
SERİ

B

CİLT

52

SAYI

1

2002

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

ORMAN FAKÜLTESİ

DERGİSİ



F.1

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BAŞARI İLKELERİ

Ar. Gör. Derya SEVİM KORKUT¹⁾
Doç. Dr. K. Hüseyin KOÇ¹⁾

Kısa Özet

Rekabette üstünlük sağlamayı amaçlayan işletmeler; bu hedeflerine ulaşırken müşterilere yeterli kalite düzeyine sahip ürünleri uygun fiyatla sunmalı ve satış sonrası hizmetlere de önem vermelidir. Bugün Kalite Kontrol çalışmaları sonucunda tasarım aşamasından başlayarak üretim aşamasına kadar ürünün kalite düzeyinin yükselmesi sağlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ise gerek işletmeler ve gerekse kullanıcıların hem mevcut hem de gelecekteki beklentilerinin karşılanmasını amaçlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmelerde gözle görülür değişiklikler yaşanır. Bu değişiklikler arasında; kalitenin artması, verimliliğin yükselmesi, maliyetin azalması, pazar payının artması ve müşteri memnuniyetinin gelişmesi sayılabilir. Bu makalede Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı yapılarak, gelişimi üzerinde durulmuştur. Geleneksel Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki farklar irdelenmiş, amacı ve felsefesi, uygulamadaki başarı ilkeleri hakkında bilgi verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ITS AIMS IN SUCCESS

Abstract

The firms that aim the superiority in competition should give the customers the products with appropriate quality level and appropriate price. They should be providing customer services after purchasing the product. Today, with the result of the quality controlling , the increase of the product quality is provided from the designing to the manufacturing. Total Quality Management (TQM) aims to provide the future expectations of both the customers and the manufacturers. Significant changes can be observed in the companies that use TQM. Increase in quality, increase in market share, decrease in costs, increase in efficiency and the development of customer satisfaction are some changes. The definition and the development of the TQM are given in this article. The differences between the traditional management and the TQM, the aims and the physiology, the aims of success in application are also given.

Keywords: Total Quality Management (TQM)

¹⁾ İ.Ü. Orman Fakültesi Orman Endüstrisi Makinaları ve İşletme Anabilim Dalı

1.GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); işletmede çalışanların katılımı ile kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalar ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik planlı ve sistematik bir yaklaşım sağlayan etkili bir sistemdir. Bu doğrultuda, bir organizasyondaki her birimin ve çalışanın bu anlayışı benimsemesini, sorumluluk ve tam katılımlarını gerektirir.

TKY yaklaşımı, gelişen teknoloji ile birlikte varolmak, güçlenmek ve en iyi duruma gelmek isteyen kuruluşlar için başarıya ulaşmanın temel yolu olarak benimsenmekte ve farklı yaklaşımlarla uygulanmaya çalışılmaktadır. İşletmelerde çalışan bireylerin davranışları, yönetici-çalışan ilişkileri, işletme içi ve dışında önemli gelişmelere neden olmaktadır. Başarılı işletmeler uzun dönemde sürekli bir gelişim sağlayarak kalite ve hizmetleri ile müşteri güvenini kazanmaktadırlar.

TKY sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, aynı zamanda günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Önceleri üretim sektöründe gündeme gelen kalite kontrol giderek yerini kalitenin denetlenmesi amacıyla kullanılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle, hem üretim hem de hizmet sektörünün çeşitli alanlarına uyarlanabilen kalite yönetim sistemlerine bırakmaya başlamıştır. Kalite Kontrol, bitmiş ürünün kalitesini kontrol eder ve denetlerken, Toplam Kalite yaklaşımı ile ürün ve hizmetlerin hatasız üretilmesi, planlanması ve kalite kontrole gerek kalmaması hedeflenir. TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesinin temel nedeni, bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan da verimliliği artırmasıdır (ULUKANOĞLU 2000).

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

TKY, bir işletmede verimliliğin maksimum düzeye çıkarılması, sıfır hataya ulaşılması ve %100 müşteri tatminini sağlamayı hedeflemek için benimsenmesi ve şirket içi tam katılımın sağlanması gereken bir yönetim anlayışıdır.

TKY, çok boyutlu bir yönetim şekli olmasından dolayı tam olarak tanımlanamamaktadır. Bunun nedeni, TKY'nin her işletme için farklı bir şekilde uygulanması ve tanımı yapanların farklı fikirleri, eğitimleri ve yönetime katılım oranlarıdır. Kalite kontrol tabanlı yöneticilere göre TKY'nin amacı, istatistiksel metotlar kullanarak organizasyonun süreç, ürün veya hizmetlerin kalitesini ve güvenilirliğini artırmaktır. Organizasyon davranışı veya psikoloji tabanlı yöneticilere göre ise TKY, işbirliği, takım çalışması, çalışanların tatmininin ve organizasyonel iletişimin artırılması gibi organizasyonel kültürde değişim anlamına gelmektedir. Profesyonel eğitim alan istatistik tabanlı yöneticilere göre TKY, organizasyonu yukarıdan aşağıya doğru değerlendirerek ve istatistiksel yöntemlerle verileri analiz ederek elde edebilir. Pazarlama tabanlı yöneticilere göre ise TKY, organizasyonun dikkatini müşteri üzerinde odaklayarak elde edilebilir ve müşteri istekleri bu noktada etkilidir (BARAÇLI 2000).

Toplam Kalite Yönetimi çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları aşağıda verilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); işletmede çalışanların katılımı ile kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalar ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik planlı ve sistematik yaklaşım sağlayan etkili bir sistemdir (TSE 2001). Daha güçlü

rekabet yeteneği, daha yüksek verimlilik ve üst düzeyde müşteri memnuniyeti demektir (KALDER 2001). Bir organizasyonu iş mükemmelliğine ulaştırarak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmektir (ARSLAN 2001). Bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi şeklinde tanımlanmaktadır (PEŞKİRCİOĞLU 1995). Bir organizasyondaki her birimin ve çalışanın tam katılımı ve kendi çalışmalarını sürekli geliştirmek amacı ile düzenli ve sistematik olarak kalite güvencesi araçlarını ve metotlarını kullanmasını ifade eden ve hedefi gerek iç gerekse dış müşteri memnuniyeti olan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (HAYRAN/UZ 2001). Müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılamak, bir yandan da maliyetleri düşürmek suretiyle kuruluşları daha esnek ve rekabetçi kılan bir yönetim anlayışıdır. Özetle, işletme bütününde kalitedir (GÜVEN 1998). Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır. En basit açıklaması ile TKY (DOĞAN 2000);

Toplam: Herkesin katılımı,

Kalite: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması,

Yönetim: Kaliteli ürün ya da hizmet için bütün koşulların sağlanmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimindeki “Toplam” kelimesini sadece matematiksel bir “toplam” olarak algılamak ve ona göre yorumlar yapmak “Toplam Kalite Yönetimi” kavramının yanlış anlaşılması sonucunu doğurabilmektedir. TKY’deki “Toplam” bir bütünü ifade etmektedir (ARSLAN 2001). “Toplam” kelimesi, kalitenin sadece üründe değil, hizmette, iletişimde, fikir alanında ve yönetimin her alanında geçerli bir kavram olduğunu sadece bunların birinde kaliteyi arttırmanın ihtiyacı tam olarak karşılamayacağını ifade etmektedir (MARŞAP 2001). TKY’nin kapsamı, organizasyonun organik bütün bağları ile faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin gerçekleştiği süreçleri, iç ve dış müşterilerini, hatta tedarikçilerini dahi kapsayacak kadar geniş tutulabilir (ARSLAN 2001).

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Toplam Kalite Yönetimi; 1950’lerde Deming’in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby’nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece Kalite Kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının Kalite Kontrolü’nden, Toplam Kalite Yönetimi’ne kadar geçirdiği evrimler, aslında yönetim biçiminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir (KILIÇ 2000).

TKY anlayışı II.Dünya Savaşı’ndan sonra ortaya çıkan Japon mucizesi ile birlikte anılır olmuşsa da bunun temellerinin Amerikalılar tarafından atıldığı bilinmektedir. II.Dünya Savaşı’ndan bu yana geçen süre içerisinde Toplam Kalite Yönetimi kavramının gelişimine katkıda bulunanları üç grupta toplamak mümkündür (HAYRAN/UZ 2001):

1. Kalite konusundaki mesajları Japonlara ileten ilk Amerikalılar.
2. Amerikalıların mesajları karşısında yeni kavramlar geliştiren Japonlar.
3. Japonların sanayideki başarısı karşısında ortaya çıkan Batılı yeni "Düşünür"ler.

II. Dünya Savaşı'nın ardından Japonya, doğal kaynaklarının azlığı nedeniyle o denli açlık içindeydi ki yaşamak için tek yol ihracat ticaretini geliştirmektir. Buna karşı ABD ve Avrupa ile karşılaştırıldığında ürün kalitesinin zayıflığı yüzünden çok sık şikayetlerle karşılaşılmaktaydı. JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği)'nin kimi üyeleri bu durumdan endişelenip, ABD'de İstatistik Kalite Kontrol eğitimi almaya başladılar. Bu arada gönüllü Kalite Kontrol Çemberleri ortaya çıktı ve bunlar sürekli geliştiler. Kalite Kontrol, defolu ürünlerin ortadan kaldırılmasının araştırılmasından başlamışsa da, çalışma sahasında Kalite Kontrol uygulamak yoluyla defolu üretimin ortadan kaldırılmasının daha yararlı olduğu fark edilmişti. Ardından, her tür işin kalitesinin geliştirilmesini içeren Toplam Kalite Kontrolü'ne geçildi. Bu, uzun vadeli refahı gerçekleştirmek amacıyla işletme yönetiminin kalitesini geliştirmeyi amaçlayan "Toplam Kalite Yönetimi"ne dönüştü. Daha sonra, zorunlu bir nitelik taşımayan "JIS işaretleme sistemi" bir çok işletmede Kalite Garanti Sistemi'nin kurulmasında katkıda bulundu. "Deming Ödülü" verilen ve üst sınıf Kalite Kontrol uzmanları tarafından başarılı bir şekilde yönlendirilen işletmelerin ortaya koyduğu mükemmel örnekler, diğer işletmeleri geniş ölçüde etkilemeye başladı. Bir anlamda Japon Kalite Kontrolü'nün diğer ülkelere geçmesine de yol açmış oldu (TSUTSUMI 1997).

70'li yıllarda ve 80'li yılların başında, Japon işletmelerindeki uygulamaların yansması sonucunda, daha ucuz ve üstün kaliteli ürün üretmenin yöntemleri yayılmaya başlamıştır. Kalite yönelimli programları uygulamaya başlayan ABD kökenli işletmelerin bu uygulamaları kısa sürede uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Dünya üzerindeki hemen hemen tüm işletmeler, üretim süreçlerini geliştirip buna bağlı olarak kalitelerini yükseltmek suretiyle, hedef pazarlardaki tüketici ve müşterilerinin beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Rekabetin bu anlamda uluslararası nitelik taşıması, TKY uygulamalarının da önemini artırmaktadır. İşletmeler ve ülkeler arasındaki uygulama farklılıkları, ulusal işletmelerin hem iç hem de dış pazarlardaki rekabet gücünü etkilemektedir (KILIÇ 2000).

TKY kavramı 1990'lı yıllarla birlikte yaygınlaşarak ilgi görmeye başladı. Yeni bir yönetim anlayışı olan bu kavram önce sanayide, üretim sektöründe ortaya çıkmış, üretilen malın kalitesinde artış sağlamanın yanı sıra, kayıpları ve maliyetleri en aza indirmesi özelliği nedeniyle hızla diğer sektörlerde de yayılmıştır (HAYRAN/UZ 2001).

4. GELENEKSEL YÖNETİMLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

TKY'de, işletmelerdeki her birey, grup, departman, süreç kendinden sonraki aşamayı müşteri kabul etmeli ve üretimini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili ve iletişimli bir çok birimden oluştuğu göz önüne alınırsa, bu faaliyetlerin koordinasyonu bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Böyle bir yönetim anlayışı, klasik anlayıştan farklıdır ve farklı bir yaklaşım olarak TKY adını almaktadır. İşletmelerde bir sonraki aşamanın veya sürecin müşteri olması, kademeler arası ürünlerin hatasız ulaşması gerektiğini de ifade etmektedir (BARAÇLI 2000).

Geleneksel yönetimin yaklaşımına “egemen ya da geleneksel yönetim tarzı” denebilir ve bunu uygulayan işletmelerinde TKY ilk aşamasında, geleneksel aşamada buldukları söylenebilir. Geleneksel yönetim tarzının temelini oluşturan beş anlayış vardır. Bunlar (WEAVER 1997);

1. Yatırımcılar girdikleri mali riskler karşılığında makul ölçüde bir gelir elde etmeyi beklerler.
2. İnsanların çalıştığı işletmeleri yönetmenin en iyi yolu, hiyerarşik, düğün pastası biçimindeki bir kurumsal yapı kurmaktan geçer.
3. İnsanların çalıştığı işletmeler, en iyi, işbölümü, kumanda zinciri, otorite, sorumluluk ve denetim alanı gibi yönetim ilkeleriyle yönetilir.
4. Biyolojik ve ekonomik temelli kıtlık ve rekabet anlayışları, insanların çalıştığı işletmelerde uygulandığı zaman etkili olur.
5. Bütün kademelerdeki çalışanlar, bir teşvik vaadi aldıkları zaman daha iyi çalışırlar.

Taylor’un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile başlayan klasik yönetim biçimi, çalışan insanı makinanın bir parçası gibi görüp “organizasyon için iyi olan şey insan için de iyidir” anlayışını benimsemiştir. Daha sonraki yıllarda başlatılan araştırmalar, organizasyonda öncelikle insana değer verilmesi sonucuna götürmüştür. Bunun sonucu olarak “Neo-klasik yaklaşım”, “insan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir” anlayışını ileri sürmüştür (MARŞAP 2001). Üretim, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile kendini gösteren rekabet aynı zamanda yönetim modeline de bağlıdır. “Klasik Yönetim (Taylor Modeli)” ile “Toplam Kalite Yönetimi” karşılaştırıldığında TKY’nin klasik yönetime göre rekabet üstünlüğü sağladığı öne sürülmektedir (MERİH/ÇAPRAZ 2001).

Geleneksel kalite kontrol, bir üretim sürecinin belli aşamalarında ve/veya sonunda üretilen ürünün muayenesi ve hatalı ürünlerin ayıklanarak müşteriye ulaşmasının önlenmesi esasına dayanır. Dolayısıyla ayrılan her hatalı ürünün maliyeti, sağlam ürünlerin üzerine yüklenmektedir. Ayrıca ayıklama işlemi, hatalı ürünleri doğuran nedenlerin hiçbirini ortadan kaldırmamaktadır (BARAÇLI 2000). TKY ise klasik uygulamanın aksine, hataların nedenlerini ortadan kaldırmaya ve hatalar daha ortaya çıkmadan önlem almaya yöneliktir. TKY’de kalite, kontrol ile değil üretim ile elde edilmektedir. Hataların kontrol ile ayıklanması yerine “ilk seferinde doğru yap” temel ilkesi ve “hataların çıkmadan önlenmesi” yaklaşımı benimsenmektedir (DOĞAN 2000). Hataların önlenmesi ile fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler azalır veya ortadan kalkar (BARAÇLI 2000). Bunun sonucunda da hata maliyeti ve hataların değerlendirilmesine yönelik test ve muayene maliyeti de düşmektedir. Hata maliyetleri belirlenirken, hataların ölçülemeyen maliyetleri de ele alınmıştır (MERİH/ÇAPRAZ 2001).

Geleneksel yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hata açısından aşağıdaki Tablo 1’de karşılaştırılmıştır (BARAÇLI 2000).

Tablo 1: Geleneksel Yönetim ile Toplam Kalite Yönetiminin Hata Açısından Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
Muayeneye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Spesifikasyon limitlerinde üretim	Hedefe uygun üretim
Sorunlar çıktığında çözüm	Olası sorunlar üzerine çözüm üretme
Kabul edilebilir hata düzeyli üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Maksimum karı hedefleyen üretim	Yüksek kaliteyi hedefleyen üretim
Standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri isteklerine göre ürün kalitesi
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1. kalite/2. kalite oranı	Sadece 1. kalite ürün üretimi
Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim

Tablodan da görüleceği gibi TKY anlayışının temelini hatasız üretim oluşturmaktadır. İstenen amaca ulaşması için her organizasyonun ortak olarak kabul ettiği temel prensipler belirlenmelidir (BARAÇLI 2000).

TKY anlayışında, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak çalışanlardan ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir (KALDER 2001).

Geleneksel yönetim anlayışlarında, kalite konusu üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olup, mal üretildikten sonra "kalite kontrolü" yapan görevliler bulunmaktadır. TKY'de ise üretimin başından itibaren her aşamada kalite standartlarının gerçekleştirilmesine özen gösterilir ve tüm çalışanların bu süreçte rolü ve sorumluluğu söz konusudur. Kaliteye ulaşmada rol ve sorumluluğu olanlar, kaliteyi kişisel olarak algılama ya da beğeni anlamında değerlendirme yerine, bilimsel verilere dayanarak değerlendirmek zorundadır. Bu konuda veri toplanması ve değerlendirilmesi, üretim sürecinin her aşamasında yer alan tüm çalışanların sorumluluğundadır. Geleneksel yaklaşım ile TKY yaklaşımı arasındaki farklar Tablo 2'de özetlenmiştir (HAYRAN/UZ 2001).

Tablo 2: Geleneksel Yaklaşım ile Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı Arasındaki Farklar

Geleneksel Yaklaşım	TKY Yaklaşımı
Kalite ve verimlilik birbirleriyle çelişir.	Verimlilikte artış kalitenin geliştirilmesi ile sağlanır.
Kalite, standartlara/spesifikasyonlara uygundur.	Kalite, doğru tanımlanmış müşteri isteklerini tatmin eden şartlara uygundur.
Kalite uygun olmama derecesi ile ölçülür.	Kalite, kullanıcı tatmini ve devamlı süreç/ürün geliştirme çalışmaları ile ölçülür.
Kalite yoğun denetim ile sağlanır.	Kalite, ürün/hizmet tasarımı ile belirlenir ve etkili bir süreç kontrolü ile sağlanır.
Ürün/hizmet minimum kalite standartlarını sağlıyorsa bazı hatalar kabul edilebilir.	Hatalar süreç aşamasında önlenir.
Kalite ayrı bir fonksiyondur ve üretimin değerlendirilmesi ile ilgilidir.	Kalite ürünün/hizmetin tasarımından kullanıcı tarafından kullanılması hatta kullanımından çıkarılmasına kadar geçen süredeki tüm fonksiyonların ayrılmaz bir parçasıdır.
Düşük kaliteden iş yapanlar sorumludur.	Kaliteden yönetim sorumludur.

TKY, klasik yönetim modellerine kıyasla çok daha yüksek bir rekabet gücüne olanak sağlar. Ancak bu sonuca ulaşılabilmesi TKY'nin tüm öğeleriyle birlikte benimsenerek uygulanmasını gerektirir. Bu öğeler bir işletmedeki faaliyetlerin tümünü kapsar.

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMACI VE TEMEL FELSEFESİ

Günümüzde literatüre Toplam Kalite Yönetimi olarak giren, gerçekte bir organizasyondaki toplam kaliteyi değil, organizasyonun her biriminin aynı oranda yönetim kalitesini üst düzeyde tutmasını ifade eden yönetim felsefesinin temel dayanağı; ne teknoloji, ne de ürünün mükemmelliğidir. TKY felsefesini diğer yönetim sistemlerinden ayıran temel fark; bir organizasyondaki bütün problemlerin insan faktörü analiz edilerek çözülebileceğine olan inançtır (ARSLAN 2001).

TKY'nin amacı, hata nedenlerini araştırarak tekrarını önlemek ve bu amaçla ana noktalarda kontroller oluşturmaktır. Ayrıca her üründe, her serviste ve her süreçte iyileştirmeleri sağlamaktır. Amaç "mükemmelle ulaşmak" olmalıdır (BARAÇLI 2000). Günümüzün modern yönetim anlayışı içinde değerlendirildiğinde; "bir organizasyonu iş mükemmelliğine ulaştıracak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmek" olarak ifade edilebilir (MERİH/ÇAPRAZ 2001). TKY'nin temel hedefinin, tüketicinin beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak biçimde tasarım yaparak, sıfır hata, sıfır stok, sıfır kirlilik, sıfır hiyerarşi ile ve tam katılımcılığı sağlayan bir yaklaşımla işletme faaliyetlerini yönetmek olduğu söylenebilir (KURTOĞLU/KOÇ 1995).

5.1 Müşteri Memnuniyeti

Bu yönetim şeklinde tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri bağımlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede elde edilen sonuçların sürekli iyileştirilmesi esas alınır. TKY uygulayan işletmelerde müşterilerin beklentileri her şeyin üzerinde tutulur ve müşteri tarafından tanımlanan kalite, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında inanılması gereken tek hedef

olarak alınır (KAGEME 2001). Müşteri gereksinimlerinin tatmin edilmesi için, ortamın sürekli değerlendirilmesi ve analizinin yapılması gerekmektedir. Ancak bunun için müşterinin şimdiki gereksinimleri yanında, gelecekte gereksinimlerinin de tatmin edilmesi gerekmektedir.

TKY'nin hedefi iç ve dış müşteri memnuniyetidir. Dış tedarikçiler işletmeye ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri kullanan veya tüketenlerdir (NETAŞ 2001). Dış müşteriler ile mutlaka kesintisiz, yakın bir ilişki içinde olunmalı ve iyi tanınmalıdır. İşletme içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için çalıştığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır (KAGEME 2001). Benzer olarak işletme içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. İşletme içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren fonksiyonların (iç tedarikçiler), ürün/hizmet alan (iç müşteriler) fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini, gereksiz işlerin elenmesini sağlayarak, verimliliği ve işletmenin karlılığını artıracaktır. İç müşteri memnuniyetini ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, iç müşterilerin genel isteklere ek olarak, neler isteyebileceği belirlenmeli. süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapılmalıdır (NETAŞ 2001).

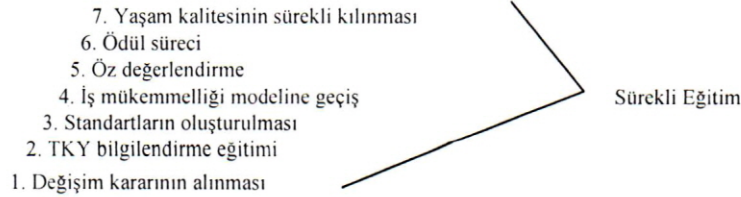
Müşteriler artık standartlara uygun, beklentilerini aşan ürün ve hizmetleri; topluma, çevreye saygılı, müşteri için en iyiyi yapmaya hazır, kendisi ile satış sonrasında rahat iletişim kurabileceği ve kendi personelini tatmin etmiş, güler yüzlü işletmelerden temin etmek istemektedirler. Müşterilerin bu davranış biçimi, ister istemez TKY felsefesini gerektirmektedir (DOĞAN 2000).

5.2 Sürekli Geliştirme

TKY'nin felsefesi sürekli geliştirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Teknik ve idari konularda daha iyinin araştırılmasını özendirir. Bu anlayış sayesinde işletmeler, müşterilerin artan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilirler.

Tüm süreçler yeniden gözden geçirilip nasıl daha iyi, nasıl daha hızlı olunabilir diye sorgulamak ve sürekli iyileştirme yapmak gerekmektedir. Bunun için ekip çalışanlarına, çalışanların önerilerine gereksinim vardır. Sürekli geliştirme tepe yönetiminden en alt düzeyde çalışan işgücüne kadar herkesi içine almaktadır. TKY makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, işletmede bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. TKY'nin temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturmaktadır (DOĞAN 2000).

Yöneticilerin sadece TKY felsefesine inanmaları değil, harekete geçme ve uygulama konusunda ısrarcı olmaları önemlidir. TKY yolculuğu basamakları (ARSLAN 2001):



Sürekli geliştirme ile işletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir. Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır. Birimler, kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür. Etkileşim içinde olan birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar. Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir (GÜVEN 1998). Sürekli gelişme ilkesi yaşamın her basamağında uygulanabilecek bir düşünce tarzıdır.

5.3 Kalite Kültürü

TKY her şeyden önce çeşitli düzeydeki yöneticilere yol gösteren ve daha isabetli karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. Bu aracın daha etkili şekilde kullanılması için;

- * Tüketici isteklerinin titizlikle incelenerek değerlendirilmesi,
- * Gerekli teknolojik olanakların sağlanması,
- * İşletme organizasyonu içinde olumlu beşeri ilişkilerin sürdürülmesi,
- * Kalite ve onunla ilgili kavramların tüm personel tarafından eksiksiz ve doğru olarak anlaşılması gerekmektedir (KAGEME 2001).

TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasındaki en zor aşama, "kalite kültürünün oluşturulması, beslenmesi ve devam ettirilmesi"dir. Bir organizasyonun kalite kültürü, "örgütün dış ortamda yaşamını sürdürebilmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü"nü ifade eder. TKY açısından bir kalite kültürü oluşturmak için; (MARŞAP 2001).

- * Paylaşılan bir vizyona ve amaçların saydamlaştırılmasına,
- * İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyon ve hedeflerine,
- * Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- * Çalışanların sürekli eğitilmesine,
- * Yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olmasına,
- * Kademeler arasında, ast-üst ilişkilerinin artırılmasına,
- * Çalışma hayatında sosyalliğin ön plana çıkarılmasına, gerek vardır.

5.4 Çalışanlar

TKY'de en önemli noktalardan biri insan faktörüdür. Çalışanların tam katılımı sağlanarak başarı elde edilebilir. Çünkü kalite yönetimi insanlara dayanan bir sistem kurmayı gerektirmektedir. Sistemde insanın eğitimi büyük bir önem taşır ve tüm çalışanlar bir hedef birliği içerisindeyler. Eğitilmiş insanlar iyi motive edildikleri takdirde kaliteli ürünler elde edilebilmektedir. Bu, tepe yöneticilerinden aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşteri ve tedarikçilerini içeren bütüncül bir süreçtir. En üst yöneticiden en alt kademeye kadar herkesin çalışmaları aynı amaca yöneliktir. Bu çerçevede gerçekleştirilen etkin bir ekip çalışması ile işletmelerde iş güvenliğinin artması sağlanır.

TKY'nin ister büyük, çok uluslu işletmeler olsun ister KOBİ'ler olsun ilk gerek şartı işletme sahibinden başlayarak tüm yöneticiler ve çalışanların konuya inanmaları, ikna olmaları ve adeta kendilerini adanmaları gerektiren kültürel değişimden geçmeleridir. Bunun içinde toplam kalite felsefesi liderlik, iletişim, takım çalışması, bireysel gelişim gibi en temel eğitimler üst yönetimden başlayarak, giderek tüm çalışanların birlikte katıldığı eğitim grupları ile tüm işletme

çalışanlarına, tedarikçilerine ve hatta daha ileriki aşamalarda müşterilerin içine alındığı, içinde yaşanılan topluma yayılmalıdır (TOZLUYURT 2001).

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerin alınmasını istemektedir. Tam katılım ile sorumluluk paylaşımı sağlanmalıdır (DOĞAN 2000). Genel olarak çalışanların katılımı veya "grup çalışması" denildiğinde, insanların sık sık toplanması, birlikte iş yapmaları ya da dostane ilişkiler içinde bulunmalarından çok, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmak anlaşılmalıdır (MARŞAP 2001). Tam katılımın hedefi, tepe yönetiminin kararları alıp astın da bunları uygulaması değildir. Amaç örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. TKY'de tam katılım için iki unsur önemlidir; Bunlardan biri tepe yönetiminin desteği, diğeri ise takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır (DOĞAN 2000). "Takım" çalışmalarının yürütülmesi ve her düzeydeki elemanın bu çalışmalara aktif olarak katılmasının sağlanması gerekmektedir. Yerine göre ilgili takımın katılımı ile yapılacak planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma işlemlerinin başarılı olma şansı çok daha büyüktür. Çoğunlukla bu gibi uygulamalar, farklı örgüt birimlerinin birlikte karar almalarını sağlayarak ortak sorumluluk paylaşımını gerektirmektedir (MARŞAP 2001).

Takımların iki amacı vardır. İlk amaçları bir işletmenin kültürünü etkilemek, ikinci amaçları ise, verimlilik ve kazançları yaratmaktır. Örneğin, maliyetleri düşürmek, fazlalık ve tekrarları ortadan kaldırmak, işin devir zamanını azaltmak, gereksiz bürokrasiden kurtulmak ve müşterinin duyduğu memnuniyeti arttırmak gibi (WEAVER 1997). Kaliteye ulaşmak organizasyonda çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Birey olarak herkes kalitenin önemini anlamalı ve kaliteye ulaşmak için sorumluluk hissetmelidir. Japon araştırmacı Ishikawa bireylerin kendi başlarına kaliteyi geliştirmekte güçlük çektiklerini tespit etmiş ve sinerjik bir etki yakalama maksadıyla "kalite grupları"ni oluşturmuştur. Aynı birimlerde çalışan kişilerden ve gönüllülerden oluşan bu gruplarda 5-10 kişi bulunmaktadır. Bu gruplar, belirlenmiş bir projede çalışmak üzere projenin gerektirdiği çeşitli disiplinlerin, değişik eğitim, bilgi, beceri ve görüşe sahip kimselerin ortak bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelmesiyle oluşmuş bir topluluktur. Bu gruplara "kalite çemberi", "geliştirme grupları", "iyileştirme çemberleri" de denilmektedir. Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir ekip ruhunun oluşturulması, kaliteyi arttırmakla kalmayacak, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral sağlayacaktır. Bu durumda başarılı TKY uygulamalarının ortak özellikleri şöyle özetlenebilir (MARŞAP 2001):

- * Üst yönetimin TKY felsefesine inanması ve desteklemesi,
- * Somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem vermeleri,
- * Performans değerlemesine olanak verecek ölçmeler konusunda ısrar etmeleri,
- * Bütünleşik bir programa sahip olmaları.

Başarıların en önemli unsurlarından ve TKY programlarının en önemli amaçlarından birisi olan çalışanların mutluluğu sistematik araştırmalarla izlenmeli ve iyileştirilmelidir. İnsan çalışanlardır, insan müşterilerdir, ortaklardır, bayilerdir, tedarikçilerdir, kısaca insan toplumdur. Tercihen bağımsız işletmelerde yapılacak, çalışanların da hazırlıklarına katılacağı araştırmaların sonuçlarının ve çalışanların mutluluğunun diğer göstergelerinin izlenmesi yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olmalı, sonuçlar ve iyileşme planları çalışanlarla paylaşılmalıdır

(DOĞAN 2000). Buradan anlaşılacağı üzere insana ilişkin bu temel problem çözülebildiği takdirde ne çalışan ve yöneticilerin hoşnutsuzluğu, ne de müşterilerin ürüne ve servise dair olan şikayetleri söz konusu olacaktır. Çünkü her zaman herkes mutludur.

Çalışanları mutlu olamayan, yaptığı işten gurur duymayan işletmelerden müşterilerini memnun etmesi beklenmemelidir. Müşteri memnuniyeti, çalışanların bu konuda bilinçli yaklaşımını ve müşteri beklentilerine karşı duyarlılığını gerektirir. Herkes fikrini özgürce söyleyebilmeli, yönetime ve kararlara katılabilmelidir. Çalışanların önerilerini dinleyerek, değerli olduklarını hissettirmek ve ödüllendirmek gerekmektedir.

TKY’de “Doğruyu ilk seferde yapmak”, “İnsan faktörü” ve “Bilimsellik” ilk planda yer almaktadır. TKY stratejisinin geliştirilmesinde aşağıdaki faktörlerin bir bütün dahilinde ele alınması ve sürdürülmesi gerekmektedir (MERİH/ÇAPRAZ 2001).

- * Liderlik
- * Üst yönetimin bağlılığı
- * Müşteri odaklılığı
- * Toplam katılımcılık
- * Sistematik analiz

Bilginin gizliliğini genel anlayış olarak kabullenen ve paylaşmaktan kaçınan işletmelerin TKY çalışmalarının başında, süratle kültürel bir değişime girmeleri gerekecektir. İşletmenin tüm çalışanları ile bir takım oluşturduğu düşünülürken, takım üyelerinin beklenen sorumlulukları üstlenerek aynı hedefe koşmaları ancak güven ve sağlıklı bilgi paylaşımı ile mümkün olacaktır. Bu değişimi sağlayacak en güçlü etken ise yönetimin kararlılığı ve eğitimidir. Kişinin sahip olduğu bilginin sorumluluğunu taşıması, bilgiyi işletmenin yani kendinin hedef, politika ve stratejileri doğrultusunda kullanması eğitim yoluyla oluşturulacak bir iletişim ortamında sağlanacaktır (NETAŞ 2001).

TKY’nin özünde organizasyondaki üç unsuru değişime ayak uydurabilecek şekilde geliştirmek vardır. Bunlar; insan, sistem ve uyumdur (ARSLAN 2001).

İnsan: TKY felsefesinin ve değişimin merkezi insanın kendisidir. İnsanı değişime hazırlamak, insana içinde olduğu işletmede önemli olduğunu hissettirmek ve ondan, onun fikirlerinden azami istifade etmek vardır.

Sistem: Etkili bir organizasyon ve organizasyonda gerçekleşen faaliyetlerin sistem yaklaşımı içinde yapılandırılmasını, bütün bölümlerde faaliyetlerin eşzamanlı ve etkin bir şekilde yapılmasını, kaynakların etkin kullanımını ifade eder.

Uyum: Hassas dengeler üzerine kurulan dinamik yönetim sisteminin ve örgütsel yapının sağlıklı bir şekilde işleyişinin teminatıdır. İnsan ile insanın, makine ile insanın ve makine ile makinenin tam bir uyum içinde çalışmasını temin edecek örgütsel ahengin tesis edilmesini ve geliştirilmesini göstermektedir.

5.5 İletişim

TKY’nin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve TKY modelinin başarıyla uygulanabilmesi için en güçlü araçlardan biri “iletişim”dir. Hedef, politika ve stratejilerin tüm akım tarafından

paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara temel oluşturacak verilerin süratle toplanması ve güvenilirliği, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının saptanması ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak verimlilik ölçümleri, bir diğer deyişle geri besleme mekanizmasının çalıştırılması ancak etkin bir iletişim modelinin varlığı ile mümkündür. Bu nedenle kurumlarda genellikle tanıtım ve sosyal iletişim sorumluluğu taşıyan ve bir destek fonksiyonu olarak tanımlanan iletişim, artık yönetimin ana fonksiyonlarından biri haline gelmiş ve iş sonuçlarını doğrudan etkileyen bir görev üstlenmiştir. Bu anlayışta her yönetici, her çalışan ayırım yapılmaksızın iyi bir iletişimci olmalıdır. Çalışanlardan başlayarak tedarikçiler, dağıtım kanalları, müşteriler, sivil toplum örgütlerini de kapsayan hedef kitleler ile sistematik bir iletişim kanalı oluşturulmalıdır. İletişim modelinin verimliliği ölçülebilmeli ve bu alanda da sürekli iyileştirme hedeflenmelidir (NETAŞ 2001).

TKY'de çalışanlarla çift yönlü ve sağlıklı iletişimin kurulması başarıya götürecektir önemli hususlardandır. Ayrıca işletmenin sahip olduğu hedeflerin tüm çalışanlara iletilmesi ve onlar tarafından benimsenmesi hedefe ulaşmada oldukça etkilidir.

6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

TKY modelinin oluşturulabilmesi için uygulanması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler tüm yönetimi içermekte, işletmenin yapısına ve özelliklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Müşteri Odaklılık: İşletme faaliyetlerinin odak noktasını müşteri tatmini oluşturmaktadır. Tasarımdan üretimin son aşamasına kadar çabalar tüketicilerin tatminine yönelik olmalıdır (KURTOĞLU/KOÇ 1995). Ancak TKY anlayışında müşteri sadece işletmenin mal ve hizmetini sunduğu kesimler değil, fakat aynı zamanda işletme içinde her bir bölüm-kişi için, bir sonraki bölüm-kişidir. Dolayısıyla çalışanlar kendilerinin yaptığı işi aktardıkları kişi ve/veya bölümleri kendilerinin müşterisi olarak görmek ve bu nedenle yaptıkları işi bir defada sıfır hata ile ve %100 kaliteyle yaparak, bir sonraki kişi ve bölüme aktarmak durumundadır. Bu şekilde işleyen süreç, sonuçta işletmenin ürün ve hizmet sunduğu müşterilerinin-tüketicilerinin tam tatminini de sağlayacaktır (MERİH/ÇAPRAZ 2001). Müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerinde ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır (KALDER 2001).

Bir işletmenin varoluşundaki temel amacın ürettiğini satmak olduğu düşünüldüğünde, bu ürünü alacak olan müşterinin tatmin olma derecesi işletmenin kaderini belirleyecektir. Günümüzün rekabet ortamı işletmeleri "yapılanı satmaya çalışan"dan çok "istenileni yapmaya çalışan" hale getirmiştir. İstenilenin ne olduğunu belirlemek ise ancak müşteriye çok yakın olunarak sağlanabilir. Müşteri isteklerinin tatminini temel işletme felsefesi olarak gören işletmeler için müşteriye koşulsuz mutlu etmek kültürlerinin yapı taşıdır (KAGEME 2001).

TKY'nin bu temel ilkesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak alanıdır, çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir ve müşteriye ele geçirep tatmin eden kuruluş piyasada kalıcıdır (KAGEME 2001).

Hedeflerle Yönetim: İş, her düzeyde hedefler koymak, bu hedeflere erişecek planlar yapmak, bu planları uygulamak, sonuçları hedeflenen değerlerle karşılaştırmak ve düzeltici önlemler almak yoluyla sistematize edilir (GÜVEN 1998).

Tedarikçilerle İşbirliği: Ürün ve hizmetlerin kalite ve maliyetleri tedarikçilere bağlıdır. Tedarikçilerin yetenekleri, sürekli iyileşme çabaları başarının anahtar unsurlarıdır (NETAŞ 2001). Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü arttıracak en kaliteli en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır (KALDER 2001).

Çalışanların Geliştirilmesi ve Yetki Delegasyonu: İşletmenin, belirli kalite standartlarına ulaşabilmesi, bu konuda görev alacak personel kaynağının varlığına bağlıdır. Bu personelin eğitimi, güdülenmesi ve performansının değerlendirilmesi önemli bir değişkeni oluşturmaktadır (KILIÇ 2000). Çalışanların potansiyelleri rekabet gücünü belirler. Güven ve yetkilendirme ile bu potansiyellerin ortaya çıkması desteklenir. Sürekli iyileşme amacı ile katılımın ve iletişimin yaygınlaştırılması için öğrenme ve yetenekleri geliştirmeye yönelik tüm olanaklar seferber edilir (NETAŞ 2001). Çalışanların potansiyeli, "işletmenin değerleri" ve "güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü" ile ortaya çıkarılır. "Bir işi en iyi, o işi yapan bilir" temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmelidir. İlk kademe yöneticiler ve çalışanların süreçleri sürekli olarak geliştirebilmeleri, orta ve üst kademe yöneticilerinde önderlik yapabilmeleri ve sistemleri geliştirebilmeleri amacıyla eğitimler planlı ve sürekli olarak gerçekleştirilir (KALDER 2001).

Grup çalışmalarından elde edilen iyileştirmelerin gerçekleştirilmesinde ve genel olarak işlerin yürütülmesinde ilk kademe yöneticiler ve çalışanlar daha fazla yetkilendirilir ve bu yetkilerin kullanılması özendirilir (GÜVEN 1998).

Süreç Odaklılık ve Verilerle Yönetim: İşletmenin belirli bir kalite standardına ulaşabilmesinin diğer bir koşulu da, işletme içerisinde uygun süreçlerin olması ve bunların iyi yönetilebilmesidir (KILIÇ 2000). Güvenli süreçlerle kaliteli ürün ve hizmetler sağlanır. Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılabilir ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemleri oluşturur (KALDER 2001).

Süreç geliştirme çalışmalarında öncelikle süreçler tanımlanmalı, değişkenlikler ölçülmeli, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanarak, gerekiyorsa düzeltici faaliyetler uygulanarak süreç geliştirilmelidir. Bu işlemdeki temel özellik, her sürecin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, süreç hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Süreçlerdeki değişkenlik düzeyi bilinmedikçe, süreçlerin kontrolü ve dolayısıyla ürünlerin kalitesinin kontrolünün sağlanması mümkün olmamaktadır (DOĞAN 2000).

İşletmenin performansını ve dolayısıyla rekabet gücünü arttıran önemli bir husus da işletmede geçerli, güvenilir bilgilerin toplanması ve bunların analizi ve yönetimi hususudur. Pareto diyagramları, balık kılıcı (neden-sonuç) diyagramları, histogramlar, kontrol kartları, dağılım diyagramları, gruplandırma ve kontrol tabloları olarak bilinen bu temel tekniklerle

donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı hedefe yönelik olarak seferber etmek sürekli gelişme sürecinin temel şartlarından biridir (KALDER 2001).

Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık: Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli "sürekli gelişmeye" dayanır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir (KALDER 2001). Japonların performanslarını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen, Japonca "Kai; değişim ve Zen; iyi, daha iyi" kelimelerinden oluşup geliştirme, iyileştirme ve özellikle de "sürekli gelişme" anlamlarında kullanılmaktadır. Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olunmalı ve "müşteri odaklılık" sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında Kaizen ile iç içedir. Bu anlayışla mükemmellik arayışına ve sıfır hata sonucuna ulaşılır (KAGEME 2001).

Liderlik ve Kararlılık: İşletmelerin kıdemli yöneticileri, müşteri odaklılığını sağlama ve müşteri açısından artı değer yaratma konusunda, çalışanlara önemli ölçüde liderlik yapma durumundadırlar. Bu aynı zamanda işletmenin yönetim anlayışını da yansıtmaktadır (KILIÇ 2000). Yöneticiler yetkilerini devrettikleri oranda, en az günlük çalışmalar kadar, içlerinde çalıştıkları sistemi geliştirme faaliyetlerine de zaman ayırır. Çalışanlara yalnız sözle değil uygulamalarıyla da örnek olurlar (GÜVEN 1998).

İşletme kültürünü liderler geliştirmektedir. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik fonksiyonları sergilenmektedir. İşletmenin politika ve stratejilerini sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonda yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyum sağlamalıdır. Mükemmelle ulaşmada kararlı ve tutarlı olmak için çalışanlar temel değerler, politika ve stratejilerle uyumlu davranışlar geliştirirler (KALDER 2001).

Kurumla Bütünleşme: İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde işe yeni başlayanlara planlı bir oryantasyon eğitimi yapılır, kuruma uyum sağlamaları gerçekleştirilir. Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi sistemleştirecek bir mekanizma kurulur. Bu iletişim mekanizmasından elde edilecek bilgiler ışığında rotasyon sistematik hale getirilir, kurumla bütünleşmeyi sağlayacak sosyal etkinlikler desteklenir (GÜVEN 1998).

İşletme İçi İletişim: Konferanslar, eğitimler, toplantılar, bültenler, duyurular, çeşitli doküman ve birebir görüşmeler vasıtasıyla birimler ve yönetim kademeleri arasındaki iletişimi artırıcı uygulamalar gerçekleştirilir (GÜVEN 1998).

Ödüllendirme ve Takdir: TKY anlayışı çalışanların takdirine ve teşvik edilmesine büyük önem verir. Bu yönetim anlayışının gelişip yaygınlaştığı Japonya'da çalışanlar ömür boyu aynı iş yerinde çalışmakta ve işte uzmanlaşmadan çok rotasyona önem verilmekte, iş prosedürleri yazılı hale getirilmekte ve insan unsuruna verdiği büyük önem Japon yönetim anlayışı Batı yönetim anlayışından, bu anlamda büyük ölçüde ayrılmaktadır (MERİH/ÇAPRAZ 2001). Çalışanlar ve yöneticiler için yukarıdaki değerleri esas alan ve uygulamalarda bu yönde davranmayı özendirici bir ödüllendirme ve ücret sistemi uygulanır (GÜVEN 1998).

Sonuçlara Yönelme: Sürekli başarının sağlanması için başarı bekleyen tüm kesimlerin beklentileri dengelenir. Bu beklentileri karşılamayı ve aşmayı sağlayacak sonuçlar sürekli iyileştirme çalışmalarının uyumlu biçimde yönlendirilmesini sağlar (NETAŞ 2001).

7.TKY UYGULAMADA BAŞARI İLKELERİ

TKY'nin başarılı olması için birtakım koşullar vardır. Bu koşullar; değişimin gereğine inanılması, tepe yönetiminin ısrarlı liderliği, müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılması, insan kaynaklarına önem verilmesi, yetkilerin işi yapanlara devredilmesi, sürekli gelişmeye önem verilmesi, grup çalışmalarının teşvik edilmesi, eğitimin bir yatırım olarak kabul edilmesidir.

TKY'ni başarıya götüren beş anahtar vardır. Bunlar (KANTARCI 1995);

1. PUKÖ döngüsü,
2. Önemli noktaların kontrolü,
3. Yerinde inceleme,
4. Standartlaşma,
5. İletişim ve verilerle konuşma,
6. İstatistiksel yedi aracın kullanımınıdır.

PUKÖ (P: Hedef saptama ve iş planı hazırlama, U: Planın uygulanması, K: Etkinliklerin kontrol edilmesi, Ö: Önlem alınması) döngüsü öncelikle hedefleri saptamayı, hedeflerin gerçekleştirilmesi için iş planı yapmayı, iş planını uygulamaya koymayı, uygulamanın etkinliklerinin gözden geçirilmesini, olumlu sonuçları standardize etmeyi amaçlar. Başarısız sonuçlarda ise olumlu sonuçlar alınıncaya kadar PUKÖ döngüsünü çevirmeyi öngörmektedir. BRİSA'da, TKY uygulamalarının başlamasından bu yana geçen süre içinde üretimde %31 artış, verimlilikte %19 artış, fuel-oil tüketiminde %32 azalış, müşteri şikayetlerinde %45 azalış, iş kazalarında %44 azalış sağlanmıştır (KANTARCI 1995).

Diğer önemli başarı noktalarından “önemli noktaların kontrolü” yaklaşımı; işletmede süreci etkileyen öncelikli noktaların seçimi ile işe başlanmasını önerir. Yerinde inceleme; sorunun çözümünde (iyileştirme fırsatının geliştirilmesinde) gözlem ve incelemelerin sorunun kaynağında yoğunlaşmasıdır. Standartlaşma; faaliyetlerin fonksiyonel gereksinimler ve güvenilirlik koşullarına uyularak düzenli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli kuralların saptanması ve etkin bir haberleşme aracı olarak uygulanmasıdır. İşletme içerisinde verilere dayalı bir iletişim sağlanmalı, özellikle kontrol tabloları, histogram, dağılım diyagramları vb. istatistiksel araç ve teknikler etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

TSUTSUMI (1997)'ye göre başarılı işletmelerin bağıntı diyagramı aşağıda özetlenmiştir:

1. Uzun dönemde sürekli gelişimi yakalamakta ve bundan istifade etmektedir.
2. Kalite ve hizmetleri ile müşteri güvenini kazanmaktadırlar.
3. Zamanın değişkenliğine karşı esneklik gösterirler.
4. Müşteri odaklı net bir politika oluşturulmuştur.
5. İşletmenin ilk aşamasındaki mükemmel liderin kurduğu değer duygusuna ve kurumsal kültüre sahiptirler.
6. İşçi odaklı politika mükemmel bir biçimde kurulmuştur.

7. Müşteri odaklı politikası tüm çalışanlar tarafından uygulanmaktadır.
8. Çalışanların her biri eğitilmiştir ve müşteri odaklı politikasını ve buradaki rolünü tamamen anlamış durumdadır.
9. Başarı hikayeleri ve işletmenin kuruluş tarihi nesilden nesile aktarılmaktadır.
10. Kurum kültürünü oluşturmak için, üst yönetim en alt çalışanlarla çok yakın temas halindedir.
11. Çalışanların her biri işletmedeki insan yönelimli politika sayesinde canlı ve istek doludur.
12. Neyin yapılması gerektiği her zaman açık ve nettir.
13. Tek başına kendisinin ve diğerlerinin konumunu herkes serbest ve aktif iletişim sayesinde anlamış durumdadır.
14. Kurumsal atmosfer sayesinde insanlar, en iyi olmaya teşvik olurlar.
15. Ödüllendirmenin çeşitliliği insanları başarılı olmaya teşvik eder.
16. Organizasyon merkeziyetçiliği bırakmış ve yetkiler geniş ölçüde devredilmiştir.
17. Gerekli fonksiyonların hepsi her bir iş biriminde temin edilmiştir.
18. Organizasyondaki kesişmelerden kaynaklanan küçük israflar üzerinde durulmaz.
19. Yeni ürünler bir biri ardına üretilir.
20. Yenilik fikirleri yaratan "şampiyon" personele geniş yetkiler devredilir.
21. Herkes ekipte serbestçe görev alabilir.
22. Muhteşem bir lider kimliğinde model bir şampiyon mevcuttur.
23. Eski şampiyonlardan oluşan üst yönetim sıcak takibi sürdürür.
24. Kurum anayasası öyledir ki, kendisi için veya geleceği için iyi bir deneyim ise düştüğü başarısızlıktan dolayı kimse suçlanmaz.
25. Masa başından çıkan fikirlere aksiyondan kaynaklanan deneyimlere büyük saygı duyulur.
26. Çalışanlar arasında rekabet teşvik edilir.
27. Denemeler yapmak için fırsatlar tanınır, bağımsız olunması için yetiştirilir ancak risk görüldüğü zaman geri çekilir.
28. Müşterilerin nasıl tatmin edileceğinden emin olunmayan yeni iş alanlarına girmede çok dikkatli davranılır.
29. İş alanları sürekli genişler.

TKY başarılı bir biçimde uygulandığında işletmelerde; müşterilerin memnuniyeti, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların memnuniyeti, birimler arası işbirliği vb. konularda iyileştirme sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşılabilmesi için işletmenin tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir (PEŞKİRCİOĞLU 1995).

8. SONUÇ

TKY, işletmede çalışanların katılımı ile tüm süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, kalitenin sağlanması, sürdürülmesi yönündeki çalışmalar ve müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanmasına yönelik planlı ve sistematik bir yaklaşım sağlayan etkili bir sistemdir.

TKY'nin işletmeye sağladığı yararlar arasında mal ve hizmetlerin kalitesinin iyileşmesi, müşteri memnuniyetinin yükselmesi ve verimliliğin artması sayılabilir. Kaliteyi yükseltmeyi hedefleyerek hataların oluşmasını önler. Hataların önlenmesi ile fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer, ürün geliştirme süresi kısılır, teslim süreleri iyileşir, pazar payında artış sağlar. Bu yararlı sonuçlara ulaşabilmek için ise işletme yönetiminin kararlı ve ısrarlı olması gerekmektedir.

TKY, yapılan işlerin ilk seferinde doğru yapılıp, sıfır hata ile sonuç alınmasını amaçlamaktadır. Hammadde aşamasından başlayan ve müşteri şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri de içeren bir süreç niteliğindedir. TKY'nin diğer yaklaşımlarla karşılaştırılması durumunda müşteri istek ve beklentilerini her zaman ve her şeyin üzerinde tuttuğu görülmektedir. Ancak TKY yaklaşımının tüm öğelerinin kabul edilmesi ve bunların bir bütün olarak uygulanması durumunda başarılı olacağını unutmamak gerekmektedir.

İşletmelerin başarılı olabilmesi için, özetlenen TKY felsefesinin ve temel ilkelerinin iyi kavranması gerekmektedir. Özellikle yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kalite geliştirme ekiplerine atanması yeterli değildir, başarı ancak istek ve azimli katılım ile mümkündür. Tüm çalışanların bu anlayışı benimsemesini, sorumluluk ve katılımlarını gerektirmektedir.

İşletmelerin esasını oluşturan başarı ilkelerinde, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Bu amaçla başarılı işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri, süreçleri ve personeli sürekli geliştirirler. TKY uygulamalarının kısa sürede istenen başarı düzeyini gösterebilmesi, işletmelerin örgüt yapısını çok iyi tanımasına bağlıdır. Bu nedenle TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için her ilkenin tek tek kavranması gerekir.

KAYNAKLAR

- ARSLAN, A., 2001: <http://akinarslan.members.easyspace.com/page 2.html>
- BARAÇLI, H., 2000: Bir Yönetim Anlayışı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Sıfır Hata, Yapı Malzeme-İnşaat Malzemeleri İhtisas Dergisi, Ağustos, Sayı 51.
- DOĞAN, Ö.İ., 2000: Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Ocak-Şubat-Mart, Sayı 1.
- GÜVEN, S., 1998: <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html>
- HAYRAN, O.: UZ, H., 2001: <http://www.merih.com>
- KAGEME, 2001: <http://www.kageme.itu.edu.tr/icerik/1tky/html/tky1.htm>
- KALDER, 2001: <http://www.kalder.org>.
- KALDER, 2001: Ulusal Kalite Hareketi; Bir Toplam Kalite Seferberliği Kataloğu.
- KANTARCI, H., 1995: Toplam Kalite Anlayışını Ülkemiz İçin Bir Çıkış Yolu Olarak Görüyoruz, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, Mayıs 1995, Yıl 7, Sayı 77, s.16-17.

- KILIÇ, Ö., 2000: Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma, www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2000/tmmak.htm
- KURTOĞLU, A.; KOÇ, H., 1995: Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri ve Mobilya Endüstrisinde Uygulanma Öncelikleri, Mobilya Dekorasyon Dergisi, Kasım-Aralık, Sayı 9, s.36-40.
- MARŞAP, A., 1995: Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimin Başarılması, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, s. 133-142, Ankara.
- MARŞAP, A., 2001: <http://www.kho.edu.tr/akademik/arastirma>
- MERİH, K.; ÇAPRAZ, İ., 2001: <http://www.merih.com>
- NETAŞ 2001: www.netas.com.tr
- PEŞKİRCİOĞLU, N., 1995: Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, s. 31-40, Ankara.
- TOZLUYURT, E., 2001: <http://www.tem-tr.com/makaleler4.asp>
- TSE, 2001: Eğitimde Standardizasyonun Önemi, 2001.
- TSUTSUMI, S., 1997: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Süreklilik ve Başarı, İstanbul Sanayi Odası ve Jetro İşbirliğiyle, İstanbul.
- ULUKANOĞLU, C., 2000: Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi, Kalder Önce Kalite Dergisi, Temmuz. s.2-9.
- WEAVER, C.N., 1997: Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, Çeviri. Sistem Yayıncılık 137, Şirket Kültürü Dizisi.