

KALİTE YÖNETİMİNİ EDWARDS DEMİNG'LE YENİDEN OKUMAK

M. Akif ÖZER¹

Öz: Küreselleşmenin etkilerini yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, tüm dünyada her alanda köklü bir değişim yaşanmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu ortama ayak uydurabilen kuruluşlar, başarıya ulaşabilmek için yenilikçi, rekabetçi, yaratıcı ve değişimci örgütler olmak zorundadırlar. Geçen yüzyılda dünya kaynaklarının plansızca kullanılması, bugün birçok alanda ciddi sorunların yaşanmasına ve dünya kaynaklarının sonsuz olmadığına anlaşılmaya neden olmuştur. Bu gerçeğin anlaşılması ile beraber kaynakların nasıl verimli kullanılacağı karşımıza önemli bir sorun olarak çıkmaktadır. Kaynak sıkıntısının yanı sıra insan ihtiyaçlarının devamlı çeşitlenmesi ve gelişmesi, temel ihtiyaçları önemli oranda karşılanan insanların yeni taleplerle ortaya çıkmaları ve bütün bunların elde edilme aşamasında kaliteyi arar duruma gelmeleri, tüm bu süreçler karşısında kalite kavramını ön plana çıkarmaya başlamıştır. Kalite yönetimi müşterilerin beklentilerini karşılamak veya daha fazla aşmak amacıyla kurumsal süreci sürekli iyileştiren, kurum çalışanlarını yetkilendiren ve bir takım değer ve ilkeleri kapsayan bir yönetim sistemidir. Burada; insan, süreç, iç ve dış müşteri unsurları bir araya getirilmektedir. Günümüzün şartları artık, kaynakları süreçler, fonksiyonlar ve teknoloji ile bir araya getiren, ürünle süreci uyumlaştırabilen ve müşteriye mal ve hizmet sağlayarak değer yaratabilen örgütleri gerektirmektedir. Bu çalışmada örgütlere böylesine katkılar sağlayan kalite yönetimi, bu anlayışın kurucusu sayılan Edwards Deming'in hayat hikayesiyle birlikte incelenmiştir. Araştırma alanyazını taramasına dayanmaktadır. Veri toplama araçları olarak kitap, makale ve internet kaynaklarından yararlanılmış ve bunlar üzerinden doküman analizi yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kalite, Kalite Yönetimi, Kalite Kontrolü, Etkinlik, Deming.

Giriş: Kaliteye Adanmış Bir Yaşam

William Edwards Deming 14 Ekim 1900 tarihinde Sioux City - Iowa, ABD'de doğmuş ve 20 Aralık 1993 tarihinde bu ülkede hayata veda etmiştir. Bu çalışmada yaşam hikayesini özel olarak incelememizin nedeni bir yönetim gurusu olarak nedeni Toplam Kalite Yönetiminin mimarı olmasından dolayıdır.

1 Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, İİBF Kamu Yönetimi Bölümü. ozero@gazi.edu.tr

Literatürde ABD'li istatistikçi, öğretim görevlisi ve danışman olarak bilinir. Soğuk Savaş sırasında ABD'nin üretimini iyileştirmekle tanınmakta ancak özellikle Japonya'da iken üzerinde çalıştığı kalite yönetimi ile ünlenmiştir. Japonya'nın II. Dünya Savaşı sonrasında endüstriyel gelişmesinde bu çalışmalar önemli rol oynamıştır. Kalitede sağlanan iyileşmenin giderleri azaltacağını ve verimliliği artırarak pazar payını artıracığını savunmuştur.

Deming, çocukluğunu Wyoming'de ailesinin çiftliğinde geçirmiştir. Küçük bir kasaba avukatının oğluydu. Eğitimini tamamladıktan sonra Wyoming Üniversitesinde mühendislik, Colorado Üniversitesi'nde ise matematik eğitimi görmüştür (Witzel, 2003: 67).

Laramie'de Wyoming Üniversitesi. Elektrik Mühendisliği bölümünü 1921'de bitirmiştir. Lisansüstü çalışmasını 1925'te Colorado Üniversitesinde, matematiksel fizik konusundaki doktora çalışmasını ise 1928'de Yale Üniversitesinde tamamlamıştır. Hem yüksek lisans hem de doktora uzmanlık çalışmalarını fizik ve matematik alanlarında seçmiştir.

Deming, 1930'lı yıllarda Western Electric adlı şirkette Walter A. Shewhart'ın bölümünde çalışmış, istatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda ilk bilgileri buradan almıştır. Yale Üniversitesi'nde çalışırken aynı zamanda Bell Telefon Şirketi laboratuvarlarında da projeler yürüttü. Daha sonra çeşitli üniversitelerde fizik dersleri vermiş ayrıca ABD Tarım Bakanlığında 1927-1939 yılları arasında matematiksel fizikçi olarak çalışmıştır.

1939-1945 yılları arasında da ABD Nüfus Sayımı Dairesinde istatistik danışmanı olarak görev yaptı. New York Üniversitesi'ne bağlı lisansüstü iş idaresi okulunda 1946'dan başlayarak istatistik profesörü olarak görev aldı. Ayrıca özel sektör kuruluşlarına araştırma danışmanı olarak hizmet verdi (<http://en.wikipedia.org>) (10.11.2011).

Deming 1927 yılında doktorasını bitirdiğinde aylık 2400 dolara Washington D.C. de USDA ABD Tarım Bakanlığı'nın bir biriminde kamu hizmeti işi bulmuştu. Bu çalıştığı yer onun entelektüel ve profesyonel gelişimine büyük katkı sağladı. Bakanlık ülkedeki eyaletlerin %40'ına hizmet eden, çiftliklerde yaşayanlara hizmet sunan büyük bir bakanlıktı. Başkan Roosevelt 1930 yılında Tarım Bakanlığı'na karizmatik lider Henry Wallace'yi getirdi. Wallace Bakanlıkta çalışan sayısını kısa sürede 40.000'den 160.000'ne çıkardı. Bakanlık programlarını çok geliştirdi. Deming tam da bu hareketli dönemde bu kuruluşa hizmet verdi.

Tarım Bakanlığı'na bağlı Ohio binası bir üniversiteye kiralanmış ve burada atmosferdeki nitrojenin azaltılması için çalışmalar yapılmaya başlanmıştı. Bu dönemde Deming hem söz konusu çalışmaların içinde yer aldı hem de entelektüel bir topluluğa da gidip gelmeye başladı. Burada yönetimde kalite konularında yapılan tartışmalara katıldı. İstatistiksel verilerle uğraştı (Hoopes, 2003: 208).

Deming danışmanlık yaptığı dönemde demiryolundan, motor üreten fabrikalara, telefon şirketlerine kadar geniş yelpazede çok sayıda kuruluşla çalışmıştır. Bu kapasitesi ona farklı alanlarda çok önemli deneyimler kazandırdı. Aynı zamanda New York Üniversitesi İş İdaresi Okulunda profesörlük yapması uygulama ile akademik bilgiyi birleştirme fırsatı bulmasını sağladı (Mann, 1995: 49). Bu özelliği Deming'in Ford ve General Motors'a ardından Fiero Division'a danışmanlık hizmeti vermesini sağladı. Sonraki yıllarda Dow Kimya Şirketi ve Hughes Aircraft ile çalıştı. Bu devasa şirketler Deming'in ilkelerini kendi sistemlerine adapte edip kalite artışı için uğraştılar. Deming ayrıca birçok küçük şirketlere de danışmanlık yaptı. Onların değişmesini güçlenip büyümesini çok istiyordu. Küçük diyerek onları küçümsemedi, ihmal de etmedi (Walton, 1986: 20).

ABD ordusunun Japonya 1951 seçimlerinde gözlemci kuruluş olarak görev aldığı dönemde, General Douglas MacArthur yanında Japon hükümetine danışman olarak çalışırken, Japon yöneticilere istatistiksel yöntemleri öğretti.

Yıllar sonra Japonya'daki ekonomik büyümeyi gözlemlemek için döndüğünde, ABD'de Bell Laboratuvarlarında Walter Shewhart'tan öğrenip Japonlara öğrettiği birçok uygulamanın başarıyla yürütüldüğünü ve Japon başarısının arkasında bu uygulamaların yattığını gördü (<http://en.wikipedia.org>) (10.11.2011).

Deming Japonya macerasına 1950 yazında bu ülkeye yaptığı bir seyahat ile başlamıştı. Ülkeye 1950 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından davet edilmişti. Bu seyahatinde oradaki üst yöneticilere ve mühendislere sistemin ilkelerini anlatmış, amaçların nasıl optimize edilebileceğini göstermişti. Bu süreçte Deming Japon yönetimine öyle reçeteler sunmuştur ki, öğrettiği teori ve metotlar, Japon ekonomik başarısının yol haritası olmuştur (Latzko – Saunders, 1995: 2).

Esasında Deming Japonlara öğrettiği istatistiksel çözümlemeyle sanayide kalite kontrolünü daha yüksek düzeye çıkarma konusuna 1930'larda ilgi duymaya başlamıştı. 1950'de de bu konudaki yeni yöntemleri sanayi yöneticileriyle ve mühendislerle öğretmek üzere Japonya'ya çağrılmıştı. Düşüncelerini coşkuyla benimseyen Japon şirketlerinin, öğrendikleri kalite kontrolüne büyük özen göstermeleri, Japon ürünlerinin dünyanın birçok kesiminde piyasaya egemen olmasında önemli rol oynadı (<http://en.wikipedia.org>) (10.11.2011).

Japonya bu hizmetin karşılığında Deming adına ödül koydu. Bu ülkede her yıl kalite kontrol konusunda sıkı rekabetin öne çıkardığı büyük şirketlere bu ödül verilerek adeta Deming yeniden hatırlanmaktadır. O'nun Japon ekonomisine yaptığı katkıların karşılığı olarak, Japon Bilim ve Mühendislik Birliği (JUSE), ürün kalitesine ve güvenilirliğine yapılacak katkılar için Deming ödülleri oluşturmuştur. Japon İmparatoru da Deming'i Kutsal Hazinesin İkinci Dereceden Madalyası ile ödüllendirmiştir (Gürüz-Gürel, 2006: 49). II. Dünya

savaşından sonra Japon radyolarında günde iki saatlik kalite konulu programların yayınlanmasının da fikir sahibi de Deming'tir.

Yabancı ürünlerle daha etkili bir rekabet düzeyine ulaşma arayışına giren Amerikan şirketleri ise ancak 1980'lerde Deming'in düşüncelerine sarılmışlardır. Deming'in kalite kontrol yöntemleri temelde ürün kusurlarının sistemli bir dönüşümünü yaptıktan sonra bunların nedenlerini çözümleyip gerekli düzeltmeleri yapmaya ve ardından bunların yeni ürün kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeye dayanmaktaydı (<http://en.wikipedia.org>) (10.11.2011).

Deming ülkesine döndüğünde New York Üniversitesi'nde profesörlüğe 1993 yılına kadar devam etti. Aynı zamanda 1988-1993 yılları arasında Columbia Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde dersler verdi. Washington D.C.'de (Washington D.C., Amerika Birleşik Devletleri'nin başkentidir. D.C. kısaltmasının açılımı "District of Columbia" yani Kolumbiya Bölgesi'dir. Maryland ve Virginia eyaletlerinin arasında yer alır. Kendi başına bir eyalet değildir ve hiçbir eyaletin sınırları içinde yer almaz) bağımsız danışmanlık çalışmaları yaptı (<http://en.wikipedia.org>) (10.11.2011).

Deming'in hem kendisi hem de takipçileri geliştirdiği yöntemlerinin sadece özel sektörü değil kamu sektörünü de dönüştüreceğine inanıyorlardı. 1984 yılında ABD San Diego'da bir seminerde, Deming'in ilkelerini ABD Donanmasına adapte etmeye çalışan Laurie Broedling, bu ilkelerin genelde kamu kuruluşlarında özeldir ise askeri kuruluşlarda nasıl uygulanacağını anlattı. Bu süreçte orduda uygulanan sisteme genel olarak Toplam Kalite Yönetimi adını verdi. Bu terimi daha önce Deming kullanmamıştı. Ancak Laurie Broedling'in öncülüğünde kavram Deming'e atıf yapılarak kabul gördü ve yaygınlaştı (Walton, 1990: 15).

Deming, aralarında 1956 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin verdiği Shewhart Madalyası ve 1983'te Amerikan İstatistik Kurumu'nun verdiği Samuel S. Wilkins ödülü de bulunan bir dizi başka ödüller de almıştır. Amerikan İstatistik Birliği'nin Metropolitan Bölümü, Japonları örnek alarak 1980 yılında kalitenin ve üretkenliğin artırılmasına verilen yıllık Deming Ödülünü oluşturmuştur.

Deming 1983 yılında Ulusal Mühendislik Akademisi'ne seçilmiş ve Wyoming Üniversitesi, Rivier Kolej, Ohio Devlet Üniversitesi, Maryland Üniversitesi, Clarkson Teknoloji Koleji ve George Washington Üniversitesi tarafından şeref ödülleri ve fahri doktoralar ile ödüllendirilmiştir (Deming., 1996:IX). 1987 yılında ABD Başkanı Ronald Reagan tarafından Ulusal Teknoloji Ödülü ile 1988 yılında ise Ulusal Bilimler Akademisi tarafından "Üstün Bilim Adamı Ödülü" ile onurlandırılmıştır (Gürüz-Gürel, 2006: 49). Bu şekilde ABD, böylesine önemli katkıları insanlığa sunan bilim adamına Japonların çok daha önce davranmasına rağmen gecikmeli de olsa minnet borcunu ödemiştir.

Deming, bu gecikmenin kırgınlığı var mıdır bilinmez, Aralık 1993'te ailesinin yanında Washington'da 93 yaşında yaşlılığın doğal sonuçlarıyla hayata veda etti.

1. Yönetim Bilimine Katkıları

Deming, bir ABD'li olarak Japon endüstrisini yeni yönetim felsefelerine yönlendiren, Japon kalite ve üretkenliğinde devrim yaratan dünyaca ünlü yönetim danışmanıdır. Dr. Deming'in, yönetimle ilgili ileri sürdüğü 14 hususun benimsenmesi, sonraları Amerikan endüstrisi için de krizden çıkış yolu olmuştur (<http://en.wikipedia.org>) (10.11.2011).

Deming, uzun yıllar bu alanda çalışmış ve istatistiksel kontrolle birlikte kalite yönetimi konusunda yönetim bilimi literatürüne yeni bir bakış açısı getirmiştir. Çalışmaları günümüzde yönetim biliminin modern yönetim konusunda gideceği yönün belirlenmesinde belirleyici durumdadır. Şimdi Deming'in bu sürece katkılarına biraz daha ayrıntılı bakalım.

1.1. Örgüte ve Yönetime Bakış Açısı

Toplam kalite anlayışının doğuşunda ve gelişmesinde önemli bir rol üstlenen Deming, henüz yaşarken yönetim literatürünün önemli isimlerinden biri olmaya hak kazanmıştır. Örgütsel değişimin önemini vurgulayan Deming, ortaya attığı 14 ilke ile örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için bir rota sunmuştur. Bu yönüyle Deming felsefesi kalite felsefesinden öte bir yönetim ve yaşam felsefesi olarak tanımlanabilir (Gürüz-Gürel, 2006: 49).

Deming'e göre yönetimin sonuçları ya da kârı ölçü olarak başarıyı değerlendirmesi, geçmişi yönetmeye kalkmakla aynıdır. Bu bir arabayı dikiz aynasına bakarak yönetmek gibidir. Esasında ileriye yönelik yönetim için geleceği esas alarak hareket etme esas olmalıdır. Çünkü sonuçları esas alan Amerikan yöneticiliği mevcut gelişmeler karşısında çok yetersiz kalmıştır (Yeniçeri, 2002:85).

Bundan dolayı Deming'e göre örgütler yenilik yapmalı ve bunun için uzun dönemli planlamaya dönük kaynaklar ayırmalıdır. Gelecek için yapılacak planlarda (Deming, 1996: 21);

- İnsanların maddi olarak daha iyi yaşamasını sağlayabilecek ve piyasada tutunabilecek yeni ürün ve hizmetler,
- Kullanılabilecek yeni materyallerin olası maliyetleri,
- Üretim metotları ve üretim ekipmanında olası değişiklikler,
- Gerekli olacak yeni beceriler, bunların ne kadar olacağı,
- Personelin eğitimi ve yeniden eğitimi,
- Gözetimcilerin eğitimi,
- Üretim maliyeti,
- Pazarlama maliyeti, hizmet planları, hizmetin maliyeti,
- Kullanım performansı,
- Kullanıcının tatmini hususları göz önüne alınmalıdır.

Görüldüğü gibi yıllardır Deming'in uğraştığı dönüşüm süreci kontrollü değişimi öngörmekte bu da yönetimin yapacağı planlamaları gerektirmektedir. Açık sistemler için kaçınılmaz olan entropi ya da bozulma başladığında tüm çabalar bu eğilimi terse çevirmek üzerine olmalıdır. Ancak bu tür dönüşüm birçok

yönetici için kabullenilemez çünkü onlar kendi paradigmalarına göre hareket ederler ve değişime karşı çıkarlar. Amerikan toplumunun karşı karşıya kaldığı kaoslardan kurtulabilmesi için yönetimin rolünün Deming’in ilkeleri doğrultusunda değiştirilmesi gerekmektedir (Delavigne – Robertson, 1994:1).

Deming ABD’nin karşı karşıya kaldığı kaos için de şu değerlendirmeyi yapıyor: “Şu an bir ekonomik yüzyıldayız. Artık yanlışlarla yaşayamayız. İnsanlar yaptıkları işin ne olduğunu bilmek zorunda. İflas etmemek için şirketler işlerini anlamalıdır. Yetersiz ve verimsiz eğitim yöntemlerinden vazgeçmelidirler. Sadece gerektiği kadar yanlış yapıldığı bir dünyada yaşamalıyız. Amerika için artık yeniliğe uyumun zamanı geldi” (Gitlow-Gitlow, 1987: 28). Deming bu şekilde ülkesinin gelecekte zor durumda kalmaması için çok endişeli olduğunu göstermektedir. Böylelikle de Japonlara doğruları gösterdiği, ülkesini ihmal ettiği eleştirilerini boşa çıkarmaktadır.

Deming örgütlerle ilgili görüşlerini ortaya koyarken, örgütlerin en önemli güç kaynağı olan insanların, örgütsel ortamda kendilerini güvende hissetmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ona göre bu güvenlik ortama mutlaka sağlanmalıdır. Ayrıca insanların kendilerini güvende hissetmeleri için daha iyi kalite ve üretkenlik seviyesinde olunmalıdır. Güvenlik Latince korkusuzca yaşamak anlamına geliyor. Ancak bu korku fikirleri açıklamaktan değil ya da soru sormaktan korkmak anlamında değil (Gould, 1995: 38) huzurlu bir ortamda çalışmamaktan kaynaklanır. Örgütler bu ortamı hazırlamak ve çalışanlarına özgüven sunmak konusunda hassas olmalıdırlar. Çünkü bunun negatif sonucu yine kendilerini olumsuz etkileyecektir.

Deming ayrıca birçok kuruluşun izlediği eğitim felsefesinin baştan aşağı değişmesine de inanıyordu. Bu görüşü taşımasının temel nedeni uygulamada bu konuda karşılaştığı sorunlardı. Çoğu zaman o çok az eğitimli ya da hiç eğitim almamış çalışanlarla çalışmak zorunda kalmıştı. Ancak kendi danışmanlık yaptığı firmalarda yılmadı, onları eğiti ve çalıştırdı. Birçok insan için temel istatistiksel araçların ve tekniklerin öğretilmesinin yeterli olduğuna inanıyordu. Bu durumun onların işe ve kaliteye dönük yeteneklerinin artırılmasına daha fazla katkı sağlayacağına inanıyordu (Voehl, 1995: 35).

Deming’in bu görüşleri; bugün bazı kuruluşlarda insan kaynakları yönetiminde insan kaynağı bulma sürecinde çalışanların genel yeteneklerine bakılması ve iş ile ilgili eğitimlerin göreve başladıktan sonra verilmesi uygulamasına öncülük etmiştir.

1.2. 14 Nokta İlkesi ve Deming Döngüsü

Deming’in yönetim bilimine en önemli katkılarından birisi de literatürde Deming’in 14 Nokta İlkesi olarak adlandırılmaktadır. Müşterileri tatmin edecek bir kaliteye ulaşmak amacıyla araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli etkileşimin önemini vurgulamak üzere Deming tarafından sürekli bir döngü olarak ifade edilen bu kavram, kalite yönetiminin de temel unsuru olmuştur. Buna göre 14 temel kural aşağıdaki hususlardan oluşmaktadır:

- Mal ve hizmetin iyileştirilmesi için amaç tutarlılığı oluşturulmalı ve sürekli gelişme hedeflenerek, bunu gerçekleştirecek ortam oluşturulmalı.
- Yeni yönetim felsefesini üst kademedan alt kademeye kadar herkes benimsemeli.
- Kalitenin sağlanması için son kontrole ve toplu kontrole güvenilmemeli ve istatistiksel teknikler kullanılmalıdır.
- İşteki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçilmeli.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sorunlar sürekli araştırılmalı ve bunlara yönelik sürekli iyileştirmeye dönük çözümler geliştirilmeli (Murat, 2001:274).
- Çalışanlara iş başında eğitim verilmeli ve eğitim de kurumsallaştırılmalı. Eğitim yeni baştan yapılandırılmalıdır. Yönetim, giren malzemeden müşteriye varana dek şirketi tanımak için eğitime ihtiyaç duyar.
- Liderlik benimsenmeli ve kurumlaştırılmalı. Yönetimin işi denetlemek değil, liderlik yapmaktır. Yönetim, gelişim kaynakları, ürün ve hizmetin kalitesinin amacı, bu amacın tasarıma ve ürünün kendisine dönüşmesi ile uğraşmalıdır. Bu tarz yönetimin dönüştürülmesinin şartı, yöneticilerin lider olmasıdır. Rakamlarla yönetim, hedeflerle yönetim, iş standartları, spefikasyonlar, sıfır hata, performansın ödüllendirilme yerine daha fazla liderlik üzerinde odaklanılmalıdır (Deming, 1996:43-45).
- Örgütte başarı karşısında korku engeli yok edilmeli. Çünkü kendini güvende hissetmediği sürece kimse en iyi performansını ortaya koyamaz.
- Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engeller kaldırılmalı.
- Çalışanları zorlamaktan onlara sloganlar ve sayısal hedef vermekten vazgeçilmeli.
- İşyerine özgü sayısal hedef ve kotalar kaldırılmalı.
- Çalışanların işyerlerinden gurur duymalarının önleyecek engeller kaldırılmalı.
- Kişinin kendini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmaları desteklenmeli.
- Dönüşüm ve değişimi gerçekleştirmek için eyleme geçilmeli (Peker, 1995: 55-56).

Görüldüğü gibi bu 14 temel husustan oluşan Deming Döngüsü, yönetimlerin sürekli iyileştirme çalışmalarında yararlanabilecekleri etkili bir tekniktir. Bu hususlar müşterileri tatmin edecek bir kaliteye ulaşmak amacıyla araştırma, tasarım, üretim ve satış arasında sürekli etkileşimin önemini vurgulamak üzere Deming tarafından döngü şeklinde kavramlaştırılmıştır (Gürüz-Gürel, 2006: 105). Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem adımlarından oluşur ve PUKÖ döngüsü olarak da adlandırılır.

PUKÖ döngüsü müşteri ihtiyaçları ile ilgili olarak kalite geliştirme sürecinde merkezi bir rol oynar. Bu döngüde planlama kısmında sorunun teşhisi ve incelenmesi üzerinde durulur, ayrıca nedenlerin bulunması ve önlemlerin planlanması önem kazanır. Uygula'da ise alınması öngörülen önlemlerin uygulanması söz konusudur. Kontrol et'de önlemlerin ve sonuçlarının izlenmesi gündeme gelir. Önlem al'da ise, sonuçlar olumsuz olduğunda, düzeltici önlemlerin alınması, şayet sonuçlar olumlu ise bunların standart hale getirilmesi söz konusu olur (Paksoy, 2001: 492).

Bu döngüye göre ilk ve en kritik adımı planlama aşamasıdır. Bu aşamada planlanan işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Planlama aşamasında her noktanın düşünülmesi görev dağılımlarının ve hedeflerin düzgün olarak belirlenmesi PUKO'nun son adımı olan Önlem al aşamasında yapılacakları en aza indirecektir. Eğer Planlama aşamasına gereken önem verilmez ise kontrol al ve önlem al aşamalarında yapılacak olan uygulamaların maliyeti çok fazla olacaktır. Yapılacak iş ya da hedefler belirlenirken alınacak kararlar gerçek verilere dayalı ve gerçekçi olmalıdır. İlk başta çok yüksek hedeflerin konması ve bunları gerçekleştirilememesi durumunda motivasyon düşecek ve verimsizlik başlayacaktır.

Uygulama aşaması PUKO döngüsünün ikinci aşamasıdır. İlk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi yöntem ve zamanlarda gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada kullanılan istatistiksel yöntemlerden elde edilen veriler PUKO'nun üçüncü adımı olan Kontrol et aşamasının girdisini oluşturur.

PUKO döngüsünün üçüncü aşaması kontrol et sürecinden oluşur. Planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve standartlaştırılır.

Önlem alPUKO döngüsünün dördüncü ve en son aşamasıdır. Kendi içinde PUKO döngüsü içerir. Planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların, sapmaların nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetler başlatılır (www.eurocons.com.tr) (30.11.2011). Bu aşamada başarısızlıkları düzeltici çalışmalar yapılır. Başarılı sonuçlara ulaşıldı ise, bunların ilerideki aşamalar için birer rehber standart olması kabul edilir. Döngü ya da diğer bir deyişle çevrim sürekli olduğu için tekrar planlama evresi ile yeni bir sorunun çözümüne geçilmektedir. Küçük ama sürekli iyileştirmelerin devamlı biçimde sürdürülmesinde bu çevrim uygulanmaktadır (Eren, 2001: 109). Döngünün başarıyla sürdürülebilmesi daha çok son aşamanın etkinliğine bağlıdır.

1.3. Deming ve Kalite Kontrolü

Deming, İstatistiksel Kalite Kontrolünde gerçek anlamda kontrol fonksiyonunun uygulanmasını sağlayan yukarıda ayrıntısını gördüğümüz Deming Döngüsünü ortaya atarak, kalitede süreklilik ilkesini yerleştirmiştir.

Ayrıca kalitenin kantitatif tekniklerle kontrolünün yanında daha çok bir yönetim sistemi olarak algılanması gerektiği üzerinde durmuştur (Balci, 2003: 332).

Deming bu analizleri yaparken derin istatistik bilgilerinden yararlanmıştır. Esasında bu alandaki uzmanlığı 1960 yılında yazdığı “Sample Design in Business” kitabı ile başlamıştı. Bu kitabında istatistiksel uygulamanın standartlarını incelemiş, bu bilgileri kullanarak örgütsel dizaynın nasıl yapılacağını sorgulamış, bu alanda yararlı bazı teorileri incelemiş ve sonuçta dönemin şartlarına göre oldukça farklı bir bakış açısı geliştirmişti (Bkz. Deming, 1960). Bu istatistik bilgileri çalışma mantığını daha sonra kalite kontrolüne uygulamıştır.

Deming'e göre kalite esas olarak işçilerin, çalışanların yaptıklarının değil, üst kademe yönetiminin yaptıklarının ve kararlarının bir sonucudur. Çünkü kaynakların kullanımı çalışanların eğitimi, kullanılan ekipmanın seçimi ve kaliteye ulaşmak için gerekli tesis ve ortam oluşturma imkanına üst kademe yöneticileri sahiptir. Deming bunu belirtirken çalışanların katılımını göz ardı etmemekte ancak üst yönetimin bu konudaki inanç ve çalışanlara desteğinin önemini vurgulamaktadır (Paksoy, 2001: 493-494). Ona göre bir işletmedeki kalite problemlerinin %94'ünden yönetim bizzat sorumludur. Çalışanları suçlamak doğru değildir (Balci, 2003: 332).

Kalite kontrolü müşteri ile başlayıp sonuçta ürünü ve hizmeti kullanan müşteriye kadar uzanan bir süreçtir. Burada müşteri odaklılık çok önemlidir. Müşterinin ilk seferde artan beklenti ve isteklerinin karşılanması gerekir. Sanayideki büyük değişim, ürün ve hizmetlerden beklenen kalite seviyesinde de bazı istekleri beraberinde getirmiştir. Ancak istenilen kaliteyi elde ederken maliyetleri de en aza indirebilmek için yeniliklere açık kalite yönetim sistemlerinin uygulamaya konulması gerekmektedir (Ardıç, 2004: 136)

Deming kaliteyi anlatırken Paris'ten arkadaşı Robert Picketty'nin verdiği bir örneği kullanıyor: Buna göre "bir kez Londra Kraliyet Filarmoni Orkestrası'nın Beethoven'ın 5. senfonisini çalışını dinleyin. Bir de amatör bir orkestradan dinleyin. Elbette ikisinin de performansını sevebilirsiniz. Her ikisi de temel kurallara uyarlar ve hata yapmazlar. Ancak farkı dinlemelisiniz. Tam olarak ikisi arasındaki farkı dinlediğinizde anlarsınız". Kalite farkı işte burada saklı (Aguayo, 1990: 35).

Deming'e göre dünyanın bir pazar haline gelmesi de kalite anlayışını etkilemektedir. Artık herhangi bir ürünü dünyanın herhangi bir yerinde bulabiliyorsunuz. Üretimden tedarik ve müşteriye sunuma kadar tüm süreçler küreselleşmeyle birlikte aralarındaki sınırları kaldırdı. Çin'de yapılan montaj ya da Hong Kong üretimi İsveç malı kavramları çok sık duymaya başladık. Deming bu durumu "kullandığım kaleme dikkatlice baktım. Bir Alman markası olmasına rağmen, üzerinde Japonya'da üretilmiş yazdığını gördüm" diyerek teyit ediyor. Durum böyle olunca Deming kalitenin çok önemli hale geldiğini ve adeta ticaretin artık kaliteye bağlı olarak gerçekleştiğini belirtiyor (Deming, 1994: 2).

Esasında kaliteye bakışında Deming'in yaptığı tıpkı Taylor'un yaptığı gibi analiz etmek ve düzenlemektir. Fakat daha sonra Deming, 1940'larda Taylor'un ölümünden on yıl sonra geliştirilmiş olan istatistiksel teoriyi esas alan kalite kontrolü bakış açısına ve uygulamalarına dahil ederek farklılaşmıştır. Sonuçta 1970'lerde Deming, Taylor'un saniye ölçer saati ve hareketli resimlerinin yerine kapalı devre televizyonu ve bilgisayar taklidini koymuştur. Fakat nihayetinde Deming'in kalite kontrol analizleri Taylor'un verimlilik mühendislerinin yansıması ve uzantısıdır (Drucker, 1999: 155) denilebilir.

1.4. Deming ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Deming’e göre çok açık bir şekilde kalite artarsa maliyet düşer. Bu durum bir zincir şeklinde birbirine bağımlı devam eder. Daha iyi kalite daha düşük maliyete o da yüksek verimliliğe yol açar. Düşük maliyete sahip örgütler müşterilerine daha düşük maliyetli ürün sunarak tüketici memnuniyeti sağlarlar (Aguayo, 1990: 19). Deming’in bu öz kalite anlayışı, zamanla bütüncül bir kalite yaklaşımına yol açmıştır. Her ne kadar kendisi Toplam Kalite Yönetimi kavramını kullanmamış olsa da, kendisinin açtığı yolda ilerleyenler, bu kavramın bir teori olarak yönetim bilimi literatürüne yerleşmesine yol açmıştır.

Bugün özellikle özel sektörde çok başarılı kuruluşlar Deming felsefesine tüm süreçlerine uygulayarak, yoğun rekabet şartlarında büyük avantajlar sağlamaktadırlar. Kamu kuruluşları da söz konusu sürece kendilerini adapte etmeye çalışmaktadırlar. Çünkü onlar için de artık temel hedef etkin ve kaliteli hizmet sunumu olmuştur. Şimdi tüm örgütler için böylesine önemli olan Toplam Kalite Yönetimine (TKY) biraz daha ayrıntılı bakalım.

1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi’nin (TKY) Gelişimi

TKY 20. yüzyılın son çeyreğinde küreselleşme nedeniyle doğan acımasız rekabet ortamında, önceki yönetim anlayışının geniş pazarlara hakim olma ve büyük ölçekli üretimde bulunma avantajından doğan üretim üstünlüğü ve maliyet düşüklüğü ile rekabet anlayışını yıkmış, yerine kalite ve hız üstünlüğü ile rekabet anlayışını getirerek (Saran-Göçerler, 1998: 235) gündeme gelmiştir. Kısa sürede gelişmiş ülkelerde devletin savunma ve güvenlik gibi asli fonksiyonlarına bağlı olarak üretilen hizmetler hariç, vergi toplama, posta, iletişim, sağlık, eğitim-kültür, ulaştırma, çevre gibi ekonomik, sosyal, kültürel nitelikli hizmetlerde kendine geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu yönetim anlayışının vatandaş taleplerine müşteri hassasiyeti ile cevap vermesinde, siyasal ve yönetsel kültürün demokratik ve çoğulcu niteliği yanında, esnek yönetim yapıları etkili olmuştur (Tosun ve Tosun, 2004: 2).

İlk kez 1940’lı yıllarda ABD’de Deming, Juran ve Feigenbaum’un sanayide mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak amacı ile gündeme getirdiği, ancak 2.Dünya Savaşının çıkması ile bu ülkede pek gelişme gösteremeyen hareket, savaş sonrasında Japonya’da başta sanayi olmak üzere her alanda uygulanmaya başlanmış ve ancak tam anlamıyla 1980’lerde ABD’de kabul görmüştür (Tekin, 2004:3). Deming 1982 yılında Amerikan Hükümetine Japon mucizesini anlatırken kazanılan başarıyı; müşterilere duyarlılık, tüm çalışanların bilgilerinden yararlanma, istatistiği kullanma ve tedarikçilerle işbirliğini gerçekleştirme (Kavrakoğlu, 1998: 19) faktörlerine bağlamıştır. Görüldüğü gibi TKY, 2. Dünya Savaşından sonra Japonların kalkınmasının ilk dönemlerine kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Deming ve Juran’ın ABD’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü çalışmaları bu dönemlere rastlamaktadır. Ancak TKY’nin bir yeni yönetim felsefesi olarak ABD ortaya çıkması, ancak bunu uygulayan ve benimseyenin Japonlar olması da (Tekin, 2004: 3) oldukça ilginç kabul edilmektedir.

ABD kaynaklı olmakla birlikte, literatürde Japon sanayisindeki başarılı uygulamaları nedeniyle "Japonlaşma"nın da bir simgesi olarak kabul gören bu yeni yönetim anlayışı, son yıllarda Batı'da piyasayı demokratikleştirici sihirli bir kavram olarak görülmesinin yanında, kamu yönetiminin işleyişi ile kamu hizmetlerinde maliyet, etkinlik ve kalite arayışlarında merkezi bir konuma da oturmuştur (Tosun ve Tosun, 2004: 2). Bu somut örnekler, TKY'nin ülkeler için kalkınmanın ipuçlarını sunduğu ve tüm alanlarda geleneksel bakışa yeni yaklaşımlar sunduğu (White-Wolf, 1995: 3) şeklindeki temel tezleri doğrulamaktadır.

Japonya'da savaş sonrası ABD etkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkan TKY hareketi, bu dönemde sanayi kuruluşlarına, geniş eğitim programları ve grup dinamiklerini çalışmalarıyla tanıştırmıştır. Zamanla kuruluşlar denetim merkezli yaklaşımlardan, önceden engellemeyi ve çalışanların katılımını vurgulayan kalite kontrolü yaklaşımına geçerek Amerikan modeline büyük bir fark atmışlardır (Önder, 1998: 43).

Bu süreçte ülkede kamu ve özel sektör ortak sosyal hedefleri gerçekleştirebilmek için işbirliği yapmışlardır. Örneğin Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı bazı gruplarla tüm Japonların çıkarına endüstri politikasının belirlenmesi sürecinde işbirliği yapmış, bu süreçte ülkede hem bireysel tüketicilerin hem de çalışanların hem istihdamda hem de üretimde istikrarı yakalamalarını sağlamıştır (Bounds-Yorks, 1994: 19). Daha sonraları ABD şirketleri TKY'yi kendi kuruluşlarına tanıtmaya başladıklarında, bunun ek katkı sağladığını hemen görmüşlerdir. Çalışanları kısa sürede bu alanda tecrübe kazanmaya başlamış, adeta gizli fabrikalarında sakladıkları bilgi ve tecrübeler ve iş kapasitesi, bazı zamanlar bu alanda gerçek çalışan sayısından daha fazla çalışan sayısına ulaşmalarına yol açmıştır (Rao vd, 1996: 56).

Son 20 yıl içinde bu süreci devam ettiren başta Japonya ve onu takiben Güney Kore ve Tayvan gibi ülkeler, kazandıkları yüksek rekabet gücüyle tüm dünyanın dikkatini çekmeye başlamışlardır. Özellikle Japonların bu başarılarının sırlarını açıklayan binlerce kitap yazılmıştır. Yazılanların önemli bir bölümünde, bu başarının arkasında korumacılığın, makroekonomik politikaların, Japonların özelliklerinin, sosyal ve kültürel değerlerinin, hatta alfabelerinin, ömür boyu istihdam uygulamalarının, eğitim düzeylerinin, çalışkanlıklarının vb. nedenlerin bulunduğu öne sürülmüştür. Oysa bu ilerlemenin asıl nedeni Japonların öteden beri sahip oldukları özelliklerden değil, batıdan öğrendikleri yaklaşımlarla klasik yönetim modelini reddeden bir yönetim modeli geliştirmiş olmalarıdır.

1.4.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) Amacı ve Özellikleri

TKY'nin temel amacı kuruluşlara sürekli gelişmeyi öngören bir ortam sağlamaktır. TKY, insan odaklı ve müşteri tatminini hedefleyen bir yönetim düşüncesi ve felsefesi (Tekin, 2004: 35) olarak çalışanların sadece işyerlerindeki faaliyetlerini değil, evlerinde, özel hayatlarında ve tüm sosyal ilişkilerindeki davranışlarını kapsayan geniş bir etki alanına sahiptir (Saran-Göçerler, 1998: 234). Bu geniş alanda işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi

oluşturmak, kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda güdüleme sağlamak ve rekabeti öngören bir şirket kültürü oluşturmak (Tekin, 2004: 35) amaçlarıyla etkinlikte bulunur.

Bundan dolayı klasik kalite yönetiminin amacı belirli bir standardı oluşturmak, bu standarda göre üretim yapmak ve bu sürecin denetimini sağlamaktır. Fakat hizmet ve hizmet kalitesi soyut, değişken, tanımlanması ve ölçülmesi zor kavramlar olduğu için standart bir hizmet oluşturmak ve standarda göre hizmet üretmek oldukça zordur (Uyguç, 1998: 83). TKY bu olumsuzluğu hizmetlere müşterilerin katılımını, iki yönlü iletişimi, danışmayı, müşterilerle birlikte hizmet sunmayı, bazı konularda onlara yetki vermeyi, hizmetlerin kalitesinin bizzat hizmetlerden yararlananlar tarafından kontrol edilmesini (Coşkun, 2000:154) gündeme getirerek, bir nebze azaltabilmektedir.

TKY’nin temel özelliği, sanayide “pahalı mal kalitelidir” anlayışını yıkmaktır. Kalite; mal ve hizmetlerin fiziki durumunu, güvenilirliği ve üretimde kaynakların verimli kullanımını içerir. Geleneksel yönetim anlayışında standartlara uyma şartıyla hata ve israfa bir ölçüde müsamaha gösterilmektedir. TKY’de ise amaç, üretimde sıfır hata yönetimine geçmektir. Kalite, üretim sonrası yapılan kalite kontrolleri ile değil üretim sürecinde gerekli müdahaleleri yaparak ürünün hatasız üretilmesi ile sağlanır. Başarılı TKY programları; somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem verme, performans değerlendirmesine olanak verecek ölçümler konusunda ısrar etme, bütünlük bir programa sahip olma, üst yönetimin bu programa inanması ve desteklemesi (Peker, 1994: 210) gibi özellikler taşımaktadır.

Bu özellikleri olan TKY programlarının sonucunda hatasız ve kaliteli üretim hedeflerine kolaylıkla ulaşılmaktadır. TKY’nin diğer önemli bir özelliği de hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı benimsemiş olmasıdır. Bu bakış açısının özü planlamanın doğru yapılmasına bağlıdır. Her yönü ile düşünülmüş kapsamlı titiz bir planlama çalışması ile sonra da oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir (Peker, 1994: 202). TKY bu süreçte yoğun ölçüm ve istatistik tekniklerinden yararlanmaktadır.

Doğal olayların tümünde görülen değişkenliği ölçebilmek için istatistik tekniklerine başvurmak bir zorunluluk olarak görülmektedir (Peker, 1994: 203). Çünkü hataların büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanmaktadır. İstatistik teknikleri uygulanarak değişkenliğin özellikleri incelenmekte ve hataların kaynakları saptanabilmektedir. İstatistik teknikleri bu tür analizlere yardımcı olabileceği gibi iletişimi de kolaylaştırmaktadır. Konuyu farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına olanak sağlanmaktadır.

1.4.3. Toplam Kalite Yönetimi’nin (TKY) Temel Unsurları ve İlkeleri

TKY müşterilerin beklentilerini karşılamak veya daha fazla aşmak amacıyla kurumsal süreci sürekli iyileştiren, kurum çalışanlarını yetkilendiren ve bir takım değer ve ilkeleri kapsayan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dursun, 2004: 47). TKY; örgüt yönetiminde ve çalışanlarda bir tutum ve davranış değişimini gerektirmektedir. Bu süreçte çalışanların tümü sürece teşvik

edilir, yetkilendirilir ve bağılıklarını artırılması sağlanır. Sonuç olarak, ürün, hizmet ve süreçte gelişmeyi aramaları, sorumluluk yüklenmeye istekli olmaları hedeflenir (Helvacı, 2005: 145).

TKY'nin üzerine inşa edildiği kabul edilen ilkeler bir dizi alt ilke ile desteklenmektedir (Coşkun, 2003: 57). TKY'nin söz konusu temel ilkelerine geçmeden önce, kısaca temel unsurlarından bahsetmek gerekmektedir. TKY sistemi genel olarak insan, süreç ve müşteri olarak belirtilen üç temel unsurdan oluşmaktadır:

-İnsan: TKY optimal sonuçlara ancak insanların oluşturduğu ekipler aracılığıyla ulaşılabileceğine inanmaktadır. Bu amaca ulaşmanın yolu insanların iletişim, etkileşim ve etkin toplantı becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarından geçmektedir.

-Süreç: TKY sorun çözme süreçleri ve kalite geliştirme süreçleri üzerinde durmaktadır. Bir ekip problem çözme süreçlerini kullanarak sorunu analiz edip, çözümler bulup, bunları uygulayıp sonuçlarını değerlendirebilir. Kalite geliştirme süreci ise daha çok dikkatleri müşteri ve müşteri ihtiyaçları üzerine çekmektedir.

-Müşteri: TKY anlayışında müşteri memnuniyeti için, kuruluşun tüm müşterilerinin bütün arzularının, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. TKY, kuruluş mensubu olmayan ancak kuruluşun ürettiği mal ve hizmetlerden yararlanan ve bundan etkilenen kişi veya grupları dış müşteri olarak görmekte, kuruluşta çalışan tüm kişileri ise iç müşterileri olarak değerlendirmektedir (Paksoy, 2001: 492).

Literatürde TKY'nin; müşteri önceliği, çalışanın kenetlenmesi, süreçlerin iyileştirilmesi ve ekonomik etkinlik (Akın, 2001: 38) şeklinde dört temel ilkeye indirgenebileceği belirtilmektedir. Görüldüğü gibi sistem; insan, süreç (sorun çözme ve kalite geliştirme proseslerini içerir), iç ve dış müşteri unsurlarından oluşmaktadır (Paksoy, 2001: 492). TKY, müşterilerin değer tanımlaması kapsamında maliyete bağlı performansı belirlemek ve değer denkleminde kalitenin, kuruluşun memnun olacağı performansı ortaya koymasını sağlamak gibi temel işlevleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Çünkü günümüzün şartları artık, kaynakları süreçler, fonksiyonlar ve teknoloji ile bir araya getiren, ürünle süreci uyumlaştırabilen ve müşteriye mal ve hizmet sağlayarak değer yaratabilen örgütleri gerektirmektedir (Watkins, 2006: 1).

Toplam kalitenin bilinçli ve sistematik bir biçimde sağlanmasının temel öğeleri; bilimsel objektif analizlerle hatalara neden olan faktörlerin bulunması ve ayrılması, bu hataların oluşmasına neden olan sistem geliştirmeye dönük bir yönetim anlayışının benimsenmesidir (Yeniçeri, 2002: 242).

TKY anlayışı, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak; bağımsız kâr merkezlerine dayalı büyüme, anında kontrol ile önlemeye dayalı kalite, sıfır hatayı hedefleyen üretim, sıfır fire veya yeniden işlemeye dayalı üretim, müşteri tatminine dayalı öncelikler, müşteri ile işbirliğine dayalı satın alma, esnek örgütlenme, olası sorunları önceden düşünüp önleyen yönetim, sistem

geliştirme, onurlu çalışma ve bunun ödüllendirilmesine dayalı güdülenme, en alt kademede çalışanların dahi kurmay gibi ürün geliştirme sürecine katılımı, sürekli gelişme, sürekli bakım gerektirmeyen plânlama, insan gücünün sürekli geliştirilmesi, yetenek yönetimi, kişiye göre ücret politikası ve faaliyetlere dayalı maliyet muhasebesi gibi daha da artırılabilir ilkelere dayanmaktadır (Tosun-Tosun, 2004: 2).

Ancak literatürde belirlenen temel ilkeler ise sınırlı sayıdadır. Şimdi de bu ilkeleri ayrıntılı olarak inceleyelim:

*Üst düzey yönetimin desteği ve liderlik: Üst düzey yöneticiler değişim, yenilik, risk alma, yapılan işle gurur duyma, müşteriye sunulan mal veya hizmetin sürekli iyileştirilmesi gibi bir çevre ve kültür oluşturulmasında liderlik görevi üstlenirler. İleri görüşlü olmalarıyla kuruluşun kalite vizyonu, amacı ve değerleri konusunda çalışanlar ile iletişimde bulunurlar. Kaliteyi ve üretkenliği artırabilmek için kaynak, zaman ve eğitim olanakları oluştururlar (Dursun, 2004: 49). Müşteri istek ve ihtiyaçlarının kuruluşu yönlendirmesine izin vererek, tüm çalışanların yaptıkları işe karşılık stratejik bakış açısı kazanmalarını sağlarlar (Karacabey, 2004: 9). Bundan dolayı kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin liderliği altında gerçekleşir. TKY faaliyetlerinin başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin buna gönülden inanmasını gerektirmektedir. TKY uygulamalarının temeli, üst yönetimin ve diğer orta ve alt yönetim kademelerinin topyekun kalite anlayışına gerçekten inanmaları ve bunlarla ilgili faaliyetlerde aktif olmalarıdır (Peker-Aytürk, 2002: 26).

Başarının yakalanması sürecinde TKY'nin felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi birinci koşuldur. Üst yönetim bu anlamda bir liderlik rolünü üstlenmek durumundadır. Ayrıca üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi olmalı ve amaçlarında tutarlılık sergilemelidirler. Liderlik yönetimin doğal işi olmalı ve yöneticiler yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermelidirler.

Bu durumun bir sonucu olarak kalite yönetimi, liderliği örgütte paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratma, etkileşimci bir örgüt tasarlama ve yönetme, insanlar arasında karşılıklı etkileşimi, iletişimi yönetmek, öğrenen bir örgüt yaratmayı gerektirmektedir (Hoşgörür, 2005: 185).

*Müşteri odaklılık: Kuruluşun en önemli görevi müşterileri memnun edecek mal ve hizmetleri üretmektir. Müşteri odaklılık kurum çalışanları için amaç birliğini sağlamaktadır. Bunun nedeni müşteri memnuniyetinin örgütün uzun dönemde ayakta kalması için en önemli faktör olarak görülmesidir (Coşkun, 2003: 57). Aslında müşteri, bir kuruluşun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan veya satın almış olan herkestir. Kuruluş içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği kişidir. Kuruluşlar önce müşterilerini tanımalı ve onların ihtiyaçlarını ve arzularını belirlemelidirler.

Günümüz çalışanları açısından en büyük zorluk, yönetsel hedefler doğrultusunda çalışma anlayışından, müşteri odaklı yönetim anlayışına

geçebilmektir. Artık ‐alıcının dikkatli olması‐ ilkesi ‐satıcının dikkatli olması‐ şeklinde değişmiştir (Dursun, 2004: 53).

Klasik yönetim anlayışında üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda yukardan aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde kuruluşlar yönetilirken, yeni anlayışta; müşteri istek ve gereksinimleri doğrultusunda kuruluşların tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi, müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması (Karacabey, 2004: 9) gerekmektedir.

Bu durum ‐kaliteyi müşteri tanımlar‐ deyimiiyle özetlenmektedir. TKY'nin bu ilkesi belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır (Akin, 2001:66). Müşteri odaklılık günümüzün aşırı rekabet ortamında kuruluşları ‐ne yaparsak satılır‐ anlayışından ‐satılabileni yapmalıyız‐ anlayışı düzenine getirmiştir (Saran-Göçerler, 1998:235).

Artık kuruluşların başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır. Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi olmazsa olmaz bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluşturmakta ve bu şekilde kalite yolunda başarılarına yeni başarılar katmaktadır.

*Stratejik Planlama: Kuruluşların mevcut durumlarından, misyonlarından ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve çeşitli göstergeler belirleyip başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Kaliteli mal ve hizmet sunumu için katılımıcılığı, hesap verme sorumluluğunu ve esnek planlama anlayışını içeren etkin bir stratejik planlama yapılmalıdır (Dursun, 2004: 51). Bu süreçte kuruluşların çevreleri ile aralarındaki ilişkilerin analiz edilerek, kuruluşların yönlerinin ve amaçlarının belirlenmesi ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi ve yeniden düzenleme yapılarak gerekli kaynakların tahsis edilmesi (Aykaç, 1999: 75) gerekmektedir. Nihayetinde stratejik planlamanın başarılı sonuç vermesi, kuruluşların üst yönetimlerince benimsenmesine, örgüt kültürü ile uyumlu olmasına ve uygulanabilir bir içerik taşımasına bağlıdır. Bu başarı, insan kaynaklarının stratejik planlanması sürecini (Tortop vd., 2009: 87-97) de olumlu etkileyecek ve böylelikle TKY uygulamaları için önemli bir zemin oluşturulacaktır.

*Sürekli İyileştirme: Bu ilke kuruluşlar için daha iyiye ulaşma, gelişme ve sürekli iyileşme isteği anlamlarını taşımaktadır. Süreçlere yöneliktir ve kuruluşlardaki herkesin katılımını gerektirmektedir. Bu süreçte küçük ama çok sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörmektedir (Paksoy, 2001: 492). Sürekli iyileştirme her bir iş sürecinin ve bir bütün olarak örgüt sisteminin iyileştirilmesini amaçlar. Müşteri beklentileri sürekli değiştiği ve yükseldiği için kuruluşlar, sistemleri ve iş süreçlerini günden güne iyileştirmek durumundadırlar (Coşkun, 2003: 57). Sürekli iyileştirme belli bir zaman

diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik olarak, çalışanlarda, süreçlerde ve teknolojiye yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşüşü öngörmektedir. Sonuçlardan çok süreçlere yönelik olan bu kavram, eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçlerin iyileştirilmesi (Akın, 2001: 75) gereğine vurgu yapmaktadır. Çünkü her gelişme çevrimi tamamlandığında bir yenisi başlamaktadır. Bundan dolayı sürekli iyileştirme bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durmakta, bu süreçte kuruluşların yapması gereken ise tüm çalışanları sürekli iyileştirme faaliyetlerine yönlendirmek olmaktadır.

TKY'nin bir kuruluşta uygulanması; üretilen mal ve hizmetlerin yönetim süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, kuruluş performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamakla mümkün olmaktadır (Saran-Göçerler, 1998: 239).

Klasik yönetim anlayışında örgütler statik oldukları için, yeni bir teknolojik gelişme aşamasına kadar mevcut durumlarını sahip oldukları davranış kalıplarını ve üretim standartlarını aynen korumakta ve aynı verimsiz süreçlerde saplanıp kalmaktadırlar. Sürekli iyileştirme felsefesi ise insanların tıpkı bir toplum içinde yaşamaları durumunda olduğu gibi, örgütsel bir sistem içinde çalıştıkları gerçeğinden hareketle, bu sistem içinde başarıya ulaşabilmeleri için yöneticilerle tüm çalışanların aynı amaç ve hedeflere kilitlenmelerini ve bu doğrultuda el birliği ile hareket etmelerini öngörmektedir.

Sürekli iyileştirme süreci ayrıca kuruluş hedeflerine ulaşmak amacıyla, her düzeydeki fonksiyonlara sürekli iyileştirilme düşüncesinin egemen olmasını da gerektirmektedir. Sürekli iyileştirmenin temelini (Plan-Do-Check-Act) "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" döngüsü oluşturmaktadır. Bu uygulamalar için iş akım şemaları, pareto analizi, kontrol tabloları ve balık kılçığı diyagramı gibi araç ve teknikler de kullanılmaktadır (Coşkun, 2003:57). 1950'lerde Deming tarafından Japonlara aktarılan bu felsefe, ülkede o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için sürekli iyileştirme grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen (sürekli geliştirme) yönetimi adını vermeye başlamışlardır.

*Eğitime Önem Verme ve Ödüllendirme: Kuruluşların yöneticilerine ve çalışanlarına sürekli şekilde hizmet içi eğitimin verilmesi, yönetici ve çalışanların değişen iş koşullarına uyumunu kolaylaştırmakta ve onları daha büyük sorumluluklara hazırlamaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların eğitiminde ve öğretiminde anahtar unsur, onları kalite konusunda bilinçlendirmek ve mal/hizmet sunumunun sürekli şekilde iyileştirilmesini sağlayacak araç, teknoloji ve teknikleri onlara öğretebilmektir (Dursun, 2004: 55).

Bundan dolayı her kademedeki çalışanlara hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır. Eğitim de diğer süreçler gibi sürekli izlenmesi, yeterliliğin ölçülmesi ve geliştirilmesi gereken bir konudur. Eğitim, herkesin işinin bir bölümü olup, konferanslar ve uygulamalar şeklinde yürütülmeli ve gerekli kaynaklar çalışanlara verilmelidir. Personelin, kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını ve işlerini doğru yapmaları için özel prosedürlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim ile kalitede iyileştirmeler sağlanacaktır.

*Takım Çalışması ve Yönetime Katılma: Üst yönetimler, kurum çalışanlarının aktif katılımını, katkısını ve takım çalışmasını destekleyen bir ortam hazırlamalıdır (Dursun, 2004: 57). Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin en etkin yolu, kuruluşta takım çalışmalarının sayısı ve niteliğine bağlıdır. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Takım çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkün olmaktadır.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmeyi ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Çalışanlardan bu talepler gelirken, kalite arayışındaki örgütler de, mutlaka çalışanların yaratıcı düşüncelerini dikkate almaları gerektiğinin bilincinde olmak zorundadırlar. Genelde çalışanların bu tür düşünceleri yönetimce dikkate alınmaz. Oysa ürünün ve hizmetin ortaya çıkışında ilk basamak onlar olduğu için, kaliteye ulaşmak için katkılarını almak gerekmektedir (Palmer, 2006: 1). TKY, "bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" ilkesinden hareketle çalışanların karşılaştıkları problemlerin çözümünde sürekli katılımı öngören kalite çemberleri adı verilen grupların oluşmasını öngörmektedir. Burada tam katılımın sağlanabilmesi için sorumluluk paylaşımının da sağlanması gerekmektedir. Katılım gönüllülüğü ifade etmekte, sorumluluğu ve katkıyı kapsamaktadır. Katılımla çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yapmayı değil aynı zamanda yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı ve bu konuda bilimsel aklı kullanmayı öğrenmektedirler.

Artık özellikle gelişmiş ülkelerde TKY'nin sadece kaliteyi ve verimliliği esas alan bir sistem olmadığı, aynı zamanda çalışanlara gösterilen saygı ve değerlerle insanın yücelmesini, yaşam standartlarının yükselmesini ve mutluluğunu da esas alan (Görün-Erdoğan, 2007: 281) bir sistem olduğu gerçeği anlaşılmıştır.

*Süreç İle Çıktı Ölçümü ve Analizi: Kuruluşlarda uygulanan süreç ile çıktılarının ölçülmesi ve analiz edilmesi, TKY'nin temelidir. Kurumda uygulanan süreç, mal veya hizmetin kalitesini desteklemek için gerekli olan bütün bilginin tam, zamanında, doğru ve faydalı olması ve bilgiye ihtiyaç duyan her çalışana açık şekilde iletilmesi gerekmektedir (Dursun, 2004: 57). Tek bir sürecin göz ardı edilmesi, sistemdeki aksaklıklara neden olabilir. Çünkü hiçbir zincir, en zayıf halkasından daha sağlam değildir (Akat-Budak, 1999: 404).

*Kalite Güvencesi: Kalite felsefesi; mal, hizmet ve sürecin müşterilerin talepleri ve beklentileri doğrultusunda tasarlanmasını ve sunulmasını gerektirmektedir. Uygulamada kuruluşların mal veya hizmet sunumunu ortaya çıkaracak olan süreç denetim altında tutulmakta, sürekli iyileştirilmekte ve sürdürülmektedir. Uygun zamanlarda kalite sistemi ve mal/hizmetin kalitesi ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmekte, bunun sonucunda elde edilen bulgular, kalite güvencesini sağlayabilmek için kalite dokümantasyonu içerisine sokulmaktadır. Kalite konusundaki gelişmelere, teknoloji ve uygulamadaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için de kalite sistemleri güncelleştirilmektedir (Dursun, 2004: 57-58).

*Hata Önleme/Sıfır Hata: TKY'nin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Sorunlar oluşmadan çözümleri oluşturmak ve ürünlerin ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük oluşturmak gerekmektedir.

Sonuç

TKY kuruluşlarda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli olarak geliştirilmesini; kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılmasını ve aynı anda kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Amacı kuruluştaki çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir (Aktan, 1999: 1).

TKY bu amaca; rekabetçi bir yapılanmanın ve geleceğe dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet unsurunun temel alınmasını öngörerek ulaşmaya çalışır. Bundan dolayı TKY değişimin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken; kalite-maliyet-hız-verimlilik-kâr ilişkisini geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre kuruluştaki kalite için yapılan çalışmalar, israfi önlemede, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli malların daha düşük fiyattan pazara sürülmesi kuruluşların pazar payını artırmakta ve kâr amacına ulaşılmasını sağlamaktadır (Tekin, 2004: 38-39).

Bu yararlarının yanında TKY; hatayı ayıklamayı değil, önlemeyi, kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmeyi, ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmayı, kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmeyi, üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemeyi, gerekli gelişmeleri saptamayı ve bunlar için performans kriterleri getirmeyi, rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmayı, problem

çözümlemede bir ekip yaklaşımı benimsemeyi, başarı için çalışmayı ve kuruluşla müşteri arasında etkin etkileşim yolları bulmayı, hiç sona ermeyen süreçleri devamlı olarak gözden geçirmeyi (Peker, 1994: 66) öngörerek, hem toplum için, hem de kuruluşlar için çok yararlı olmaktadır.

TKY uygulamaları sonucu kuruluşlarda verimlilik, etkinlik, üretkenlik ve kapasite kullanımını artmakta, maliyet, stok ve giderler önemli ölçüde azalmaktadır. TKY uygulanmasıyla birlikte kuruluşların ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesi yükselmektedir.

Bu derece önemli olan TKY'ye geçişte kuruluşların yeterli sayıda nitelikli işgücü ve yönetici bulamamaları, kuruluşların bu yöntemden fazlasıyla yararlanmalarını engellemektedir. Günümüzde iyi bir yönetim şekli olan TKY uygulaması için her yönüyle gelişmiş insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır. İlgili literatürde TKY'nin yararları da şu şekilde belirtilmektedir (Tekin, 2004: 154-156):

- TKY ile kuruluşlarda çalışanların yeteneklerinden yararlanma ve bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda TKY ile kuruluşlarda çalışanların yetenekleri ortaya çıkarılmakta ve yeteneklerin kuruluş amacına uygun olarak kullanılması mümkün olmaktadır. TKY ile kuruluşlarda çalışanların örgüt kültürü kazandıkları ve iş bilinçlerinin arttığı görülmektedir.

- TKY sürekli yenilik çalışmaları gerektirdiği için kuruluş yöneticileri bu yenilikleri ve çağdaş gelişmeleri izleyebilmek için çok sayıda bilgiyi kullanmaktadırlar. Yöneticiler bu bilgiye ulaşabilmek için sürekli olarak bilgi ve bilişim ağlarından yararlanma gereği duymakta ve bu durum ise kuruluşların dünyaya açılmalarını kolaylaştırmaktadır.

- TKY düzenli çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluş içinde bölümler ve çalışanlar arasında bilgi akışı bu şekilde düzenli hale gelmektedir.

- Kuruluşlarda mal ve hizmet kalitesi çalışanların ortak sorumluluğundadır. Kalite konusunda çalışanların görüşü ve önerisi alınarak daha isabetli kararlar verilmesi mümkün olabilmektedir.

- TKY takım çalışmasına dayalı çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluşlarda takım çalışması sonucunda personel arasında işbirliği güçlenerek yönetime katılma daha kolay sağlanmaktadır.

- TKY kuruluşlarda bir kalite bilinci öngördüğü için bu bilincin gerçekleşmesiyle bir kalite kültürü gelişerek ve kuruluşta bilimsel çalışmalara ağırlık verilerek rasyonel kararlar alınabilmektedir.

- TKY yeniden yapılanmayı öngördüğünden, bu yolla kuruluşlarda yeni yönetim ve denetim sistemi kurulmasına katkı sağlanmaktadır.

- TKY'de müşteri ve piyasa talep ve beklentilerini karşılayabilmek için insana daha çok yatırım anlayışına uygun davranmak gerekmektedir. İnsana

yapılan yatırımla insan kalitesinin yükselmesi sağlanmakta ve mükemmelle yolculukta önemli kazanımlar elde edilmektedir.

- TKY değişimi ön planda tutarak kalite, maliyet, hız verimlilik, kâr ilişkisine uygun davranılmasını öngörmektedir. Bu durum kuruluşların yüksek kaliteli hizmeti daha düşük ve uygun fiyata piyasaya sunarak sürekli ve dengeli büyümesini sağlamaktadır.

Böylesine yararlı olan TKY sistemine kuruluşların geçmesi ise o kadar kolay olmamaktadır. Öncelikle kuruluşlarda TKY anlayışının benimsenmesi için; yönetimin istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite geliştirme faaliyetinde aktif olması, bütün çalışanlarının kalite faaliyetlerine katılımını sağlaması, hataların saptanması ve öngörülmesi için gerekli önlemleri alarak kaliteyi geliştirmesi ve sürekli ölçmesi, sıfır zaman kaybını ve hatayı sağlaması gibi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (Turan-Odabaş, 1998: 165) gerekmektedir. Bu süreçte örgüt yönetimleri kalite uygulamalarında kararlı bir tutum izlemelidirler. Bu doğrultuda örgüt yönetimleri, çalışanlarını değişim konusunda bilinçlendirmeli ve değişimi sahiplenerek aktif bir tavır sergilemelidirler. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında kalite politikası, kalite hedefi ve kalite gelişim planı gibi faaliyetler üst yönetimin yönlendiriciliğinde örgüt çalışanlarının katkılarıyla biçimlendirilmelidir (Gürüz-Gürel, 2006: 105).

Ayrıca TKY'ye geçilebilmesi için; üst düzey yönetimin; insanlar yerine süreci kontrol etmesini öğrenmeleri, insanları değil süreci yönetmeye çalışmaları, vizyon belirlemeleri, misyon belirlenmesine katkı sağlamaları ve bir örgüt kültürü geliştirmeleri, kurumda çalışan diğer insanlara saygı göstermeleri, kurum çalışanlarının kaliteli iş yapmaları ve yüksek performansa sahip olmaları için ortam sağlamaları, yüksek bir enerjiye sahip olmaları ve kurum çalışanlarını enerjik kılmaları (Dursun, 2004: 50) oldukça önemli görülmektedir.

Literatürde başarılı toplam kalite yönetimi programlarının; somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem verdikleri, performans değerlendirmesine olanak verecek ölçmeler konusunda ısrar ettikleri, bütünleşik programlara sahip oldukları ve üst yönetimlerin bu programlara inandıkları ve destekledikleri (Tikici, 2004: 75) şeklinde genel bir kanı vardır.

Söz konusu şartlar yerine getirildiğinde kuruluşun ürettiği mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşteri tatmininin artırılması, kaynak israfının azalması, ürün geliştirme sürecinin kısılması, verimliliğin artması, pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması, süreç içi işlem sayısının azalması, müşteriye hizmet ve mal teslim süreçlerinin kısılması ve işçi/işveren ilişkilerinin düzeltilmesi (Akın, 2001: 45) mümkün olacak ve bu şekilde kuruluşlar kendilerini daha iyi şekillerde geliştirecekler ve rekabet güçlerini artırarak, geleceğe daha kolay hazırlanabileceklerdir.

Kuruluşların söz konusu kalite yolculuklarında çalışmada ayrıntılı bir şekilde hayat hikayesini incelediğimiz Edwards Deming'in görüşleri büyük katkı sağlayacaktır. Bu konuda yapılacak yeni okumalar ve uygulamalar hem

kuruluşlara hem de kalite yolculuğunda ilerlemek isteyen bireylere yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aguayo, R. (1990). *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality*. New York, USA: A Lyle Stuart Book, Carol Publishing Group.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aktan C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği*. İstanbul: Tügiad Yayını.
- Ardıç, K. (2004). “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları”. *Kamu Yönetimi*. Ed. A. Yılmaz. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aykaç, B. (1999). “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları”, *G.Ü. İİBF Der.*, 1,1:1-12.
- Balcı, A. (2003). “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Ed. M. Acar-H.Özgür, Ankara.
- Bounds, G., L. Yorks, L. and Adams. (1994). “Total Quality Management, Towards The Emerging Paradigm”. *McGraw Hill Series in Management*, United States of America.
- Coşkun, B. (2000). “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, *TİD*, Y.72, S.426.
- Coşkun, S. (2003). “TKY ve Yönetim Teorisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.36, S.4.
- Deming, E. (1960). *Deming, Sample Design in Business Research*. New York, USA: A Wiley Interscience Publication.
- Deming, E. (1994). *The New Economics, For Industry, Government, Education* (Second Edition). Cambridge, USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, E. (1996). *Out of the Crisis (Krizden Çıkış)*. (Çev. C. Akas). İstanbul.
- Delavigne, K. and J. Daniel, R. (1994). ‘Deming’s Profound Changes, When will the sleeping giant awaken’, *PTR Prentice Hall, Englewood, New Jersey, USA*.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Dursun, H. (2004). “Kamuda TKY Uygulamasından Elde Edilen Faydalar”, *TİD*, Y.76, S.442.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gitlow, H. and Shelly J. G. (1987). “The Deming Guide to Quality and Competitive Position”. *Prentice Hall Inc*. New Jersey, USA

Gould, May L. (1995). "My First Quality Guru: Dr. W. Edwards Deming", Deming, *The Way We Knew Him*, Ed., Frank; VOEHL, St. Lucie Pres, Delray Beach, Florida, USA.

Görün, M. ve Melike E. (2007). "Kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Örneği", *Kamu Yönetimi Yazıları*, Ed. B. Eryılmaz-M.Eken-M. L. Şen. Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım.

Gürüz, D. ve E. Gürel (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın

Helvacı, A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

Hoopes, J. (2003). *False Prophets, The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*. USA: Perseus Publishing

Hoşgörür, V. (2005). "Yönetimde TKY Anlayışı Üzerine Bir Değerlendirme", *Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi*, Ed. N.Talat Arslan. İstanbul: Aktüel Yayınları.

<http://en.wikipedia.org>

<http://www.eurocons.com.tr>

Karacabey, A. (2004). "TKY Anlayışları".*Karınca*, Y.69, S.811.

Kavrakoğlu, İ. (1998). *Değişim ve Yaratıcılık*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Latzko, W. and David, M. S. (1995). "Four Days with Dr. Deming, A Strategy for Modern Methods of Management". USA: Addison Weshley Pub. Co. Massachusetts

Mann, N. (1995). "Dr. Deming: Holder of the Keys of Excellence", *Deming, The Way We Knew Him*, Ed., Frank; VOEHL, St. Lucie Pres, Delray Beach. Florida, USA.

Güven, M. (2001). "Yönetime Katılma" .*Yönetim ve Organizasyon Ed., Salih Güney*.Ankara:Nobel Yayınları.

Önder, M. (1998). "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: TKY", *AİD*, C.31, S.3.

Paksoy, M. (2001). "TKY, Unsurları, Öncüleri ve Kalite Kavramı".*Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Salih Güney. Ankara: Nobel Yayınları.

Palmer, B. (2006). "Selling Quality Ideas To Management".*Quality Progress*, V.39, No:5.

Peker, Ö. ve Nihat, A. (2002). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.

Peker, Ö. (1994). "TKY'nin Eğitim Sisteminde Uygulanabilirliği". *AİD*, C.27, S.2.

Peker, Ö. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme". *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri*, II. Cilt, TODAİE, Ankara.

Rao, A., Lawrence, C. and others. (1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. USA: John Wiley&Sons.

- Saran, U. ve Göçerler, A. (1998). “Kamu Hizmetlerinde ve İşçileri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”. *Türk İdare Dergisi*, Y.70, S.421.
- Tekin, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Konya.
- Tikici, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B. Yayman, H. ve Özer, M. A. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(4. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Tosun, G. ve Tosun, T. (2004). “Kamu Sektöründe TKY”, <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/sec10.html> (28-10-2004).
- Turan, G. ve Odabaşı, D. (1998). “Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi”. *Kamu İş*, C.4, S. 3.
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Voehl, F. (1995). *Deming, The Way We Knew Him*, St. Lucie Pres. Florida, USA.
- Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*. USA: Dodd, Mead & Company.
- Walton, M. (1990). *Deming Management at Work*, G.P. Putnams's Sons. USA.
- Watkins, D. (2006). "Reflections on the Future of Quality". *Quality Progress*, V.39, No:1.
- White, Orion F. ve James, W. (1995). “Total Quality Management; DEMING, W. Edwards”, *Administration & Society*, V. 27, Issue 3.
- Witzel, M. (2003). “Fifty Key Figures in Management”. *Routledge*. USA.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları*. Ankara: Nobel Yayınları.

RE-READING QUALITY MANAGEMENT BY EDWARDS DEMING

Abstract: Heavily felt the effects of globalization nowadays, drastic changes in various areas have occurred all over the world. Organizations that can adapt to this highly competitive environment have to be innovative, competitive, creative and interchanging in order to achieve success. Unplanned use of the earth's resources in the last century has caused serious problems in many areas today and has led to the understanding that the earth's resources are not infinite. This fact, together with the understanding of the efficient use of resources, is seen as a major problem. Lack of resources, as well as the diversification of human needs and the emergence of new demands in people's basic needs important issues of the quality of the acquisition phase. Quality management is defined as a management system that meets or exceeds the expectations of customers to improve the process of institutional and corporate employees, values, and principles. In this study, quality management,

which is providing contributions to various organizations, will be examined along with the story of life of Edward Deming who is regarded as the founder of this approach. Research is based on literature screening. Document analysis was carried out by books, articles and internet resources as data collection tools.

Key Words: Quality, Quality Management, Quality Control, Efficiency, Deming.