkanı ve ASQC’un eski başkanı olan Feigenbaum kalitedeki yüksek itibarından dolayı Fransa’nın Georges Barel ödülünü alan ilk Amerikalıdır (Ersun, 1994:24):

Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol adlı kitabında, “Toplam Kalite Kontrolünü, bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak, ürün ve hizmetleri en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla birleştiren etkili bir sistem” şeklinde tanımlamıştır.

Kalitenin işletmelerin başarısı ve büyümesi açısından en önemli faktör olduğunu, kalitenin denetim ve muayene ile sağlanamayacağını savunmuştur. Kaliteyi, üretim

bittikten sonra yapılanları kontrol etmek değil, çok daha hammadde alınırken başlayan sürekli bir iş olarak görmüştür (Koçel, 1998:273).

Deming ve Juran'ın çalışmaları devam ederken aynı zamanda Feigenbaum toplam kalite kontrol kavramını tanımlayarak, kalite kontrolünü tüm birimler arasında karşılıklı bağımlılığın yönetilebilmesiyle başarılabilirliğini iddia etmiştir. Feigenbaum'a göre, kalite; kullanılmakta olan bir ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristikleri toplamıdır (Özgen ve Savaş, 1998:77).

Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim bölümünün çok daha ötesine uzandığına dair yaklaşımı geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Feigenbaum ürünlerin kötü dizayn edilmesi, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına uygun bir şekilde sunulmaması halinde imalat kalitenin elde edilemeyeceği kavramını geliştirmiştir. Yani Feigenbaum'a göre kalite sorumluluğu sadece üretim bölümünün üzerinde olmayıp, kalitenin oluşturulması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve kontrolü sürecinde işletmede yer alan tüm birimlerin katılımının sağlanmasını gerektirmektedir (Bumin ve Erkutlu, 2002:98-121).

Değişik bölümlerdeki yöneticileri, başarısızlıkları ve sorunları düzeltmek için tekrar yapılması gerekli çalışmaların maliyetlerini takip etmeye ikna ederek ortaya çıkardığı sonuçlara bağlı olarak bu yaklaşımını doğrulamış ve geliştirmiştir. Feigenbaum'a göre söz konusu maliyetlerin toplamı şirketin yıllık satışlarının %10-40'ına denk düşmektedir.

Feigenbaum tüketiciye kadar uzanan tüm değer zincirini yöneten bir sistem oluşturmayı savunmakta ve kalitenin tüm işletme çalışanlarını kapsaması gerektiğini ifade etmekte ve daha da önemlisi kalitenin işletme kültürünün bir parçası olarak düşünülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kalite konusunda tüketici odaklı bir yaklaşım benimsemiştir. Bu konuda Feigenbaum "Eğer kalite düzeyinizi araştırmak istiyorsanız, dışarı çıkın ve müşterilerinize sorun" demiştir (Bumin ve Erkutlu, 2002:105).

Feigenbaum'un Toplam Kalite konusundaki diğer görüşleri şu şekilde ifade edilebilir:

1. TKK, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.
2. TKK, örgüt içinde bir hayalet kurum gibidir.
3. Kaliteye hakim olmak; hammaddelere, prosese ve ürüne hakim olmak demektir.
4. Kaliteye hakim olmak için yönetsel ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurulmasının yanı sıra maliyetlerin bilinmesi gerekir.
5. Kalite topyekün bütün fonksiyonların sorumluluğudur, fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve kalite kontrolden sorumlu bir fonksiyonla desteklenmesi gerekir.

3.3.7. Genichi Taguchi

Küreselleşen dünya pazarlarında düşük maliyetle yüksek kaliteyi sağlamaya verilen önem, yeni kalite felsefelerinin oluşturulmasını gerekli kılmıştır (Erol, 1999:10).

Kalite devrimine fikirleri ile önemli katkıda bulunan yönetim düşünürlerinden birisi olan F. Genichi Taguchi, Japon Nippon firmasında kalite teknikleri üzerinde yaptığı çalışmalardan dolayı 1960 yılında Deming Ödülünü almıştır. Aynı zamanda, 1978-1982 yılları arasında Japon Kalite Akademisi'nin Başkanlığı'nı yapan Taguchi kaliteye yeni bir bakış açısı kazandırarak istatistiksel kalite iyileştirme tekniklerinin önemini vurgulamaktadır. Taguchi kalite kayıp maliyetleri, robüst ürün tasarımı, tolerans ve parametre tasarımı ve süreç organizasyonu gibi kavramları ilk kez kalite literatürüne kazandıran kalite bilimcidir. Taguchi'nin kalite felsefesi ile ilgili temel hususları yedi noktada özetleyebiliriz (Saat, 2000:126-143)

1. Ürün kalitesinin önemli bir boyutu, o ürünün kalitesizliğinin toplumda yol açabileceği toplam kayıp olarak ifade edilebilir.
2. Rekabetçi bir ekonomide işletmenin varlığını sürdürebilmesi için kaliteyi sürekli olarak geliştirmesi ve maliyetleri düşürmesi gerekir.
3. Sürekli kalite geliştirme programları, ürünün performans karakteristiklerinin hedef değerlerden sapmalarının kayda değer miktarda azaltılmasını içermelidir.
4. Ürün performansındaki değişim sonucunda ortaya çıkan ve müşterilerin katlandığı kayıp, yaklaşık olarak, performans karakteristiğinin hedef değerden sapmasının karesi ile doğru orantılıdır.
5. Ürünün nihai kalite ve maliyeti, önemli oranda ürünün ve imalat sürecinin mühendislik tasarımları tarafından belirlenir.
6. Ürünün veya sürecin performans varyansı, ürün ve süreç parametrelerinin performans karakteristikleri üzerindeki eğrisel etkileri giderilerek azaltılabilir.
7. İstatistiksel olarak planlanmış deneyler, performans varyansını azaltan ürün veya süreç parametrelerinin belirlenmesinde kullanılabilir.

Kalitenin üretilmeden önce, tasarım aşamasında başladığını düşünen Taguchi, çevrim-dışı kalite kontrol ve çevrim içi kalite kontrol gibi iki temel ilke üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar (Şirvancı, 1997:126-128);

Çevrim-dışı kalite kontrol: Taguchi, tasarım aşamasında üründeki sapmaların azaltılmasının yaşamsal önemini ortaya koymaktadır. Bu kontrol türü, Pazar araştırması ile ürün ve hizmet sürecinin geliştirilmesi esnasında gerçekleştirilen kalite faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler ürüne doğrudan müdahale etmek yerine üretimin başlamasından önce gerçekleştirilen tasarım çalışmalarıdır. Amaç, süreç veya ürün tasarımının mümkün olan en düşük maliyetle geliştirilmesidir. *Çevrim içi kalite kontrol ise*, daha çok ürünün imalat aşamasındaki faaliyetler ve imalat sonrası dönemdeki faaliyetleri kapsamına almaktadır. İstatistiksel süreç kontrolü ve muayeneler çevrim-içi kalite kontrol faaliyetleri arasındadır.

Kayıp ve tasarım kavramı: Taguchi kaliteyi ürünün yeterli bir kalite düzeyine ulaşmaması durumunda uğradığı kayıp olarak tanımlamaktadır. Bu kayıp müşterinin memnuniyetsizliği, yenileme veya tamir maliyetleri, pazardaki olumsuz imaj ve pazar payı kaybı olarak ifade edilebilir. Taguchi oldukça istatistiksel olan yaklaşımına bağlı olarak, bir ürünün yalnızca spesifikasyonlara uymaması durumunda da bu kaybın ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Kalite kaybı, bir ürün teslim edildikten sonra topluma yüklenen külfettir. Bu toplumsal kayıp o ürüne olan talebi belirler. Yani, kaybın az olması ürüne olan talebi artırır. Yine, Taguchi, toplumsal kayıpların maliyete ilişkin kararları etkilediğini ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle, kalite geliştirmeye yönelik

yatırımlar, sadece işletmedeki tasarruflarla değil, aynı zamanda toplumsal tasarruflarla karşılaştırılmalıdır. Neticede toplum, işletmeyi kendisine sağlayacağı katma değere bağlı olarak olumlu veya olumsuz yönde değerlendirecektir. (Saat, 2000:131).

Rekabetin giderek arttığı ve pazar koşullarının sürekli değiştiği bir ortamda sürekli kalite geliştirme ve maliyetleri azaltma önem taşır. Ürün kalitesi iyileştirilirken ortaya çıkan “sosyal maliyetler” göz ardı edilmemeli ve bu dışsal maliyet minimize edilmelidir. Bir ürünün nihai kalite ve maliyeti, ürünün ve imalat sürecinin mühendislik tasarımıyla belirlenir. Taguchi kalite kayıplarını, ürünün teslimatından itibaren müşteriye ve topluma verdiği bütün maliyetler (fonksiyonları yerine getirememeye, zararlı etkiler, çevre kirliliği, kullanım ve bakım maliyetleri) olarak tanımlanmıştır. Taguchi’ye göre müşteri açısından ürünün fiyatı, satış fiyatı ve ürünün kullanımı süresince müşteriye verdiği kayıpların toplamıdır. Dolayısıyla kalite kayıp maliyeti ile ürün fiyatı arasında bir denge kurulmalıdır. Bu noktada, bir kalite mühendisinin görevi bu kayıp maliyetlerini azaltmaktır.

“Kalite mühendisliği” kavramının fikir babası olarak kabul edilen Taguchi, ürün ve süreç kalitesini iyileştirmek için “istatistiksel deney tasarımı”nın önemi üzerinde durmaktadır. İstatistiksel deney tasarımı, işletmede kalite geliştirme çalışmalarında kullanılan, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenlerin hedef kalite parametresi veya parametreler üzerindeki etkilerini belirler.

Taguchi, aynı zamanda firmaların kalite performanslarını ölçmede yanlış ölçütlerin kullanıldığını tespit etmiştir. Çoğu firma hala, bozuk ürün yüzdesini kalite seviyesi ölçütü olarak kullanmaktadır. Oysa bozuk ürünler zaten genelde tüketiciye ulaştırılmadığı için, sadece satılan ürünler tüketici açısından kayba sebep olabilir. Teslim edilmeyen bozuk ürünler kayıp yerine maliyet olarak ele alınmalıdır. Taguchi bütünleşik bir kalite sisteminin amacının, bütün çevresel faktörlere karşı fonksiyonlarında ciddi bir sapma olmayan robüst ürünler üretmek olduğunu belirtmiştir. Bunu gerçekleştirmek için ürün tasarımı ve imalat mühendisliği aşamalarında şu üç adımı önermiştir. Taguchi’nin ürün tasarımının temel aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Erol, 1999:11);

Sistem Tasarımı: Müşteri gereksinimlerini ve işletmenin kendi yeteneklerini kullanarak bir ilk ürün tasarımı geliştirilir. Bu performans karakteristiklerinin değerlerini etkileyen parametre değerlerinin belirlenmesini kapsar. Ürün tasarım aşamasında malzeme, parça, prototip ürün parametre değer seçimi söz konusu iken, süreç tasarımı aşamasında üretim ekipmanı ve geçici süreç faktörleri değerlerinin seçimi söz konusu olmaktadır.

Parametre Tasarımı: Ürünün performansını en fazla etkileyen ve kontrol edilebilir parametrelerin optimum değerlerinin belirlenmesini kapsar. Mühendislik tasarımlarının hedef değerlerden sapmasının kaynaklarına duyarlılığını, diğer bir deyişle topluma vermesi beklenen zararı minimize eden değerleri belirlemeye yönelik deneyler yapılmaktadır.

Ürün Parametre Tasarımı: Ürün parametrelerinin malzeme (çelik, lastik, kağıt, plastik vb.) formülasyon değerleri, çeşitli boyutlar, yüzey özellikleri gibi optimal değerlerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Parametre tasarımında amaç, üründe ortaya çıkabilecek hedef değerlerden sapmaları en aza indirerek ürünün hem imalat hem de hayat boyu maliyetini azaltmaktır.

Süreç parametre tasarımı, kontrol edilebilen imalat parametreleri (hız, sıcaklık, basınç, süre gibi) için optimal düzey ve ayarların belirlenmesi anlamında kullanılmaktadır.

Her iki parametre tasarımında da amaç, ürün ve süreçte hedef değerlerden sapmanın, yani kalitesizliğin minimize edilmesidir. Hedef değerlendirmeden saptmaya neden olan faktörler kontrol edilebilen faktörler ve kontrol edilemeyen faktörler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kontrol edilemeyen faktörler gürültü faktörleri olarak da bilinir ve kontrol edilmesi çok zordur. Gürültü faktörleri; iç gürültü (ürün aşınması gibi), dış gürültü (ısı, nem oranı, toz, voltaj düzeyi, üretimdeki insan değişkenliği) ve ürünler arası gürültü (makinelerin yaşı vs) faktörleri olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

Tolerans Tasarımı: İkinci aşamadaki hedef tasarım parametre değerleri için kabul edilebilir toleranslar belirlenir. Bu aşamada tasarım toleransları uygulamaya konulur. Yani, kalite kaybı ile maliyet arasındaki dengeyi sağlayacak şekilde kontrol parametreleri için toleranslar belirlenmektedir.

Taguchi'nin "Kalite Mühendisliği" alanında katkıda bulunduğu iki kavram daha bulunmaktadır (Özgener, 2003:972):

Kalite Fonksiyon Göçerimi (Quality Function Deployment): "Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), müşterilerin gereksinimlerinin, beklentilerinin ve algılayamadıkları ihtiyaçlarının belirlenmesini, tespit edilen bu gereksinim ve beklentilerin örgütün bütün fonksiyonel bileşenlerindeki ürün ya da hizmet karakteristiklerine dönüştürülmesini sağlayan ve fonksiyonlar arası bir ekip tarafından yürütülen, detaylı ve yapılaşmış fakat esnek ve anlaşılması kolay bir ürün ve hizmet geliştirme yöntemidir." KFG, müşterinin sesini tasarım spesifikasyonlarına ve uygulama talimatlarına dönüştürerek müşteri tatmininin yanısıra mal ve hizmetlerin değerini artırmaya yönelik kalite tabanlı bir tekniktir.

Robüst Tasarım: Parametre aşamasında gürültü faktörlerine karşı kontrol edilebilen faktörlerin değerlerinin optimal bir şekilde belirlenmesi, ürün ve süreçteki varyansı minimuma indirebilir. Taguchi bu amaçla yapılan ürün ve süreç tasarımına robüst üretim adını vermektedir.

3.3.8. Masaaki Imai ve Kaizen-Gemba Kaizen

1930 yılında Japonya'da doğan Masaaki Imai, Tokyo Üniversitesi'nden mezun oldu. Imai, 1957-1961 yılları arasında ABD'de Washington DC'de kurulmuş olan Japon Verimlilik Merkezi'nde çalıştı. 1961 yılında Japonya'ya geri dönen Imai, Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği ile müşterek çalışmalar ve projeler kapsamında, 200'den fazla Japon olmayan ve Japonlarla ortaklık kuran şirkete organizasyonlarını yeniden ele alma ve Japon yönetim yaklaşımını tanıtmada yardımcı olmuştur. Imai halen merkezi Tokyo'da bulunan ve 1962'de kurduğu uluslararası yönetim danışmanlık ve yönetici yetiştirme şirketi olan Cambridge Corp'un başkanlığını yapmaktadır (Aktan, 12.12.2006, www.canaktan.org).

1986 yılında yayınladığı "Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı: Kaizen" adlı eseri ile bir anda yönetim bilimine farklı bir boyut kazandırdı. Kaizen, Japonca "sürekli gelişme" anlamına gelmektedir. Imai, organizasyonel başarı için kaizen felsefesinin ev,

özel ve sosyal yaşamın tüm alanlarında uygulanması gerektiğini savunmaktadır. “Gemba Kaizen” adında yeni bir kitabı da 1996 yılında yayınlanmıştır.

Kaizen, Japonca "Kai; değişim ve Zen; iyi, daha iyi" kelimelerinden oluşup geliştirme, iyileştirme ve sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Kaizen kavramı, sanayii tarihinde çok önemli bir aşamayı simgeler. Statik bir yönetim anlayışı, bu kavram sayesinde dinamik hale getirilmiş, bir “geri besleme halkası” ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir. Statik yönetim anlayışı: Planla-Uygula şeklindedir. Oysa dinamik döngü: Planla-Uygula—(Planlama ile Uygulamayı) karşılaştır-gereğini yap şeklindedir. Bu döngü PDCA(Plan-Do-Check-Act: Planla-Uygula-Kontrol et-Eyleme geç) döngüsü olarak isimlendirilmektedir (İmai, 1986:95).

Imai Japonya’nın ekonomik mucizesinin ardında yatan nedenin, üretim proseslerini değişen müşteri ve pazar gereksinmelerine hızla adapte eden Kaizen ve esnek üretim teknolojisi olduğunu iddia etmektedir.

Kaizen; sürece yönelik küçük adımlı, insana dayanan ve bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen’in temel ilkesi, "En iyi, iyinin düşmanıdır." ifadesidir.

Kaizen uygulamalarının ön koşulu, sorunları saklamamaktır. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden ortadan kaldıracak çözümleri bulma yeğlenmektedir. Amaç; geçici önlemlerle günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle işletmenin yarınını güvence altına almaktır (Ulukanoğlu, 18.12.2006, <http://www.isguc.org/ceren1.htm>). Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir. Batı toplumları dikkatlerini hep buluşlara, büyük atılımlara ve sonuçlara yöneltmiş iken, Japonya ilgisini daha çok küçük adımlara dayalı ilerlemeye ve süreçlere yöneltmek daha olumlu sonuçlar almıştır. Her ne kadar hemen hiçbir önemli teknoloji (bilgisayar, elektronik, atom, genetik vb.) Japonya’da geliştirilmemişse de bu teknolojilerin en iyi uygulayıcıları yine Japonlar olmuştur. Japonlar bu teknolojileri Batı’dan almışlar ve küçük ama kararlı adımlarla daha ileriye götürmüşlerdir. Japonya’da yönetimin iki ana unsuru; koruma ve iyileştirme. Yönetim öncelikle tüm ana operasyonlar için gerekli şirket politikalarını, kural, talimat ve prosedürlerini belirler ve ardından herkesin bu standartlara uymasını sağlamaya çalışır. O halde Japon yönetim anlayışı tek bir kuralla özetlenebilir: "*Standartları korumak ve iyileştirmek.*" İyileştirme, kaizen ve yenilik olarak algılanır. Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileşmeleri işaret eder. Yenilik ise yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü olarak değiştirilmesidir. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen’in önündeki en önemli engeldir (Masaki, 1997:6).

Bir kere belirlendikten sonra sorun çözümlenmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekir (Kavrakoğlu, 1993:107-121):

Mevcut Durumu Yetersiz Bulmak: Sadece kötü yapılan işler iyileştirilir anlayışı eksiktir. İyi yapılan işlerin de daha iyi yapılabileceği unutulmamalıdır. Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, onu geliştirecek yöntemler mutlaka bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ile müşteri beklentileri "verimlilik" ölçütünü her gün biraz daha ileriye taşımaktadır.

İnsan Faktörünü Geliştirmek: Her şeyi yapan "insan"dır. İnsan kaynağı bir işletmenin en değerli varlığıdır. Geleneksel yönetim biçiminde bir kaynağın küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa, her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Biçimde Kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır; ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise tüm yöneticilere düşen sorumluluktur. Buluş ile Kaizen arasındaki farklılıklar Çizelge 3.1’de kısaca özetlenmiştir (Koskela, 1992:24).

Buluş İle Kaizen		
	İcat (Buluş)	Kaizen
Odak	Sonuca yönelik	Süreçlere yönelik
Amaç	Büyük sıçramalar	Küçük adımlar, ayrıntılar, iyi uyum
Katılım	Şirket ve dışarıdaki uzmanlar, yıldızlar (az sayıda katılım)	Şirketteki herkesin katılımı
Zaman Dilimi	Ani değişim (Aralıklı ve aşamalı olmayan büyük adımlar)	Yavaş sürekli değişim (Sürekli ve aşamalı küçük adımlar)
Dayandığı Teknoloji	Uyarılma (Dışarıdaki büyük teknolojik yenilik, yeni icatlar, yeni teoriler)	Yaratıcılık (İç know-how, en iyi uygulama)
Teşvik	Yeni ileri teknoloji veya kapasite artırma gereksinimi	Değişkenliği azaltan sınırlamaların üstesinden gelme ve döngü süresini kısaltma
Uygulama İhtiyacı	Büyük yatırım gerektirir, ancak onu sürdürmek az çaba gerektirir.	Az yatırım gerektirir, ancak onu sürdürmek büyük çaba gerektirir.
Eylem Tarzı	Yıkıp tekrar yapma	Mevcudu sürdürme ve iyileştirme
Transfer Edilebilme Durumu	Transfer edilebilir: bireysel ekipman ve ilişkili işlem becerilerine bağlıdır.	Öncelikle özel durum: ekipman, beceriler, prosedürler ve organizasyon sistemine bağlıdır.
Çaba Yönelme	Teknoloji	İnsan
Bilgi Akışı	Gizli, Saklı bilgi	Açık, paylaşılan bilgi

Çizelge 3.1. Buluş ile Kaizen Felsefesinin Çeşitli Yönleriyle Karşılaştırılması

Kaynak : Koskela, 1992: 24 s.

Kaizen, küçük iyileştirmelerle eskiyi bir anda ortadan kaldırmaz. Bu sayede büyük yatırımlar gerektirmez. Geliştirmeleri personelin yapması beklendiği için tüm çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına fırsat verir. İş yapanlar tarafından önerildiği için yeniliklerin benimsenmesi ve sahiplenilmesi çok kolay olur. Dolayısıyla, işletmenin bütün faaliyetlerinde dinamizm artar. İş yapanların teknik bilgi ve becerileri gelişir. Personelin iş doyumuna ulaşması kolaylaşır.

Kaizen sonu olmayan bir süreçtir. Bu nedenle, süreç yönetiminde, süreçlerin sürekli sorgulanarak geliştirilmesi esastır. İşletmelerde yönetim kademesinde yer alan her bireyin, mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak, kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek gibi temel görevleri bulunmaktadır. Ancak bir kurumda sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için öncelikle o kurumda olumlu bir yapının olması gerekir. Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi'nin en temel faaliyetidir. Kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes iş yaparken Kaizen ile iç içedir. Kaizen anlayışına göre tüm ürün, hizmet ve süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan her zaman iyileştirilebilir.

Günümüzde birçok tanınmış şirket kalite yönetimi felsefesini Kaizeni temel alarak oluşturmuştur. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan hedefleri kapsayan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Kaizen artık dünya çapında uygulanmakta olan Japonlara özgü çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramıdır. Organizasyondaki kademeler açısından kaizen stratejisinin ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aktan, 12.12.2006, www.canaktan.org):

Üst Yönetim: Kaizen stratejisini kavramalı, uygulanması için yol gösterici olmalı ve destek vermeli; sistem, prosedür ve yapılarını oluşturarak stratejinin amaçlarını belirginleştirmelidir.

Orta Yönetim: Orta kademedeki yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen kaizen amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemeli, işgörenlerin kaizen felsefesini anlayıp kavramalarını sağlamalı ve becerilerini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

Bölüm Şefleri: İşgörenlerle orta yönetim arasındaki iletişimi geliştirmeli ve şirket içinde yüksek moralle çalışılmasını sağlamalı, kaizen stratejisinin başarısı için işgörelere rehberlik etmeli, sürekli gelişimin temini için kalite ekipleri oluşturulmalıdır.

İşgörelenler: Küçük grup toplantıları ve öneri sistemi sayesinde Kaizen stratejisine destek olmalı, çalışmalarda disiplinli davranmalı, şirket içindeki sorunların daha iyi ve süratli çözümüne çaba göstermeli, eğitim programlarına aktif biçimde katılarak bilgi ve becerilerini artırmalıdır.

Imai'nin üzerinde durduğu yaklaşımlardan biri de Gemba'dır. 1997 yılında Masaaki Imai tarafından Batılılara tanıtılan Gemba terimi, ürünlerin geliştirildiği ve imal edildiği, hizmetlerin sunulduğu "gerçek yer veya asıl ortam" şeklinde tanımlanmaktadır. "Ekibin ve Liderin El Kitabı" isimli eserin yazarı olan Peter R. Scholtes'a göre, Gemba Japon sistem kuramcıları tarafından Çince Gem "spesifik çalışma", Ba "yer" sözcüklerinden türetilmiştir.

İşletmede Gemba, müşteriye tatmin etmek için katma değer yaratan faaliyetlerin ifa edildiği asıl yer olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, Gemba ürünlerin üretildiği yer anlamına gelmektedir. Üretim yerleri yönetim tarafından en fazla ihmal

edilen işletme alanlarından birisidir. Yöneticiler para kazanma konusunda üretimi ikincil bir araç olarak görmektedir. Onlar genelde finansal yönetim, pazarlama ve satış, ürün geliştirme gibi departmanlara daha çok önem vermektedirler. Oysa, gemba üzerinde dikkati yoğunlaştırdıklarında, işletmeler daha başarılı ve karlı hale dönüştürülebilirler (Mills, 29.12.2006, www.optimums.com).

Gemba'nın amacı, insanı kalite iyileştirme denklemine dahil etmektir. Bu denklemde insan faktörünü kavrayan yöneticilerin kalıcı başarılar elde etmesi ve rekabetçi olması daha çok olası olmaktadır.

Bir yönetim felsefesi olarak Gemba Kaizen'in en çekici özelliklerinden biri, teknoloji, kompleks prosedürler veya ekipmandan bağımsız olmasıdır. Çünkü Gemba Kaizen tekniği en yüksek kaliteyi üretmek için TKY, Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT), Toplam Verimli Bakım gibi teknikler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Gemba, hem müşterinin sesini dinlemede kullanılan bir yöntem hem de ürünün müşteri tarafından kullanıldığı asıl ortamdır. Dolayısıyla gemba analizi, müşteri gereksinimlerini anlamak amacıyla ürünün kullanıldığı yerde yapılan gözlemlerdir. Bazı şirketler açısından gemba kaizen "yalın düşünce"nin süreçlere ve ürünlere uygulanması ile ilgili yol gösterici bir felsefedir. Amaç, israfi önlemek (materyal, çaba, para, zaman vb. açısından) ve mali performansı iyileştirmektir. Aynı zamanda, israfi ortadan kaldırmaya yönelik gemba kaizen yaklaşımlarının, çevresel performansı iyileştirmede en kolay ve en az maliyetli tedbirlerden biri olması da göz ardı edilememelidir.

Kendisine özgü ilkeleri bulunan Gemba Kaizen'de iyi yönetim için "5S" önlemi alınmaktadır. Bunlar:

Seiri-Yapılanma: Gembada gerekli ve gereksiz maddeleri (parçaları) ayırt edin ve gereksizleri atın. Teçhizatı doğru yerlere yerleştirmek, onları sınıflandırmak, kir ve kaçakların sebebini bulmak, temizlenmesi zor alanlardan kurtulmak, gereksiz olanlardan kurtulmak ve ambarları düzenlemek en önemli görevlerdir.

Seiton-Düzen: Uygun bir tarzdaki yapılanmadan sonra kalan maddeleri düzenleyin. Fonksiyonel yerleşim planını yapmak, yerleri belirlemek, teçhizatı sınıflandırmak ve işaretlemek, gereksinim duyulan şeylere (malzeme vs.) anında ulaşabilmek ve arama çabasını minimize etmek temel amaçtır.

Seiso-Temizlik: Makineleri ve çalışma ortamlarını temiz tutun. Herkese temizlik kavramını aşılayın. Çöp, pislik ve yabancı maddeleri ortadan kaldırmak, her zaman denetim varmış gibi temizlik konusuna dikkat etmek ve temizlik kontrolleri konusunda bireysel sorumlulukları belirlemek temel ilkedir.

Seiketsu-Süreklilik: Yukarıdaki üç adımı sürekli uygulayın. Standart çözümler ve sorumlulukları tanımlamak, tehlikeli bölgeleri işaretlemek, etiketler kullanmak, fonksiyonel işaretlemeleri yapmak, fonksiyonel renk göstergelerini kullanmak, kabloları düzenlemek, kontrol noktalarını-hassas bakım noktalarını ve alt-üst limitleri işaretlemek, şeffaflığı sağlamak, organizasyonda düzen ve sürekliliği korumak bu aşamadaki temel işlevler arasındadır.

Shitsuke-Özen: Öz disiplini aşılayın ve standartları belirleyerek 5S ile ilgilenmeyi alışkanlık haline getirin. Her zaman doğru eylemleri kuralına göre yerine getirmek, alışkanlıklar yaratmak, disiplinli bir çalışma alanını oluşturmak, etrafı toplama egzersizleri yapmak, güvenlik kıyafetlerinin giyilmesini sağlamak, açık yönetimi

benimsemek, acil durumlar için tatbikat yapmak önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Genelde Batılı şirketler yukarıdaki “5S” yaklaşımını aşağıdaki şekilde değiştirip kendi yapılarına uyarlamışlardır:

Sort -Sınıflandırmak: Gereksiz olan her şeyi ayırın ve onları yok edin.

Straighten-Düzenlemek: Kolayca ulaşılabilmesi için gerekli teçhizatı bir düzene koyun.

Scrub-Temizlemek: Her şeyi, araçları ve işyerlerini temiz tutun. Lekeleri ve yıkıntıları ortadan kaldırın ve kir kaynaklarını yok edin.

Systematize-Sistemleştirmek: Temizliği sürekli bir faaliyet haline getirin ve rutin kontrolleri yapın.

Standardize-Standartlaştırmak: Hiçbir zaman son bulmayan ve iyileştirilebilen bir süreç olan önceki dört aşamayı standartlaştırın.

Gemba’da tespit edilmiş olan problemleri çözmek için günümüzde yöneticiler genelde düşük maliyetli yöntemleri değil, karmaşık teknolojilere ve araçlara dayalı yöntemleri uygulamaya çalışmaktadırlar. Ancak onlar günlük sorunları çözmek için her zaman çok karmaşık teknolojileri deneme alışkanlığının iyi bir yaklaşım olmadığını farkına varmalıdırlar.

3.3.9. Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri

Kaoru Ishikawa 1947 yılında Tokyo Üniversitesi’nde görev yapmaya başladıktan sonra, Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği’nde kalite kontrol alanındaki çalışmaları ile Japonya’da kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynadı. Şüphesiz II.Dünya Savaşı’ndan sonra Japon ürünlerinin "düşük" kaliteli ürünler olarak nitelendirilmesinin Japon kalite devrimi üzerinde büyük etkisi olmuştur. Zamanla, ülkenin ekonomik kalkınmasının üretilen ürün ve hizmetlerin nicelik ve niteliği ile ilgisini gören ülke ve kuruluş yöneticileri, bu konuları odak noktası haline getirme çabası için girmişlerdir. Söz konusu çabalar, yönetim kurulu başkanı, genel müdürler gibi en üst düzey yöneticilerin bu konularda duyarlı hale getirilmesini amaçlayan eğitim programları üzerinde yoğunlaştırıldı. Bunlardan sonra ustabaşı ve işçilerin eğitime geçildi. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE), eğitim programlarının hazırlanmasında önemli rol oynadı. Ustabaşılara yönelik yayınlarda ustabaşının astlarının yardımını istemesi gerektiği konusu sürekli işlendi (Dicle, 1989:80-84). Bu çalışmalar kapsamında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği’nin yardımıyla Ishikawa, Maslow’un güdüleme teorisini ve Mc Gregor’un yönetim ilkelerini, Deming ve Juran’ın kalite kontrol alanındaki düşüncelerini birleştirerek 1960’lı yıllarda kalite çemberleri adını alan sistemi ortaya çıkarmıştır (Dewar, 1986:9).

Japonya’da kalite çemberlerinin tanıtılması ve geliştirilmesine en fazla katkıda bulunan kişi olarak bilinen Ishikawa, kalite çemberlerinin bir Japon hareketi olduğunu ve batılı şirketlerde uygulanmasının çok güç olacağını ileri sürmüştür. Bu durumun Japonya ile diğer ülkeler arasındaki kültür ve gelenek farklılıklarından kaynaklandığını belirtmektedir. Ancak günümüzde Japonya dışındaki ülkelerde birçok başarılı kalite çemberi uygulamasına rastlamak mümkündür.

ABD' de ilk kalite çemberleri 1974 yılında Lockheed firması tarafından oluşturulmuştur. Daha sonraki yıllarda IBM, Honeywell, Westinghouse, General Motors, General Electric ve Xerox gibi büyük firmaların da aralarında bulunduğu birçok işletme kalite çemberlerini uygulamaya koymuşlardır. Öte yandan 1978 yılında ilk olarak Fransa'da Renault, İngiltere'de aralarında Rolls Royce, Jaguar Cars'ın bulunduğu bazı şirketler kalite çemberlerini başarılı bir şekilde uygulamışlardır. Bugün bu ülkelerde kalite çemberleri birçok işletme tarafından benimsenmiştir. Türkiye'de ise ilk olarak kalite çemberleri 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Brisa, Siemens, Kordsa, BMC gibi firmalar batı ülkelerinden getirdikleri uzmanlar yardımıyla kalite çemberleri sistemini kurmaya çalışmışlardır.

Kalite Çemberi; katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu iş görenlerin kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri sorunları saptamak ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite Çemberleri genellikle 3-13 kişiden oluşmakla birlikte en ideal katılımcı sayısı 7-8 olmaktadır (Uludağ, 1994:5).

1979 yılında Uluslararası Kalite Çemberleri Birliğinin Başkanı Donald L. Dewar, "Kalite çemberlerini; iş görenlerin sahip olduğu yenilikçi ve yaratıcı gücün elde edilmesi yolu" şeklinde ifade etmektedir. Kalite Çemberleri çalışma ortamındaki sorunları saptamada ve çözüm aramada gönüllü olarak düzenli aralıklarla toplantılar yapan, aynı iş alanından veya benzeri işleri yapan küçük bir iş gören grubundan oluşmaktadır.

E. Everett Adam (1991) ise, "Kalite Çemberlerini; iş görenlerin çalışma ortamında karşılaştıkları sorunları düzenli bir şekilde toplanarak çözmeye çalışan, sorunları çözebilmek amacıyla eğitimden geçirilen 6-12 iş görenden oluşan küçük bir sorun çözme grubudur" şeklinde tanımlamaktadır. Kalite çemberlerinin faaliyetleri genelde verimliliği artırmaya, kaliteyi geliştirmeye ve iş gören becerilerini, moralini, güdülenmesini yükseltmeye yöneliktir (Adam, 1991:25).

Kalite çemberlerinin oluşturulmasında, normal ve düzenli bir emir-komuta zinciri kullanılır. Hiyerarşinin dışına çıkılmaz. Genelde kalite çemberi bir çalışma alanında 3-13 işgören ve bir liderden oluşur. Ayrıca çemberin bir koordinatörü, bir veya birden fazla rehberleri olabilir. Bir kalite çemberinin organizasyon şemasında aşağıdaki organlar yer almaktadır (Pekdemir, 1994:55-70):

1. Yönlendirme Komitesi,
2. Rehberler,
3. Liderler,
4. Çember üyeleri,
5. Koordinatör

Bazı işletmelerde, çember rehberlerinin ve liderlerinin eğitimini sağlamak, eğitim programlarını dizayn etmek ve planlamaya yardımcı olmak amacıyla yönetime işletme dışından danışmanlar yardımcı olmaktadır.

Yönlendirme Komitesi: Bu komite kalite çemberlerinin odak noktasında yer alır. Yönlendirme komitesinin emirleri doğrultusunda programın politikaları ve prosedürleri

oluşturulur ve yürütülür. Komitenin görevi faaliyetleri yönlendirmektir. Bu komite yönetim ve sendika tarafından oluşturulur. Örneğin; bir yönlendirme komitesi, iki departman müdürü, bir sendika lideri, iş görenler ve mühendisten oluşabilir.

Rehberler: Yönlendirme komitesi ile çember liderleri arasında yer almaktadır. Sorumlulukları altındaki tüm faaliyetlerin aynı seviyede yürütülmesini sağlar ve idare ederler. Kısaca, her seviyede programın bir bütün olarak kolaylıkla yürütülmesini sağlar. Rehberler genel olarak;

1. Grup amaçlarına en iyi şekilde nasıl ulaşacaklarını ve bunun için nelere (liderlik, bilgi, istek, enerji gibi) gereksinim duyulduğunu belirler.
2. Lideri yetiştirirler ve rol değişimleri sırasında psikolojik destek verirler.
3. Liderlere işlerini daha kolay yapmaları için yardımcı olurlar.
4. Liderlere ve katılımcılara geri-besleme sağlarlar.

Çember Liderleri: Kendi çemberleri içindeki faaliyetlerin koordinasyonundan sorumludurlar. Birçok durumda çember liderleri, rehberlerin gözetimi altındadır. Kalite çemberlerinin liderleri, grup sürecini kolaylaştırıcı ve yol gösterici beceriler konusunda eğitim almaktadır.

Çember Üyeleri: Üyelik için gönüllülük ilkesi benimsenmektedir. Küçük grup niteliğinin korunabilmesi için üye sayısının 13'ü geçmemesine özen gösterilmektedir. Daha çok kalite çemberleri üretim süreçlerinde çalışan mavi yakalı iş görenleri ihtiva etmektedir. Bununla birlikte, artan bir şekilde hizmet endüstrilerine adapte edilmekte ve beyaz yakalı iş görenleri de (sadece idari olmayanları) kapsamaktadır. Kalite çemberlerinde görev alan tüm üyeler çalışmalara başlamadan önce grup sürecinde sorun çözme ve iletişim becerileri konusunda eğitim almaktadır. Üyelere istatistiksel kalite, grup dinamiği ve sorun çözme teknikleri öğretilir (Özcan, 1985:20).

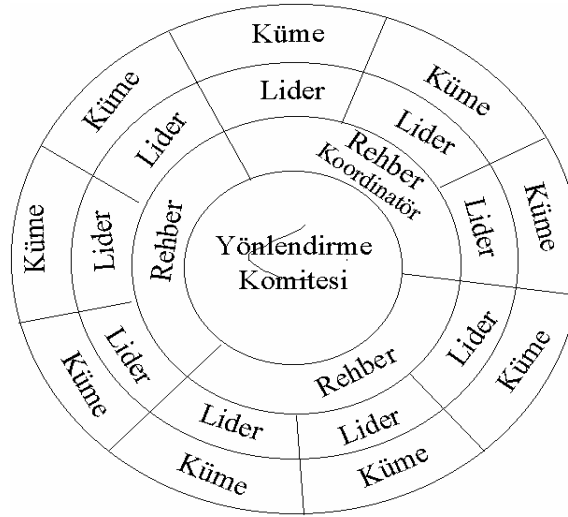
Koordinatör: Koordinatör, rehberleri denetler ve yönetime destek sağlar. Kalite çemberlerinde iletişim kanalları yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarı doğru da olumlu bir şekilde çalışmaktadır. İletişim yalnız çember üyeleri arasında kalmaz, üyeler ile yönetim arasında da doğrudan ilişki kurulur. İletişim kanallarının açık tutulması için olumlu bir örgütsel ortamın yaratılması konusunda koordinatöre önemli görevler düşmektedir (Heneman, 1989:668)

Kalite çemberlerinin organizasyon yapısı, “basık, esnek, emir-komuta zinciri kısa, aşağıdan yukarıya doğru amaçların belirlendiği bir organizasyon yapısıdır.” Kalite çemberlerinin kendisine özgü bir organizasyonu ve buna bağlı olarak da insancıl bir yönetimin bulunması gerekli olmaktadır. Kalite çemberlerine ait bir organizasyonda iş güvencesi ve sürekli istihdam, örgüte bağlılık, güven duygusu, kolektif çalışma eğilimi, dayanışma ve işbirliği, sorumluluk üstlenme eğilimi, katılım, kuruluşa yönelik uzmanlaşma, kolektif karar alma, sürekli eğitim, üretkenlik ve terfi gibi özellikler görülmektedir (Kırçıl ve Arkış, 1986:37).

Kalite çemberlerinin uygulanabilmesi için organizasyon özelliklerinin yeterli olamayacağı, işletmedeki yöneticilerin de bazı nitelikleri taşıması gerekir. Organizasyonların işleyişi açısından yöneticilerin;

1. Grup çalışmalarının etkinliğine inanması ve dolayısıyla astlarına sorumluluk vermenin gerekli olduğunu kavraması,

2. Yöneticinin görevinin esas olarak astları kontrol etmek değil, onların kendilerini kontrol edebilecekleri şartları yaratmak olduğuna inanması,
3. Astların yaptıkları işlerle ilgili kararlara ve süreçlere katılmaları gerektiğine inanması,
4. Birlikte çalışan insanların daha yaratıcı ve üretken olduğuna inanması gerekmektedir.



Şekil 3.3. Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı

Kaynak : Kırçıl ve Arkış, 1986:37 s.

İnsancıl bir yönetim anlayışını benimseyen kalite çemberlerinin temel amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (McClain and Thomas, 1985:494):

1. İşyerini yaşanmaya değer; anlamlı bir ortam haline getirmek,
2. Hata ve defoları önleyerek müşteri gereksinimlerini tatmin etmek, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
3. İşletmenin gelişimine katkıda bulunmak,
4. Çalışanların kararlara etkin katılımını sağlayarak, onları yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarması yönünde teşvik etmek,
5. İş ile ilgili sorunların çözümünde iş görenlerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, iş görenlerle ilgili sorunları en aza indirmek,
6. İş görenlerde işletmeden kovulma hissini en aza indirgeyerek onların yüksek düzeyde güdülenmesini sağlamak,
7. İş görenlerin sorun çözme yeteneklerini geliştirerek sorunları tanımlamak ve sorunlara çözüm getirmek,
8. Yönetimin karşılaştığı sorunları daha iyi anlaşılır hale getirmek,

9. Şikayet ve devamsızlıkları azaltarak, yüksek düzeyde güdülenmiş iş görenler ve daha uyumlu gözetimcilerin olduğu güvenli bir çalışma ortamı yaratmak,

10. İş tatminini artırarak, daha verimli ekip çalışması sağlamak,

11. İnsana saygıyı artırmakta ve işgücünün sayısız yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamaktadır.

TKY sisteminin bir alt sistemi olarak kalite çemberlerinde "insan" faktörü üzerinde önemle durulmalıdır. Eğer tüm yöneticiler işletme içinde kalite güvenliğinin sağlanmasının insan faktörüne bağlı olduğunu ve onun eğitilmesi için gereken önlemlerin alınması gerektiğini kavrayamazlarsa, çalışmalardan istenen sonuç alınmayacaktır. Kalite çemberi uygulamalarında karşılaşılan başarısızlık nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Collard ve Dale, 1985:30):

1. Ekonomik durumun sebep olduğu yeniden yapılanmalar ve kesintiler,
2. Yüksek işgücü devri (transferler, terfi vs.),
3. Toplantıların organize edilmesi için liderlere tanınan sürenin yetersiz olması,
4. Orta kademe ve alt kademe yönetimindeki yetersiz işbirliği,
5. Üyelerin kalite çemberleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması,
6. Gruplara verilen vaatlerin zamanında yerine getirilmemesi,
7. Lidere verilen başlangıç eğitiminin yetersiz olması,
8. Çemberlerin altından kalkamayacağı projeleri ele almaları,
9. Yönetimin gerekli desteği vermemesi,
10. Üyelere önerilerini uygulayacak yeterli zamanın verilmemesi,
11. Grupların geniş çalışma alanlarına yayılması,
12. Yönetimin sık değişmesi, yeni yönetimin liderlik vasıflarına sahip olmayan kişileri görevlendirmesi,
13. Çözüm önerilerinin uygulanmasında karşılaşılan başarısızlıklar,
14. Yetersiz Eğitim,
15. Koordinatörün yetersiz desteği,
16. Motivasyon eksikliği,
17. Yönetim ile sendika arasındaki çekişme,
18. Çember üyesi olmayan personelin caydırıcı telkinleri.

Ishikawa'nın asıl önemli yönü, insan boyutuna getirdiği bakış açısı ve dolayısıyla insanlığa olan katkısıdır. Ishikawa aynı zamanda veri kullanımının önemi üzerinde de durarak "Gerçekler ve verilerle konuşmalıyız. Veri gördüğünüzde kuşku duyun! Ölçüm aleti gördüğünüzde kuşku duyun! Kimyasal analiz gördüğünüzde kuşku duyun!" diyor. Verilerin yanlış ya da hatalı olabileceğini, ayrıca her şeyin ölçülemeyeceğini de belirtiyor. Ayrıca Ishikawa "Bir sonraki süreç müşteridir" kavramını ve bununla ilişkili

olarak bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi amaçlayan Kanban Sistemi ve Tam Zamanında Üretim (Just in Time) kavramlarını kurumsallaştırmıştır.

3.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Kaliteyi amaç edinen TKY felsefesinin temel ilkelerini, Ulaş aşağıdaki başlıklar altında ele almıştır:

3.4.1. Önce Kalite

Bir şirket “önce kalite” ilkesini benimserse uzun vadede karları artacaktır. Eğer kısa vadeli kar amacını güderse rekabet gücünü kaybedecek ve uzun vadede karı azalacaktır.

Esas olan kaliteye özen göstermektir; kalitenin gerekleri yerine getiriliyorsa, kar için ayrıca düşünmeye gerek kalmayacaktır.

3.4.2. Üreticiye Değil Müşteriye Yönelme

Üretim ve yönetimin her alanını, çalışanların tümünün aktif katılımını, yapılan işin tüm yönlerini kucaklayan toplam kalite yönetiminin hedefi müşteri beklentilerinin tam olarak anlaşılması ve karşılanmasıdır.

Her zaman, şirketler müşterilerinin satın almayı isteyecekleri ve satın almaktan mutluluk duyacağı ürünleri imal etmelidirler.

3.4.3. Bir Sonraki Proses Sizin Müşterinizdir

Müşteri, sadece nihai ürünü satın alan kişi değildir. Müşteri, şirket içinde ve dışında, herhangi bir malı, hizmeti, bilgiyi, bir ihtiyacı gidermek üzere devrettiğimiz ve memnun etmekle yükümlü olduğumuz, kişi veya bölümdür. Bu anlayış, bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi kural haline getirir.

3.4.4. İstatistiksel Yöntemleri Kullanımı

Verileri analiz etmek, problem çözmek ve karar vermek için istatistiksel yöntemlerden yararlanılır. Kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek gelişmenin temel şartıdır. Bunu sağlayabilmek için ürünlerin kendisi değil, o ürünleri üreten prosesleri kontrol edici bir yaklaşım gösterilmesi zorunludur. Bu da bizlerin tahmin yapabilmemizi, görüş bildirmemizi ve daha sonra uygun tavır alabilmemizi sağlayacaktır.

3.4.5. Tam Katılımcı Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı

“Kalite” den söz edildiğinde, akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. Toplam Kalite Kontrol’ de insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam Kalite Kontrol “insana kaliteyi izlemek” üzere kuruludur. İşyerinde toplam kalite kontrol etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratmaktır. İnsanlığı esas alan bir yönetim insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir.

Kalite ayrıntılardadır ve en iyi çalışanlar tarafından bilinir. Bu nedenle şirket içinde çalışanların sürekli iyileştirmeye katılmaları sağlanmalıdır.

3.4.6. Fiyat, Maliyet, Kâr

Kalite ne kadar yüksek olursa olsun, eğer ürün için aşırı fiyat tespit edilirse, müşterinin memnuniyetini kazanmaz. Başka bir deyişle, fiyat hesaba katılmadan kalite tanımlanamaz. Fiyata, maliyete ve kar kontrolüne önem vermeyen Kalite Kontrol Yönetimi olamaz. Tüketicinin temel isteği kaliteye uygun fiyat ödemektir.

3.4.7. Gönüllülük

İyileştirme takımları etkinlikleri başlatıldığı zaman, gönüllülüğü esas alacak bir etkinlik haline getirmeye karar vermek gerekir. Bu hareket insana saygı esasına dayalıdır. Gönüllülük konusunda ısrarcı olunmazsa insana da saygı olmaz. Kimse etkinliklere katılmaya zorlanamaz. Şüphesiz şirket bir organizasyondur ve herkesin kendi istediğini yapmasına izin veremez. Gönüllülüğten bahsedildiği zaman, her bir çalışanın o şirketin bir üyesi olduğunu ve organizasyon tarafından ortaya konulan kural ve politikalara uyması gerektiği şartını kabul etmek gerekir. Kısaca gönüllülük, yaptıran değil yapan, istenildiği için yapan değil, istediği için yapan esasına göre çalışır.

3.4.8. Eğitim ve Öğretim

Kalite geliştirme eğitim ile başlar, eğitim ile devam eder. Eğitim sırf bir sınıfta toplanarak, konferanslar vermekle de sınırlandırılmaz. Bir amir astını iş başında özel olarak eğitmelidir. Ast bu şekilde eğitilmişse, yetkinin verilebileceği güvenilir bir kişi haline gelebilir. İdeal bir yönetim şekli, herkesin iyi yetiştirildiği, güvenilir olduğu ve fazla denetlemeye gerek duyulmayan bir durum yaratır.

3.4.9. Sürekli Gelişim – Kaizen

Rekabet gücünü artırmanın temelinde sürekli gelişme, yani “KAIZEN” yatar. Kaizen’in özelliği kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününe kalitesi dolayısıyla tüm çalışanların kalitesi ile ilgili olduğudur. Temel koşul, mevcut durumu kabul etmeyip daha ileri götürmektir. Hiçbir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil süreçlerdir.

Sürekli gelişimin gerçekleşebilmesi için “PUKO DÖNGÜSÜ”;

1. Sağlıklı iş planı yapılması, (Planlama)
2. Plan doğrultusunda uygulamaya geçilmesi, (Uygulama)
3. Belirlenmiş kontrol noktalarının izlenerek sonuçların değerlendirilmesi, (Kontrol Etme)
4. Olumlu sonuçların standardizasyonu, olumsuz sonuçlarda plan revizyonu. (Önlem Al)

3.4.10. Sıfır Hata

Toplam Kalite Yönetimi'nde kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terk edilmekte, tolerans limitleri yerine, sıfır hataya götürecek önlemler hedeflenmektedir. Hataları önleyerek, maliyetlerin azaltılması, müşterilerin isteklerinin en ekonomik karşılanması hedeflenmektedir.

3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

İnsan unsurunu ön plana çıkaran, müşteriye odaklanan, ekip çalışmasını önemseyen ve sürekli gelişmeyi amaç edinen TKY'nin temel öğeleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

3.5.1. Müşteri Odaklılık

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak , farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Çünkü , toplumun refahı artıkça belli bir mala sahip olma isteğinin ötesinde , farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir.

Bu farklılık arayışları renkte , tasarımda , kalitede , satış sonrası serviste , işletme giderlerindeki avantajlarda , kullanım kolaylığında , hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir . Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak , dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta , yoğun rekabette şirket , müşterinin henüz talep etmediği , fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.

Rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme (cazip kalite) ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri isteklerinin tatmini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar müşterilerinin koşulsuz mutlu etmeyi “ olmazsa olmaz” bir düstur olarak kabullenen şirket kültürü oluştururlar.

Toplam Kalite Yönetiminin en temel prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. TKY 'nin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan işletmeler piyasada kalıcıdır (TKYAK, 1994:11).

Günümüzde işletmeler farklı müşteri tercihleri ile ilgili uyumu gelenek haline getirmeyi ve hizmetlerin sunumunu etkileyen kararlara müşterilerini de dâhil etmeyi önemle vurgulamalıdır. Dolayısıyla işletme yönetiminin, müşterilerin gereksinimlerini tatmin konusunda başarılı olma koşullarını öğrenmesi gerekir. Burada farklı ve sürekli değişen müşteri gereksinimlerini karşılayan mal ve hizmetlerin üretiminin tercih edilmesi zorunlu olmaktadır (Boven ve Lawler, 1992:29-44).

Müşteri odaklılık, işletmeler açısından pazar payının artması, müşteri için nasıl değer üretilceğinin açık bir biçimde anlaşılması, işlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi ve uzun vadeli başarı sağlanması gibi önemli kazançlar sunmaktadır.

3.5.2. Performans Geliştirme, Proseslerin Yönetimi ve Sürekli Proses Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluştaki bulunan herkesin proses geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ‘nin temel felsefesi olan sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur.

Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “ sürekli proses geliştirme” ilkesi, Toplam Kalite Yönetimi ‘nin temel felsefesi olan “kaizen” in işletme bünyesinde önemli bir parçasıdır. Bu anlayışın şirket bünyesinde hayata geçirilmesi işletmede büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir.

Proses geliştirme çalışmalarında öncelikle prosesler tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak proses geliştirilmektedir. Bu işlemdeki temel özellik, her prosesin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, proses hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Proseslerin normal değişkenliği bilinmedikçe, proseslerin kontrolü ve dolayıcı ile ürünlerin kalitesinin yapılamamaktadır (Honeycutt, 1993:9).

Toplam Kalite Yönetimi’nde sürekli proses geliştirme ve denetimi ilkesi kadar önemli bir ilke de proseslerin yönetimidir. Geleneksel yönetim modeli, bir şirketin finansman, pazarlama, satın alma, üretim, mühendislik vb. gibi faaliyet ve fonksiyonlarının tepe yönetiminin koordinasyonunda, ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi ise rekabet gücünü oluşturan kalite-maliyet-termin unsurlarını, fonksiyonel birimlerde bulunan veya birden fonksiyonel birimin bünyesine yayılan bir dizi faaliyet ve prosesin sonucu oluştuğunu öngörmektedir. Bu farklı proseslerin sinerji sağlanmak üzere yönetilmeleri gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi’nin en önemli özelliklerinden birisi, teknik ve idari proseslerdeki sorunlardan gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve doğru teşhis koyabilme gücüdür. Prosesleri bizzat yürütenler tarafından uygulanabilen basit analiz yöntemlerinden çıkan sonuçlar, herkes tarafından kabul edilmekte ve haksız veya subjektif suçlamaların neden olduğu çatışma yerine olumlu iş birliği doğmaktadır. Ayrıca, bu proses denetimlerinde proses ten kaynaklanan hataların giderilmesinde ve proseslerin yönetiminde çalışana daha fazla yetki tanınmaktadır (Kavrakoğlu, 1994:35).

Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçler vasıtasıyla yönetilmektedir. Süreçler anlaşılabilir ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamının bir parçası olmalıdır. TKY sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır. Sürekli öğrenmenin olduğu yenilikçi ve iyileştirme kültürü içerisinde bilginin paylaşıldığı ve yönetildiği işletmelerde performans en yüksek düzeyde olmaktadır.

Sürekli gelişmenin işletmeler açısından başlıca yararları:

1. İstenen sonuçlara odaklanılması,
2. Çalışanlar ve kaynaklardan maksimum düzeyde yararlanılması,
3. Sonuçların tutarlılığı ve değişme durumlarının kontrol altında tutulması,
4. Gerçekçi hedefler belirleyerek, stratejik açıdan yönlendirici verilere dayalı yönetim.

3.5.3. Tam Katılım

Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu işletmenin içenden, çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Toplumun genel refah düzeyi, entelektüel seviye, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım baskısı arasında yüksek bir korelasyon vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı "tam katılımı"nın oluşmasında ve gelişmesinde en önemli etkidir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğini başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir. Bu nedenle Peter F. Drucker "günümüzde bilgiye dayalı organizasyonun ötesinde sorumluluğa dayalı örgüte yönelmenin gerekliliğine inanıyor. Bilgiye dayalı örgüt, herkesin o örgütün hedeflerine katkısını ve sorumluluk üstlenmesini gerekli kılmaktadır. Tam katılım bir istemi ve gönüllülüğü ifade eder. Tam katılım sorumluluğu ve katkıyı kapsar. TKY'de tam katılımın hedefi örgütteki her birey için hem "düşünmenin" hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir. TKY'de tam katılım olarak ifade edilen anlayışta iki önemli unsur söz konusudur: Biri tüm TKY çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri ise takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır (TKYAK, 1994:16-17).

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllülüğü ifade eder. Tam katılım sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden "ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim, bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim" sorusunu sormasını bekler.

Bilgi, kararların alınabileceği yer olan işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılmalıdır. Katılımcı yönetimde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme işgücünün tüm düzeylerine dağıtıldığından daha az yöneticiye gereksinim duyulmaktadır. Böylece daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılmaktadır (Bozkurt, 1994:8-7).

Toplam Kalite Yönetimi'nde tam katılımın hedefi, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef, örgütteki her birey için hem "düşünmenin" hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi'de "tam katılım" olarak yukarıda özetlediğimiz anlayışta iki önemli unsur söz konusudur: Bu unsurlardan biri tüm Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır.

Bir organizasyondaki insanların tüm potansiyeli, paylaşılmış değerlerle ve herkesin katılımını teşvik eden yetki verme ve güvene dayalı bir kültürle en iyi şekilde ortaya çıkarılabilir. Çünkü açık ve dürüst bir kültüre sahip değilseniz, hatalar ve sorunlar istenmez ise, herkes hataları ve sorunları saklar. Bu işletmeye avantaj sağlamaz. Oysa, açık, dürüst ve suçlu aramayan bir kültürde, bilgi serbestçe paylaşılacak ve ekip tarafından elde edilen deneyimler, ürün kalitesini ve müşteri ilişkilerini iyileştirecektir. Amaç herkesin hatalarını açık bir şekilde iletmesini sağlamak olmalıdır. Doğruyu öğrenmeleri ve hatadan kaçınmaları için uygun ortam yaratılmalıdır. Şirket kültürünün temel taşının demokrasi olduğu unutulmamalıdır. TKY "Bir işi, en iyi o işi yapan bilir." temel prensibini esas alarak, süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan çalışanların katılımını önemsemektedir. Katılımı ve

iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmelidir. İşletmeler açısından en üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral, nitelikli personelin işletmeye kazandırılması ve elde tutulması, etkili bilgi paylaşımı, çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması gibi faydalar sunmaktadır.

3.5.4. İnsan Kaynakları Yönetimi - Önce İnsan Anlayışı - Birey Kalitesi

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan“ yani “birey kalitesi”nde düğümlendiğini göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının "önce insan" yani "birey kalitesinde" düğümlendiğini göstermektedir. Ishikawa, "insani değerleri esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim" olduğunu ifade etmektedir. Nitekim, TKY' nin araçlarından biri olan kalite çemberlerini etkin kılan, "insana saygı" duyulan bir işyeri yaratma vizyonudur. Yöneticiler sorumluluk paylaşımı ve tam katılımı başarabilirlerse, işletmelerinde insana saygı yönetim felsefesinin ve şirket kültürünün bir parçası haline gelir (TKYAK, 1994:11).

İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkâr şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. Şirket yönetimine insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır .Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir.

“İnsanlık “ kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanlar iradeye sahiptirler. Toplam Kalite Yönetimi, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Ishikawa “İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi” olduğunu ifade etmektedir. Nitekim, Toplam Kalite Yönetimi ‘nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratma vizyonudur. Üst ve orta yöneticiler ancak lokalleşmeyi başarabilirlerse şirketlerinde, insana saygıyı yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü unsuru olarak yerleştirebilirler.

İşletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak; nihai müşteriyi tatmin etmek ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler, teknikler geliştirme, TKY'nin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü, gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak işletme içinde “birey kalitesinin” geliştirilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin çekirdeklerinden şüphesiz en önemlileri “ilk seferinde doğru yap “ ve “hata ortaya çıkmadan önle” dir.İşi ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır. , çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetimi'ni başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş

zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır.

TKY’de ekip halinde çalışma ile optimal sonuçların başarılabilmesi için çalışanlara yetki göçerme amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle iletişim becerileri, çalışanların birbirlerini etkileme becerileri ve etkili toplantı becerileri konusunda yoğun bir eğitim verilmektedir. Bu türde bir eğitim, insanların grup faaliyetlerine etkin bir şekilde katılımını sağlama, ürün ve süreçlerin “sürekli iyileştirilmesi” ile aktif olarak ilgilenmesine olanak sağlamaktadır. Eğitim öncelikle çalışanlara yetki göçermeyi gerekli kılan ekip çalışmasını iyileştirmeyi teşvik etmektedir (Price ve Chen, 1993:98).

TKY’de insan unsuru , işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır . Uygulanacak toplam kalite sistemi , çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır . Toplam Kalite Yönetimi programlarının tasarlanması ve analizlere dayandırılmalıdır . Bunların hepsi insan kaynakları yönetimi kapsamında olan hususlardır.

Grup Çalışması: Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygın olmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi’nde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır. Grup çalışmasının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kavrakoğlu, 1994:36):

1. İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Bireyler sistemdeki aksaklıkları kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulurlar.
2. Grup çalışmaları bireyin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bir bütün olarak bakmasına yardımcı olur.
3. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini ve iletişim kurma becerilerini geliştirerek, yaratıcılığı teşvik eder.
4. Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
5. Ekonomik analiz çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir.
6. Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Sonuçlara Yönelme: TKY’nin başarısı, ilgili tüm çıkar gruplarının (stakeholders) gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlıdır (çıkarcı kavramı işletmede parasal çıkarı olan hissedarların yanı sıra çalışanlar, müşteriler, işgörenler, yöneticiler, tedarikçiler, yerel topluluk ve genel toplumu içine almaktadır.). Sonuçta tüm çıkar grupları için katma değer yaratılarak, uzun dönemli başarılar elde edilmesi hedeflenmektedir.

Sonuçlara yönelmenin başlıca yararları şu şekilde özetlenebilir:

1. Tüm çıkar grupları için katma değer yaratmak.
2. Sürdürülebilir uzun vadeli başarılar elde etmek,
3. Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmak ve hedeflemek,
4. Tüm çıkar grupları ile ilişkili öncü göstergeleri de içeren ölçümler yapmak.

Liderlik ve Amacın Sürekliliği: Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Bu nedenle liderler konuştuğu gibi yürümelidir. Yapamayacakları şeyi işgörenlerden istememelidirler. Kültür, kurucu ve yöneticilerin kim olduğunun doğrudan bir yansımasıdır. Saygı ve sorumluluğun hakim olduğu bir işyeri isteniyorsa, yönetici bir örnek teşkil ettiğinin farkında olmalıdır. Çünkü "Eylemler sözlerden daha yüksek sesli konuşur." Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Liderlerin davranışları, işletme içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem işletmenin hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır. Liderlik, kaliteyi teşvik eden bir şirket kültürü yaratma sürecinde en önemli unsurların başında gelir. Liderler şirketin arzuladığı yönde işgörenleri yönlendirmelidir. İstenen davranışları kişisel olarak uygulamalıdır. Liderler yeni bir kültür için rol modeli olarak hizmet edebilmelidirler. Şirket başarısına katkıda bulunan çalışanlarıyla refahı paylaşmalıdır.

Liderliğin sürekliliği unsurunun işletmelere sağladığı başlıca faydalar şu şekilde ifade edilebilir:

1. Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin maksimum düzeye çıkarılması,
2. İşletmenin yönünün açıkça bilinmesi ve açık bir vizyonun geliştirilmesine katkıda bulunması,
3. Pazarda saygın bir konum elde edilmesi veya olumlu imaj yaratılması,
4. Tüm faaliyetlerin kurumsal ve sistematik bir yapı içinde standartlara dayalı olarak işletmenin her kademesinde ahenk içinde yürütülmesi.

İşbirlikleri Geliştirme: Tedarikçilerle güvene dayalı işbirliği içinde, rekabet gücünü artıracak girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır. Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması, işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilginin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. İşbirlikleri geliştirme, bütün taraflar için değer yaratma becerisi, sürekli ilişkiler kurma sayesinde rekabet avantajı sağlaması ve kaynaklar ve maliyetler konusunda sinerji yaratılması yönüyle önemli yararlar sağlamaktadır.

Kamu Sorumluluğu: Organizasyonun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarının korunması bir ahlaki yaklaşımı benimsemek ve umumiyetle toplumun beklentilerini aşarak en iyi şekilde hizmet sunmaya bağlıdır. İşletme çalışanlara karşı düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçecek örnek bir sorumluluk bilinciyle yaklaşmalı ve ahlaki bir yaklaşım sergilemelidir. Özellikle üç ilkenin varlığı zorunludur. Bunlar:

1. Bireysel haklara saygı ilkesi,
2. Sorumlu tavsiye ilkesi,
3. Ahlâki düşünme ilkesi şeklinde ifade edilmektedir.

Kamu sorumluluğu ilkesi, iş ahlakı ve insani değerleri ön plana çıkararak, işletmenin saygınlığını, performansını ve piyasa değerini artırmaktadır. Sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmesiyle işletmede çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler mümkün olabilmektedir.

3.6. Toplam Kalite Yönetiminde Ekip

Toplam kalite yönetimi kavramının konu edildiği pek çok kitap ve makalede, birimler içinde ve birimler arasında oluşturulması gereken ekiplerin önemi anlatılmaktadır. Ekip çalışması, tek bir alanda uzmanlaşmış çalışanların üstesinden gelemediği farklı müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan verir.

“Ekip Çalışması ve Toplam Kalite” kitabının yazarı Gene Milas; yöneticilerin, gözetmenlerin, danışmanların ve toplam kalite yönetimi ekiplerinin başarılı olabilmesi için takip etmeleri gereken yolu gösteren bir kılavuz hazırlamıştır. Milas’a göre toplam kalite yönetimi ile çalışanlara, iş güvencesi, öğrenme ve kariyerlerinde gelişme olanakları sağlanacağını ve yetkilendirme sonucu üst düzeyde iş doyumunu yaşanacağını anlatılması gerekir. Bunun sonucu çalışanların kendileriyle, işleriyle ve kurumlarıyla gurur duyması ve her değişimde ilk akla gelen “Bunun bana yararı ne?” sorusunun cevabını kendi kendilerine vermeleri sağlanacaktır.

Korukonda, makalesinde, “ekip çalışması” ve “bireysel yetkilendirme”nin birbirine karşıt kavramlar olduğunu ve bunun bir toplam kalite uygulamasında aşılması kolay olmayan sorunlar doğurabileceğini söylemiştir. Toplam kalite uygulamalarında yaşanan bu sorunlar ancak bireysel kaliteye, ekip kalitesine ve yönetimin kalitesine dayanarak çözülebilir.

Ekip çalışması sırasında çok defa ekiplerin kendilerinden beklenen düzeyde başarılı kararlar vermedikleri görülmüştür. Çünkü, toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşmasında önemli olan “ekiplerin varlığı” değil, ekiplerin “birlikte etkin çalışabilme” becerileridir (Kaptanoğlu, 2000:1).

3.6.1. İyi Ekip Olma Özellikleri

Ekip oluşturulurken en çok “bağlılığı geliştirmek” üzerinde durulmaktadır. Ancak diğer taraftan, ekiplerin çok sıkı bağlı olması grup kararlarının değerini düşürebilmektedir. Ekip kararlarının taşıdığı yüksek risk sosyal psikolojinin önemli konularından biridir. Bu sebeple “ekip oluşturma ve geliştirme” çalışmalarında konu, gelişim sağlayacak bir ciddiyetle ele alınır. Etkin bir grup, yıkıcı bir çatışmaya meydan vermeden ve bağlılığı bozmadan farklı bakış açılarını tartışabilmelidir.

Gerçekten biz de, bazı uyumlu ekiplerin, grubun iklimini bozmamak için birbirlerinin fikirlerine karşı çıkmadıklarını sık sık gözlemlemekteyiz. Bu durum, doğal olarak ekip çalışmasından beklenen sinerjiyi engellemektedir.

Yüksek performans ancak “farkları kabullenerek bunlardan yararlanma” felsefesini profesyonel bir anlayışla benimseyen ekiplerde görülebilir.

Toplam kalite yönetiminin başarısızlık öykülerini inceleyen C.Miller, bu kuruluşlarda toplam kalite yönetiminin doğru uygulanmadığını düşünmüştür. Bir başka deyişle, şirketleri başarısız kılan toplam kalite yönetimi olmayıp, şirketlerin kendisidir.

Benzer şekilde ekipten beklenenin elde edilemediği durumlarda da şirketi başarısız kılan “ekip çalışması” olmayıp, şirketin ikliminin ekip çalışmasını başarısız kılmasıdır. Bir grup insanı, “ekip” olarak isimlendirilmekle bu kişiler ekip olmazlar. Ekip olabilmeyi öğreninceye kadar “grup” olarak kalırlar. Bunu öğrenebilmek ise yoğun çaba harcamayı gerektiren bir süreçtir. İnsana Yatırım ve Ekip Oluşturma Geliştirme

programları, toplam kalite yönetimini yeni bir anlayışla ele almayı sağlayacak temelleri oluşturur.

3.7. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Safhaları

Kamuda Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçişten önceki aşama olan planlama aşaması, uygulama aşamasının başarısı için büyük öneme sahiptir. Bu bölümde planlama aşamasının adımlarına yer verilmektedir (Maliye Bakanlığı, 14.12.2006, www.maliye.gov.tr).

3.7.1. Üst Yönetimin Taahhütte Bulunması

Üst yönetimin kalite hareketinin yararları konusunda ikna edilmesi gerekir. Üst yönetimin gelişmeye olan ihtiyacı hissetmesi ve bunu öğrenmeye istekli hale gelmesi uygulama yönünde önemli bir adımdır. Burada üst yönetimin rolünün abartıldığı düşünülmemelidir. Bir kuruluşun kaliteli hale gelmesi yönündeki çalışmaların her aşamasında liderlik büyük öneme sahiptir. Ayrıca planlama aşamasında da yaşamsal önemi vardır. Gerçekten, üst yönetimin katılımı sağlanmadan TKY'nin uygulanması ve kalitenin sağlanması yönünde ciddi adımlar atılması mümkün değildir.

Başarılı bir uygulama için kalite hareketi sadece vizyon, planlama ve aktif katılımı gerektirmez; aynı zamanda, gerekli kaynaklarla (zaman, para ve personel) ile desteklenmeyi de içerir. Tek başına yetki devri ve söylem nihai hedefe ulaşmayı sağlayamayacaktır.

Ford Motor Şirketinin eski bir yöneticisi şöyle demektedir: “Kaliteyi taahhüt en üstten başlamalıdır. Ancak, bizim Ford'da öğrendiğimiz, sadece taahhüt yeterli değildir. Taahhülle birlikte bu işe kendini adama ve katılım şarttır. Kelimeler değil; hareketler sonuç üretir.”

Üst yönetimi ikna için eğitime ihtiyaç vardır. Ayrıca, bu kişilerin temel felsefeyi, prensipleri ve uygulamaları öğrenmeleri gerekir. Böylece, organizasyonun kalite politikasının oluşmasına katılmaları sağlanabilecektir.

3.7.2. Vizyon ve Felsefe Oluşturulması

Kalite hareketinin en önemli adımlarından biri, yöneticilerin, kuruluşun ileride nasıl olması, kuruluşu hangi prensiplerin yön vermesi gerektiği konusunda görüş birliğine varmalarıdır. Bu görüş birliği, kuruluşun vizyon ve değerlerine esas teşkil edecek ve bu resmi olarak deklare edilecektir.

Vizyon açık, net ve güçlü bir şekilde kuruluşun beş ya da on yıl içinde hangi noktada olmak istediğini ifade edecek şekilde belirlenmelidir. Vizyon, yalın ve kesin bir şekilde ifade edilmelidir. Vizyon, kuruluşu daha yüksek hedeflere ulaşmaya izin vermeli, insanları harekete geçirecek kadar güçlü olmalıdır. Eylemle desteklenen vizyon açıklaması kuruluşun ortak hedefine ilerleme konusunda güçlenmesini sağlayacaktır.

Vizyon ve yol gösterici temel prensipler hangi şekilde oluşturulursa oluşturulsun, en kısa sürede kuruluşun tamamına ulaştırılmalı ve çalışanlar ikna edilmelidir. Kuruluşun haberdar edilmesinin metot ve zamanlaması önemlidir. Bununla birlikte,

vizyon en kısa sürede somut bir eylem planı ile desteklenmelidir ki; çalışanlar vizyonun boş bir slogan olduğu hissine kapılmasınlar.

Kuruluşların vizyonunu belirlerken misyonun da bilinmesi gerekir. Bir kurum veya kuruluşun var oluş nedeni, kurum veya kuruluştan beklenen görevdir. Her kurumun bir misyonu vardır. Kamu kuruluşlarında misyon genellikle ilgili kurumun kuruluş ve görevine ilişkin mevzuatta belirtilmektedir. Örneğin 24/12/1994 tarih ve 22151 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'ne göre vergi dairelerinin misyonu;

1. Vergi kanunları ve özel kanunlar ile bu kanunlara dayanılarak Maliye Bakanlığı'nca belli edilen kamu gelirleri ile ilgili mükelleflerin tespiti,

2. Söz konusu kamu gelirlerinin tarh, tahakkuk, tecil, tahsil, terkin, ödeme, iade ve muhasebe işlemlerinin yerine getirilmesi,

3. Yukarıdaki işlemlere ilişkin olarak vergi dairesi veya mükelleflerce yaratılan ihtilaflarla ilgili olarak, yargı mercii nezdinde Hazineyi temsilen dilek ve savunmalarda bulunulması, gerektiğinde itiraz ve temyiz edilmesi, izlenmesi ve sonuçları ile ilgili işlemlerin yerine getirilmesi,

4. Devlete ait menkul ve gayrimenkul malların satış, taksit, borçlanma ve kira bedelleri ile ecrimisil, bedelmisil, tavizat bedeli ve benzerlerinin tahsilat safhasına ilişkin işlemlerin yerine getirilmesi,

olarak sayılmıştır.

Bu genel misyon yanında vergi dairesindeki bölümler ya da servisler itibariyle ayrıntılı misyon ortaya konabilir. Misyonun ortaya konması çalışanların yaptıkları işler konusunda bilgi sahibi olmalarına imkan verecektir. Görevinin ne olduğunu bilmeyen çalışanların bu konuda iyileştirme çabasına girişmesini, vizyon sahibi olmalarını beklemek rasyonel bir beklenti olmayacaktır.

3.7.3. Kalite Konseyi Oluşturulması

Kuruluş içindeki yapısal değişikliğin sürekli olması ve başarı için kalite hareketinin kurumsallaştırılması şarttır. Kurumsallaşma, enerjinin yoğunlaştırılması ve kaynakların ortak bir amaca - ürün ve hizmetlerin sürekli geliştirilerek müşterilere en iyisinin sunulması amacı- tahsis edilmesi için önemli bir araçtır.

Kalite hareketini doğru anlamış ve bunu başarılı şekilde uygulamış her kuruluş, uygulamanın daha hemen başında üst yöneticilerin katılımı ile oluşan bir kalite konseyi oluşturmuştur. Kalite konseyinin kurulmasıyla birlikte üst yönetim kalite hareketi yolunda yapılan işlemlere bir kimlik, yapı ve meşruluk kazandırır. Konseyin en somut mesajı, üst yönetimin kalite hareketinin gerekliliğine inandığıdır. Üst yönetimdeki kaliteye doğru olan bu yön değişikliği, kalite konseyinin vizyon, ana ilkeler ve misyonu yazılı hale getirmesi ile açık hale gelir.

Kalite konseyine kuruluşun başındaki kişi veya vekili başkanlık etmeli ve üst yönetimden kişiler üye olmalıdır. Kalite konseyi kalite hareketini başlatmak, koordine etmek ve kalite geliştirme çalışmalarını izlemekten sorumludur.

3.7.4. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Kalite, müşteri beklentileri ile kuruluşun faaliyetlerinin uyumlu hale gelmesi ve bu beklentileri karşılaması şeklinde tanımlanabilir. Müşteri iç ya da dış müşteri olabilir. Müşterilerinizin beklentileri onların istek ve ihtiyaçlarıdır. Müşteri beklentilerini karşılama, kalite hareketinde anahtar kavramdır.

Müşteri beklentilerinin tespitinde müşteri-tedarikçi yaklaşımı kullanılabilir. Bu yaklaşımda müşteri ihtiyaçlarının analizi amaçlanmakta olup dört anahtar adımı içerir:

1. İşlem ve görevlerin tanımlanması,
2. İşlemlerde katma değer yaratan süreçlerin tanımlanması,
3. Müşterilerin beklentilerinin tanımlanması,
4. Tedarikçilerinizle iletişime geçilmesi,

Gereksinimler sizin ürettiğiniz şeyin en önemli karakteristiğidir ve müşteriniz tarafından tanımlanır. Müşterinizden geri besleme, müşterinizle iletişiminize ve hizmetinizin müşterinin ihtiyaçlarını karşılamadaki başarısını anlama derecenize bağlıdır. Bu adımın uygulanması sonucunda, kalitenizin süreçteki en önemli kişi olan müşteri tarafından belirleneceği anlaşılır.

Ancak müşteri çoğu zaman tam olarak ne istediğini tanımlayamamaktadır. Kaliteli bir ürün veya hizmetten duyduğu memnuniyeti pek sık dile getirmez. Buna karşılık, bir ürün veya hizmetle ilgili bir sorun yaşadığında tepkisini şikayet olarak hemen gösterir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin araştırılması çok önemlidir.

3.7.5. Kuruluşun Kendi Kalite Yönetim Stratejisini Geliştirmesi

Kalite hareketinin başarıyı garanti eden tek bir uygulama şekli yoktur. Kuruluşun güçlü ve zayıf yanlarını dikkate alarak, kendi kalite yönetim stratejisini geliştirmesi gerekir. Başka bir kuruluşta uygulanmış bir stratejinin aynen uygulanması çoğu kez başarılı sonuç vermeyebilir.

En iyi plan, eylemle birlikte ortaya çıkanıdır. Burada eylem, kuruluşta kaliteli hizmetin yapıldığı birimlerindeki süreçler ve sonuçları ifade etmektedir. Kalite yönetim stratejisinin oluşturulması aşağıdaki hususlar ipuçları verir:

1. Kuruluşta kalite yönetim stratejisi konseptini gözden geçirecek ve kuruluş için uygun stratejik planı oluşturacak bir takım kurulması,
2. Müşterilere yönelik anketler yapılması,
3. Kalitenin göstergesi olacak kriterler belirleyerek birimler arasında kıyaslama yapılması,
4. İşlemlere ilişkin spesifik problemleri tanımlamak için bir kalite ekibi oluşturulması,
5. Kuruluşa has, problem çözme sürecinin geliştirilmesi,
6. Kuruluşun kendi kalite geliştirme planını ortaya koyması.

3.7.6. Kalite Hareketini Uygulamak İçin Birimler Seçilmesi

Kalite hareketinin tüm kuruluşta birden uygulanması mümkün olduğu gibi, önce bazı birimlerde pilot uygulamalar yapılabilir. Ancak her durumda, kuruluşların aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurarak gerçekçi bir karar vermesi gerekir. Bu faktörler;

1. Kuruluşun büyüklüğü ve karmaşıklığı,
2. Kuruluşu değiştirebilme imkanı,
3. Kaynakların (zaman, para ve personel), kalite iyileştirme çalışmalarının sonuna kadar sürdürülmesine imkan verip vermeyeceği,
4. Kuruluşta, kalite konusunda katkı ve yoğunluğun seviyesi.

Kalite hareketinin kuruluşun tümünde uygulanması önemli miktarda zaman, para ve personelin bu işe tahsisini gerektirir. Bu ise çok büyük kuruluşlarda genelde mümkün olmaz. Kalite hareketi ile birlikte kültür değişikliği de gerekir. Büyük kuruluşlarda, kuruluşun tamamında birden bunun gerçekleştirilmesi güçtür.

Sınırlı ölçekte başlanacak uygulamalar aşağıdaki avantajları bünyesinde barındırır.

1. Başlangıç için yapılacak harcamalar ve ayrılacak kaynaklar daha azdır.
2. Kuruluş için örnek teşkil edebilecek bir uygulama ortaya çıkarılabilir.
3. Pilot uygulamada sağlanan başarı ile değişime karşı olan direnç en aza indirilir. Ayrıca, kalite hareketinin olabilirliği ispat edilmiş olur.
4. Elde edilecek ilk başarılı sonuçlarla birlikte kuruluşun diğer birimlerinin bu konuda teşviki sağlanır.
5. Başarısızlıklar alınması gereken derse dönüştürülebilir. Daha sonra kuruluşun tümünde yapılacak uygulamada aynı hatalara düşülmez.
6. Pilot uygulamadaki strateji tüm kuruluş için bir model oluşturabilir.

3.7.7. Eğitim İhtiyacının Analiz Edilmesi

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıya ulaşması için gerekli olan en önemli unsur eğitimidir. Toplam Kalite Yönetimine ilişkin eğitim, kişileri farkına varma, anlama, tavır değiştirme sürecinden geçirecektir. Bu seviyedeki eğitim, yönetimin çalışanların tam olarak katılması için kalite sistemini anlaması ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar.

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlayacak nitelikte uygulanmalıdır.

Örneğin vergi dairelerinde Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde yürütülecek eğitimde iki yönlü bir çalışma içine girilecektir. Bir taraftan, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel kavramları, felsefesi, uygulama teknikleri anlatılacak; diğer taraftan çalışanların yaptıkları işler konusundaki eksikliklerini gidermeye yönelik çalışmalar

yapılacaktır. Örneğin, vergi dairesi çalışanlarının, öncelikle, yaptıkları işi çok iyi bilmeleri şarttır. Bunun temini daire idarecilerinin sorumluluğunda olup, daire içi eğitim çalışmaları yoğun ve sürekli bir şekilde yapılmalıdır. Vergi mevzuatında meydana gelen değişiklikler sonrasında daire çalışanlarının bilgilerini yenilemeleri hataların azaltılmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Eğitim programlarının bir ileri aşaması, çalışanların öğrenmiş oldukları konuları uygulamaya aktarma becerilerini artıran örnek olay yöntemidir. Bu yöntemde, eğitim programlarına katılanlardan belirli örnek olayları ele alarak çözmeleri istenir. Bu amaçla, katılımcılardan gönüllü olanlar, problemin çözümü ile ilgili önerilerini dile getirirler. Bir dizi çok yönlü analizden sonra problemin çözümüne yönelik kararlar alınır.

3.7.8. Uygulama İçin Gerekli Kaynakların Ortaya Konulması

Kalite planında, uygulamanın masraflarının hangi kaynaktan karşılanacağı, kime fatura edileceği, uygun zamanın nasıl oluşturulacağı, personelin nereden temin edileceği ve çeşitli imkanların nasıl sağlanacağı açıkça ortaya konulmalıdır. Çünkü kaynağa ilişkin belirlemeler, tüm uygulama kararlarını doğrudan etkileyecektir. Başlangıçta kalite hareketi için kaynak ayırma, kuruluşun diğer ihtiyaçları için de kaynak ihtiyacı bulunduğundan, güç olacaktır. Ancak zaman içinde kalitenin kuruluştaki bir hayat tarzı haline gelmesi sağlandıkça bu güçlük aşılabacaktır.

Aslında planın bu aşaması, üst yönetimin kalite konusundaki kararlılığını test edecek en önemli kısımdır.

3.7.9. Eğitim Verilmesi

Eğitim, kalite hareketinin başarılı olması için en önemli ve en başta gelen şarttır. Bu nedenle uygulamanın ilk aşamasında, detaylı eğitim planı geliştirilmesi üzerinde durulması gerekir.

Kalite hareketinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak ilkeler, istatistik kalite ölçme uygulamaları, sürekli süreç geliştirme, benchmarking, verilerin kullanılması ve süreç analizleri konularında verilecek eğitimlerin yanında, kuruluşun yaptığı işlemlere ilişkin eğitim, idarecilik eğitimi, grup dinamikleri ve takım oluşturarak takımla çalışma alanlarında da eğitim verilmelidir. En ideal eğitim, eğitim verilecek grubun - üst yönetim, orta kademe yöneticiler, supervisorlar ve çeşitli geliştirme ekiplerinde görevli diğer çalışanlar gibi- spesifik ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran türde eğitimlerdir.

Tüm çalışanlar, kuruluştaki görevlerinin ve rollerinin ne olduğunu bilmeli ve kalite hareketinin kendi görevini nasıl değiştireceğini öğrenmelidir. Çalışanlar, büyük bir resim içinde nerede yer aldıklarını bilmelidirler.

Eğitim çalışmalarının merkezde çok titiz bir şekilde koordine edilmesi ve bu çalışmaların kalite konseyince de yakından takibi gerekir. Kalite hareketinin ertelenmemesi ve sürprizlerle karşılaşılmasından kaçınılması için doğru tahminlerde bulunulması, kaynakların ve ihtiyaçların tespit ve tedariki şarttır.

3.7.10. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Kalite hareketi ile ulaşılmak istenen, iç ve dış müşterilerin tatmin düzeyinin artırılması, verimliliğin daha üst seviyeye çıkarılmasıdır. Bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi, yürütülen kalite hareketinin başarısının tespiti açısından önemlidir. Bu nedenle, öncelikle, performans kriterleri ortaya konmalıdır. Yapılan çalışmaların neticeleri uygun ölçüm teknikleri ile ölçülmeli ve kalite hareketinin başarısı tespit edilmelidir.

Her kuruluş, objektif performans kriterleri belirlemeli; önce bu kriterlere ulaşmaya çalışmalı, daha sonra bu kriterleri sürekli olarak geliştirmelidir. Bu çaba aynı zamanda, kalite geliştirme sürecinin başarılı olup olmadığını görmek açısından da gereklidir.

3.7.11. Kalite Planının Yazılı Hale Getirilmesi

Kuruluşun kalite hareketine adapte olabilmesi için kalite planının yazılı hale getirilmesi gerekir. Dahası, yaşayan bir plan hazırlanarak bu planın kalite geliştirme çabalarının sonuçlarına duyarlı olmasının sağlanması önemlidir. Plan, yönetici ve çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Böylece, yapılmak istenen, amaç, hedef ve ilkeler konusunda yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlenir.

3.8. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve İşletmelere Sağladığı Yararlar

Günümüzde, değişen koşullar altında işletmelerin başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yaşanan her başarısızlığın işletmenin varlığını devam ettirebilmesi noktasında daha çok tehdit edici bir hale geldiği görülmektedir. İşletmelerin, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli ve sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi son derece önemli ve aynı derecede zor bir hale gelmiştir. Rekabet gücündeki zayıflığın, işletmelerin pazar payını doğrudan azalttığına anlaşılmaması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici grubunun ortaya çıkışı, bunların beklentileri ve beklentilerin karşılanamaması, bunun da olumsuz imaj yaratması ve kalite maliyetlerini yükseltmesi en genel anlamda, işletmelerin artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, TKY felsefesinin işletmeler için niçin önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak nedenlerden bir kaçıdır. Bunlara ilave olarak, eğitim ile geliştirilmiş, daha fazla katılım isteyen bir insan gücünün artışı ve bunları tatmin edebilecek, yeni yönetim arayışlarına cevap verebilecek bir araç olması da TKY'ni işletmeler için daha anlamlı hale getirmektedir (Akdoğan, 18.12.2006, www.canaktan.org).

TKY uygulama'nın işletmeye sağlayacağı yararlar (Gözlü, 1994:53-58):

1. Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması,
2. Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması,
3. Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı yaratması
4. Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları
5. Ürün teslim sürelerinin kısalması,
6. Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması

7. Süreçlerde sürekli iyileşme,
8. Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar,
9. Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısılması ve sonuçta müşteri doyumunun artmasıdır.

Tüm bunların doğal bir sonucu olarak da, işletmenin pazar payının artması firma imajının yükselmesi, daha yüksek karlar, gelişme ve daha etkili rekabet, TKY ile ulaşılabilen diğer yararlardır.

4. KAMU ALANINDA TKY UYGULAMA ÖRNEKLERİ VE DEĞERLENDİRMELER

TKY, günümüzde özellikle özel sektörde geniş uygulama alanları bulmuş ve hatta giderek artan bir ivme ile hızla yayılmış ve kamu alanlarında da yerini almıştır. Ancak, TKY'nin ilk olarak özel sektörde başlamış bir yönetim felsefesi olması nedeniyle kamu alanında uygulamalarında bazı sorunlar yaşanmıştır. Buna karşın, kamu alanında başarılı olan TKY uygulamaları da çok fazladır. Bu nedenle, TKY'nin kamu alanında uygulanabilirliği bir soru işareti olmaktadır.

Bu bağlamda; çalışmanın bu bölümünde, TKY'nin kamu alanında incelemesini yapmak amacıyla Emniyet Teşkilâtı, Sağlık Sistemi ve Belediyeler olmak üzere üç kamu kurumundaki TKY uygulamaları ele alınacaktır.

4.1. Emniyet Teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

Kalite bilinci her alanda olduğu gibi kamu kurumlarında da yerini almaya başlamıştır. Bir kamu kuruluşu olan ve alanına girdiği konularda hizmet vermek için kurulmuş olan Emniyet Teşkilatında da kaliteye önem vermekte ve bunu belgelendirmek için gerekli çalışmaları yapmaktadır. 2000 yılında dönemin Emniyet Genel Müdürü olan Doç. Dr. Turan GENÇ, “2000 yılının Emniyet Teşkilatının yenilenme, iyileşme ve atılım yılı olmasını istediğini belirterek, İl ve İlçe Emniyet Müdürlüklerinin, Karakolların Toplam Kalite Yönetimi hizmet anlayışı ile ISO-9000 Belgesi almak için bir yarışa girmeleri konusunda uyarılmalarını ve kendilerini iyileştirerek bu belgeyi almak için başvuruda bulunmalarını istemiştir.” (APK, 2000:82)

Nitekim “Emniyet Genel Müdürlüğü de 2002 yılı içerisinde TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi almak üzere Türk Standartları Enstitüsüne müracaatta bulunmuştur. Bu amaçla, ilk etapta, 2002 yılı Mart ayından itibaren APK Dairesi Başkanlığı'nın koordinesinde çalışmalara başlanmış, çekirdek kadroyu oluşturmak üzere Merkez Teşkilatı birimlerinden seçilen 35 personele *Kalite Yönetim Sistem Standartları Temel Eğitimi ile Kalite Sistem Dokümantasyon Eğitimi* verilmiştir. Ayrıca Başkanlık bünyesinde Daire Başkanına doğrudan bağlı *Merkez Kalite Yönetim Sistemi Koordinasyon Büro Amirliği* kurulmuştur. Örgüt Yönetimindeki müşteri odaklı kaliteli hizmet, vaktindelik, üretkenlik, istatistiksel düşünme, kalite çemberleri, insan odaklı sistemler, sürekli eğitim, maliyet muhasebe sistemi gibi uygulamalar değişime uyum ile örgütün ayakta kalması ve gelişmesi sağlanabilmektedir. Bu anlayıştan hareketle Emniyet Genel Müdürlüğü Kalite yolculuğuna çıkmıştır.” (Kul, 2002:164).

4.1.1. Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Uygulaması

Kocaeli Emniyet Müdürlüğü, hizmet kalitesini artırma ve TS EN ISO 9001:2000 versiyonu Kalite Yönetim Sistemi ile standarda bağlamak amacıyla, TSE Bölge Müdürlüğü ile Kocaeli Sanayi Odasından temin edilen eğitimler vasıtasıyla çalışmalara 03.05.2001 tarihinden itibaren başlamıştır. Bu çerçevede TS EN ISO 9001:2000 versiyonu Kalite Yönetim Sistemi belgelendirme çalışmaları için gerekli temel eğitimler, Kocaeli Sanayi Odası, Gelişim Yönetim Sistemleri A.Ş. ve TSE Kalite Kampüsü Bölge Müdürlüğü tarafından alınmıştır. Bu bağlamda Emniyet Müdürlüğünde sistemi oluşturmak ve işletmek için oluşturulan “Merkez Ekibi”, danışmanlarla 14 adet çalışma toplantısı yapmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin çalışanlara benimsetilmesi için

çeşitli eğitimler verilmiştir.

Sistemin şekli ve işleyiş biçimi dokümanlarda anlatılarak hükme bağlanmıştır. Dokümanlar sürekli gözden geçirilmekte ve gerekirse revize edilmektedir. Kocaeli Emniyet Müdürlüğü'nün TS EN ISO 9001:2000 versiyonu Kalite Yönetim Sistemi Dokümanları (Kalite El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar, İş Akış Şemaları, Görev Tanımları, Kalite Hedefleri, Birim Analizleri, Formlar) 01.10.2002 tarihinde tamamlanıp yürürlüğe girmiştir.

Kocaeli Emniyet Müdürlüğünde, Kalite Yönetim Sistem performansının ölçümlerinden bir tanesi de müşteri memnuniyeti algılamalarıdır. Bu anlamda Kocaeli Emniyet Müdürlüğünce takibi yapılan ölçüm sistemleri;

- Ev ve İşyeri Ziyaret Değerlendirmeleri,
- Müşteri Öneri ve İstekleri Formu,
- Personel Öneri ve İstek Formu,
- Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Anketi,
- Teşkilat Mensupları Memnuniyeti Ölçüm Anketi,
- İnternet üzerinden Web Sayfası,
- İnternet üzerinden E-Mail adresine gelen öneri, istek ve şikayetler ,
- Dilek ve Şikayet Kutularına gelen öneri, istek ve şikayetlerin değerlendirilmesidir.

Bu uygulamalardan elde edilen bilgiler kurum içerisinde değerlendirilmekte ve iyileştirme faaliyeti olarak devreye alınmaktadır. Yapılan iyileştirmeler sonunda alınan kararlar hedeflere yansıtılmakta ve/veya dokümanların revizyonu yapılmaktadır.

Değişimin ve gelişimin en belirleyici faktörü sürekli iyileştirmedir. Sürekli iyileştirmeye odaklanmış bir kurumun gelişmesi de kaçınılmazdır. Sürekli iyileştirme için kurumun devamlı olarak kurumu ve faaliyetlerini gözden geçirmesi gerekmektedir. “Toplam Kalite Yönetimi, arzulanan kalite düzeyine ve müşteri tatminine birdenbire erişilemeyeceği, bunun sürekli iyileştirme süreci içinde gerçekleştireceğini kabul etmektir.” (Eren, 2003:116).

Kocaeli Emniyet Müdürlüğü; Kalite politikası, veri analizi, düzeltici/önleyici faaliyetler ve yönetimin gözden geçirmesi yolu ile Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmektedir.

Ayrıca belirlenmiş olan proseslerde; hizmetin daha etkin, hızlı ve verimli sunulabilmesi için, ilgili birimlerce sıralı yöneticiler vasıtasıyla, veri analizinin sonucuna göre sürekli iyileştirmeler yapılmakta ve takip edilmektedir. Yönetimin Gözden Geçirme Toplantılarında iyileştirilecek noktalar görüşülmektedir.

4.1.2. Değerlendirme

Emniyet Teşkilatında kalite çalışmaları büyük zorluklarla gerçekleşmektedir. “Polis Hizmetlerinde bir ferдин ihtiyaçlarına göre kalite tespiti yapmak çok zordur, ancak bu karmaşık problemin halli için genel bir anlayış ve buna bağlı olarak da bir takım ilkeler tespit edilebilir. Diğer iş sektörlerinden farklı olarak polis hizmetlerinde

tanımlanması oldukça zor olan bu olguda müşteri-alıcının kim olduğudur. Polis kuvvetlerinin birçok müşterisi vardır; avukatlar, mahkemeler, şahitler, kurbanlar (mağdurlar), seçilmiş yerel ve merkezi görevliler, diğer polis birimleri, medya ve bir bütün olarak tüm vergi verenler polis hizmetlerinin müşterisi durumundadırlar.” (Gürer, 1997:68).

Polis hizmetlerinde halkın istediğine inanılarak, kaliteden çok nicelikle ilgilenilir. Örneğin; polisin bir zaman dilimi içerisinde baktığı olayları hangi başarı ile ele aldığı değil daha çok aynı zaman dilimi içerisinde kaç olayla ilgilendiğine bakılır. Verilen görevin ya da bir hizmetin verilen bir zaman içerisinde tamamlanması beklenir. Bu çalışanlar için zamanla bir baskı ve stres unsuru haline gelir, bunun sonucu olarak da iş istenilen kalitede ve tatmin edici şekilde sonuçlandırılmaz. Bu nedenle, etkin bir değerlendirme sisteminin kurulması ve kalitenin bilimsel analizlere dayandırılması gerekmektedir.

Genel olarak söylemek gerekirse bir kamu hizmetinin kalitesini belirleyen unsurlar (Bilgin, 1995:166):

Eşitlik, süreklilik, düzenlilik, yeterlilik ve etkililik şeklinde sıralanabilir. Yani rasyonel hizmet kriterleridir.

Emniyet Teşkilâtı için kalite sisteminin yerleşmesinde karşımıza çıkan bazı sorunlar ve bunların çözüm önerileri aşağıda açıklanmıştır:

Genel olarak kamu alanındaki tüm örgütler gibi Emniyet Teşkilâtı için de, yönetimin biçimsel yönü, politika, plân ve kuralların değişmesindeki güçlükler ilk akla gelen sorundur. Ancak, üst yönetimin bu felsefeyi benimsemesi ile birlikte TKY'nin hazırlık ve uygulama aşamasında hazırlanacak talimat, görev tanım kılavuzları, yönerge vb. dokümanlar ile bu sorun çözülebilecektir. Çünkü personel için TKY'yi uygulamak, ancak bu dokümanlarda belirtilen esaslar ile mümkün olacaktır.

Yukarıda belirtilen konu ile bağlantılı olarak, yönetici ve memurların kurallara bağlı olma zorunluluğu inisiyatif kullanmalarına imkan verememektedir. Bu da yine, şimdiye kadar TKY için ilk şart olarak bahsettiğimiz üst yönetimin bu felsefeyi benimsemesi ve bunu alt kademelere yayması ile çözülecektir.

Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına mali açıdan bakıldığında, ortaya çıkan getiri ve faydaya göre durum değerlendirilmelidir. Yani uygulamanın özü benimsenip uygulandığında yapılan masrafların karşılığı kat kat alınmış olacaktır. Ancak, TKY felsefesinin tam anlamıyla uygulanamaması durumunda ise kamu kurumlarına çok ciddi bir mali külfet getirmesi söz konusudur. Çünkü günümüzde devletimizin, kamu kurumlarının bu tür faaliyetler için ayırabildiği mali kaynaklar kısıtlıdır. Dolayısıyla, mali kaynaklar TKY için, özellikle personel eğitimleri için yapılan harcamaların etkin ve verimli yapılması gerekmektedir.

Kamu sektöründe TKY çalışmalarının uygulanabilmesinin zorluğu, Emniyet Teşkilâtında da gördüğümüz ve birçok kamu kurum ve kuruluşunda da görebileceğimiz; lider konumundaki, yani kurum amiri ya da müdürü pozisyonundaki kişilere göre yönetim anlayışının ortaya çıkmasıdır. Dolayısıyla, TKY uygulanmasının ölçüsü, kurumu başına geçen kişinin ne kadar TKY'yi benimsediğine bağlıdır.

Emniyet Teşkilâtında TKY'yi uygulamanın olumlu yönlerine bakacak olursak; TKY ile birlikte, müşteri konumundaki vatandaşlarımızın yönetimde söz sahibi olmaları sağlanmıştır. Çünkü insanlar, gerek internet yoluyla gerekse Müşteri

Memnuniyeti Ölçüm Anketleri ile emniyet ile ilgili istek, şikâyet veya önerilerini ilgili birimlere direkt olarak iletebilme imkânı bulmuşlardır.

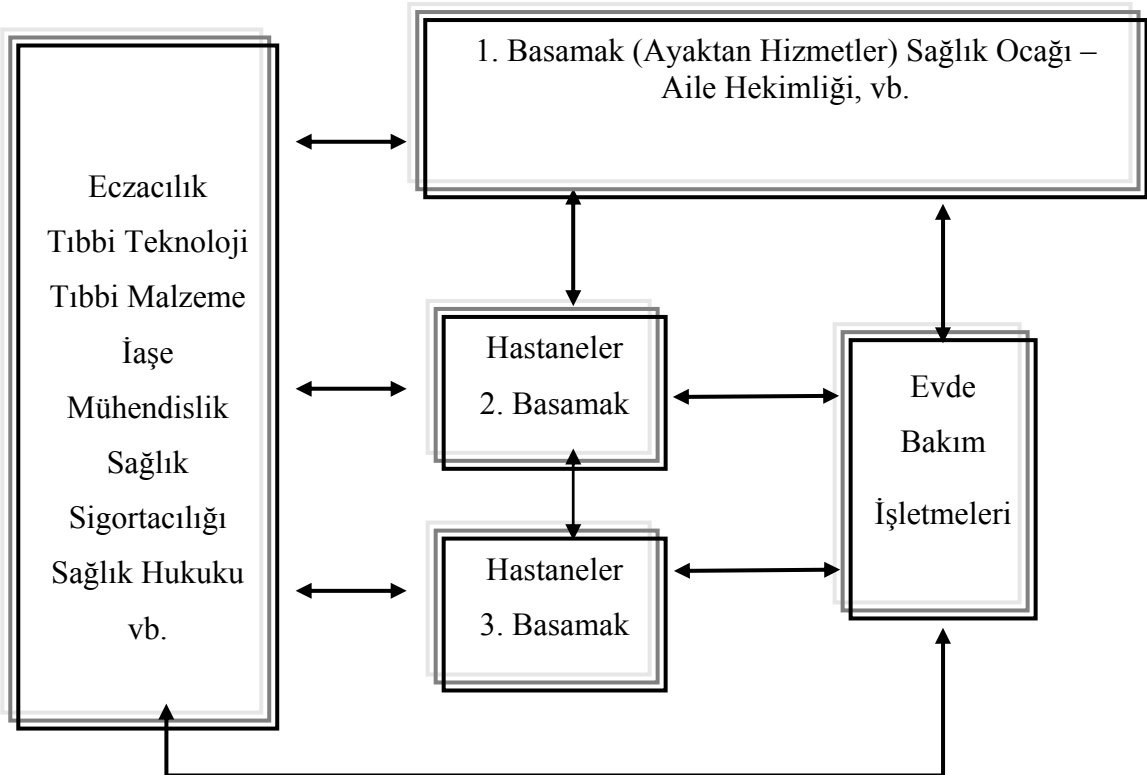
Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının kamu sektöründe uygulanmasında birçok güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bununla birlikte kamu hizmetlerinde kalite çalışmaları yapmak oldukça zor ama imkânsız değildir.

4.2. Sağlık Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

Günümüz sağlık sisteminde, TKY anlayışı yakın zamanda oturmaya başlamış ve özellikle büyük kapasiteli hastanelerde kalite çalışmaları yürütölmeye çalışılmıştır.

Hasta bakım hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş olan sağlık sistemleri, amaçlarını gerçekleştirmek için personel, alet ve ekipman gibi mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak durumundadırlar. Personel, emek yoğun bir şekilde hizmetlerini yürüten bir sistemin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir araçtır. Sağlık sisteminde etkililik ve verimlilik düzeyi, personelin ilgi, gayret, çalışkanlık ve yeterlilik gibi nitelikleriyle doğrudan doğruya ilişkilidir.

Yukarıdaki açıklamalar bağlamında; sağlık sistemlerinin yönetiminde en önemli faktör insan kaynakları yönetiminin kalitesi haline gelmektedir. Dolayısıyla hastanelerde insan kaynakları yönetimi; sistematik; bilimsel ve çağdaş felsefi öngörülerle bezendirilmiş bir süreci gerekli kılmaktadır. (Şahin, 07.12.2006, www.sitetky.com)



Şekil 4.1. Sağlık Sistemi

Kaynak: ŞAHİN, 1999:139-140

Sağlık sistemlerinde hasta bakım kalitesini, fiziksel aletler ve ekipmanla birlikte hastanenin her düzeyindeki personel belirlemektedir.

Sağlık hizmetlerini talep eden müşteri konumundaki hastalar kendilerine sunulan hizmetin teknik yeterliliğini değerlendirmeye yönelik bilgi birikimine sahip değildirler. Bu nedenle hastalar edilgen “müşteri grubu” olarak tanımlanmaktadır. Ülkemiz hastane işletmeciliği sektörü, % 94’ü kamu tarafından örgütlenip, yönetilen hastanelerden oluşmakta ve bu sektörde “kalite” kavramı ise 1990’ lı yıllarla birlikte TKY odaklı olarak tartışılmaktadır.

Şimdi, sağlık sisteminde temel taşı oluşturulan ve gerek özel gerekse kamu alanında faaliyet gösteren hastanelerin, kamu ayağını inceleyebilmek maksadıyla, Muğla Devlet Hastanesi örnek olarak ele alınacaktır.

4.2.1. Muğla Devlet Hastanesi Uygulaması

Muğla Devlet Hastanesinde kalite çalışmaları, 2002 yılında Sağlık Bakanlığının konuyla ilgili 30.10.2001 tarih ve 10311 no’lu yönetmeliği yayınlaması ile başlamıştır. Bakanlığın, bağlı tüm kuruluşlarına gönderdiği yönetmelikteki amaç, sağlık hizmetlerindeki kaliteyi dünya ölçeklerine uyarlamak ve kurumlar arası standardı sağlamaktır. Bu amaçla çalışmalarda CSI kriterlerinin kullanılması benimsenmiştir. CSI uluslararası kabul görmüş bir kalite belgelendirme ve denkleştirme kuruluşunun adıdır ve sağlık hizmetleri için de kullanılabilir, gelişmiş ve ölçülebilir kriterleri belirlemiştir. Daha çok sayıda kriter bulunmakla beraber Sağlık Bakanlığı ilk planda 100 CSI kriteri üzerinden çalışılmasını planlamıştır.

Muğla Devlet Hastanesinde kalite ile ilgili çalışmaları Dr. Muzaffer Karayazı ve Dr. Nabi Coşkun tarafından başlatılmıştır. Muğla SSK Hastanesinde kalite çalışmaları başlarken Başhekim olan Dr. İbrahim Özman Muğla Devlet Hastanesinde Başhekim olarak görevine devam etmekte ve çalışmalara içten destek vermektedir. (MDH, 15.12.2006, www.mugladh.com)

Muğla Devlet Hastanesinde, kalite çalışmaları kalite konseyinin kurulması ile başlamış, kalite konseyince hastane kalite temsilcisi seçilmiş ve kalite konseyine bağlı olarak çalışacak birimler oluşturulmuştur. Bu birimlerden biri olan eğitim birimi, devam eden gelen sürekli hizmet içi eğitimlerinden ayrı olarak, toplam kalite yönetimi ve hasta hakları konularında eğitim planlarını yapmış ve eğitim faaliyetlerine başlamıştır. Bir diğer birim kalite geliştirme ve anket uygulama birimidir. Birim, performans dayalı ek ödeme miktarlarını belirlemeye esas olmak üzere , poliklinik ve yatan hastalar ve hasta yakınları anketlerini düzenlemiş, önceleri her ay daha sonra 4 ayda bir olmak üzere 8 anket uygulamıştır. Anketler sonucu görülen memnuniyet katsayısı sevindiricidir ki düzenli olarak artmıştır. Ancak son yapılan ankette, yatan hastalar için oluşan memnuniyet artışı poliklinik hastalarında oluşan memnuniyet düşüşü ile sıfırlandığından yükseliş trendi duraksamıştır. Hangi kriterlerde düşüş olduğu ve nedenleri sanırım yönetim tarafından değerlendirilecek ve gerekleri yerine getirilecektir.

Kalite Geliştirme ve Anket Uygulama Biriminin önemli bir işlevi, aslında CSI kriterleri olan ve Bakanlıkça yeniden düzenlenen 100 soruluk Kalite Geliştirme Kriterlerinin değerlendirmesidir. Kalite Geliştirme ve Anket Uygulama Birimi hasta ve hasta yakınlarının memnuniyetini ölçerken, toplam kalite çalışmalarının en önemli unsurlarından biri olan çalışanların memnuniyetini de ölçmek durumundadır.

Kalibrasyon birimi, dokümantasyon birimi, tanıtım ve halkla ilişkiler birimi kalite konseyine bağlı olarak çalışması planlanan diğer birimlerdir.

Kalite Konseyinin çalışmalara başlaması ile hastanenin misyonu ve vizyonu şekillendirilmiştir. Kalite Konseyi oluşumundan itibaren her ay düzenli toplanarak gündemindeki çeşitli konuları görüşmüş, mevcut durumu etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesi yönünden değerlendirmiş, standart çözümler ortaya koymaya çalışmış, kalite geliştirme ve anket uygulama biriminin çalışma ve anket sonuçlarını değerlendirmiştir. Her toplantıda alınan kararlar ve görevler bir sonraki toplantıda mutlaka tekrar ele alınmış, yerine getirilemeyenlerin nedenleri tartışılmıştır. Görevlendirmelerin kişi ve zaman sınırı belirtilerek yapılması ilkesi benimsenmiştir. Kalite Konseyi çalışmaları periyodik olarak Sağlık Müdürlüğüne iletilmektedir. Mevcut durum saptanırken aynı zamanda kurumun gereksinimleri de belirlenmiştir.

Gerek kullanım kolaylığı sağlamak ve gerekse yeni çalışanlara destek sağlamak üzere, servis, poliklinik ve çeşitli birimlerde kullanılan araçların kullanım kılavuzları yazdırılmaktadır.

Kalite el kitabının hazırlanması toplam kalite çalışmalarında ve kalite belgelendirme kulvarında çok önemli bir adımdır. Ayrıca hastanenin web sayfası yeniden düzenlenmekte ve hizmet alanların faydalanabileceği bir şekilde dizayn edilmeye çalışılmaktadır.

4.2.2. Değerlendirme

Ülkemiz kamu hastanelerinin kalite çalışmalarına daha sağlıklı bir zemin oluşturmak için, bu alandaki sorunlar ve bu sorunlara getirilen çözüm önerileri genel hatları ile aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

Sorun 1: Bir sistemde “kalite” için ön koşullardan birisi de; müşterinin talep özgürlüğünün olmasıdır. Müşterinin talep özgürlüğünün olmaması bir yandan hizmetlerin üreten işletmece müşteriye dayatılması, diğer yandan da talebi yönlendirme erkini elinde tutan işletmenin ise kalite konusunda gönülsüz davranması sonucu da doğurmaktadır. Ülkemizde sağlık hizmeti müşterilerinin talep özgürlükleri bulunmaması yanında, kalite uygunsuzluklarına karşı kendilerini koruyacakları hukuksal yapı da çok yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, talebi belirleyen hastanelerde sunulan hizmetlerin kalitesi sistematik ve karşılaştırmalı olarak denetlenmemektedir. Ancak, çok bariz bir kalite uygunsuzluğu durumunda “kalitesizlik” tespit edilebilmektedir (yanlış tedavi sonucu ölüm gibi).

Öneri 1: Sağlık sisteminde kalitenin belirlenememesi veya kalitesizlik durumunda kişilerin kendilerini hukukî yollardan koruyabilecekleri dayanak noktalarının bilinmemesi tamamen bilgilendirme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, denetimlerin eksikliği, sağlık sisteminde kalite için en büyük engeldir. Aile hekimliği sistemi yerleşmesi sağlık sorunlarının birçoğunu çözecektir.

Bunun yanında kalitenin belirlenebilmesi için öncelikle mekân, donanım ve personelin müşteriye ilgisi konularında kalitenin sağlanabilmesi, hastaneler için kalitenin en büyük ölçümü olacaktır. Bunun sayısal ve analizlere dayalı ölçümü ise, yapılacak anketler ile yapılabilecektir.

Sorun 2: Ülkemiz sağlık sisteminin bütününde kalitenin izlenmesi ve denetimi için gerekli standartlar bulunmadığından çoğunlukla hastanelerin performansları yatağa dayalı ham ve karşılaştırmaya olanak tanımayan istatistikî verilerle yapılmaktadır.

Öneri 2: Sağlık Bakanlığı denetim elemanlarının denetimlerini düzenli olarak ve bununla birlikte düzensiz aralıklarla yapmaları çözüm için gereklidir.

Ayrıca, ülkemizde bulunan hastanelerde, bireysel öneri veya şikayet/dilek kutuları gibi, müşteri diye tabir ettiğimiz hastaların fikirlerini alabileceğimiz araçların kullanılmaması dikkat çekmektedir. Hastaneye gelen kişi genelde işini bir an önce halledip gitmek niyetinde olduğundan, hastanelerde böyle bir geri beslemenin alınabilmesi çok da mümkün gözükme de, bu sistemin yaygınlaşması halinde kalitenin ölçülebilmesi açısından önemli bir adım atılabilecektir.

Sorun 3: Ülkemiz hastaneleri bilimsel işletmecilik anlayışından uzak bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışı ile yönetilmekte dolayısıyla kıt kaynaklar (para, zaman, ilaç vb.) etkin olarak kullanılmamaktadır.

Öneri 3: Hastane yöneticilerinin sadece tecrübe ve kıdemlerine göre seçilmesinin yanında, seçilen kişilerin yöneticilik ile ilgili eğitimleri alması sorunun çözüm yoludur. Hastanelerimizde üst düzey yönetici konumundaki Başhekimlerin yöneticilik vasıflarındaki eksiklik ancak “liderlik” veya “yöneticilik” eğitimlerini mutlaka almaları gerekmektedir. Çünkü kişi yönetici konumuna gelene kadar hiçbir yönetim ile ilgili bir çalışma şeklini görmemiştir.

Sağlık sistemiyle ilgili yukarıda sıralanan haricinde, farklı öneriler getirecek olursak; sağlık sistemi günümüz teknoloji çağına uygun bir yaklaşımla reorganize edilmeli, özellikle 1. basamak ile diğer basamaklar arasındaki iletişim ve en önemlisi etkileşim geri bildirimi etkin sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Bu reorganizasyonun dayanması gerekli temel : 1. basamak sağlık sisteminin, tüm sağlık sisteminin kalitesini etkileyen en önemli belirleyici olduğu yaklaşımının özenle dikkate alınmasıdır. Bu amaçla öncelikle hizmet alan kesim olan hastalara birinci basamak sağlık hizmetinin önemi özelliği anlatılmalı aynı şekilde hizmet veren sağlık personeli de yaptığı işin önemi konusunda bilinçlendirilerek kişilerin birinci basamak tedavi kuruluşlarına olan güveni yeniden kazanılmalı ve üst basamaklardaki hasta yığılmaları bu şekilde önlenmelidir. 1. basamak tedavi hizmeti alanlara karşı ikna yöntemi kullanılmalı üst basamak tedavi kuruluşlarında alacakları hizmetin kalitesinin “kendi sundukları hizmetten daha üstün olmadığı” hususunda ikna edilmelidirler. Bunu temin için 1. basamak tedavi hizmetinin tüm tetkikler ve reçete edilen ilaçlar dâhil tamamen ücretsiz hale getirilmesi hususu da düşünülebilir.

Kamu hastanelerimizin örgütsel yapı ve yönetim anlayışları, günümüz yaklaşımları doğrultusunda tartışılarak, yeniden yapılandırılmalıdır. Bu çerçevede hastanelerin tipik kamu kurumları şeklinde işletilemeyeceği göz önüne alınarak sağlık hizmeti sunan birimleri ile idare birimlerinin mümkün olduğunca birbirinden ayrılması idare birimlerinin profesyonel kadrolardan oluşturulması; sağlık hizmeti sunan kesimin ise kendi görevleri yönünden idari hiyerarşiden bağımsız hale getirilmesi düşünülmelidir.

Herhangi bir örgütsel yapıda, günümüz gerek bilimsel yönetim gerekse de kalite yaklaşımlarının temel vurgusu olan “yönetim” yaklaşımı önemlidir. Adı ne olursa herhangi bir yönetim yaklaşımının uygulanacağı örgütün yönetim yaklaşımı ile uygunluğu bağlamında etkin olacağı unutulmamalıdır. Dolayısıyla ISO 9000, TKY ya

da herhangi bir kalite yönetiminin uygulandığı örgütün performans göstergelerine olumlu katkı sağlayabilmesi; örgütsel yapı ve yönetim anlayışının bilimsel öngörüler ile uyumuna bağlıdır.

Sonuç olarak; hastaneler gibi özellikle hizmet üreten kamu kurum ve kuruluşlarında kalitenin artırılabilmesi ancak, öncelikle hizmeti üreten bireylerin kalitesinin artırılması ile sağlanabilir. Etkin bir Personel Yönetimi ve Personel Temin Sistemi ile kamuda görevli personelin kalitesi arzu edilen seviyede olacak dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi başarılı bir şekilde yapılabilecektir.

4.3. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

Belediyeler, bir kamu kuruluşu olarak alanına girdiği konularda hizmet vermek için kurulmuş bir devlet teşkilâtıdır. Dolayısıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşları gibi belediyeler de kaliteye önem vermek durumunda ve bunun için gerekli çalışmaları yapmaktadır.

Ülkemizde, kamu sektöründe TKY uygulaması ilk defa 1995 yılında yerel yönetimlerde İzmit Değirmendere Belediyesi'nde başlamış, bunu Kadıköy, Aydın, Bodrum Belediyeleri ve İzmir Büyükşehir Belediyesi takip etmiştir. Yine kalite merkezli yönetimin kurumsallaşp TKY'nin yerleşebilmesi için bir araç olan ISO 9001 belgesini ilk alan kamu kurumları arasında Pendik Belediyesi yer almıştır. Dolayısıyla seçilmiş ve atanmışların birlikte oluşturduğu, bu nedenle merkezi yönetimden farklı bir yapı taşıyan belediyeler, kamusal hizmetlerin kalite kriterleri çerçevesinde sunulmasında da diğer merkezi kamu kurumlarına örnek ve öncü olmuşlardır.

Belediyeler, hem ortak ve yerel nitelikteki kamusal ihtiyaçları karşılayan hizmet birimleri, hem demokratik değerlerin gelişiminin en önemli aracı kurumsal yapıları, hem de halka en yakın kamusal yönetim kuruluşları olmaları bakımından çok kritik ve önemli role sahip olan kuruluşlardır. Klasik anlamdaki görevlerini yerine getirmeden öte her geçen gün çeşitlenen ve çoğalan yerel hizmetleri etkinlik, verimlilik ve kalite ölçüleri içinde yerine getirmeleri beklenir olmuştur. TKY, bu noktada diğer kamu kurumlarında olduğu gibi belediyeler için de vazgeçilmez bir yönetsel teknik ve felsefe olarak benimsenmeye başlanmıştır. Katılım, müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme, süreç odaklılık, takım çalışması, etkinlik, verimlilik, sürat, kalite gibi ölçütlerle insanın yaşam kalitesinin artmasına odaklanan TKY; hızlı ve çarpık kentleşme gibi toplumsal, kültürel ve fiziksel sorunlardan deprem, yağmur, kar, sel gibi doğal afetlere varıncaya kadar bir dizi açmaz karşısında kilitlenip felç olan belediyeler için bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmıştır (Nohutçu, 2003:195).

TKY'nin farklı düzeylerde ve alanlarda sağlayacağı katkıların ve stratejik rolünün anlaşılmasından dolayı ülkemizde de son yıllarda gerek ilke bazında ulusal plân ve projelerde gerekse yasal, yönetsel bir takım değişikliklerde TKY'nin önemi ve benimsenip uygulanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. TKY'nin kamu yönetimine ve yerel yönetimlere uygulandığında sunulan hizmetin kalitesinin iyileşmesi, vatandaşın doyumunun artması, kaynak israfının azalması, hizmeti geliştirme süresinin kısalması, verimliliğin artması, süreç içi işlem sayısının azalması, sunulan hizmetin süresinin kısalması ve devlet-vatandaş arasındaki bağın kuvvetlenmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, belediyelerde TKY uygulanması durumunda hizmetin kalitesini artıran kriterler erişebilirlik, zamanlılık, tamlik, doğruluk, profesyonellik, güvenilirlik, güvence,

anlaşılabilirlik, süreklilik ve esneklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu kriterlerin ve başarılı TKY uygulamasının anahtarı olarak ise kadro planlaması gerekliliğidir.

Yine kamu hizmetinde kalitenin sağlanabilmesi amacıyla 2002 yılında İçişleri Bakanlığı'na kamu hizmetlerinin yürütülmesinde hız, kalite, verimlilik ve etkinliğin sağlanması amacıyla “Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı” başlatılmıştır.

5215 sayılı Belediyeler Kanunu'nda tanımlandığı üzere belediyeler, “beldenin ve belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişileridir.” Ayrıca belediyeler yol ve alt yapı hizmetleri, park, bahçe ve çevre düzenlemesi, elektrik-su-telefon-doğal gaz gibi hizmetler, çöp toplama ve temizlik, itfaiye, sağlık denetimleri, yerel vergiler koyma ve toplama, ceza kesme gibi mali ve hukukî hizmetler, sosyal sorumluluk gereği yardımda bulunma, halk eğitim merkezleri vasıtası ile halkın eğitimi, kültürel hizmetler gibi pek çok ve çeşitli alanda sorumluluk taşımaktadırlar.

5215 sayılı kanunla, belediyelere kültür ve tabiat varlıklarını korunması, turizm, tanıtım, okul öncesi eğitim, ambulans, acil yardım, şehir içi trafik görevleri ve yetkileri ile ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi gibi yeni yükümlülükler de getirilmiştir. Geleneksel belediyeçilik anlayışı ve hizmet üretimi ile bu hizmetlerin ve görevlerin yerine getirilmesi imkanı bulunmamaktadır; bu nedenledir ki günümüz belediyelerinin en etkin ve verimli şekilde görev yapabilmelerinin yolu TKY'ne olan inanç ve bağlılıkları ile mümkün olabilecektir.

Belediyelerden beklenen hizmetlerdeki bu çeşitlenme ve bilinçlenme geleneksel belediyeçilik anlayış ve yöntemleriyle değil ancak değişimi ve TKY'yi benimsemiş kalite odaklı çağdaş belediyeçilik felsefesi ve yaklaşımıyla olanaklıdır. Belediyelerde TKY uygulaması, gerek merkezi kamu kuruluşlarından gerekse özel sektörden bazı farklılıklar ve özelliklerle ayrılmaktadır. Özel sektörden farklıdır; çünkü öncelikle belediyeler özel sektörün çoğunluğu gibi mal değil hizmet üretmekte, üretilen hizmetin de kalitesinin ölçülmesi ve müşteri memnuniyetinin belirlenmesi çok kolay olmamaktadır. İkinci farkı, belediyenin müşteri arama zorunluluğunun olmaması, zaten sınırları içinde yaşayan ve kendi hizmet tekelinden başka alternatifi olmayan bir vatandaş topluluğuna sahip olmasıdır. Dolayısıyla özel sektör gibi müşteri çekme ve rekabet yarışına girme zorunluluğu yoktur.

Belediyelerin TKY uygulamalarında diğer merkezi kamu kuruluşlarından farkı ise merkezi bürokratik kişi ve kuruluşların seçilerek yeniden iş başına gelmeleridir. Bu ise; hizmet alan kesimin memnuniyetsizliği halinde, belirli dönemler içerisinde belediye başkanını ve diğer hizmet üreten organlarını değiştirme durumuna yol açmakta, aynı nedenlerle hizmet üreten başkan ve organlar da yeniden seçilemem kaygısı ile TKY'den ödün vermek ve günümüz Türkiye'sinin en büyük siyasi hastalığı olun popülist icraatlara yönlendirmektir. TKY ile belediyeler bir taraftan sundukları hizmetlerin etkinlik, çeşitlilik, verimlilik, esneklik ve kalitesi ile sorumlu oldukları yerel halkın memnuniyetini sağlama için yarışırken, diğer taraftan TKY'nin insan odaklı felsefesiyle katılımı, demokrasiyi, kentlilik bilincini, yerel kalkınmayı sağlayacaklardır. İletişim ve bilişimin yaygınlaştığı günümüzde, kuşkusuz yerel halklar diğer belediyelerde sunulan kalite, yenilik ve kolaylıkları kendi belediyesinden talep edecek, bu yeni gereksinim ve beklentiler de belediyelerin TKY'nin “sürekli gelişim”

mantığı çerçevesinde hizmetlerinin nitelik ve niceliklerini sonu gelmeyecek biçimde artırarak rekabet yarışına girmelerine neden olacaktır.

4.3.1. Pendik Belediyesi Uygulaması

Pendik Belediyesi, kalite çalışmalarında ilgili mevzuatın yanı sıra, Pendik halkının taleplerinin de yerine getirilmesinin önem ve gereğini tüm personele bildirerek, müşteri memnuniyetinin artırılması için Toplam Kalite Yönetimi anlayışı doğrultusunda çalışmaları sürdürmektedir.

Pendik Belediyesi Kalite Politika ve Hedefleri belirleyerek personele duyuru yapmakta, politika ve hedefleri, yılda en az iki kere Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürüne uygun olarak yapacağı toplantılarla değerlendirerek, Kalite Yönetim Sisteminin (KYS) gerektirdiği önlemleri almakta ve gerekli kaynakların sağlanmasını taahhüt etmektedir.

Pendik Belediyesinin, orta ve uzun vadeli genel yıllık hedeflerinin yanı sıra, her birimin kendisinin belirleyeceği yıllık hedefleri bulunmaktadır.

Kurulan KYS'nin bir bütün halinde planlanması, anlaşılması, uygulanması, gerekli değişikliklerin yapılması, sistemin bütünlüğünün sürdürülmesi ve sürekli geliştirilmesi oluşturulan kalite yönetim üst ekibi tarafından sağlanmakta, iş ve işlemler APK Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

Pendik Belediye üst yönetimi, KYS ile ilgili proseslerin oluşturulması, uygulanması, sürdürülmesi, performans ve iyileştirme çalışmalarında duyulan ihtiyaçların yönetime rapor edilmesi, belediye içinde müşteri memnuniyeti, kalite ve verimlilik ile ilgili bilincin oluşturulması çalışmalarını Kalite üst ekibi ile birlikte yürütmek üzere üst yönetimden bir temsilci görevlendirmektedir.

KYS'de görevlendirilen personelin sahip olması gereken beceri ve deneyimin yeterliliğinin tayini hususundaki işlemler *“İl Özel İdareleri, Belediyeler ve İl Özel İdareleri ve Belediyelerin Kurdukları Birlik, Müessese ve İşletmeler ile Bunlara bağlı Döner sermayeli kuruluşlardaki Memurların Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik”* hükümlerine göre yapılmaktadır. Her görev için ihtiyaç duyulan yeterli eğitime sahip personel mevcut personelin eğitilmesi yoluyla ya da istenilen yeterliliğe sahip personelin istihdamı yoluyla sağlanmaktadır. Personele verilen eğitimin yeterliliği, personelin konularındaki yeterliliği, ürün ya da hizmetin etkinliği KYS tarafından değerlendirilmektedir (PB, 10.12.2006, www.pendik.bel.tr).

Belediye tarafından sunulan hizmetlerin/ürünlerin müşteriler açısından yeterliliği Kamuoyu Yoklamaları, Beyaz Masa, Alo Çöp, Alo Zabıta, Halk Saatleri, Halk Meclisleri, Web Sitesi yoluyla gelen şikayet ve taleplerin değerlendirilmesi yoluyla ölçülmektedir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için öncelikle müşterilerin talep ve şikayetlerinin kuruma sağlıklı olarak ulaşması gerektiğinin bilincinde olan Pendik Belediyesi; vatandaşların ve tüzel kişilerin belediyeden taleplerinin sağlıklı ve etkin biçimde kurum tarafından ulaştırılabilmesi için resmi yazışmalar yapmaktadır.

Yukarıda belirtilen yollarla temin edilen talepler ve talep ile ilgili bilgilerin kayıtları tutulur.

Taleplerin neticeleri (uygun olup olmadığı, uygun görülmemiş ise nedeni, uygun görülmuş ise ne zaman gerçekleştirileceği) hakkında talep sahibine bilgi verilmektedir. Sadece kamuoyu yoklamalarında elde edilen talepler hakkında bu işlem yapılmaz.

Taleplerde değişiklik yapılarak uygulanmasına karar verilen hususlarda da talep sahibine bilgi verilmektedir. Bu bilgilendirme Beyaz Masa uygulamalarında ve yazılı başvurularda yazı ile, Halk Saatleri, Halk Meclislerinde söz konusu talep/şikayet esnasında gerekli bilgi verilmemişse daha sonra yazılı olarak; Alo Çöp ve Alo Zabıta şikayet ve taleplerinde de telefon ile yapılmaktadır. Web sayfasına elektronik ortamda gelen şikayet ve talepler de yine elektronik ortamda cevaplandırılmaktadır.

Pendik Belediyesinde üretilen ürünler ve hizmetlerle ilgili genel tanımlamalar söz konusu ürün veya hizmetin üretim prosedüründe belirtilmiştir. Ayrıca yapım-inşaat işlemleri ile ilgili tanımlamalar, söz konusu işlerin projelerinde detaylı olarak belirlenmiştir.

Genel olarak denebilir ki; Pendik Belediyesi Toplam Kalite Yönetimi Sistemini uygulamaya koyan en eski belediyelerden biridir. Bunun bir sonucu olarak, kalite sistemi yeterince yerleşmiş konumdadır. Ayrıca söz konusu yönetim sistemi/felsefesi yayımlanan çeşitli dokümanlar ile standarda bağlanmış ve personel eğitimlerine de gereken önem verilmiştir.

4.3.2. Değerlendirme

Dünyada ve ülkemizde hızla ve artarak uygulanmaya başlanan TKY, modern belediyeler için de kaçınılmaz bir örgütsel yaklaşımdır. Bilindiği gibi, TKY birtakım dogmatik direktifler, kurallar ve zorlamalar içermez. Tersine, kamusal, özel veya gönüllü her türlü örgüt tipine, toplumsal ve kurumsal her türlü kültürel yapıya uyarlanabilme esnekliğine sahiptir.

TKY'nin başarılı olabilme şansını belirleyecek en kritik nokta, diğer kurumlarda da gördüğümüz gibi, lider personelin (belediye başkanının) ve üst yönetiminin TKY'yi sahiplenmesi ve benimsemesidir. Belediye başkanının desteği, kararlılığı, inancı ve sabrı olmadan TKY'nin belediyelerde başarıya ulaşma şansı yoktur. Dolayısıyla TKY'yi yalnız bir moda olarak algılayıp “başka belediyelerde var, bizde neden olmasın?” mantığıyla ya da yasal, toplumsal, siyasal ve diğer baskılar sonucu uygulamaya geçirip başarılı olmak olanaksızdır.

Belediye hizmetlerinin etkin ve verimli kullanımını denetlemede, hizmet alan kesimin katkı ve katılımını sağlamak için farklı formatlarda pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bunların en çok bilinenleri, kamuoyu yoklamaları, halk meclisleri, kent meclisleri, halk saati, randevular, beyaz masa, yazılı şikayet ve istekler, internet yoluyla iletişim, zabıta, çöp, çevre gibi konularda kurulan ücretsiz telefon hatları olarak sıralanabilir. Tüm iletişim ve etkileşim yolları bir dert dinleme ve müşteriye geçici rahatlatma yolu olarak gösterişte kalmamalı, TKY felsefesine uygun olarak halkın istek, şikayet ve gereksinimlerinin öğrenildiği, bu verilere dayanarak belediye plan, strateji, uygulama ve hizmetlerinin değiştirilip geliştirildiği, proaktif (önleyici) önlemler alıp uygun politikaların üretildiği ideal yöntemler olarak değerlendirilmelidir. TKY ile varılmak istenen nokta insanın yaşama kalitesinin yükseltilip memnuniyetinin sağlanması olduğuna göre, TKY'nin esneklik ve uyarlanabilme niteliğinden yararlanarak farklı orijinal yöntem ve araçlarla müşteri memnuniyetine ulaşılabileceği göz ardı edilmemelidir.

TKY için dış müşteriler kadar iç müşterilerin memnuniyeti de eşit oranda önemlidir. Belediyeler içinde farklı işlevleri ve sorumlulukları olan birimler ve çalışanların tümü iç müşteri olarak nitelendirilebilir. Aslında her birim diğer birim için bir müşteridir. Bir birimin sunduğu hizmetin kalitesi zincirleme diğer birimlerin yerinde, zamanında ve doğru olarak üreteceği hizmete bağlıdır. Her bir birim ve çalışanın belediyeyi ve kenti sahiplenmesi, vatandaşa karşı kaliteli hizmet üretmesi gereken bir müşteri duyarlılığında davranması da ancak birer iç müşteri olarak kendilerine yeterince yetki ve sorumluluk devredilmesine, yönetim ve karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanmasına, kalite konusunda eğitilerek bilinçlendirilmelerine bağlıdır.

Esnek ve uyarlanabilme özelliğine sahip TKY, insanın yaşam kalitesi, mutluluğu ve esenliğini amaçlayan her türlü çağdaş yönetim tekniği, modeli ve yaklaşımıyla harmanlanabilir. Bu bağlamda, “kentsel dönüşüm projeleri”, “kentlilik bilinci”, “sürdürülebilir yerel kalkınma” gibi kentteki merkezi, kamusal, özel, akademik kurumları ve tüm sivil toplum kuruluşlarını birer paydaş olarak gören yönetim temelli uygulama ve politikalar kalite odaklı çağdaşbelediye anlayışını tamamlayan gelişmeler olarak değerlendirilebilir. Tüm bu katılım, işbirliği ve ortaklık temelli yaklaşımlar kentin, hizmetlerin, yerel kaynakların sahiplenilerek hizmetlerin kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak; TKY belediyeler için, örnek verdiğimiz diğer kamu kurumlarından daha yaygın bir şekilde uygulama alanı bulmaktadır. Bu da, vatandaşa en yakın konumda bulunan belediyelerin hizmet kalitesini artırması ile birlikte yaşam kalitesini artırma yolunda fayda sağlayacaktır.

Ayrıca, TKY uygulaması ile birlikte, çoğu zaman sessiz kalma durumunda olan ve haksızlık, adaletsizlik gibi olumsuz tavırlara maruz kalan vatandaşların söz hakkı oluşmuştur.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde; TKY'nin kamu alanındaki uygulamalarının değerlendirmesi yapılacaktır. Öncelikle, dördüncü bölümde ortaya konan kamu alanındaki uygulamaların, benzerlik ve farklılıkları ele alınacak, daha sonra uygulamalarda karşımıza çıkan sorunlar ile bunların çözüm yolları değerlendirilecek, TKY'nin uygulamasından doğan olumlu sonuçlar belirtilecek, son olarak da TKY'nin kamu alanında başarılı olabilmesi için gereken koşullar ile birlikte genel bir değerlendirme yapılacaktır.

Kamu alanındaki TKY uygulamalarına verdiğimiz örneklerdeki benzerlik ve farklılıklara bakacak olursak; bazı yönleriyle birbirlerine benzer özellikler gösterdikleri, bazı yönleriyle de birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir.

Uygulamaların benzer yönlerini şöyle açıklayabiliriz: TKY, hem emniyet teşkilatında, hem sağlık sisteminde (hastanelerde), hem de belediyelerde kalitenin ölçülebilmesinde güçlükler yaşanmaktadır. Her üç alanda da müşteri olarak nitelendirdiğimiz vatandaşlar için kalitenin ne ölçüde yakalandığının anlaşılabilmesi, TKY uygulamasını yönlendiren en önemli faktör olması nedeniyle, önem teşkil etmektedir. Emniyet teşkilatı için kalite vatandaşın huzur ve güvenliği iken, hastanelerde zamanında teşhis ve olumlu bir tedavi süreci ve belediyelerde ise yine vatandaşın hizmet beklentisidir. Her üçünde de, kalite soyut kavramlar olarak görülebilir. Her ne kadar hastanelerde kalite ölçülebilir gibi görülse de, hastaların teşhis ve tedavinin ne kadar doğru olduğunu bilmemeleri veya tedavi süresinin uzunluğunun uygun olup olmadığının bilinmemesi, hastaların “bu hastane kaliteli” diyebilecekleri bir ortam oluşturmamaktadır. Bu nedenle, hastaneler için kalite, sadece hijyen ve araç gereçlerin teknolojiye uygunluğu olduğundan TKY sınırlı kalmaktadır.

Örneklerdeki bir başka benzerlik, TKY'nin mali boyutu ile ilişkilidir. Her üç örnekte de TKY uygulamasının arkasında devlet gücünün olması mali kısıtlamaların olmasını engellemektedir. Ancak tabii ki, bu mali rahatlık, TKY'nin yaygınlaşmış bir felsefe haline gelmesine ve üst düzey yöneticilerin bu felsefeyi benimsemelerine bağlıdır. Benimsenmiş durumda olan bir TKY için, kamu alanında mali boyut çok fazla engel değildir. Dolayısıyla TKY daha rahat uygulanabilecek, böylece vatandaşla kaliteli hizmet verilebilecektir. Bu da vatandaşın yaşam kalitesine katkı sağlayacaktır.

Bir diğer benzerlik ise; kamu alanlarındaki uygulamaların, TKY'nin yaygınlaşabilmesi için fazla sayıdaki insana ulaşabilmesidir. TKY sadece dış müşteriye verilen hizmetin veya ürünün kalitesinden geçmez. Aynı zamanda organizasyonlar, iç müşteri dediğimiz kendi bünyesindeki personele de kaliteyi amaçlar. Bu bağlamda; Ülke genelinde yaşayan ve kamuda çalışan bu kadar fazla insana ulaşabilecek bir TKY, yaygınlaşabilmek için uygun bir ortam bulabilecektir. Ayrı iç müşterideki fazlalık ile doğru orantılı olarak, kamudaki oturmuş ve kalıplaşmış bir teşkilat yapısının olması, kendini, zaman zaman kendi içinde uyguladığı faaliyetlerle (kurslar vb.) kendini yenileyebilmesi, TKY eğitimlerinin uygulanabilirliğini ve yaygınlaşabilme imkânını artırmaktadır. TKY'de personel eğitimi göz önünde bulundurulacak olursa; kamu alanında TKY eğitimi almış personel çok fazla bulunamasa da, bu eğitimin verilebilmesi için yeterli ve gerekli imkanların bulunması önemli bir faktördür.

Uygulamaların farklı yönleri ise, söz konusu kamu kurumlarının müşterileri ile ürünlerine göre değerlendirilebilir. Emniyet teşkilatı ve hastaneler için TKY, belediyelerden biraz daha farklılık arz etmektedir. Çünkü güvenlik güçleri ile doktor, hemşire vb. sağlık personelinin, halkın memnuniyetini sağlayabilmesi, diğer kamu

alanlarına göre daha zordur. Türk toplumunda genel olarak bahsettiğimiz bu kişiler aslında görmek istemeyeceğimiz kişilerdir. Dolayısıyla, bu iki alanda bir hizmet almak zorunda kalacak olan kişi, kaliteden ziyade, bir an önce oradan ayrılmak için kısa sürede işinin bitmesini isteyecektir. Aslında belediye ve diğer kamu kurumlarında da aynı durum söz konusu olsa da, diğerlerine nazaran emniyet ve hastaneler için zaman en önemli hizmet aracıdır. Dolayısıyla, tüm kamu kurumlarında olduğu gibi, özellikle bahsettiğimiz bu iki alanda “bürokrasi” diye tabir ettiğimiz evrak işlerinin azaltılması en faydalı TKY uygulaması olacaktır.

Söz konusu kamu alanlarındaki bir başka farklılık ise; elde edilen ürünün bireye ve bireyin ihtiyaçlarına hitap edebilmesi konusudur. Yine emniyet teşkilâtı ile hastaneler belediyelerden farklı durumdadır. Çünkü belediyelerin ürettiği hizmet her zaman bireye inemeyebilmektedir. Polis merkezleri ile hastanelerimizde, zaten bireyin direkt kendisine yönelik hizmet üretilmeye çalışılırken, belediyelerde hizmet toplumun geneline yönelik üretilmektedir. Dolayısıyla, belediyeler için bireylerin ihtiyaçlarının iyi tespit edilmesi çok önemlidir.

Buraya kadar olan değerlendirmelerde uygulamaların benzerlik ve farklılıklarından bahsedilmiştir. Bundan sonraki bölümde ise, bu değerlendirmeler ışığında, uygulamalarda karşımıza çıkan sorunlar ortaya konacak ve bu sorunlara çözüm yolları önerilecektir.

Toplam Kalite Yönetiminin ilk uygulamalarının özel sektör üretim işletmelerinde başlamış olması, söz konusu yönetim anlayışının kamu kesiminde uygulanabilirliği sorununu gündeme getirmektedir.

TKY, yönetimde kullanılan birtakım ilke, teknik ve yöntemlerin bir araya getirildiği, örgüt kültüründe değişikliği içeren bir yönetim anlayışıdır. Konuya bu şekilde bakıldığında Toplam Kalite Yönetiminin üretim ya da hizmet, özel veyahut kamu kesiminde uygulanması arasında fark bulunmadığı ileri sürülebilir. Ancak bu durumda dahi TKY’nin tüm ilke, teknik ve yöntemlerinin özel kesimde uygulandığı şekliyle kamuda uygulanması mümkün olmayacaktır.

TKY’nin kamu alanında karşısına çıkan engellerden biri maliyettir. Çünkü, az önce değinildiği gibi, TKY için personel eğitimi çok önemlidir. Eğitim ise, mali kaynakların yeterliliği ile ilgilidir. Bu bağlamda; TKY için ayrılan ödenek miktarı, üst yönetimin kalite anlayışını benimsemesine doğru orantılı olarak değişecektir. TKY’ye ayrılan ödeneğin yeterli olması için ise yine TKY’nin bir devlet politikası haline gelmesi gerekmektedir.

Kamu alanı uygulamalarındaki bir diğer sorun, TKY’nin planlamasında yapılan hatalardır. Devletimizin yönetimine geçmişten itibaren şöyle bir genel olarak bakacak olursak, çok uzun vadeli planlamalar veya politikalar yürütülememektedir. Bunun bir sonucu olarak; TKY’nin bir süreç olduğunu düşündüğümüzde, başarılı olabilmek, TKY için uzun vadeli planlamalar yapmak ile mümkün gözükmemektedir. Bu da yine TKY’nin benimsenmesi ile sağlanabilir.

Devlet düzeyinde yapılan büyük maliyetli ve uzun dönemli projelere bakacak olursak, sorunlardan birinin de, geri besleme dediğimiz uygulamaya konan faaliyetin sonuçlarının (olumlu veya olumsuz) alınamaması olduğu göze çarpmaktadır. Bununla birlikte TKY, güvenilir veriler ve analizlerle daha iyi kararlar verebilme ve bunları uygulayabilmeye dayanmaktadır. Ölçülemeyen şey geliştirilemez. Sunulan hizmetin kalitesinden bahsedebilmek için bunun ölçülmesi gerekmektedir. Bu ölçüm ise güvenilir

veriler ve bunların doğru analizi ile mümkündür. Kaliteli bir veri oluşturma sistemi kurmadan yapılan çalışmaların kalitesi ölçülemeyecektir. Bu nedenle, teknik altyapısı güçlü, güvenilir verilerin elde edilmesine imkân verecek bir enformasyon sisteminin kurulması ve bu verilerin sürekli analiz edilerek yapılacak kalite çalışmalarında pusula görevi görmesi sağlanmalıdır. Bu da teknolojik bir alt yapıyı gerekli kılmaktadır. E-Devlet projesi, bu sorun için atılmış büyük adımlardan biridir.

Yukarıda ortaya konan sorunlar gibi, tabii ki TKY'nin kamu alanında uygulanmasından doğan olumlu sonuçlar da vardır. Bunların başında, Atatürk'ün hedef olarak gösterdiği, "muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak ve bu seviyeyi yükseltmek" yolunda hızla ilerleyen Türk Toplumunun refah seviyesini yükseltmek ve yaşam kalitesini artırmak gelmektedir. TKY bilindiği gibi özünde insana değer veren bir sistemdir. Bu sistemin kamu alanında uygulamaya konulması ile, tabiri caizse devlet, insana değer vermeyi öğrenmiştir. Artık vatandaşlarımızın dilekleri, şikâyetleri ve fikirleri önem kazanmıştır. Üst yönetimlerin, iç müşteriler (kamu görevlileri) ile dış müşterilerin (vatandaşların) fikirlerini alması, kişilerde değer görme duygusu oluşturduğundan, motivasyon ve bununla eş olarak verimlilik artmıştır.

Buraya kadar açıklananlar çerçevesinde, TKY'nin kamu alanında başarılı olabilmesi için gereken koşullar şöyle özetlenebilir:

1. TKY ile ilgilenenler kurumsallaşmış bir kalite yönetim sisteminin oluşturulmasının yıllar aldığını bilirler. Bu durum kısa dönemli bakış açısına sahip ve 4 veya 5 yıllık dönem için seçilen hükümetin uzun dönemli TKY uygulamasının önündeki önemli bir engel olduğu anlamına gelmektedir. TKY'nin, kamuda uygulanması için öncelikle, üst yönetimin kalite hareketini benimsemesi ve kalite hareketinin bir devlet politikası haline gelmesi lazımdır. Zira, TKY kısa dönemde ulaşılacak bir hedef değildir.

2. TKY'nin kamuda uygulanabilmesinin diğer bir koşulu ise, kaliteli insan kaynağının sağlanabilmesidir. Çünkü kamuda ürün çoğu zaman hizmettir. Dolayısıyla, Toplam Kalitenin kaliteli bireylerden oluşacağını düşünürsek, önce insan kaynağının kaliteli olması gereklidir. Özel sektörde insan kaynağının kalitesiz olması durumunda personel çıkartma yoluna gidilebilirken, kamu alanında personel değişimi çok fazla olamamaktadır. Sadece aynı kurum içerisindeki personel yer değiştirmekte, kalitesiz personel yine sistem içinde kalmaktadır. Bunu çözümü de, önce çok iyi bir insan kaynakları yönetimi, daha sonra ise çok iyi bir personel yönetiminden geçmektedir.

3. TKY'nin hedeflerinin biri de müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Devletin müşterisi olan vatandaş için kalite, ilk başta kaliteli mekânlarda verilen hizmet ile başlamaktadır. Dolayısıyla, mekânsal alt yapı, kaliteli hizmet vermeye uygun hale getirilmelidir.

4. Gereken mali kaynaklar (özellikle TKY eğitimi için) için alt yapı oluşturulmalıdır. Kanun, yönerge ve yönetmeliklerde yapılacak gerekli düzenlemeler ile bu alt yapı sağlanabilir.

5. Kalite sisteminin en önemli ayağı olan, geri bildirim sisteminin oluşturulabilmesi gerekmektedir. Bunun için de, kamu kurumlarında gereken teknolojik alt yapının, veri değerlendirme sisteminin kurulması ve bu konuda yetişmiş personelin temin edilmesi şarttır.

Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi, kamu alanında uygulanması zor ama imkânsız olmayan bir felsefedir. Aslında kamu ve özel sektörün ikisi için de

denebilir ki; “Kalite için iş yapmak yerine, yaptığımız işi kaliteli yapmayı öğrendiğimiz zaman, kendimizi TKY felsefesini anlamış sayabiliriz.” Yani, TKY’yi uygulamak için önce benimsemek gerekir. Bunun dışında; gerekli koşullar sağlandığı takdirde, TKY’nin kamuda alanında uygulanması faydalı ve daha kolay olacaktır.

KAYNAKÇA

- ADAM, E., 1991, "Quality Circle Performance", Journal of Management, 17(1), ss.21-25.
- AKDOĞAN, A., Erciyes Üniversitesi İİBF, "Toplam Kalite Yönetimi", http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalitefelsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm, (18.12.2006).
- AKIN, B., 1998, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 806 s.
- AKTAN, C.C., 2000, Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi, Ankara: TOSYÖV Yayınları.
- AKTAN, C.C., "Organizasyonel Değişim ve Toplam Kalite" <http://www.canaktan.org/yonetim/toplamkalite/gurular.htm>, (12.12.2006).
- APK (Araştırma Planlama ve Koordinasyon) Daire Başkanlığı, 2000, Yayın-Kütüphane ve Dokümantasyon Şube Müdürlüğü, "Emniyet Teşkilatı Toplam Kalite Atağa Kalktı", Polis Dergisi, (21), ss.82.
- BOVEN D. E., ve LAWLER, E. E., 1992. "Total Quality-Oriented Human Resources Management", Organizational Dynamics, 20(4), ss.29-44.
- BOZKURT, R., 1994, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi", Verimlilik Dergisi, MPM (Milli Produktivite Merkezi) Yayını, 23(4), ss.7-8.
- BUMİN, B., ve ERKUTLU, H., 2002. "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), ss.98-121.
- COLLARD, R. ve DALE, B., February 1985. "Quality Circles: Why They Break Down and Why They Hold up", Personal Management, ss.30-33.
- DEWAR, D. L., 1986, Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı, AR-GE Koç Holding A.Ş. Yayını, İstanbul, 9 s.
- DİCLE, Ü., 1989, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, İkinci Baskı, Ankara: MPM Yayınları No: 320, 80-84 s.
- DİKEN, A., 1995, Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Konya: S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- EFİL, İ., 1995, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- EREN, E., 2003, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Deta Yayınları, İstanbul, 116 s.
- EROL, E., 1993, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 667 s.
- EROL, R., 1999, "Taughî Kalite Felsefesi", Kalite Derneği Dergisi, (1), ss.10.-11
- ERSUN, S., 1994, "Kalite Üstadları", Önce Kalite Dergisi, (7), ss.22.-24
- GENÇ, N., ve DEMİRDÖĞEN, O., 1994, Yönetim El Kitabı, Birey Yayıncılık, Erzurum, 49 s.

- GÖKMEN, C., 2001, Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 4-5 s.
- GÖZLÜ, S., 1994, “Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık, İstanbul:, ss. 53-58.
- GÜRER, C., 1997, “Polis Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Polis Dergisi, (13), ss.67-68.
- GÜRLEK, B., ve GÜROL, M.A., 1993, “Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü”, D. E. Ü. İ.İ.B.Fakültesi Dergisi, 8(1), ss.192-203.
- HENEMAN, H.G., 1989, Personnal/Human Resource Management, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Boston, 668 s.
- HONEYCUTT, A., 1993, “Total Quality Management At TRW”, The Journal of Management, MCB University Press Ltd., 15 (5), California, ss.3-11.
- İMAİ, M KAİZEN, 1986, Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Kalder Yayınları, İstanbul, 95 s.
- İSLAM, Y., 2002, “Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri” Standard Dergisi, (487).
- İŞSEVER, C., 2001, Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite, M.E.B. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 24-28 s.
- JOHANSSON, G., 1999, “Toplam Kalite Yönetimi”, Dünya Gazetesi, 18 s.
- KAPTANOĞLU, D., 2000, “Toplam Kalite Yönetiminde Ekip”, Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi, (1), ss. 1.
- KAVRAKOĞLU, İ., 1993, “Toplam Kalite Kontrolünün Getirdikleri”, Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu, İrfan Yayıncılık, ss.107-121.
- KAVRAKOĞLU, İ., 1994, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, ss. 33-37.
- KASA, H., 1990, Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar, İstanbul: Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu, 121,123 s.
- KAYA, E., 2003, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001, İlke Yayıncılık, İstanbul 58,65 s.
- KESKİN, H., , 2005, “Kaliteye Tarihsel Bir Bakış”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü E-Bülten Dergisi, (4), ss.1-2.
- KIRÇIL, O., ve ARKIŞ, N. 1986, “Türkiye’de Sorun Çözme Gruplarının (QCC) Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim ve Organizasyon Özellikleri”, MPM Eğitim ve Yayınları Ankara, ss.30-53.
- KOÇEL, T., 1998, İşletme Yöneticiliği, 6.Basım, Beta Yayıncılık, 273 s.
- KOSKELA, L., 1992, Application of the New Production Philosophy to Construction, Stanford University, Center for Integrated Facility Engineering Technical Report No:72, 24 s.
- KÖSEOĞLU, M., HAMSON, D.K. ve LINK., D. 1994, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü” (Çeviren: Orhan Pazarcık), Verimlilik Dergisi, 23 (4), ss.21-23.

- KUL, M., 2002, "Emniyet Genel Müdürlüğü Kalite Yolculuğunda" Polis Dergisi, (30), s.164.
- LAPIDUS, V.A., 2001, "Total Quality Management (TQM) as A Requisite Element and The Keystone to Restructuring in Russian Companies", Process Measures and Management, The 6th TQM World Congress, Saint Petersburg , ss.52-58.
- MALİYE BAKANLIĞI, "Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı", <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/elkitabi/safha.htm>, (14.12.2006)
- MASAKİ, İ., 1997, Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul, 6 s.
- MCCLAIN, J., ve THOMAS, L.J., 1985, Operations Management, Production of Goods and Services, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 494 s.
- MDH (Muğla Devlet Hastanesi), "Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.mugladh.com/web/btx/kalite.html>, (15.12.2006).
- MILLER, R.L., ve CANGEMİ, J.P., 1993, Why Total Quality Management Fails: Perspective of Top Management, Total Quality Management Development, 12(7), ss.41-49.
- MILLS, J.R., "What is Gemba?", <http://www.optimums.com/Behavioralhealth/definegem.htm>, (29.12.2006).
- NOHUTÇU, A., "Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler", <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/nohutcu.pdf>, (05.12.2006)
- NOHUTÇU, A. 2003, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, İlke Yayıncılık, İstanbul, 201 s.
- ÖZGEN, H., ve SAVAŞ, H., 1998, "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi", Standart Dergisi, 77 s.
- ÖZGENER, Ş., 2003, "Quality Function Deployment: A Teamwork Approach", Total Quality Management and Business Excellence, 14(9), ss. 969-979.
- ÖZCAN, M., Ekim 1985, "Kalite Kontrol Grupları", Karizma Dergisi, Sayı:18, ss.20-21.
- PB (Pendik Belediyesi), "Pendik Belediye Başkanlığı Kalite El Kitabı", <http://www.pendik.bel.tr/documents/custom/pendikbelediyebaşkanlığıkaliteelkitabi.doc>, (10.12.2006)
- PEKDEMİR, I., 1994, "JIT (Just In Time) ve Kalite Çemberleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 23 (2), ss.55-70.
- PRICE, M. J., and CHEN, E. E., 1993, "Total Quality Management in A Small High-Technology Company", California Management Review, 35(3), ss.98-99.
- SAAT, M., 2000, "Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 (3), ss.126-143.
- SÜERDEM, A., "Ödül", <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain25.html>, (11.12.2006).
- ŞAHİN, Ü., "Ülkemiz Hastane İşletmeciliğinde Kalite: Sorunlar ve Öneriler", <http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkydocs/TKY20.doc>, (07.12.2006).

- ŞİMŞEK, M., 2001, Toplam Kalite Yönetimi, Genişletilmiş 3. Baskı, Alfa Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 554 s.
- TKYAK (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi), 1994, Toplam Kalitenin Amaç ve Felsefesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Uygulamalar, Fırsatlar, Öneriler, Uniform Matbaacılık İstanbul:, 55 s.
- TOZLUYÜZ, T., ve ŞENOL, G., 1994, Toplam Kalite Yönetim, 2.Baskı, İstanbul: Rota Yönetim ve Geliştirme Hizmetleri ve Ticaret Yayınları, (2), ss.324-327.
- ULAŞ, S., 2002, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi Ankara, 3 s.
- ULUKANOĞLU, C., Erişim Tarihi : 18.06.2006, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi”, <http://www.isguc.org/ceren1.htm>, (18.12.2006).
- ULUDAĞ, R., 1994, Kalite Kontrol Çemberlerinin (QCC) Katılımcıların Performansları Üzerindeki Etkisi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 5 s.
- VAROL, K., 1993, “Topyekun Kalite Yönetimi”, TÜSİAD Görüş Dergisi, (12), ss.26-30.
- WALDMAN, D.A., 1994, The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance, Academy of Management Review, 19(3), 54 s.
- YILDIZ, G., 1994, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi , Sakarya Üniversitesi, Yayın No:10, ss. 4 .
- ZAND, D.E, 1994, “Managing and Consulting: A Total Quality Perspective”, Journal of Management Development, New York, USA, 12 (7), ss.51-59.

ÖZGEÇMİŞ

29.10.1982 tarihinde Bandırma’da doğdu. İlk Okulu Bandırma’da Evyapan İlkokulu ve Cumhuriyet İlköğretim Okulu’nda; Orta Okulu Bandırma Cumhuriyet İlköğretim ve Ankara Nurettin ERSİN İlköğretim Okullarında tamamladı. 1996 yılında başladığı lise öğrenimini Ankara Mehmetçik Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı)’nde 2000 yılında tamamlayarak mezun olmuştur. Aynı yıl Kara Harp Okulu’nda öğrenime başladı. 2004 yılında KHO’dan Personel Teğmen olarak mezun olup; aynı yıl Konya Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı’ndaki subay temel kursunu başarıyla tamamlayarak 172 nci Zırhlı Tugay Komutanlığında Personel Şube Plan Subayı ve Toplam Kalite Yönetimi Subayı olarak göreve başladı. Halen Kahramanmaraş İlinde Harekât ve Eğitim Plân Subayı ve TKY Subayı olarak görevine devam eden Personel Teğmen Tolga ASLAN bekar olup; iyi derecede İngilizce bilmektedir.

Tolga ASLAN