

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Hakan YILDIRIM

Marmara Üniversitesi, SBE, Uluslararası Kalite Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi

Abstract: In our study, we tried to explain thinking fundamentals of Total Quality Management (TQM) which has been told too much since last years. This study has been done under eight topics. At the beginning, fundamentals that belongs to TQM had determined. At continuation it tried to be explained by using concrete datums. In our study, benefits that TQM has done to enterprise has explained however we have put opinions of the scientists against to TQM. At first part we tried to explain the importance which TQM attaches to people. At second part we explained effects of TQM on managing culture. At continuation, customer centered management mentality, top management leadership and responsibility, complete participation at management, motion by team, perpetual development and management according to aim subjects have tried to be explained.

Bu tanım ve açıklamalardan yola çıkarak, günümüzde kazandığı önemiyle birlikte kaliteyi, şirketler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibariyle bir çok boyutu olan önemli bir strateji silahı olarak görmek mümkündür. Çünkü kalite, bir yandan verimlilik, maliyet, diğer yandan yöneticiler dahil tüm elemanların vasıf veya uzmanlaşma derecesi gibi işletme içi birçok kriterde belirleyici rol oynarken, sağlık, eğitim, kültür ve ahlaki normlara katkısıyla da tüm toplum için vazgeçilmez bir öge olmuştur.

Kısaca, günümüzde kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve sürdürülebilir başarının ve yok edici rekabet ortamında firmaların varlıklarını sürdürmeleri için anahtar bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanların iş tatminini sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı gibi kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde “sosyal sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece kalite, önceleri sadece ürün denetiminde kullanılan bir kavramken, daha sonra bir “strateji aracı” olarak ele alınmış ve yönetimle birlikte anılır olmuştur. Bunun sonucu olarak da, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı karşımıza çıkmıştır.

I. GİRİŞ

İnsanlar kalite kavramını çok sık duyar ve kullanırlar. Ancak, bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi tahlil eder ve değerlendirir. Zira günümüzde kalite, sadece basit bir teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetimi aracı olarak görülmektedir [1].

Kalitenin günümüzdeki bu algılanış biçiminin temelinde, tüketicilerin ya da müşterilerin istekleri ile üretilen mal ve hizmetlerin bu istekleri karşılayabilme yeterliliğinin bulunduğu gözlenmektedir [2].

Günümüzde kısaca “amaca uygunluk derecesi” olarak da tanımlanabilen kalite, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişiklik göstermesi üzerine “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu arada tüketici ihtiyaçlarını açık ve gizli kalmış ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmak mümkün olduğundan, tüketicinin gizli kalmış istek ve beklentilerinin de bu tanımlamada göz önünde bulundurulması gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır [3].

Kalite ile ilgilenen yazar ve bilim adamları TKY'nin tanımı üzerine tam bir fikir birliğine varmış değillerdir. Kimi yazarlar tanımlamalarında bazı unsurları ön plana çıkararak açıklamalarda bulunmakta ve ona göre yorum getirmektedirler. Bununla beraber kimi yazarlar da, TKY'yi “güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve ekip çalışmasının bir bileşimi” şeklinde tanımlarken, bazıları da “hatasız ürün üretme veya her şeyi mükemmel bir şekilde yapma” olarak tarif etmektedir. TKY, pek çok kişi için “müşteri memnuniyeti” ile eş anlamlıdır. Ya da eş zamanlı olarak, bir örgütün başarısında çıkarı olan herkesin (hissedarların, müşterilerin, yönetim ve çalışanların) memnun edilmesini içerir. TKY geniş anlamda şu şekilde tarif edilmektedir:

"Tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir"[4].

Aslında TKY'nin tanımı yapılırken hemen herkesin üzerinde anlaşıtı unsurların dikkate alınması bir çok karışıklığı önleyerek, tanım üzerinde bir sadelik yaratabilecektir. Buna göre TKY'yi, "müşteri odaklı hedef birliği ile herkesin katılımını gerektiren, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunda, çalışanların, proseslerin ve sistemlerin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngören modern bir yönetim düşüncesi, felsefesi ve yaşam tarzı" olarak tanımlamak da mümkündür.

TKY'nin başlıca iki farklı boyutu vardır: birincisi, sistemin teknik boyutu, ikincisi de sistemin yönetim boyutu. Yani, TKY sistemi, "yönetim sistemi" ve "teknik sistem" olmak üzere farklı iki sistemin bütünleşerek oluşturduğu bir "bütünsel sistem" özelliği taşımaktadır. Buna göre teknik sistem: mamul tasarımında kalite güvencesi, imalat veya hizmet üretim süreçlerinin planlanması ve tasarımı, üretim girdilerinin, ara ve son mamullerin kontrolü hususlarını kapsamakta ve birçok metodolojiyi içermektedir (Bu metotlardan en önemlileri:istatistik kalite kontrol ve istatistik proses kontrol teknikleridir). Yönetim sistemi de: planlama, organizasyon, kontrol ve insan kaynakları yönetim süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Burada TKY'nin felsefesi, insana yaklaşım tarzı ve üst yönetimin inanç ve desteği ön plana çıkmaktadır. TKY'ye ilişkin amaçlar genel olarak şu başlıklar altında toplanmaktadır [5]:

1. Savurganlığın önlenmesi.
2. Verimliliğin artırılması.
3. Kalitenin artırılması.
4. Maliyetlerin düşürülmesi.
5. İşlem zamanlarının kısaltılması.
6. Sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanması.
7. Müşteri memnuniyetinin en üst seviyede sağlanması.
8. Çalışan tüm personelin (yönetim ve hissedarlar dahil) memnuniyetlerinin sağlanması.
9. İşletme içi ve müşterilerle olan iletişimin sağlıklı bir alt yapıya oturtulması.

Tanım konusundaki farklı yaklaşımlara karşın TKY'nin temel unsurları ve özellikleri konusunda bir

mutabakata varıldığından söz etmek mümkündür. Bunların en önemlilerini şöyle sıralayabiliriz [6]:

1. TKY müşteri yönelimlidir ve temeli müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanır.
2. TKY bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir.
3. TKY yönetim hamlesidir.
4. TKY insan üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.
5. TKY bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir.
6. TKY grup çalışması odaklıdır.
7. TKY'de müşteri tatmini için sürekli gelişme gereklidir.

TKY'de amaçlar ortak belirlendiğinden, bu amaçlara varma sürecinde kaydedilen ilerlemeler, karşılaşılan güçlükler ve amaçlarda yapılabilecek olası değişiklikler konusunda iletişimin sürekli geliştirilmesine ve çalışanların kararlara katılmalarına ayrı bir özen gösterilir. Bu durum, işletmelerde takım çalışmasını geliştirirken, çalışanlar arasındaki dayanışma ruhunu da güçlendirir. Böylece çalışanların tatmin seviyesi yükselir ve onları organizasyonun gelişimi konusunda daha çok çaba harcamaya sevk eder.

Bu temel noktalardan hareket ederek, TKY'nin düşünce temellerini genel olarak yedi temel başlık halinde incelemek mümkündür. Bunlar:

1. İnsana Verilen Önem.
2. İşletme Kültürü.
3. Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı.
4. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.
5. Yönetimde Tam Katılım.
6. Takım Halinde Hareket Etme.
7. Sürekli Gelişme ve Hedeflere Göre Yönetim.

II. İNSANA VERİLEN ÖNEM

İşletme yönetiminde insanlarla ilgili problemlerin çoğu, insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanmaktadır. Oysa insanlar, birbirinin aynı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılıklar gösterirler. İnsanların bu farklılıkları dikkate alındığında ve işletme amaçları doğrultusunda

yönlendirildiğinde her insan kendi potansiyelini maksimize eder ve etkin bir şekilde kullanır. Bu bakımdan organizasyonlar kendi etkinliklerini maksimize etmek ve toplum geneline faydalı olmak istiyorlarsa insan kaynaklarını akılcı bir biçimde (insanların farklılıklarını dikkate alarak) kullanmak zorundadırlar.

İşte TKY'nin temelinde de insanların farklılıklarının dikkate alıp onların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanma anlayışı yatar. Bu anlayış içerisinde insanlar, kendi iradelerini, akıllarını ve kendi düşüncelerini geliştirirler, organizasyonun amaçları ile birleştirilerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler.

TKY'de en önemli işlevlerinden olan "toplam katılım", sistem içerisindeki insanın konumu ve ona verilen değer çerçevesinde ele alınmaktadır. TKY'de insan, sisteme dönük yaklaşımın bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani yönetim, sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır [7]. Ünlü kalite uzmanı Kaoru Ishikawa'ya göre yönetimde firmanın üzerine alması gereken ilk görev: firma ile ilgisi olan tüm kişilerin mutluluğunun sağlanmasıdır. Ona göre, bir firma bunu sağlayamıyorsa o firmanın varlığını sürdürmesi ezici rekabet ortamında imkansızdır. Çalışanların mutluluğunu sağlamanın ilk adımı da, onların yeterli bir gelire sahip olmalarını sağlamaktır. İşletmeler çalışanların, insan olduklarını göz önünde bulundurarak, onlara işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatlarını vermelidir [8].

W. Edwards Deming'e göre ise kalite, işletmenin en üst kademesince belirlenir. İşçiler ürün kalitesi ile ilgili konuların çoğunda karar vermezler, bunun için ürünlerdeki hatalardan dolayı da suçlu bulunmamalıdır. İşçiler sistemi değiştiremezler. Ancak, yönetim, kalitenin ve üretimin gelişmesi yönünde sistemi değiştirebilir ve işçilerin de bu değişimde "işçilik onurunu" tatmaları beklenir. Bu bir kez gerçekleşince işçiler gelişme sürecine devamlı katkıda bulunurlar [9]. Zira, Deming felsefesinin önemli özelliklerinden birisi, "işçilerin onur duymalarının sağlanması" yönündeki bu çabadır. Bu özellik, motivasyonun ve dolayısıyla kaliteli üretimin temininde de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu onuru sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Ayrıca, Deming felsefesine göre kalite, işçinin onuru ve işin neşesidir. Bu bakımdan kaliteye ulaşmak isteyen yönetim, işçinin yanında olmalı ve ona güven vermelidir. İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için, yönetim-işçi ve işçi-işçi işbirliği anahtar özelliği taşıyır. İşyerinde işçiler kendilerini güvenli hissetmelidir. İnsanlar ihtiyaç duyduğunda alınan ve ihtiyaç olmadığında atılan eşya değerlidir. Böyle olur ise sürekli gelişme sağlanamaz. TKY felsefesini uygulayan firmalarda, firmanın ve işçinin

kaderi birbirine bağlıdır ve herkesin kazanması görüşü hakimdir. Buna göre, işletmede yüksek kaliteye ulaşınca işçiler işçilik onurunu güven için tadarlarken bunun yanında, hem hissedarlar, hem de işçiler kazanırlar [9].

Bu yaklaşımlara topluca bakıldığında TKY'nin, yönetim teorileri içerisinde gelişen "endüstriyel hümanizm" hareketinin başlıca değişim programını içerdiği [10] ve bu açıdan TKY'nin de insana yaklaşım tarzının endüstriyel hümanizm hareketinin bir devamı olduğu belirtilebilir. Başka bir açıdan bakıldığında ise TKY, kapitalizmin "insan"ı keşfi olarak tanımlamak da mümkündür.

Bu çerçevede çalışanların işlerinden onur duymalarını engelleyen unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çalışanların "işçilik onurunu" tatmalarını engelleyen faktörlerden en önemlileri şöyle sıralanmaktadır [9]:

1. İşverenlerin ve üst yönetimin keyfi kararları.
2. Belirgin amaçlar ve hedeflerin bulunmaması.
3. Katılımın nasıl değerlendirildiğinin açık olmaması.
4. Bilgi yetersizliği.
5. İletişim eksikliği.
6. Zaman, uygun araç ve malzeme gibi kaynakların bulunmaması.
7. Eğitimin yetersizliği.
8. İşletme içindeki korkular.
9. İşveren ile işçi sendikalarının düşmanca tutumları.

Çalışanların işletmeyi ve işlerini benimsemelerini ve işlerinden gurur duymalarını engelleyen bu faktörleri günümüz klasik yönetim anlayışına yönelttilen eleştiriler olarak da nitelendirmek mümkündür.

Deming'e göre bir firmanın gelecekteki rekabet gücü, yöneticilerin işletme bünyesindeki insanlara muamelelerinde görülecektir. Bu doğrultuda firma içinde bölümler arası engellerin kaldırılması, endişelerin yok edilmesi ve gerçek motivasyonun sağlanması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

TKY'de insana dönük yaklaşım, kişiyi ve onun motivasyonunu geliştiren yönü ile iki başlık altında ele alınmaktadır [7]:

1. TKY'nin kişiyi geliştiren yönü.
 - a. Eğitime önem vermesi.

b. İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri.

c. Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış.

d. İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesi.

2. TKY'nin motivasyonu geliştiren yönü.

a. Yönetim anlayışında "insan" faktörüne önem ve değer veren yaklaşım.

b. Grup çalışmalarını ön planda tutarak kişilerde "aidiyet" ve "benimsenme" duygusunu geliştirmesi.

c. Başarıların gerektiği gibi takdir edilmesi.

Yukarıda belirtilenlere bağlı olarak bir görüşe göre,

"Kalite hareketi, işgücünün önemini vurgular, insan davranışı ve motivasyon konusunda yapıcı bir görüş açısı sunar ve varsayımları ya da uygulamaları ile insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşılmasını engelleyen mali/ekonomik eğimleri açıkça eleştirir" [11].

Bu görüşler ve açıklamalar TKY'de insana bakış açısını ortaya koymaktadır. Yönetim sistemlerinde insan unsuruna verilen değer ya da önem, onun aynı zamanda motivasyonunu da içerir. Bu bakımdan TKY'nin sistemin başarısı için insanları nasıl motive ettiğine de bakmak gerekir. Bu, tam ve gönüllü katılımın sağlanması açısından önem arz etmektedir.

TKY'de ittifakla kabul edilen görüşe göre üretimin çeşitli aşamalarındaki insanlar TKY sürecine tamamen ve gönüllü olarak katılmazlarsa TKY başarısız olacaktır [12]. Tamamen ve gönüllü katılımın sağlanması işi üst yönetimin sorumluluğundadır ve motivasyonla ilgilidir. Bu amaçla üst yönetim, çalışanların kendi yeteneklerini kullanmaları ve kendilerini geliştirmeleri hususunda tam katılımı sağlamaya yönelik çaba harcamalıdır. Bu çerçevede TKY'de motivasyonun sağlanması için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir [13]:

1. Çalışanların maddi açıdan tatmin edilmesi.

2. İşyerinin ergonomik özelliklerinin çalışanlara uygun olması.

3. İletişimi ve işbirliğini sınırlayan engellerin kaldırılması.

4. Çalışanların eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve buna süreklilik kazandırılması.

5. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesi.

6. İş dönüşümleri ve iş zenginleştirmeleri ile monotonluğun giderilmesi, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları dolayısıyla yetkin ve yetenekli hale gelmeleri.

7. Çalışanlara, karşılaştıkları sorunları çözmeleri için problem çözüme ve analiz tekniklerinin öğretilmesi.

Ancak, kişilerin bireysel bütünlük, saygınlık, sosyal güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerinden hangilerinin öncelik taşıyacağı çalışanların talepleri doğrultusunda belirlenmelidir. Bu yönde yapılan araştırmalar işletmelerde çalışanlarca en çok arzulanan motivasyon yönteminin "içsel motivasyon" (yani belli bir hedef olmaksızın kişilerde bir dürtünün kendiliğinden ortaya çıkması) olduğunu göstermiştir. İçsel motivasyonda, yeni uygulamalar konusunda bilgilendirilmek, gerçekleri ve beklentileri öğrenmek, tercihleri etkileyebilmek şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak açısından büyük önem taşır. Bunun için TKY'de tam katılımın sağlanmasına yönelik olarak içsel motivasyon unsurları harekete geçirilmektedir.

Böylece her yönüyle donatılmış ve tatmin olmuş çalışanlar motive olmuş olarak kalite temininde görev almaktadırlar. Öte yandan TKY'de müşteri tatminine verilen önem, işgücünün refahına da önem verilmesini gerektirmektedir. Zira, mutsuz, motivasyonu düşük, şirkete bağlılığı olmayan ve işiyle ilgilenmeyen personelin, müşteriye tatmin etmesi de beklenemez [11]. Bu bakımdan TKY'de işgücünün refahı da bir motivasyon unsuru olarak çalışanların müşteri memnuniyeti hedefine doğru yönlendirilmesinde kullanılmalıdır.

III. İŞLETME KÜLTÜRÜ

İşletmelerde tam katılımı sağlamak ve nihayetinde TKY'de başarı elde etmek için çalışanlarda bir "organizasyon kültürü"nü oluşturulması, "aidiyet duygusu"nun ve "şirket biziz" anlayışının yerleştirilmesi gerektiği üzerinde de durulmaktadır. Çünkü organizasyon kültürü, işletmelerde davranışsal normları üretmek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak direnç ve değerler sistemi yaratmaktadır. Bu bakımdan TKY'nin öngördüğü değişimin gerçekleşmesi için buna uygun bir şirket kültürünün oluşturulması zorunlu görülmektedir.

Kısaca organizasyon içindeki bireylerin davranış biçimi olarak özetlenen şirket kültürü, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü açıklayan temel öğelerden biri haline gelmiştir. Öte yandan TKY uygulayan bir işletmede şirket kültürü ile birlikte ve onun

bir parçası olarak işletmede "kalite kültürü"nin de oluşturulması gerekmektedir. Zira bir işletmede kalite kültürü, örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, toplu olarak, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade etmekte, tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünü oluşturmakta ve işletmenin kalite politikasına yön vermektedir.

İşletmelerde bir organizasyon kültürünün yaratılması fikri 1980'lerden sonra gelişmeye başlamış olup, bu gelişmede iki temel faktör rol oynamıştır: bunlardan birincisi, işletmelerde çok mükemmel stratejiler olsa bile boşluk içinde yapılan planlamanın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti etmediğinin çok iyi anlaşılması; ikincisi ise, işletme içi sosyal gelişmelere, yeni felsefe ve değerlere önem veren Japon şirketlerinin aynı işi yapan Amerikan şirketlerine nazaran daha çok performans gösterdiklerinin farkına varılmasıdır. Böylece yönetim anlayışında yeni bir dönemin açılmasına sebep olarak gösterilen TKY ve bu yönetim sistemindeki şirket kültürü anlayışını Japon işletme yapısına bakarak somut bir şekilde görmek mümkün olmuştur.

TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY'nin başarısı için bazı işletme kültürü koşulların yerine getirilmesi gerektiği vurgulanır. Bunlar [4]:

1. Paylaşılan bir vizyon ve açık ve net tanımlanmış amaçlar.
2. İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyonu ve hedefleri.
3. Tutarlı bir organizasyon yapısı.
4. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi.
5. Uygun teknoloji ve süreç tasarımı.
6. Bireysel sorunlara dikkat edilmesi.

Ortak inanç ve değerlerin hakim olduğu bir sistemde insanlar, organizasyon yapısı, karar alma süreçleri ve kontrol sistemleri birbirleriyle etkileşerek davranış normlarını üretirler. Böyle bir ortamda faaliyetler anlamlandırılabilir, davranışlar yönlendirilebilir ve organizasyonların uzun dönem başarılarına önemli ölçüde katkı sağlanabilir. Çünkü organizasyon kültürü, önemli roller üstlenen ve amaçları gerçekleştiren insanların sadakatini sağlar ve onların ödüllendirilmesine zemin hazırlar. Ortak inançlar haberleşmeyi ve karar vermeyi geliştirir, motivasyonu, işbirliğini ve bağlılığı aynı zamanda artırarak organizasyonların etkinliğini yükseltir. Bu bakımdan kültürel değer ve normları şekillendirmek yönetimin önemli sorumluluklarından birisi olarak kabul edilir.

Bununla birlikte, organizasyon kültürünün oluşturulması sürecinde, organizasyonun çevresi, yönetim tarzı ve genel stratejileri ile organizasyon kültürü arasında bir uyumun olması önemli bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, böyle bir uyumun olmaması durumunda organizasyon kültürünün beklenen etkiyi vermeyeceği açıktır. Ayrıca bütün bunların ortak bir vizyonla desteklenmesi de işletmelerde sistem düşüncesinin gelişmesine, oturmasına ve uzun dönemde çalışanların işletmeye bağlanmasına yardımcı bir unsur olarak kabul edilmelidir.

IV. MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞI

Günümüz yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca "müşteri odaklı" bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira, kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki "tüketici ağırlıklı" yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, günümüzde tekelleri piyasaların kalkmasıyla ürünlerin artık alternatifleri sınırsız denecek kadar çoğalmış ve müşteriler çok kolay karar değiştirir duruma gelmişlerdir. Bundan dolayı, TKY'de müşteri odaklılık ögesi, "kaliteyi müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanmaktadır [5]. Firmaların müşteri odaklı bir şekilde strateji geliştirmeleri yeni bir şey değildir. 1940'larda bu konu üzerinde teoriler üretilmiştir [14]. Ancak TKY, müşteri memnuniyetini sistematik bir çerçevede değerlendirmekte ve konuyu bir bütün olarak ele almaktadır.

Günümüzde firmalar, kalitenin bugünkü anlamı ve özellikleri doğrultusunda kalite stratejileri izlemek, kalite amaç ve politikalarını geliştirmek durumundadırlar. Bu bakımdan kalite, piyasada kalabilmenin veya müşteriyi tatmin etmenin çok önemli bir koşuludur. Bunu bir Japon yönetici çok iyi bir şekilde ifade etmektedir: "*ABD'de müşteri kraldır, ama Japonya'da müşteri tanrıdır*" [9].

Ancak, kaliteli mal veya hizmet üretmek de tek ölçü olarak algılanmamalıdır. Bunun yanında bazı üstünlüklerin de olması şarttır. Örneğin, günümüzde üretimde kalitenin yanında, hız üstünlüğü de çok önemlidir ve firmalar müşteri taleplerini istenilen sürede karşılama yarışına girmişlerdir. Ayrıca, kalitenin yanında maliyetler de çok önemlidir. Zira, düşük maliyetle ürünü piyasaya süren firmalar fiyat avantajı yakalarlar. İşte TKY, bu ve benzeri rekabet kriterlerini dikkate alarak önemli olan "müşteri memnuniyetidir" ilkesiyle müşteri odaklı bir yönetim anlayışını öngörmektedir.

TKY'de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlar. Müşteri ile ilgili verilerin

sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynar. Araştırmalar sürekli yapılır ve müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilir.

TKY'de müşteri kavramının iki ayrı anlamı vardır: Dış müşteri ve iç müşteri. Dış müşteri, firmadan ürün veya hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu, TKY'de "bir sonraki proses müşterimizdir" anlayışıyla ifade edilir. Böylece işletme içerisinde zincirleme bir satıcı-müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle, kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur. Sonuçta, toplam katılımıla toplam kalite anlayışına ulaşılmış olunur. Bu da bir felsefenin, ortak duygu ve düşüncenin ve hedef birliğinin yaratılmasıyla sağlanır.

Müşteri odaklı yönetim anlayışı, müşteri taleplerini karşılamak için üretim sisteminde bir takım değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Bu değişim, süreklilik arz etmekte ve üretime yönelik yeni yaklaşımları ve teknikleri gündeme getirmektedir.

V. ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ ve SORUMLULUĞU

Yönetimde liderlik, çalışanları belli amaçlar doğrultusunda davranmaya ve hareket etmeye sevk etmesi açısından önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim teorileri üst yönetim liderliği (veya yönetimde liderlik) konusuyla ilgilenmişler, çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir [15]. Çünkü, firmaların üst yönetimleri, bir trenin lokomotifine benzetilebilir. Gerçekten de liderliğin, sistemin ilerideki başarılarının devamı için, sistemi sürükleyen bir fonksiyonu vardır. Bu yüzden de, bir sistem geliştirme süreci olarak nitelenen TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermiştir. TKY ile ilgilenen yazar ve bilim adamlarının üst yönetimin liderliği ve sorumlulukları üzerinde ısrarla durmalarının esas nedeni de budur. Deming, yönetim için geliştirmiş olduğu 14 ilkeden 7. Maddeyi liderlik konusuna ayırmıştır.

Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede önemli roller üstlenir. Bu bakımdan liderler, güven yaratır, yardım eder, eğitir ama yargılamazlar. Herkesi gelişime sevk ederler ve işçilerin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir çerçeve içinde, işin zevkini tadarak, performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına yöneliktir [9].

Deming'e göre problem kalitedir ve kalite yönetim kurulunda oluşturulur [9]. Ona göre, "kalite, yönetimdir". Bu bakımdan temel problem, "yöneticilik tarzı" dır. Deming, üst yönetimin kalite konusundaki duyarlılığını anlatırken, yöneticilerin kendilerini kalite ve verimliliğe adanmalarını da yeterli görmemiştir. Buna göre üst yönetim, neyin sorumluluğunu aldığını ve ne yapması gerektiğini bilmek zorundadır. Deming'e göre yönetim, kendi (Deming'in) felsefesini oluşturan 14 prensinin "bütünleşik uygulamasını" desteklemeli ve değişime ulaşmayı sağlayacak tedbirleri almalıdır. Ayrıca, kalite temininde üst yönetimin desteğini de yeterli görmeyen Deming, yönetimin de faaliyetlere katılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kısaca, yönetim gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları firma içerisinde hazırlayarak bütün firmayı, kaliteyi iyileştirme ile ilgili faaliyetlere yönlendirmelidir [16].

TKY'de üst yönetimin liderliği yanında yönetimin sorumluluğu da önemlidir. Temel sorumluluk alanı da kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesidir. Bir görüşe göre TKY'nin uygulanmasında liderliğin yedi temel fonksiyonu vardır. Bunlar [17]:

1. Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak.
2. Karşılıklı etkileşimle bir örgüt tasarlamak ve yönetmek.
3. Çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek.
4. Çalışanları yetkilendirmek.
5. Öğrenen bir örgüt yaratmak.
6. Sorun çözmede bir karışıklıkla karşılaşıldığında üzerine gitmek.
7. Belli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji tasarlamak ve tartışmak.

Günümüz işletmelerinde liderlik anlayışı değişmekte ve liderlere yeni misyonlar yüklenmektedir. TKY anlayışını dünyaya tanıtan ve en iyi şekilde uygulayan Japonların liderlik anlayışını Peter F. Drucker şu şekilde tanımlar: "*Japonlar, liderliğin sadece iki şartı olduğunu kabul ederler. Birincisi, rütbenin insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar yüklediğini kabul etmektir. Diğerisi ise, bir kuruluştaki liderlerin, yaptıkları ve söylediklerini, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı yani namus dediğimiz şeyi önce bizzat kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir*"[18].

TKY'de üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Ancak, geleneksel anlamda bir liderlik anlayışı kabul edilmez. Sorumluluk anlayışıyla sistemi geliştiren, astların

bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve şirketle ilgisi olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve şirketten memnun olacağı bir yönetim anlayışının doğurduğu bir liderlik anlayışı öngörülür. Lider moda deyimiyle daha çok "koç"luk görevi üstlenmiştir.

Ünlü kalite bilimcisi Kaoru Ishikawa da, yönetimin temel sorumluluklarını genel olarak şu çerçevede açıklamaktadır: *"işletmede yönetimin üzerine alması gereken ilk ödevi, insanların mutluluğudur. Eğer insanlar kendilerini mutlu hissetmezlerse ve mutlu edilmezlerse, o firma varlığını sürdürmeyi hakketmez"* [8]: Zira, Ishikawa'ya göre bir toplumda işletmeler o toplumdaki insanları tatmin etmek amacıyla bulunurlar. Bu onların varoluş nedenidir ve ilk hedefleri de bu olmalıdır. Bu ana hedefe ulaşmak için kalite, fiyat ve miktar üçlüsünü de araç olarak gösteren Ishikawa, bunları işletmelerin ikincil hedefleri olarak adlandırır.

TKY'de kalitenin iyileştirilmesinde yapılacak çalışmaların başlatılması, stratejik ve politik kararların alınması ve firma çalışanlarına ilan edilmesi için üst yönetimden beklenen esaslar kısaca şöyle açıklanmaktadır [19]:

1. Kalitenin iyileştirilmesiyle ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimin konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerinden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir. Kalite ile ilgili olarak başlatılacak bir iyileştirme programı gerektiğinde firmanın çalışma kültüründe veya firma kültüründe önemli değişikliklere neden olacaktır. Bu nedenleri böyle bir program, ancak üst yönetim tarafından başlatılabilir.

2. Normal çalışma ilkelerinin terk edilerek kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri bir kampanya ile daha başarılı olabilir. Böyle bir kampanya daha ziyade "seferberlik" olarak adlandırılmaktadır. Oysa seferberliğin başarıyla sonuçlanması daha ziyade yöneticilerin liderlik özelliklerine doğrudan bağlıdır.

3. Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar adeta bir maraton oluşturmaktadır. Bunun için üst yönetim tarafından bu konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık gösterilmesi gerekir. Aksi halde, çalışanların bu konuya yöneticilerden daha fazla bağlı kalmaları beklenmemelidir.

4. Programın uygulamaya konulmasıyla beraber önemli sayıda engeller ile karşılaşılması mümkündür. Bu nedenle, üst yönetimin konuya bağlı kalmasının yanında çalışanlarına bu konularda yeterli desteği vermesi gerekir. İnsan psikolojisi kurallarına göre zor durumda olan insan yanındakilerden hep yardım bekler. Bu nedenle, kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak programda

karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır.

TKY'de kalite iyileştirme süreci, temelde müşteri memnuniyetinin sağlanması amacına yönelik olduğundan, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanması öncelikli olarak üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu doğrultuda kalite öncüleri de "yönetimin sorumluluğu" kavramı üzerinde ısrarla durmuşlardır. Buna göre TKY'yi uygulayan bir işletmede yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır: birincisi, kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek; ikincisi de, mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır [7].

Burada, "sistem geliştirmek" sadece yönetim görevi yürütenlerin sorumluluğundadır ve yönetim kademesinin yükselmesi ile sistem geliştirme yetki ve sorumluluğunun da yönetim kademesine paralel bir şekilde arttığı belirtilmektedir.

Ünlü kalite bilimcisi Juran, bir kuruluşun performansını "sistem" ve "insan" olarak iki faktörün etkilediğini, bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerinin de kabaca % 85 ve % 15 olduğunu ifade eder. Bu durum, TKY'de üst düzey yönetiminin kalite sistemlerini geliştirmedeki önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, TKY anlayışı esasında bir "sistem geliştirme süreci" olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede, günümüz yoğun rekabet ortamında ve teknolojinin hızlı gelişim sürecinde yönetimin beklentilere cevap verebilecek bir dinamizm ile geleceğin sistemlerini geliştirmesi ve bu arada çalışanlara liderlik etmesi kaçınılmaz sorumluluk alanları olarak gösterilmektedir [7].

Rekabetçi bir ortamda TKY'ye ulaşmak için uygulanan yeni yaklaşım ve tekniklerin örgütlerde köklü değişiklikler yarattığı ancak, bu değişiklikler yaşanırken uygulamaların başarılı olabilmesi için ön koşul olarak "kuruluşun etik yapısı"nın oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmakta ve bu sorumluluk üst yönetime verilmektedir. Bu sorumluluk çerçevesinde yöneticilerin "açıklık" ve "dürüstlük"le hareket etmelerinin zorunlu olduğu da belirtilmekte, insanlara gereken önemin verilmesi, insanların mutluluğunun sağlanması, duygu ve değerlerin dikkate alınması, karşılıklı güven ve saygının yaratılması, sürekli gelişimin sağlanması, tutarlı bütünsel bakış açısı, yaratıcılık, güvenilirlik ve işyeri hijyen koşulları... gibi konularda yönetime etik sorumluluklar yüklenilmektedir [20].

VI. YÖNETİMDE TAM KATILIM

Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, alt kademeye daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve üretim kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu bakımdan, çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği tam katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir organizasyonda katılım, *"kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri"* [21] şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam katılım da, firmayı ilgilendiren sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjisinden azami düzeyde faydalanmak şeklinde tarif edilebilir. Çalışanların yönetime katılımı, ülkeden ülkeye değişen farklı uygulamalarıyla çeşitli düzeylerde ve çeşitli kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. ABD kökenli olan katılımlı yönetimin ilk örnekleri "çalışanların katılım programları" olarak anılan uygulamalardır. Bir görüşe göre, katılımlı yönetim sisteminin etkinliği geleneksel yaklaşımdan yapısal ve felsefi anlamda şu konularda ayrılmaktadır [16]:

1. Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması.
2. Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi.
3. Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Bu konularda yönetim sistemi, gereği gibi işletildiğinde işletmelerin mümkün olabilecek en yüksek avantajı sağlaması beklenmektedir. TKY de katılımlı bir yönetim sistemidir. Ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımını öngörür. Ishikawa'ya göre işletme genelinde kalite kontrol yaklaşımının üç temel özelliği vardır. Bunlar [8]:

1. Tüm bölümlerin kalite kontrol faaliyetlerine katılması (her bölümün her süreçte kendi fonksiyonları itibarıyla kalite faaliyetlerine katkıda bulunması).
2. Tüm çalışanların kalite kontrol faaliyetlerine katılması (tüm işletme personelinin, genel müdürden işçiye kadar herkesin kalite faaliyetlerine katılması).
3. Kalite kontrol fonksiyonunun, diğer işletme fonksiyonlarıyla bütünüyle entegre olması.

Burada, Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) uygulaması kalite kontrol yaklaşımının sadece bir bölümünü oluşturur. Çünkü, hedeflenen etkinliğe ulaşmak

için kalite kontrol faaliyetlerinin, maliyet yönetimi ve üretim yönetimi teknikleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

Katılımlı yönetim anlayışının en çarpıcı örnekleri olan KKÇ, TKY'de toplam katılımı sağlayan en önemli araç olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden KKÇ faaliyetlerinin öneminin kavranması, TKY'de kullanılmasının teşvik edilmesi ve bu doğrultuda TKY'nin sağlanması için firma çapında bazı iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Bu iyileştirmeler işletmede insana daha çok önem verilmesi, çalışma ortamının TKY'ye uygun olarak iyileştirilmesi, çalışanların motivasyonu ve eğitimi gibi hususları içermektedir [22].

VII. TAKIM HALİNDE HAREKET ETME

Birer örgüt olarak tanımlayabileceğimiz işletmeler, unutulmamalıdır ki, bireylerden oluşurlar. Ekipler de, içinde görev alan personelin, firmanın sürekli geliştirilmesi yönünde alacağı kararlara katılmalarını ve grup psikolojisinden kaynaklanan tatminleri sağladığı için önemlidir. Çünkü, herkesin herhangi bir ekipte çalışması hiç kuşkusuz mümkün değildir, ayrıca insanlar, tek olarak da fark edilmek isterler.

Bireyin önemsenmesini gerektiren bir diğer önemli olgu ise, firmaları sarsan çoğu olumsuz olayın gerisinde grup kararlarının değil, kişisel hataların bulunmasıdır. Dolayısıyla yöneticinin diğer çalışanları dinlemesi, görüşlerinden haberdar olması, düşüncelerinin ve fikirlerinin gelişmesine yardım etmesi önemlidir. Çünkü, "vizyon" sadece üst yönetime ait bir ayrıcalık değildir. Hiç ummadığımız kişilerin, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili harika fikirleri olabilir. Bu potansiyel kullanılmadığı takdirde tıpkı gözü görmeyen insanların elleriyle fili tanımlamaya çalışmaları gibi, gerçeklerin tüm açıklığı ile algılanması olanağı kaybedilir ve gelişmenin gerçek kaynağını kurutma tehlikesi ile karşı karşıya kalınabilir.

Bu kaynağın ortaya çıkarılması ve desteklenmesi, TKY'nin "insana verilen önem" ilkesinin vazgeçilmez bir gereğidir. Ancak bu şekilde çalışan herkesin, birey olarak kabul edilme, fark edilme, tanınma, değerlerini ortaya koyma, başarılı olma gibi "motivasyon" ihtiyaçları yerine getirilebilir ve gerçek katılım sağlanabilir.

Takım halinde hareket etmenin en önemli sonucu "grup sinerjisi"nin ortaya çıkmasıdır. Örgütlerin hızlı bir şekilde sürekli gelişme sağlamalarında en önemli öge de "grup sinerjisi"dir. Dolayısıyla, bireysel hareket etme şirketlerin sürekli gelişmelerinin önündeki engellerden bir tanesidir. İş ile ilgili değerlerde görülen uluslar arası farklılıkları konu alan bir çalışmada, ülkeler arasında

bireysellikler temelinde bir karşılaştırma yapılmış ve ortaya son derece çarpıcı sonuçlar çıkmıştır. Bireysellik konusunda en yüksek puanı ABD (91) almıştır. En düşük puanı ise Venezüella (12) almıştır. Yine aynı araştırmada Japonya ile kıyaslama yapıldığında takım halinde hareket etmenin önemi vurgulanmaktadır [23].

Bireye insan olarak değer vermek ve bunu davranışlarda yaşatmak da tek başına yeterli değildir. Yönetimin, bu yaklaşımdan sonuç alabilmek için koşul olan, bazı alt ihtiyaçların karşılanmasına ve uygun ortamın hazırlanmasına ilişkin bazı sorumlulukları vardır. Bunlara, hijyen faktörleri de diyebiliriz. Bunlar [24]:

1. Yeterli ücret.
2. Eğitim.
3. Performans değerlendirme.
4. Kariyer planlama.
5. Öneri sistemleri.
6. Taktir / tanıma sistemleri.

TKY'de önemli bir yeri olan takım çalışmalarının en önemlilerini de şu başlıklar halinde sıralamak mümkündür (konumuzun kapsamına direkt girmediğinden dolayı bu kısım detaylı olarak işlenmeyecektir):

1. Bölüm geliştirme ekipleri.
2. Proses geliştirme ekipleri.
3. Görev ekipleri.
4. Kalite kontrol çemberleri.

Takım halinde hareket etmenin firma açısından önemini aşağıdaki şekil çok iyi bir biçimde ifade etmektedir.

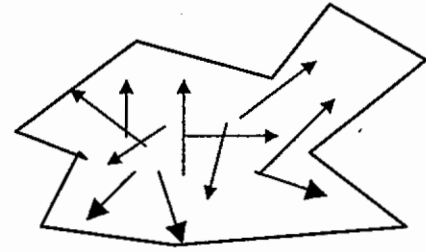
Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, takım halinde çalışanlar, belirlenen hedeflere aynı yönde hareket ettiklerinden dolayı başarılı olurken, bireysel olarak hareket eden organizasyonda, amaç birliği olmadığından dolayı başarı sağlanamamaktadır.

VIII. SÜREKLİ GELİŞME ve HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM

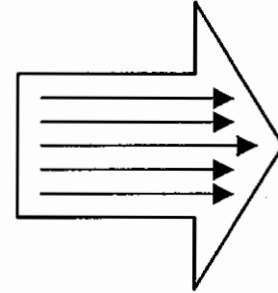
Klasik yönetim yaklaşımında belli bir standardı oluşturmak, belirlenen bu standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almak temel bir amaç olarak kabul edilirken, TKY anlayışında hiç bir standart nihai olarak kabul edilmez, sürekli gelişme ve iyileşme temel bir amaç olarak görülür. Bu bağlamda klasik

yönetim anlayışı ile TKY'yi neredeyse tamamen zıt yaklaşımlar olarak görmek mümkündür [25].

TKY felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde, müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur ve bu temel unsurun sağlanmasında, grup çalışması, istatistiksel ölçme metodları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım vb. metodlar kullanılır. Ayrıca bu yöntem ve metodların TKY anlayışına uygun olması gerekir. Buna göre TKY'de sürekli gelişme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir.



Bireysel Hareketler



Takım Halinde Hareket

Şekil.1: Takım Halinde Hareket Etme.

Bu unsur, Japon yönetim anlayışını Batı yönetim anlayışından ayıran en temel unsurdur. Japon yönetim anlayışında sürekli gelişme, kısaca "sürekli iyileştirme" anlamına gelen "Kaizen" kelimesi ile ifade edilir. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin başlı başına en önemli kavramı ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı olarak görülür. Kaizen, bir işletmede üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme faaliyetleri olarak tanımlanır [26]. Ayrıca bazı bilim adamlarınca kaizen, Japon firmalarının rekabetteki başarılarının altında yatan neden olarak gösterilmektedir [27].

Sürekli geliştirme fikri, Deming'in savunduğu önemli görüşlerden bir tanesidir. Bu düşünce Shewhart tarafından geliştirilen "sürekli gelişme çemberi"ne dayandırılır ve genelde Shewhart çemberi olarak anılır.

Ayrıca, bir çok yazar tarafından TKY'nin bir yönetim tekniği olarak gösterilen hoshin kanri, kaizen düşüncesini destekleyen bir işlev üstlenmektedir. Çin kökenli Japonca bir kelime olan hoshin kanri Japon yönetim felsefesinin temel kavramlarından birisidir. Kelime anlamı olarak "yön gösteren yöntem olarak türkçeleştirilen [28] hoshin kanri, tüm proseslerin hedeflere göre dizayn ve kontrol edilmesini amaçlamaktadır [29]. Konumuzla direkt bağlantısı olmadığından daha fazla detaya girilmeyecektir. Daha geniş bilgi için dipnotlarda belirtilen kaynaklardan yararlanılabilir.

TKY'nin en önemli fonksiyonu olan sürekli gelişme ve hedeflerle yönetim anlayışının yerleşmesi için şu hususların dikkate alınması gerekir:

1. Müşteri odaklı yönetim anlayışına göre belirlenen hedefler.
2. Üst yönetimin liderliği.
3. Ekip çalışması ve ekibin desteği.
4. Çalışanların sürekli eğitilmesi ve "sürekli çalışma" ruhunun aşılması.
5. Açıklık politikası ve etkin bir iletişim.
6. İnsanlara güven duyma ve onlara yetki verme.
7. Olaylara ve konulara bilimsel ve objektif olarak yaklaşma ve akılcılığı hakim kılma.
8. Ölçme ve istatistiksel proses yöntemlerini kullanma.

Sonuç olarak, TKY'ye göre, sürekli gelişen bir firma, ayakta kalma şansına sahiptir. İşçilerine, yöneticilerine ve hissedarlarına en iyi güvenceyi sağlayan firma başarısını sürdürebilir.

IX. SONUÇ

İleri sanayi ülkelerinde, üretim biçimlerinde görülmeye başlayan değişimin sanayide ve ekonomide önemli etkilenmeleri yarattığı bilinmektedir. Esnek imalat sistemleri, bilgisayar destekli tasarım ve imalat gibi bu yeni üretim biçimlerinin ve teknolojilerin TKY ile bütünleşmeleri gerektiği, bu bakımdan teknolojilerin doğru uygulanması ve başarı kazanabilmesinin, TKY ile "eşgüdüm" içinde bulunmalarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

Bu arada TKY'nin kendi özellikleri dışında kalan ve TKY'nin dünya çapında yayılmasına neden olan temel makro faktörlerden de söz edilmektedir. Bunların başında, günümüzdeki hızlı teknolojik değişim ve gelişim gelmektedir. Bu durum iletişimin gelişmesine neden olduğundan bireylerin bilgi ve haber almalarını çok kolaylaştırmıştır. İnsanların kalite konusundaki bilinçlenmelerine paralel olarak piyasalar ve firma politikaları, hatta firmaların kalite politikaları hakkında da bilgilenmeleri bugün için kaliteye farklı bir anlam ve önem kazandırmıştır. Bütün bunların yoğun bir rekabet ortamında cereyan etmesi, piyasada kalmak durumunda olan firmaları, tüketici tercihleri (müşteri odaklılık) doğrultusunda hareket etmeye ve bu doğrultuda daha çok seçenek sunmaya zorlanmıştır.

Böylece firmalar, belli bir bilince ulaşmış ve çok tercih içinde seçme şansına sahip olmuş insanlara hizmet ve ürün sunmanın zorluğu ile bu gelişmelere uygun bilgi üretmek, yeni yapılara uygun insan istihdam etmek ve yetiştirmek, onları hedefler doğrultusunda motive etmek ve bütün bu ve benzeri süreçleri sürekli geliştirerek iyileştirmek, kısaca, yeni yönetim anlayış ve tekniklerini yaratmak durumunda kalmışlardır. Bu yeni yaklaşımlar iş yönetiminde "devrimsel" gelişmeler olarak adlandırılırken, TKY sistemi de, kalite kontrolden öte bir anlam taşıyan bir felsefesi ile bu yaklaşımların en çarpıcı örneği olarak karşımıza çıkmıştır. Ayrıca, dikkat edilmesi gereken bir nokta da şudur ki: TKY bir sentezdir. Dünya çapında kabul görmesinin ve evrensel temeller üzerine oturmasının en önemli faktörü de budur. Başka bir deyişle TKY, değişen piyasa şartlarını özümseye özümseye gelişmiş ve bugünkü anlamını kazanmıştır.

Bir görüşe göre Batı ülkelerinde uygulanmakta olan yönetim modelleri küçük farklılıklar dışında aynı temel düşünce ve ilkelere dayanır. Bu düşünce ve ilkeler, F. W. Taylor ve diğerlerinin geliştirdiği "bilimsel yönetim" yaklaşımı ile H. Fayol'un saptadığı "yönetim ilkeleri" ve M. Weber'in belirlediği "bürokrasi" modelinin bir sentezidir. Her ne kadar bu yönetim modelleri, daha sonraki yıllarda insan ilişkileri, grup dinamikleri, endüstriyel demokrasi, birlikte yönetim, sistem ve sosyo-teknik sistem düşünceleri, amaçlarla yönetim, proje yönetimi ve durumsallık yaklaşımı gibi bir takım fikir, düşünce ve uygulamalarla geliştirilmeye çalışılmış ise de özde aynı kalmışlardır [30].

1980'li yıllara kadar bu yönetim modelleri ile üretimin yapıldığı Batı'da, bu dönemden sonra görülen verim düşüklüğü ve ekonomik büyümenin yavaşlaması ciddi bir revizyon ya da model değişikliği inancını gündeme getirirken, bu sıralarda doğuda, Japonya'nın başını çektiği bazı ülkelerde, yönetimde kalitenin ve insan unsurunun daha etkin olarak kullanıldığı yönetim anlayışı ile sağlanan başarı ve hızlı büyüme, bir anda dikkatlerin bu yöne çekilmesine neden olmuştur.

İşte bu tarihten sonra Japon ve Batı tarzı yönetim uygulamalarını karşılaştıran bir çok araştırma yapılmış ve iki yönetim modeli ve uygulaması arasındaki farklar tespit edilerek yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir [31].

TKY'nin gelişim sürecinde Batılı hemen her ülke ve firma TKY'nin evrensel özellikleri çerçevesinde ve 1980'lerde başlayan uluslararası standartlaşma hareketinin de etkisiyle kendi yönetim modelini geliştirip, kendi yapısına uygun bir TKY anlayışını benimseyerek uygulamaya başlamıştır [24]. Ancak, anlayış farklılıkları doğal olarak bir yandan konunun daha çok tartışılması ve anlaşılmasına imkan verirken bir yandan da uygulamada birçok karışıklığı da beraberinde getirmiştir. TKY'nin temel felsefesinden (evrensel özelliklerinden) uzaklaşıldıkça başarısızlık çoğalmış, bu doğrultuda TKY'ye yöneltilen eleştiriler de artmıştır. TKY'ye yöneltilen eleştirilerin başlıcalarını şöyle sıralamak mümkündür:

1. TKY'nin uygulandığı bir çok firmanın başarısız sonuçlar elde etmesi [32].

2. TKY'nin günün rekabet şartlarını karşılamada yetersiz sonuçlar elde etmesi [33].

3. Gelecek kısa bir zaman sonrasında artık kalite, rekabet faktörleri arasındaki yerini muhafaza edemeyecektir [34-37].

Yukarıda sıralanan ve TKY'nin zaafı gibi gösterilen konular derinlemesine incelendiğinde görülecektir ki, bu eleştirileri yapanların aslında TKY'yi tam olarak anlayamadıkları veya eleştirilerini kısmi konularda yoğunlaştırdıkları görülecektir. Ayrıca, bu eleştiri yapan kişiler TKY'ye, Stratejik Yönetim [34], Değişim Mühendisliği [38], Yalın Üretim [39-40]... gibi yönetim tekniklerini alternatif olarak göstermektedirler.

Son olarak diyebilir ki, TKY'nin üç temel fonksiyonu vardır. Bunlar: (1) tüm işletmeyi kapsayan (Toplam), (2) her yönüyle sürekli kalite gelişimini amaçlayan (Kalite), (3) yönetim odaklı (Yönetim) bir sistemdir. Sistemin başarıya ulaşabilmesi için de, tüm unsurlarının tam ve doğru bir şekilde uygulanması gerekir. Başka bir deyişle, yukarıda belirtilen fonksiyonlar arasında çarpan etkisi vardır.

Uzun bir uygulama sürecinden geçen ve günümüzdeki düşünce temeline oturan TKY yaklaşımı bir sentez olarak karşımıza çıkmakta ve evrensel normlar taşımaktadır. Dolayısıyla, yukarıda saydığımız temel gereksinimler yerine getirildiği sürece TKY'de başarıya ulaşmak kaçınılmazdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BERTHOD, Giovanni , "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları", **Önce Kalite Dergisi**, Çeviren: Özlem Rodoplu, Sayı: 6, Ocak 1994, s.30.
- [2] PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, 1994, s.95.
- [3] ÖNÖZ, Ender, "Şirket Kalitesi", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 1, Kasım 1992, s.27.
- [4] -----, "Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Arkom Yayınları, İstanbul, 1994, ss.78,260.
- [5] EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Vipaş Yayınları, Bursa, 1998, s.39.
- [6] KÖSEÖĞLU, Mustafa ve Diğerleri, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, Çeviren: Orhan Pazarcık, Sayı: 4, 1994, s.19 ve sonrası.
- [7] KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998, s.16-18, 69, 73.
- [8] ISHIKAWA, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, Çeviren: Semih Ordaş, 2. Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul, 1997, s.48, 99-101.
- [9] AGUAYO, Rafael, **Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı**, Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994, ss.26-27, 56, 134, 198, 216-217.
- [10] DERELİ, Toker, **Örgütsel Davranış**, Menteş Kitabevi, İstanbul, 1995, s.228.
- [11] PFEFFER, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.163, 165.
- [12] ÖZTÜRK, Nursel, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, 1993, s.63.
- [13] ŞİRVANCI, Mete, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 5, Ekim 1993, s.13.
- [14] DRUCKER, Peter F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çeviren: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998, s.216.
- [15] ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, ss.33 ve sonrası.

- [16] BOZKURT, Rıdvan, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Yıl: 1994, Sayı: 4, ss.7, 122 ve sonrası.
- [17] LEE, Thomas Lee, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Çeviren: Orhan Pazarcık,1996, ss.17 ve sonrası.
- [18] DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1995, s.136.
- [19] PEKDEMİR, Işıl Mentş, **İşletmelerde Kalite Yönetimi Kavramları, Kalite İyileştirme Süreci, Vakalar**, Beta Yayınları, İstanbul, 1992, ss.61-62.
- [20] GÜRLEK, T. Bilgehan; GÜROL, M. Ali, "Etik Tavrı ve Kalite", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 3, Nisan 1993, ss.18-20.
- [21] DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çevirenler: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988, s.184.
- [22] ÇETİN, Canan; AKIN, Besim; EROL, Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss.27 ve sonrası.
- [23] DONNELTON, Anne, **Takım Dili**, Çeviren: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.25.
- [24] YENERSOY, Gönül, **Mükemmeli Arayış Yolunda İlk Adım: Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, ss.40-41, 179.
- [25] PEKER, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi", **TODAYE Anne İdaresi Dergisi**, Sayı: 1, Mart 1993, s.179.
- [26] IMAI, Masaaki, **Kaizen: Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 3. Baskı, Brisa Lastik Sanayi Kültür Yayınları, İstanbul, 1997, s.IX.
- [27] De Bono, Edward, **Rekabet Üstü**, Çeviren: Oya Özel, Rota Yayınları, İstanbul, 1996, ss.42-43.
- [28] ÖZEVREN, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.245.
- [29] AKAO, Yoji, **Hoshin Kanra Yönetim Pusulası**, Çeviren: Tunç Sancı, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s.12.
- [30] DİCLE, Atilla, "Japonya' da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı: 3, 1987, s.263.
- [31] KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.169.
- [32] BUZAN, Tony, "Toplam Kalite Yönetimi Zor Durumda", **Kariyer Dünyası Dergisi**, Mart 1998, s.71.
- [33] SCHAFFER, H. Robert; THOMSON, Harvey A., "Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar", **Power Dergisi Özel Eki**, Haziran 1997, ss.34-35.
- [34] HAMEL, Gery; PRAHALAD, C. K., **Geleceği Kazanmak, Yarının Pazarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler**, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.26.
- [35] HAMEL, Gery, **Strateji Bir Devrimdir**, **Capital Dergisi Yönetim Dizisi Eki-2**, 1998, ss.62 ve sonrası.
- [36] KIRIM, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- [37] YILDIRIM, Hakan, **Toplam Kalite Yönetiminin Firmaların Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 1999.
- [38] HAMMEL, Michael; STANDON, Steven A., **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- [39] WOMACK, James P.; JONES, Daniel T., **Yalın Düşünce**, Çeviren: Nesime Acar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- [40] WOMACK, James P., **Dünyayı Değiştiren Makine**, Çeviren: Osman Kobak, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.