

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KAMU SEKTÖRÜNDE VE ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Esra TÜRKÜZ

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**KAMU SEKTÖRÜNDE VE ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Esra TÜRKÜZ

Öğrenci No:
120744055

Danışman
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Projesi / Tezi - Doktora Tezi olarak sunduğum “Kamu Sektöründe ve Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım...../...../.....(Tarih)

Esra TÜRKÜZ

Adı ve Soyadı : Esra TRKZ
Danışmanı : Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Kalite, Toplam Kalite Yönetimi

Z

KAMU SEKTÖRÜNDE VE ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Kalite, müşteri beklentilerinin amaca uygun olarak karşılanmasıdır. Bir rn ve hizmetin gereksinimlere uygunluğudur. Kalite kavramı soyuttur. Kişiden kişiye, düşünceden düşünceye değişen bir olgudur. Toplam Kalite Yönetimi, gelişme anlayışı ile müşteri beklentilerini tam olarak karşılamayı hedefleyip, bunu gerçekleştirebilmek amacıyla önlemeye dayalı bir yaklaşım benimseyen ve insan unsurunu tüm faaliyetlerin merkezine yerleştiren bir yönetim biçimidir. Bu nedenle, günümüz koşullarında işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Özel sektör ve kamu sektöründe hızla artan rekabet bu sektörleri Toplam Kalite Yönetim felsefesini benimseyip uygulamaya yönlendirmiştir. Günümüzde bütün sektörlerde rekabet çok daha değer verilen bir anlayışla sürdürüldüğünden herkesin bir adım önüne geçebilmek için büyük bir önem taşımaktadır.

Çalışmanın birinci başlığı olan ‘Kalite, kalite güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi gelişimi’ tüm sektörlerde önem verilen bir konu olmaya başladı. Bu sistemi benimsemeye ve uygulamaya başladılar. İkinci ve üçüncü bölümlerde özel sektör ve kamu sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin nasıl uygulandığı, uygulamadaki farklılıklar ve yararları üzerinde duruldu.

Name and Surname : Esra TÜRKÜZ
Supervisor : Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master
Major : Management
Keywords : Quality, Total Quality Management

ABSTRACT

Quality is meeting in accordance with the purpose of customer expectations. Is in compliance with the requirements of a product or service . Quality is an abstract concept . Person to person, it is a case of changing the thought of thinking. Total Quality Management, customer expectations fully meet the target and understanding of the development , adopting an approach based on prevention in order to achieve this and the human elements of a management style that places the center of all activities. Therefore , providing a significant competitive advantage to businesses in today's conditions .

The private sector and increasing competition in this sector has led the public sector to adopt Total Quality Management philosophy into practice. Today, the competition is much valued in all sectors is a sustainable approach is of crucial importance in order to pass one step ahead of.

The study is the first title of ' Quality, quality assurance and development of Total Quality Management ' is becoming a matter of importance given in all sectors. To adopt this system, and began to practice. The second and third part of the private sector and the public sector in how the implementation of Total Quality Management , focused on the differences and benefits of implementation.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vivii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. KALİTE, KALİTE GÜVENCESİ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	4
1.1. Kalitenin Tanımı ve Özellikleri.....	4
1.2. Kalite Güvencesi Kavramı ve Gelişimi.....	6
1.3. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	7
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	8
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Önemi.....	9
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Evrimi.....	12
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri.....	14
2.3.1. Liderlik	14
2.3.2. Performans Ölçümü.....	15
2.3.3. Ekip Çalışması.....	16
2.3.4. Sürekli Gelişme	17
2.3.5. Hataların Önlenmesi	17
2.3.6. Eğitim	18
2.3.7. Müşteri Odaklılık.....	19
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	19
3.1. Savurganlıkları Önlemek.....	20
3.2. Verimliliği Arttırmak.....	20
3.3. Kaliteyi Sürekli İyileştirmek ve Geliştirmek.....	21
3.4. Maliyetleri Düşürmek.....	22

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİ	22
4.1. Yönetimin Bağlılığı ve Liderlik	23
4.2. Tam Katılımcılık ve Çalışanların Geliştirilmesi.....	23
4.3. Müşteri Odaklılık.....	24
4.4. Sistemetik Analiz.....	25
4.5. Sürekli İyileştirme	25
4.6. İnsan Kaynakları Yönetimi, Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi	26
5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖNCÜLERİ	27
5.1. Frederick W.Taylor	27
5.2. Walter A. Shewhart	28
5.3. W. Edwards Deming.....	28
5.4. Joseph M. Duran.....	29
5.5. Philip B. Crosby	30
5.6. Masaaki Imai ve Kaizen	31
5.7. Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri	31
6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR	33
7. DÜNYADA ve TÜRKİYE’DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	34
8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DİĞER YÖNETİM MODELLERİ İLE ARASINDAKİ FARKLAR	35
9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SONUÇLARI	36

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. KAMU HİZMETİ KAVRAMI VE UNSURLARI	38
1.1. Kamu Hizmetinin Tanımı	38
1.2. Kamu Hizmet Unsurları.....	39
1.3. Kamu Hizmetlerinin Ayırıştırıcı Kriterleri	41

1.3.1. Maddi Kriter	41
1.3.2. Organik Kriter.....	41
1.3.1. Şekli Kriter	42
1.4. Kamu Hizmetlerinde Kalite Neleri İçerir	42
2. KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI.	43
2.1. Kamu Kuruluşlarında Kalite.....	44
2.2. Kamu Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimini Gerektiren Nedenler	45
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği	46
2.4. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Kamu Kurumlarına Kazandıracakları	48
2.5. Kamu Kuruluşlarında Toplam Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorunlar	49
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK KAMU SEKTÖRÜ	51
3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi	52
3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği	54
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Etkili Olmadığının Anlaşılması.....	56
3.4. Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler ve Başarısızlık Nedenleri.....	57
3.5. Toplam Kalite Yönetimini Benimseyen Kurum ve Kuruluşlar	58
3.5.1. Maliye Bakanlığı	58
3.5.2. Milli Savunma Bakanlığı.....	60
3.5.3. Milli Eğitim Bakanlığı.....	61
3.5.4. Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi.....	62
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TÜRK SEKTÖRÜN GELECEĞİ	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. ÖZEL SEKTÖRDE KALİTE KAVRAMI	65
1.1. Yönetim Açısından Kalite	65
1.2. Çalışanlar Açısından Kalite	67
1.3. Müşteriler Açısından Kalite.....	68
2. ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	70
2.1.Özel Sektörde Kalite.....	70

2.2.Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimini Gerektiren Nedenler	73
2.3.Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Adımları	75
2.4.Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasında Başarı Koşulları	77
2.5. Özel Sektörde Toplam Kalite Uygulamalarının Başarılı Olmasını Engelleyen Eksiklikler	78
2.6. Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Yaşanan Sorunlar	79
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK ÖZEL SEKTÖRÜ	81
3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Özel Sektörü	82
3.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Özel Sektöründe Uygulanabilirliği	83
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA SEKTÖREL FARKLILIKLARIN ÖNEMİ	84
5.ÖZEL SEKTÖR VE KAMU SEKTÖRÜNDE DEĞİŞEN KALİTE VE YÖNETİM ANLAYIŞLARI İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİM FELSEFESİ	85
6. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖZEL SEKTÖR VE KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULAMASINA KARŞILAŞTIRMALI BİR YAKLAŞIM	87
SONUÇ	90
KAYNAKÇA	95

KISALTMALAR LİSTESİ

C.	: Cilt
CBÜ	: Celal Bayar Üniversitesi
DEÜTFH	: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Birliği
ISO	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
KALDER	: Kalite Derneği
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
TİD	:Türk İdare Dergisi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
VD	: Verimlilik Dergisi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
YED	: Yönetim Ekonomi Dergisi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Toplam Kalite Yönetimi; tüm sektörlerde rekabetin gerisinde kalmamak amacıyla uygulanan ve vazgeçilmez bir olgu olmuştur. Günümüzde sadece özel sektör kurumları değil kamu kurumları da kaliteye önem verip buna göre planlamalar ve uygulamalar yapmaktadırlar. Kalite olgusu sadece işletmeler için değil müşteri, çalışan, mal, hizmet ilişkilerinin geliştirilmesinin gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Tüm dünyada hızla gelişen ve uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin ülkemiz kamu kurum ve özel şirketlerde nasıl uygulandığını, uygulanırken yaşanan sıkıntıların neler olduğu, önemini ve sürekli iyileştirilerek nasıl daha çok performans elde edilebilir gibi konular çalışma konusunun seçim nedenini oluşturmaktadır.

- **Çalışmanın Amacı:** Kamu sektörü ve Özel sektörlerde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasındaki amaç; müşterilerin ve çalışanların beklentilerinin aynı zamanda karşılanması, çalışanların performansının sürekli olarak iyileştirilmesi, mevcut olan piyasada yaşanan rekabette başarılı olup, krizleri fırsata çevirmeleri yer almaktadır. Kurumların amaçlarının gerçekleşmesinde başarılı için yönetimle ve çalışanlar arasında karşılıklı iletişimin ve güven tam olmasının önemi büyüktür. Birbirlerine güvenmeyen işveren ve iş gören başarılı şekilde çalışamaz. İletişim ve güven eksikliği başarısızlığa giden bir yoldur.

Bu çalışma işletmelerin bir bütün olarak bu sisteme inanmalarını, iletişim ağının oluşturulması ve güven duygusunun tam anlamıyla sağlanmasını, mevcut durumlarının devam etmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması, sürekli iyileştirmenin önemi için, ne gibi aşamaların yapılacağı hakkında genel bakış açısı sunmuştur. Çalışmanın amacı Toplam Kalite Yönetiminin bir felsefe olduğuna inanılarak uygulamaya geçirilmesidir. Bir bütün olarak sürdürebilir olması ve uygulama aşamalarının sıfır hata ile bitirilmesi önemlidir. Toplam Kalite Yönetiminin geleneksel yönetim yaklaşımını tamamen değiştirerek yeni bir örgüt kültürü oluşturmayı hedeflemektedir. Uzun vadeli bir yönetim yaklaşımı ve hatasız bir üretim aşamasının nasıl olması gerektiği amaçlanmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** Günümüzde özel sektör ve kamu sektörü için Toplam Kalite Yönetimi vazgeçilmez bir olgudur. Gelişen teknolojiye ve çağa uyum sağlamak için bu yönetim biçiminden yararlanmak gerekmektedir. Rekabetin bir adım ilerisinde olabilmek için yönetim felsefesinin önemini kavrayan şirketler ve kamu kurumları gereklidir. Tüm dünyayı ilgilendiren Toplam Kalite yönetimi Türkiye içinde gelişme açısından olumlu yönde adımlar atılmasında önem göstermektedir.

- **Çalışmanın Planı:** Tezde en önemli husus olan Toplam Kalite Yönetiminin gelişimi için yapılan araştırmalar sonucunda bulunan tanımlar anlatılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin tarihçesi de bu gelişimin nasıl yaşandığı hakkında önemli bilgiler vereceğinden tezde yer almıştır. Kamu sektöründe yönetim biçimlerinin etkisi ve Toplam Kalite yönetiminin nasıl uygulandığı anlatılmıştır. Özel sektörde Toplam Kalitenin önemi anlatılmış ve nasıl gelişmesi gerektiğine değinilmiştir. Son olarak kamu ve özel sektörde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının karşılaştırması yapılarak ne gibi farklılıklar olduğu anlatılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar:** Toplam Kalite Yönetimi bir felsefedir. Her işletmenin her kamu kurumunun bu felsefeyi olduğu gibi kabul etmesi oldukça zordur. Kalite tanımı herkes için değişik ifadeler içermektedir. Kalite kişiden kişiye değişen bir kavramdır. Müşteri memnun etmek aynı zamanda çalışanları da motive etmek oldukça zordur. Yapılan bu çalışmada anlatılan kavramlar sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. Teknolojik, ekonomik ve kültürel her gelişme karşısında bir adım daha önde gitmesi gereken bir kavram olan Toplam Kalite Yönetimiyle alakalı kesin hükümlerde bulunmak zorlaşmıştır. Bu çalışmada kalite, Toplam Kalite Yönetimi ve Sektörler arasındaki benzer ve farklı yönler incelenmeye çalışılmıştır. Özel sektöre göre kamu sektöründe Toplam Kalite Yönetimini uygulayan kurumların azlığı ve siyasal otoritelerin bu anlayışa destek vermede sınırlı kalması Türkiye’de az sayıda çalışmaya rastlanılmasına neden olmuştur. Sektör nasıl uygulandığı, geleneksel yönetim yaklaşımından modern bir yönetime geçiş aşamasında neler yaşandığı ve işletmeler üzerinde nasıl bir etki yaptığının araştırılması öngörülmüştür. Toplam Kalite Yönetiminin yeni bir alan

olması, her gün kendisini yenilemesi, sürekli gelişen ve değişen bir bilim olması sebebi ile kesin ve net bilgilere ulaşmak mümkün olmamaktadır.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu çalışmaya başlarken öncelikle konu ile ilgili yeterli kaynak toplanmış, toplanan kaynaklar arasından konumuza uygun kaynaklar belirlenmiş ve bu kaynaklardan alıntılar yapılarak araştırmanın teorik kısmı hazırlanmıştır. Çalışmanın amacına ulaşmak için kullanılan kaynaklar, tarama teknikleri, makaleler, kitaplar, dergiler, tezler, resmi ve gayri resmi internet kaynakları gibi birçok yazılı ve görsel malzemedan yararlanılmıştır. Böylece çalışma sadece tarihi metoda dayalı olsa da kaynak taraması (literatür incelemesi) tekniği yanında bu teknikten istifade edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. KALİTE, KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Kalite, işletmelerin sürekliliği, büyüyen gelişmelerinin birinci koşulu olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde insanlar bir ürün alırken artık sadece fiyatına bakmaktansa kaliteli olup olmadığına da bakar hale gelmiştir. Kalite işletmelerin varlığını sürdürme stratejisi olup üretimde verimlilikte bunun bir sonucudur.

Kalitenin kurum ve kuruluşlara sağladığı stratejik değerlerin konuşulduğu günümüzde kaliteli üretimi en az maliyetle sağlamayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi(TKY), oldukça önemli bir yönetim tarzı olmuştur. Özel ve kamu kuruluşları hızla büyüyen rekabete uyum sağlayabilmek amacıyla kaliteyi ve kalite sürecini uygulamak zorunda kalmıştır.

1.1. Kalitenin Tanımı ve Özellikleri

Kalite, hayatın her evresinde çok önemli bir yer tutmuştur. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayacak malların sadece ucuz olup olmadığına bakmamakta, onun kaliteli olmasına da dikkat etmektedir. Kalite genelde ticari mallarla özdeşleştirilmiş bir kavramdır. Bu sebepten kalite tanımları daha çok ticari ifadeler içermektedir. “Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne (EOQC) göre kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür. Bu özelliklerinden bazıları; boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir.”¹ Bu tanım yapılırken birçok özellik göz önünde bulundurulmuştur.

Kurum ve kuruluşlar varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için kalite kavramını benimsemek zorunda kalmışlardır. “Kalite bir mühendisin, bir pazarın ya da genel

¹ F. Ercan, Makine Sanayisinde Kalite Kontrolü, Ankara, 1987, s.7

bir yönetimin değil, müşterinin belirlediği; müşterinin ihtiyaçlarıyla ölçülen, müşterinin hizmet ya da ürünle olan gerçek tecrübelerine dayanan ve her zaman rekabetçi bir piyasada hareketli bir hedefi temsil eden bir kavramdır.”² Bu tanımla kalitenin ön önemli odak noktasının müşteri olduğu görülmektedir.

Japon, Amerika ve Avrupalılar, kalite tanımını ve ürün niteliklerini genişleterek kalitenin sadece Üretim Hattından çıkan ürünlerin test edilmesiyle sınırlı olmadığını anlamışlardır. Geliştirilen tanıma göre kalite, müşterilerin beklentilerine cevap vererek, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya, karşılamaya ve detaylarıyla incelemeye yönelik bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Değişen şartlara göre geliştirilen kalite kavramında öne çıkan ürünlerin kalitesinden çok insanların beklentileri olmuştur. “İnsan sadece üretim faktörleri arasında ön plana geçmekle kalmamış müşteri olarak ağırlığını örgütler üzerinde hissettirmeye başlamıştır. Bu yüzden de günümüzde kalite, insan ihtiyaçlarıyla el ele koşan hedef haline gelmiştir.”³ Kalite, müşteri ihtiyaçlarına cevap veren bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüzde kalitenin farklı hizmet alanlarında uygulanmaya başlanması farklı kalite tanımlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. “Kalite, bir ürünün ya da hizmetin değeridir. Önceden belirlenmiş bulunan özelliklere, ihtiyaçlara, kullanıma uygunluktur. Müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektedir.”⁴ Kalite kavramıyla ilgili tanımlar kaliteyi kullanım açısından çeşitlilik göstermektedir.

Kalite kavramıyla ilgili tanımlar kalite yönetimi sisteminin tüm yönetim fonksiyonlarıyla yürütülmesi ve gelişimiyle doğrudan ilgili olduğunu göstermektedir. “Kaliteye verilen önemin artmasına paralel olarak, işletmedeki tüm süreçleri kapsayan kalite yönetimi sistemi uygulamasına geçilmiştir. İşletme çapında kalite yönetimi olarak da adlandırılan bu uygulama, tüm çalışanların

² G. Pamir, “Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında Toplam Kalite Ödüllerinin Önemi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Bitirme Ödevi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYL), İstanbul, 1995, s.5

³ H. Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1997, s.10

⁴ M. Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2004, s.15

katkılarıyla tasarım, üretim, satış sonrası servis hizmet aşamaları ile destek faaliyetlerini kapsamaktadır.”⁵ Bu tanımlar ışığında kalite kavramının temelinde müşteri beklentileri vardır. Değişen koşullar kalite kavramının da değişmesine ve daha çok insan merkezli olması sonucunu ortaya çıkartmıştır. Sanayi, ticaret ve hizmet sektörleri kar elde etmek için müşteri odaklı kalite kavramını benimseyerek ve kurumları buna uygun çalışma prensipleri yaratmak zorunda bırakmıştır. Bu şekilde işletmeler sürdürülebilir faaliyetlerinde başarı odaklı sonuçları elde etmeyi hedeflemişlerdir.

1.2. Kalite Güvencesi Kavramı ve Gelişimi

Kalite güvencesi bir ürün ya da hizmetin kalite kavramı ile ilgili belirtilmiş şartları yerine getirmesinde güveni sağlamak için uygulanan planlı faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. “Kalite güvencesi günümüzde bir işletmenin tümünü kapsayan bir hedef olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle çağdaş bir işletmenin kalite politikasını, finans ya da personel politikasında olduğu gibi üst yönetimce saptanmalı ve saptanmış olan bu kalite politikasının gerçekleştirilmesi amacıyla ürün veya hizmetin geçtiği tüm aşamalar için yöntem talimatları, akış planları oluşturulmalıdır.”⁶ Kalite güvencesinde amaç ürün ve hizmetlerin geçtiği tüm süreçler, çalışanların eğitimleri, kalite kavramının benimsetilmesi, kalitenin en az kaynak kullanımıyla korunmasıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçları tam olarak karşılanmadığı sürece kalite güvencesi sistemi istenen amaca ulaşamaz.

Müşteri isteklerine uygun ürün ve hizmetlerin ulaşımını ve sipariş şartlarını beklenmedik maliyetlere neden olmadan sağlanabilmesi güvence altına alır. Kalite güvencesi kaliteye tek bir bakış açısıyla bakmamakta, ürün ve hizmetin üretilmeye başladığı aşamadan müşteriye ulaşma aşamasına kadar bütün süreçleri kontrol altında tutmaktadır. Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) 9000 birçok ülkede kabul edilmiş, işletmelerin yapısına uygun kalite güvencesi sistemi geliştirilmesinde kullanılabilecek bir sistem olarak kabul edilmiştir.

⁵ İ. Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO-9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Bursa, 1998, s.121

⁶ Ö. Peker, “Toplam Kalite Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi(AİD), Cilt(C)26, Sayı(S)1, İstanbul, 1996, s.198

Özel ve kamu sektöründe kalite güvence sisteminin oluşturulması oldukça detaylı bir çalışma gerektirir. İşletmelerde en üst yönetim bu sistemle alakalı eğitimden geçmelidir. Şirketin misyon ve vizyonuna uygun organizasyon gerçekleştirilmelidir. Eksikliklerin anlaşılabilmesi için iç denetim uygulaması yapılmalıdır. Ön değerlendirme aşamasından sonra bütün süreç kapsamlı kontrol edilerek ne tür bir yol izleneceği planlanmalıdır. İşletmeler yapılan değerlendirmeler, iç denetimler sayesinde kontrol mekanizmasını oluşturlar ve dış denetim aşamasına hazır duruma getirirler. Dış denetimler genellikle müşteriler tarafından belirlenen bir denetçi tarafından yapılır. Bütün bu aşamalardan sonra kalite güvencesi geliştirilmeli ve korunmalıdır. Sürekli gelişen piyasaya uyum sağlanması için ise bu süreci korumak yetmeyecek daha geliştirmek gerekecektir.

1.3. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. “Kalite yönetim sisteminin tarihsel gelişim süreci içerisinde, Sanayi Devrimi öncesi, Sanayi Devrimi Sonrası, II. Dünya Savaşı sonrası ve 1980 sonrası olmak üzere dört döneme ayrılmaktadır.”⁷ Bu dört dönemde de birbiriyle bağlantılı fakat değişik gelişmeler yaşanmıştır. “Birinci dönemde birkaç kişinin çalıştığı işletmelerde, müşterilerle karşılıklı ilişkiye dayalı kalite kontrol uygulamaları yapılmıştır. İkinci dönemde fabrikaların kurulmasıyla üretimin muayene dayalı kontrolüne geçilmiştir. Üçüncü dönemde Japonya’da istatistiksel tekniklere dayalı olarak, kalite uygulamaları bağlamında, TKY uygulanmaya başlamıştır. Dördüncü dönemde ise, TKY’nin küresel akım haline gelmesi ve işletme çapında kalite yönetiminin uygulanmaya başlanması incelenmiştir.”⁸ İnsanların ayırt etme özelliği ve her zaman daha iyiye, güzele, faydalıya ulaşma arzusu ve beklentisi kalitenin temelini oluşturmaktadır. Kalitenin yapılan araştırmalara göre kavram olarak ortaya çıkması 19. Yüzyıla rastlamaktadır. Kurum ve kuruluşlar bu dönemden sonra kalite kavramını benimseyip ürünlerinde kullanmaya başlamışlardır.

⁷ M. Yılmaz, Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2003, s.10

⁸ Yılmaz, s.10

Uygulanan ekonomi politikasının gelişerek dışa uyumlu ve ihracata yönelik hale gelmesi ülkemizde kalite ile ilgili çalışmaların başlamasına neden olmuştur. İhracatta önde olan kurum ve kuruluşlar rakipleri ile rekabet edebilmek için ürün ve hizmetlerinde kaliteyi sağlamanın önemini kavramışlardır. Kalite kavramının tarihsel gelişiminde en önemli adım 1987 yılında ISO 9000 kurulmasıdır. Kalitenin çok boyutlu olması ve farklı şekillerde algılanması, kalite konusunda bu kadar çok tanımın yapılması ve ortak bir tanım üzerinde anlaşılmasının sebebi olarak gösterilebilir.

Kalite kavramının dünyada yayılmaya başlaması ile ülkemizde rekabetle başa çıkabilmek amacıyla standartlara uygun ürün ve hizmet üreterek bu akıma uyum sağlamaya çalışmıştır. Ülkemizde 1900 yılında birçok kuruluş tarafından Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur. Kalite kavramına bakış açısı kalite güvence sisteminden kalite yönetim sistemine geçişi mecbur bırakmıştır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Dünyada artan rekabetle işletmelerde müşteri tanımı önem kazanmış, ürünlerin belirlenmesindeki etkili faktör müşteri olmuştur. Müşterilere verilen önem arttıkça işletmelerde kalite bilinci oluşmaya başlamıştır. “TKY uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve bu gereksinimlere ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır.”⁹ Özel şirketler ve kamu kurumları kaliteli ürün üretebilmek için, işletme çapında uygulanabilecek yönetim sistemi arayışına yönelmişlerdir. “İşletmelerin rekabetçi bir ortamda mükemmelliğe ulaştırılması, ilk olarak Deming ve Juran tarafından savunularak Japonya’ da uygulanan TKY’den başarılı sonuçlar elde edilmesi, işletme ve kurumları TKY’ye yöneltmiştir.”¹⁰ TKY, uygulamada evrensel olmasına rağmen bireysel gereksinimlerin karşılanmasını ve bu gereksinimlere ayak uydurmayı zorunlu hale getirmektedir.

⁹ B. Gürlek- M. A. Gürol, Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(İİBFD), C.1, İzmir, 1993, s.192

¹⁰ R. Bozkurt, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, Verimlilik Dergisi(VD), C.4, S.1, Ankara, 2001, s.7

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Önemi

Toplam kalite yönetimi; strateji oluşturma, sürekli gelişerek değişime ayak uydurma, kurum ve kuruluşların vazgeçilmezliği, rekabetle başa çıkabilmek için uygulanan bir yönetim felsefesidir. “Toplam kalite yönetimi; ister özel ister kamu kuruluşu olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insanın memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşebileceğine inanan “insan odaklı” bir yönetim felsefesidir. Çağdaş ya da geçici değildir. Çünkü çağa özgü oluş ya da moda olgular geçicidir. Toplam kalite yönetimi sürekli dış müşteriye, pazara, rakiplere dayalı kaliteyi geliştirirken çalışanların beyinleri ve yürekleriyle de katılımlarını sağlaması ile kendi kendini yenileyen doğal bir örgüt sistemi yaratmaktadır. Zira mekanik örgütlere göre doğal örgütler tıpkı canlılar gibi çevredeki değişimlere karşı sürekli olumlu yanıt vererek kendilerini yenilerler.” faaliyetleridir.”¹¹ Mükemmele ulaşmanın yolları ya da mükemmeli yaratma, sağlıklı yönetim uygulamaları ile gerçekleştirilebilir.

TKY kelime olarak incelendiğinde yapılan bütün tanımları içerisinde barındırdığı görülmektedir. Bütün kelimelerin anlamları yönetim felsefesine yönlendirmektedir. “Toplam, işletmede çalışan herkesin katılımını; kalite, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını; yönetim ise kaliteli üretim için işletmenin tüm kaynaklarını organize etmesidir.”¹² Toplam, çalışanların tamamının katılımını, yapılan faaliyetlerin tüm yönlerini, tüm toplumu, üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü; kalite, müşteri odaklı üretim yaparak müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam zamanında karşılamasını; yönetim ise yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapmasını, örnek model oluşturulmasını ve katılımcı yönetimin sağlanmasını ifade etmektedir. Katılımcı yönetim, tüm kademelerde çalışanların önerilerini rahatça sunma imkânının olması ve alınacak kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır. TKY, müşteri odaklı ve iş görenlerin beklenti ve gereksinimlerine odaklanılmasını temel alan bir yaklaşımdır. Kalitenin süreklilik göstererek hatasız işler yapmayı,

¹¹ M. Yılmaz, “Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, S.4, İstanbul, 2003, s.257

¹² M. Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmalar, İstanbul, 2000, s.84

sonuç odaklı olmak yerine süreçlere odaklanmayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır.

TKY, ürün ve hizmet kalitesinin yanında kurum çalışanlarının tam katılımı ve yapılan tüm işlerin iyileştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasını temel alır. “Her kuruluştaki her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik tamamıyla entegre olmuş çabalarla yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir.”¹³ TKY sadece yöneticileri ilgilendiren değil işletmenin bütünü kapsayan bir felsefedir. TKY felsefesinde, müşteri isteklerinin iş görenlerin tam katılımı sağlanarak karşılanması sürekli başarının kazanılacağı düşüncesini öne sürmektedir. Sürekli başarı; müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar arasında ortak paydayı olarak sağlanabilecek bir kavramdır.

Kurum ve kuruluşlar TKY’de başarıya ulaşırken tüm toplumu memnun etme çabası içinde bulunmak zorundadırlar. Bu nedenle TKY kısa vadeli yapılan planlardan çok uzun ve ileriye dönük bakış açısıyla yapılan planlamalar sayesinde işletmeleri amaçlarına ulaştırabilmektedir. Bu amaçları belirlerken kurum ve kuruluşların yönetim kademesine çok fazla sorumluluk verilmelidir. İşletme yöneticileri ister özel sektör ister kamu sektöründe olsun topluma karşı örnek sorumluluk bilinci ve ahlaki değerlere önem veren bir duruş sergilemelidirler. TKY’nin amacı, kurum ve kuruluşlarda çalışanların tamamının katılımı ile müşteri istek ve beklentilerini en az maliyetle karşılamaktır. Tüm yönetim yaklaşımlarından yararlanan TKY, değişime uyum sağlayan esnek yapı ile her anlamda insan odaklı olan bir yaklaşımdır.

Kurum ve kuruluşların her alandan yaşadıkları tüm sorunlar, kurumların kendi içindeki çözüm anlayışları çerçevesinde değil, kaliteyi benimseyip geliştirme çalışmaları içinde yer almaktadır. Bugün bu çerçevede kurumlarda önem kazanan konuların başında: “Başarının müşteri ve çalışanın tatminini sağlayarak kazanılması, süreçlere dönük çalışarak bunların sürekli geliştirilmesi, kurumların yatay hiyerarşik yapılara dönüştürülmesi, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk devredilmesi, performansın yükseltilmesi, ana konular dışındaki konuların başka

¹³ Peker, s.199

birimlere yaptırılması, diğer işletmelerdeki benzer süreç ölçeklenmesi gelmektedir.”¹⁴ İşletmelerde ortaya çıkan sorunlar tek bir bakış açısıyla değil birçok yönden değerlendirilerek çözülebilmektedir.

TKY’nin, kar amaçlı işletmelerde uygulanması hedeflenirken uygulama alanı her türlü özel ve kamu sektörünü de içine alarak hızla genişletilmiştir. Son yıllarda TKY’yi uygulayan kuruluşların sayısında artış gözlenmektedir. Özel ve kamu kuruluşları savurganlığın engellenmesi, verimliliğin-etkinliğin arttırılması, kalitenin arttırılması, maliyetlerin en aza indirilmesi, işlemlerin kısaltılması, sürekli iyileşme-gelişme ve dengenin de sağlanmasını amaçlamaktadırlar. Özel ve kamu sektörleri TKY’yi kullanırken, müşterinin kim olduğunu ve beklentilerini bilmelidir. Bu düşünce tarzında çalışmayan kuruluşlar verimsiz ve hatalı çalışmalar ile kaliteli ürün ve hizmet sunmakta zorlanmaktadırlar.

Çalışanlar müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde bildiği sürece kendilerinden beklenen performansı en verimli şekilde gerçekleştirmektedirler. Müşteri odaklı çalışmalar kaliteli ürün ve hizmetle karşılaşan müşterileri tatmin ederken bir yandan çalışanlarında işe bakış açılarında farklılıklara yol açarak TKY kavramının benimsenmesine yardımcı olmaktadır. “TKY, müşteri odaklı kalite bakış açısıyla beslenen, rekabetçi bir ortamda mücadele edilmesine yardımcı olan, ürün ve hizmetlere her alanda kalite çerçevesinde bir süreç yaratan ve en büyük faydayı sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir.”¹⁵ TKY sektörler için bir kurtuluş olarak benimsenmektedir.

TKY kavramının gelişmesini sağlayan düşünürler birçok görüş ortaya atmışlardır. Birbirinden farklı görüşler etkileşim yaşayarak bu yönetimin daha fazla gelişmesine yardımcı olmuşlardır. “TKY felsefesinin tanınip yaygınlaşmasını sağlayan Crosby, Juran, Ishikawa ve Deming’e göre sistem şu özelliklere sahip olmalıdır. Sistem kurum ve kuruluşların uygulayabileceği kadar basit, tüm çalışanların katılımına ihtiyaç olduğunu kabul edebilecek kadar hassas, müşteri

¹⁴ Halis, s.84

¹⁵ H. Demirkaya, “Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, Silahlı Kuvvetler Dergisi, S.3, Ankara, 2001, s.67

memnuniyetini ön planda tutacak kadar kendine güvenen, yeni kazançlar belirleyebilecek kadar sağlam, eski yönetim anlayışlarından beslenerek ileriye dönük gelişme gösteren bir felsefedir.”¹⁶ Bütün bu özelliklerin bulunması bu yönetim felsefesinin önemini arttırmıştır. Gelişmesi için büyük bir adım atılmasına destek olmuştur.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Evrimi

Kalite kavramının ortaya çıkışı çok eskilere dayanmaktadır. İlk rastlanılan kayıtlar M.Ö. 2150 yılına uzanmaktadır. Dünyadaki gelişimi son yirmi beş otuz yıl içinde gittikçe önem kazanmış ve bu anlayış üzerinde durulmaya başlanmıştır. Kalite kavramının gelişimi TKY felsefesinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. TKY’nin önemi, kurum ve kuruluşlar arasında artan rekabete paralel olarak hızlı bir şekilde gelişme göstermektedir. Birçok kuruluş TKY’nin önemini fark ederek bu kavramı uygulamaya başlamışlardır.

“TKY’nin başlangıcını Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE)’nin savaş sonrası Japonya’da verimliliği ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla bilim adamları, mühendisler ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir komiteyi oluşturdukları 1974 yılına kadar geri götürmek mümkündür. 1950 yılında kendi üyelerine bir sunuş yapmak üzere Deming’i davet eden Juse, ardından onu Japonya’nın en büyük 21 şirketinin başkanlarıyla bir araya getirmiştir.”¹⁷ Bu komite tarafından davet edilerek TKY’nin gelişimine katkı sağlayacak olan Deming kendi ülkesi olan ABD’de içinde önemli adımlar atmıştır. Deming’ten sonra Japonya’ya kalite konusunda önemli katkısı olan Juran’da giderek kalite kontrol, kalite planlaması ve iyileştirme konularında çok etkili olmuştur.

Kalite yönetimi ve TKY’ni kullanmadıkları halde bu kavramların gelişiminde en çok katkıda bulunan bilim adamlarının Juran, Deming, Crosby, Freigenbaum ve Ishikawa olduğu söylenebilir. Kalite kavramının temelini oluşturan unsurlar bu öncüler tarafından geliştirilerek belirlenmiştir. Kalite kavramı

¹⁶ F. Akdere, “Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamaları, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler”, VD, C.2, Ankara, 1997, s.13

¹⁷ Şimşek, s.25

konusunda bu düşünürlerin birbiriyle paralel fikirlere sahip oldukları görülebilmektedir. Ortak görüşler şu şekilde özetlenebilir: Kurum ve kuruluşlar kalite iyileştirmeyi benimsenmeli ve bu kavramı kullanmaya çalışmalıdır. Süreçlere yöneltilen iyileştirme çabaları gösterilmelidir. Düşük kaliteye sebep olan sorunların kökenini belirlemek üzere süreçleri ayrıntılı bir şekilde gözden geçirmelidir. Müşteri beklenti ve istekleri belirlenmeli ve karşılanmalıdır. Çalışanlarla, üst yönetimle sinerji oluşturarak yenilik ve süreklilik için gerekli ortamı yaratmalıdır. Bütün süreçler gözden geçirilmelidir. Süreçler arasındaki bütün detaylar kontrol edilmelidir. Her şey baştan gözden geçirilmeli ve önlemler ilk süreçten itibaren alınmalıdır.

TKY tarihi gelişimi içinde kaliteyi iyileştirmek ve yükseltmek için ortaya çıkmış birçok sistemin ve uygulamanın birleşmesi sonucu oluşmuştur. Bu sistemler arasında kalite çemberi, şirket öneri sistemleri, çalışanların yetkilendirilmesi, takım çalışması, süreç yönetimi, karşılaştırma ve ISO 9000 yer almaktadır. Bunların her biri TKY'nin gelişmesine katkıda bulunmuş ve ortaya çıkan bu sistem ana unsur oluşturmıştır. Öneri sistemleri Juran ve Deming tarafından Japonya'ya benimsetilmiş ve kalite çemberi fikrinin ortaya çıkmasında rol oynamıştır.

Kalite çemberlerinin işletmelerde başarı göstermesi Batılı şirketlerin bu yönetimi benimsemelerine yol açmıştır. Çalışanların yetkilendirilmesi her işletmenin kendine göre uyguladığı bir kavramdır. Kalite ve müşterilere ilişkin alınacak kararlarda çözümleyici yetki verilmesi anlamına da gelmektedir. Gereken kararları verebilen, sorun çözmekte verilen yetkiyi kullanabilen takımların kalite çemberini de benimsedikleri görülmektedir. Kıyaslama (benchmarking), örnek edinme, örnek alma anlamlarına gelmektedir. İşletmelerin rekabet gücünü arttırabilmesi için diğer işletmelerin iş tekniklerini kendi teknikleri ile kıyaslaması ve elde ettiği doğruları kendi bünyesinde uygulaması anlamına gelir. Kıyaslama TKY'nin gelişimine katkı sağlayan, iş dünyasında rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olan bir tekniktir. "Karşılaştırma, (benchmarking) Japonların Batı ile arasındaki teknolojik boşluğu gidermek için yıllardan beri kullanmakta olduğu taklit yönetimine verilen bir isimdir. Karşılaştırma, dünyanın neresinde olursa olsun, en iyi uygulama ve süreçlere sahip kuruluşların belirlenmesi, incelenmesi ve

elde edilen sonuçların başarıyı geliştirmek üzere kuruluşa uyarlanmasıdır.”¹⁸ Bütün uygulamalar ve gelişmeler sayesinde kalite devrimi yaşanmış ve işletmeler bu yönetim anlayışını öne çıkarak oluşumlar içine girmişlerdir.

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

TKY uygulamasının benimsenmesi için yüksek bir liderlik bilinci, bu bilincin yanında işletmede çalışanların performanslarının ölçümü, çalışan ekibin verimli olması, eğitime verilen önemin artması ve sürekli geliştirilmesi, hataların en aza indirilmesi ve müşteri odaklı bir TKY’nin temel öğeleridir.

2.3.1. Liderlik

Liderlik, yönetim sisteminde çalışmaların yoğun yapıldığı bir konu olarak görünmektedir. “Liderler, astları arasında yaratıcılığı, hareket özgürlüğünü, yeniliği, ulusunu ve devletini hedefleri doğrultusunda olduğu sürece teşvik etmelidir.”¹⁹ TKY’de liderliği üstlenen kişiye verilen görevle birlikte yetki ve sorumlulukta verip, yapılan ve üstlenilen görevlerden dolayı takdir eder.

TKY’de liderlik çok etkin bir kavramdır. “Liderler müşterilerle, kurumun işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile olan ilişkileri yürütürler. Tüm çalışanlarla katılımcı bir işbirliği gerçekleştirerek mükemmellik kültürünü yayarlar.”²⁰ Sorumluluk ve risk alarak onların işi üstlenmeleri için motive eder. Çalışanlara karşı etkili konuşur ve iyi bir iletişim ağı oluşturur. Bütün uygulamada en önemli faktörün insan olduğuna inanır ve çalışanları bu yönde etkiler.

TKY uygulamasında liderlik özelliğini taşıyabilen kişilere ihtiyaç vardır. TKY’nin en önem verdiği süreçlerin başında lider özellikte bir yöneticinin varlığıdır. Üst yönetimin bu sisteme verdiği değer ve gösterdiği inanç çok önemlidir. İşletmede kalite bilincinin oluşması üst yönetimin sisteme nasıl baktığı

¹⁸ C. İşsever, Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite, Milli Eğitim Bakanlığı, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, İstanbul, 2001, s.26

¹⁹ Demirkaya, s.67

²⁰ T. A. Erkılcı, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, İstanbul, 2007, s.54

ile doğrudan ilgilidir. Üst yönetimin desteği çalışanları da etkilemekte ve sürekli bir kalite bilinci oluşturmada yardımcı olmaktadır.

TKY’de gelişime açık ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen yönetici liderlerin çalışanlar üzerinde çok fazla etkisi vardır. İşletmeyi başarıya taşımak için liderin sürekli gelişime açık bir düşünce tarzına sahip olması gerekir. Uzun vadeli amaçlara sahip liderler işletmeyi daha ileriye taşımaktadır. TKY’de liderden beklenen, bir vizyon ve misyon hedefi belirleyip, etkili ve fonksiyonel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve yollar geliştirmek, değişime karşı olunca ters etkileri kırmak, çalışanları isteklendirmek gibi özelliklere sahip olması beklenir.

2.3.2. Performans Ölçümü

TKY’de performans ölçümü yöneticilerin bu sisteme olan inancının çalışanlara yansıtabilmesiyle gerçekleşebilir. Kalite bilinci oluşan şirketlerde çalışanların performansları da rahatlıkla ölçülebilir. İşletmeler rekabet ortamında üstünlük kazanmak amacıyla insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmalıdır. İnsan kaynakları şirketlerin bel kemiğidir. İnsan kaynakları insan odaklı bir olgudur ve bilimsel araştırmalarda kabul görmüştür.

İşletmelerde çalışanlardan verimli ve etkin yararlanmanın en güzel yolu performans yönetim sisteminin kurulmasıdır. Bu yüzden çalışanlardan daha etkin yararlanmak için performans ölçüm yolları araştırılmalı ve değerlendirmenin nasıl aşamalardan geçilerek yapılması gerektiği bilinmelidir. “Günümüzde hemen hemen her kurum artık, insan kaynaklarını çok etkili bir şekilde kullanması gerektiğinin farkına varmaya başlamıştır. Son yıllarda ülkemizde de, tüm dünyada olduğu gibi organizasyonlar açısından büyük öneme sahip insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmeleri ile ilgili çalışmaların sayısı, çalışanların performanslarını artırmak adına yaşanan bazı problemlerden dolayı giderek artmıştır.”²¹ TKY’de yer alan sürekli iyileştirme, hedefleri belirleme ve kalite

²¹ S. M. Camgöz – İ. N. Alpten, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi(CBÜ), Yönetim ve Ekonomi Dergisi(YED), C.13, S.2, Manisa, 2006, s.192

bilincinin oluşması, sorunlara zamanında müdahale edilmesi, grup çalışması gibi görevleri tüm çalışanlar arasında yayılımın sağlanması ancak çalışanların tam katılımıyla sağlanabilir. TKY, işletmede çalışanların en iyi performansı göstermek istedikleri, yöneticinin de sistemi sürekli iyileştirmek istemesiyle çalışanlara destek vermeye gönüllü olduğu bir stratejiye dayalı olarak gelişme göstermiştir. İşletmelerde performans ölçüm ve değerlendirilmesinde en büyük sorun kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi ve bu yöntemlere bağlı çalışan performanslarının değerlendirilmesi olacaktır. Çalışanların performansları değerlendirilirken sürecin bilimsel yollarla yapılması sorunlara çözüm aşamasında yardımcı olacaktır.

Performans ölçümü özellikle kamu kurumlarında dikkat edilmesi gerekmektedir. “657 sayılı Devlet Memurları Kanununda personel performansının değerlemesine ilişkin hususlar “Sicil” Başlığı altında düzenlenmiştir. Devlet Memurları Kanunun sicil formu örneği incelendiğinde, ‘görevde gösterilen başarının değerlendirilmesine ilişkin sorunların, iş başarısından ziyade personelin işyeri düzeni ve iş arkadaşlarına uyumu ile amirin emirlerine riayeti gibi ‘kişilik’ yönünü değerlendiren sorular olduğu, başarıyı ve amaçları gerçekleştirme derecesini ölçen görevsel ölçütler olmadığı görülmektedir.”²² Kamu kurumlarında değerlendirme sürecinin ve bu sürecin nasıl devam ettiğinin, ayrımcılık yaratacak işlemlerin yapıp yapılmadığı ve bütün çalışanlara eşit olarak aynı şekilde uygulanıp uygulanmadığı belirtilmesi için şeffaf bir sistem gerekmektedir. Herkesin performans ölçümünden yararlanması için uzmanlaşmaya önem vermeli, personelin bilgisi taze tutulmalıdır. Personel belli sürelerde sınavlara tabi tutulmalı ve eğitimlerle eksiklikler giderilmelidir.

2.3.3. Ekip Çalışması

TKY’nin önemli ilkelerinden biriside ekip çalışmasıdır. Bu sistemin uygulanmasında, problemlerin çözümünde, değişim ve gelişim sağlanması açısından ekip çalışması önemlidir. Rekabetin hızla arttığı bir piyasada çalışanların

²² F. Ekinci, “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçisin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, Maliye Dergisi, S.155, Ankara, 2008, s.182

mal ve hizmetin tasarımından sunumuna kadar bütün süreçte katılımı gereklidir. “Çalışanlar, işin yapımına katılır ve bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmeleri sağlanırsa, yaptıkları işten daha zevk alırlar ve işlerini daha kaliteli yaparlar.”²³ TKY uygulamasında sürekli gelişim için ekip çalışması çok gereklidir. Uzun zamandır birçok kurum ve işletme tarafından başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Kamu kurumlarında da etkisini göstermeye başlamıştır.

2.3.4. Sürekli Gelişme

TKY sistemi durağan bir yapıya sahip değildir. “TKY sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla sınırlı değil, günümüz çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan kuruluşların büyük bir farkla üstünlük sağlamaları, TKY’nin arkasında yatan Kaizen olgusuna bağlıdır.”²⁴ Sürekli gelişme ve değişime açık bir felsefedir. Amaç belli bir hedefi yakalamak değildir. Amaç uzun vadeli, sürekli ve hızlı bir şekilde sistemi geliştirmektir. Sürekli gelişme, çağın gerisinde kalmadan mücadele etmek şirketlere fayda sağlamaktır. Bu faydaların başında müşteri memnuniyetini kazanmak vardır.

Günümüzde rekabetin artması şirketleri TKY sistemine yakınlaştırmıştır. Gelişmelere uyum sağlayamayan işletmeler piyasada devamlılık gösterememeye başlamıştır. Sürekli gelişme işletmelere kendi içinde denetim mekanizması sağlamıştır. Sürekli gelişen bir ortamda durağanlığa yer yoktur. Yöneticiler ve çalışanlar kendilerini sürekli motive ederek geliştirirler. Sürekli gelişme işletmelerin devamlılığı için gereklidir.

2.3.5. Hataların Önlenmesi

İşletmelerde hataların önlenmesi sadece üretim aşamasında değil bütün aşamalarda gerekli bir ilkedir. TKY’de hata baştan önlenmelidir. Hatalar oluşmadan değerlendirme çözüm süreçleri belirlenmelidir. Hatalar bilgi ve birikim eksikliğinden kaynaklanır. Süreçte meydana gelen hatalar malzeme eksiliğinden kaynaklandysa çözümü kolaydır. Fakat insandan kaynaklı bir hata meydana

²³ F. Yüksel, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma”, Çukurova Üniversitesi, İİBFD, C. 8, S.1, Adana, 1998, s.257

²⁴ Yüksel, s.257

geldiyse çözüm süreci biraz zaman almaktadır. TKY’de amaç hataları önlemek değil, üretim sürecinden başlayarak bütün aşamalarda hata yapmamak ve ilk defada doğru üretim sağlamaktır.

Hataların önlenmesi için sorunların ne olduğunu bilmek, neden kaynaklandığını belirlemek, daha sonra oluşan sorunları çözme aşamasında yöntemleri denemek faydalı olacaktır. Bu aşamada planlama çok önemlidir. Oluşan hataların düzeltilmesi için eldekiler çıktılar iyi analiz edilmeli, birçok açıdan kontroller yapılmalıdır. Yapılan analizler tam anlamıyla çözümlenemese de büyük çoğunluğu halledilmiş olup işletmeyi rahatlatmaktadır. Kamu kurumlarının bazılarında yapılan işlemlerde hata yapma lüksü yoktur. Kamu vatandaş odaklı hizmet sağladığı için çok hassastır. Kamuda sürekli iyileştirme yapılarak hataya yer vermemek gereklidir.

2.3.6. Eğitim

Bütün ilkelere olduğu gibi eğitimde büyük önem taşımaktadır. Eğitimsiz çalışanların bu sisteme faydalı olması beklenemez. “TKY çalışanların motivasyonlarının artırılmasını, gereksinimlerinin karşılanmasını, kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar.”²⁵ Amaçların gerçekleşebilmesi için kurumlar ve işletmeler eğitimi sürekli hale getirmelidir.

TKY sistemi yöneticiler ve çalışanlar için gelişme ve değişim anlamında önemli bir adımdır. Yöneticilerin ve çalışanların eğitimle yaratıcılıkları artmakta, değişen gelişmelere ayak uydurma aşamasında etkili olacaktır. TKY’de istenilen başarıya ulaşılması için eğitim uzun vadeli bir plan olarak yapılmalı ve sürekli öğrenmeyi öngören eğitim planlaması uygulanmalıdır. TKY’de eğitim aşamasında tüm yöneticiler ve çalışanlar aktif olarak yer almalıdır.

Bu değişimlere kurumda çalışanların müşterilere daha kaliteli hizmet verebilmeleri için yeni kanun, genelge ve teknoloji gibi konuları yakından takip etmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında vatandaşla kaliteli hizmet verilebilmesi

²⁵ Erkilic, s.55

için öğrenmeyi sürekli hale getiren, değişime uyum sağlayan ve kendini yeniliklere hazırlayan çalışanların varlığı olacaktır.

2.3.7. Müşteri Odaklılık

TKY’de başka bir ilkede müşteri odaklılık ilkesidir. Müşteri odaklılık müşterilere verilen önemi göstermektedir. Kaliteyi müşteri belirlemektedir. Bu ilkeyi tam anlamıyla gerçekleştirmek çok zordur. Çünkü müşterileri memnun etmek oldukça zordur. Her insanın beklentisi birbirini tutmamaktadır ve her insanın algısı farklıdır. Müşteri odaklılık olgusunda en önemli faktör müşteri memnuniyetidir. “Bu ilkeye göre bir kurumun varlık amacını; müşteriyi memnun etmek, müşteriyi elinde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Müşteri gereksinim ve beklentilerinin doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz olarak getirilmesi hatta aşılması, müşteri memnuniyetini mükemmel bir şekilde sağlayacaktır.”²⁶ Planlamalar yapılırken müşteri memnuniyeti dikkate alınmalıdır. Müşteri memnuniyeti sağlanamazsa TKY’de başarıdan bahsetmek mümkün değildir.

Aslında TKY’de tek amaç müşteri memnuniyetidir. Kamu kurumlarında müşteri olgusu yoktur. Devlet en büyük hâkimiyettir. Devletin önemli bölümleri TKY felsefesinin gelişmesi için bu isteme inanması gereklidir. Kamuda son yıllarda bu sistem hızla gelişme göstermiştir. Fakat daha da geliştirilmelidir. Kamuda vatandaşa müşteri olarak bakılmayan işlemler vardır. Müşteri odaklı kamu hizmeti yaklaşımının benimsenmesi çok faydalıdır. Kamu kurumlarında kalite öğelerinin kamu kesiminde uygulamaya geçirilmesi gerekiyorsa müşteri odaklı bir olgu gerekmektedir.

3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

TKY’nin amacı işletmedeki bütün kaynakları en etkili şekilde kullanmak ve bunları tüm planlama süreci içinde kullanmayı sağlamaktır. TKY’nin amacı üretimde ve çalışanların performansında verimliliği yükseltmek, şirketlerin

²⁶ K. Develioğlu – G. Hasit – Ü. G. Bağcı, “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa’da Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi(SBD), S.15, Kütahya, 2006, s.194

savurganlığının en aza indirmek, kalite bilincini geliştirmek ve maliyetleri asgari düzeye indirmek şeklinde belirlenebilir.

3.1. Savurganlığı Önemek

İşletmelerde ofis içinde ve ofis dışında savurganlığı önemek temel amaçlardandır. Savurganlığın önlenmesi için ortaya çıkacak ihtiyaçları iyi planlamalı, planlar iyi planlanmalı ve sektör araştırmalarına önem verilmelidir. Diğeri önemli bir faktör işe uygun malzeme ve makine teçhizatının takip edilmesi, yapılan işe uygun olmayan makine ve malzemelerin satın alma departmanının özen ve muntazam ile takip etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin denetim mekanizmasını kurarak TKY'nin amacı olsun olmasın her türlü savurganlığı önemek, kaynakların amaca uygun olarak kullanılmasını sağlayacak önlemler almaktır.

3.2. Verimliliği Arttırmak

İşletmelerde çalışanları motive ve mutlu edecek faktörlerin başında ücret gelmektedir. Verimliliğin artması için ücret tutarları çalışanları memnun edecek düzeye getirilmelidir. TKY'de verimlilik kaliteli üretim ile de sağlanabilmektedir. Kalite çok kapsamlı bir tanımdır ve verimliliği içine alan bir durumdur. “Verimlilik kalite demek değildir. Kalite daha kapsamlı bir kavramdır ve verimliliği de içerir. Verimlilik, çıktıların sayısı ile ilgiliyken; kalite, çıktıların iyi yapıldığından emin olmayı gerektirir.”²⁷ Kalite ile verimlilik arasındaki diğeri fark bunların iyileştirilmelerinden beklenen faydalardır. Verimliliğin artırılması için mevcut kaynaklarla daha fazla ürün ve hizmet üretilmesi gereklidir. Kaliteyi geliştirmenin amacı ise, çalışanların aynı performansıyla ve aynı malzeme ile işi daha etlin ve doğru yapmaktır.

TKY'de verimlilik ve kalite birbiriyle bir bütün oluşturan ayrı kavramlardır. TKY uygulamasında kaliteli üretim arttırılarak verimlilikte arttırılmış ve maliyet düşürülmüştür. TKY'de bütün uygulamalar süreklilik arz etmelidir. Verimlilik sürekli hale getirilmelidir. Verimlilik eğitimle işletmelerde bir felsefe olarak düşünölmelidir. Verimlilik çalışanların performansının artmasına, işin sürekli

²⁷ N. B. Muter - G. Kayalıdere, “Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği”, CBÜ, YED, C.10, S.1, Manisa, 2003, s.142

gelişerek ilerlemesine, hataların en aza indirilmesine ve insanın mevcut potansiyelinin üzerine çıkmasını sağlayan bir durumdur. Böylece kalite ve verimlilik birbirinden ayrı düşünülmeyen, işletmelerin gelişmesine yardımcı olan kavramlardır.

3.3. Kaliteyi Sürekli İyileştirme ve Geliştirmek

Kaliteyi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek üst yönetimdekilerin kişilerin yaklaşımlarıyla doğrudan alakalıdır. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının kaliteli şekilde müşteriye ulaştırmak amacıyla mal ve hizmetin üretim aşamasından başlayarak planlara, stratejilere ve tüm aşamalara kadar aktarılması gerekir. Piyasalarda artan rekabetle başa çıkabilmek için işletmeler ürünlerin ve hizmetlerin devamlı geliştirilmesi gerekir. “Geliştirmenin amacı, müşteriye bir kez değil devamlı tatmin etmektir. Bu nedenle kısa vadeli planlardan kaçınılmalı, uzun vadeli düşünülmeli ve değişen müşteri beklentilerine uygun olarak ürünlerin ve hizmetlerin kalitelerinin sürekli geliştirilmesi esas olmalıdır.”²⁸ Kaliteli üretimde sürekli gelişmede ilk başta yöneticiler, daha sonra çalışanlar ve müşteriler için sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. İyileşme ve gelişme için daha nasıl kolay, hızlı, kaliteli üretim yapılabilir düşüncesi oluşmalıdır. Yavaş adımlarla süreklilik sağlanabilir.

“TKY’de sürekli gelişme ‘kaizen’ felsefesiyle sağlanır. Kazien felsefesi süreçlere yöneliktir, her sürecin örgüt içinde ya da dışında bir müşterisi olduğunu ve her sürecin müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilmesi gerektiğini kabul eder.”²⁹ Bütün çalışanların tam katılımıyla desteklenen süreç daha verimli olmaktadır. Belirlenen müşteri beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmet bu süreçler sayesinde daha rahat anlaşılmaktadır. İşletmede yapılan bütün her şey süreç içinde gerçekleşir. Ürün ve hizmetin

²⁸ H. Kazan - A. Ergülen, “Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: Kosi Uygulaması”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBFD, C.13, S.1, Isparta, 2008, s.163

²⁹ Ö. Sezer, “Kamu Hizmetlerinde Müşteri(Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, Karaelmas Üniversitesi, SBD, C.4, S.8, Zonguldak, 2001, s.170

müşteriye verilmesi, verilen hizmet karşılığında tahsilatın alınması, verilen beklentilerin karşılanması gibi süreçlerdir.

İşletmelerde bazı kritik süreçler vardır. Bunlar süreci iyileştirme ve geliştirmede uygulanmaktadır. Bu kritik süreçler işletmenin kimle rekabet edeceğini gösteren hedefleri belirleyen kritik başarı faktörünü gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri içerirler. İşlemlerin bilgisayar ortamında olması her zaman garantili bir sistem değildir. Rutinleşen ve standartlaşan işlerde başarı oranı düşmektedir ve insanları olumsuz etkilemektedir.

3.4. Maliyetleri Düşürmek

TKY’de amaçlardan en önemlisi maliyetleri düşürmektir. Kaliteli üretim hem yöneticileri hem de müşteri ilgilendirmektedir. İşletmelerde maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için yöneticileri mutlu ederken, kaliteli iyileştirmek ise müşterileri memnun ettiği kadar bu iyileşmeyi sağlayan yöneticileri de mutlu etmektedir. TKY uygulamalarında üretim süreci ilk başladığı anda doğru olarak yapılması önemlidir. Amaçlar istenilen doğrultuda gerçekleşmiyorsa hataların tekrar gözden geçirilmesi gerekir. Hata oranı yüksekse hatayı azaltma maliyeti düşüktür, hata oranı düşükse bu maliyet hızla yükselir.

Toplam üretim maliyetleri bazı sürelerde en az seviyededir. Bu en ufak hata oranı olarak kabul edilir. Bir işletmede en ekonomik şekilde hizmet vermek için hata oranının en az olması gerekir. Müşteri açısından beklentiler kaliteli ürün ve hizmet almaktır. Buda ancak sıfır hata ile gerçekleştirilir. Sıfır hata için sürekli gelişime açık olmak gerekmektedir.

4. Toplam Kalite Yönetimi Süreci

Müşteri olgusunu ön plana çıkaran, çalışanların tam katılımın önemseyen ve sürekli değişim, gelişmeyi amaçlayan TKY süreci beş temel ilkede buluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

Yönetimin Bağlılığı ve Liderlik, Toplam Katılımcılık ve Çalışanların Geliştirilmesi, Müşteri Odaklılık, Sistemik Analiz, Sürekli İyileştirme olarak tanımlanabilir. Bu beş temel ilke TKY’nin en önemli ilkelerindendir. Yönetimin

bağlılığı tam katılımcılıktan ayrı sistematik analiz sürekli iyileştirmeden ayrı ayrı düşünülemez. Hepsi birbiriyle paralel şekilde gelişen ve ilerleyen süreçlerdir.

4.1. Yönetimin Bağlılığı ve Liderlik

Kurum ve kuruluşlarda yönetim, kaliteye verdiği önemi tam bir şekilde ortaya koymalı ve bu kavramla ilgili iyileştirme sorumluluğunu kabul etmelidir. Kalite durağan değil etkin bir yönetim şeklidir, kaliteyi uygulayabilmek için işletmelerin bütün unsurlarıyla benimsemiş ve kaliteyi sürekliliğe taşıyacak yöneticilere ihtiyaç vardır.

Üst kademe yöneticiler, TKY uygulamalarının içerisinde tamamen bulunmalı, gerçekleştirilen sürece liderlik etmeli, süreçlerle ilgili oluşabilecek sorunlarla ilgilenmeli, uyumsuzluk yaratabilecek çalışanlarla birebir görüşmeli, hedef belirleyerek bu hedefe ulaşılacak bütün yolları deneyebilme gücüne sahip olmalıdırlar. “Bu sürecin girdisi; insan, projesi; insanın yönlendirilmesi, çıktısı da; amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin, toplumun mutluluğudur.”³⁰ Sistemin aktif şekilde geliştirilmesi yönetim görevi yürütenlerin sorumluluğundadır. Yönetimin kalite kavramı ile ilgili sorumlulukları; kalite olgusunu belirlemek, kalite sistemini kendi şartlarına uygun oluşturmak, geliştirmek, uygulanabilecek düzeye getirmek, kalite sisteminin sürekliliğinin kalıcı olmasını sağlamak.

4.2. Tam Katılımcılık ve Çalışanların Geliştirilmesi

İşletmelerde kalite, çalışanlar tarafından benimsenerek gelişmesine destek olan ve ona bağlanan kişilerle birlikte sağlanır. Kaliteli üretim yönetimin ve çalışanların tam katılımıyla gerçekleştirilir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşi piramidinde yer alan insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı işletmelerdeki tam katılım kavramının oluşmasında önemli etkenlerdendir.

İşletmelerde çalışanlar karar verme aşamasında aktif olarak söz sahibi olmayı ve kendilerini ilgilendiren her türlü konuda görüşmeyi ve konunun sonuçlandırılmasına katılıp düşüncelerini rahatça ifade etmeyi talep etmektedirler.

³⁰ N. Genç – M. Halis, Kalite Liderliği, İstanbul, 2006, s.89

Çalışanlar tam katılım sayesinde sorumluluk bilincini daha çok hissederek aitlik duygusunu yaşamaktadırlar. Tam katılım yetki verilmesi değil gönüllüğü ifade eder. “Bilgi, kararların alınabileceği yer olan en alt düzeye kadar dağıtılmalıdır. Katılımcı yönetimde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme işgücünün tüm düzeylerine dağıtıldığında daha az yöneticiye gereksinim duyulmaktadır. Böylece daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılmaktadır.”³¹ Tam katılımcılık kaliteli üretimi de beraberinde getirmektedir. Tam katılımcılıkta hedef, işletmedeki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. TKY’de üst yönetimin liderliği ve çalışanların takım çalışması ruhunu benimsemesi tam katılımcılığın en önemli unsurlarındandır.

İşletmelerde çalışanların geliştirilmesi tam katılımı teşvik eden yetki verme ve güven duygusu olan bir kültürle en iyi şekilde gerçekleştirilebilir. Açık bir kültüre sahip olmayan işletmelerde hatalar ve sorunlar saklanır. Saklı kalan hiçbir şey gelişme gösteremez ve bu işletmeler için dezavantaj oluşturur. Oysa açık ve suçlu aranmayan bir işletmede fikirler serbestçe paylaşılacak ve elde edilen olumlu, olumsuz bütün deneyimler sürece katkı sağlayacaktır. Amaç yapılan işte hatada olsa açıkça konuşulup iletilmesidir. Ancak bu şekilde doğruyu öğrenmeleri ve hatadan kaçınmaları sağlanabilir. Yapılan her hatadan öğrenilen bilgi çalışanların geliştirilmesinde en büyük adımdır.

4.3. Müşteri Odaklılık

Rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak, ürün ve hizmet farklılığı yaratacak stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu farklılıklar, ürün tasarımı, kalitede, kullanım kolaylığında, teknik servis, hızlı teslimat gibi unsurlarda kendini gösterir. İşletmeler ileriye dönük sadece müşterinin mevcut beklentilerini bilmek ve anlamakla yetinmeyip saklı isteklerini de saptayabilme özelliğine sahip olmalıdır. Bunu ancak müşteriye yakın olarak sağlayabilir. Bu ilke TKY’nin uygulanması en zor ancak

³¹ Bozkurt, s.7

uzun dönemli en çok katkı sağlayacak olanıdır. Rekabette üstünlük ancak müşteri memnuniyeti ile gerçekleştirilir.

Müşteri odaklılık, işletmelerin rekabet içinde olduğu piyasada pazar payının artması, maliyetlerin en aza indirgenmesi, müşteri beklentilerine cevap vermesi ve uzun vadede süreklilik göstermesi için önemli kazançlar sunmaktadır.

4.4. Sistematik Analiz

Sistematik analiz, planlı faaliyetler bütünüdür. Bir faaliyeti iyileştirebilmek için ölçülebilir değerlere sahip olmalıdır. Değişimlerin sağlanabilmesi ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmek için sağlıklı veriler ve sistematik ölçümler gerekmektedir. Sistematik analiz ile mevcut durumun tespiti, uygulanacak politikaların belirlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, ortaya çıkan sorunların, yapılan hataların ve çözümlerinin ortaya konulması ve tüm faaliyetlerin takibine yardımcı olmaktadır.

Sistematik analizde hataların nereden kaynaklandığı ortaya çıkar. Bu süreçte problemlerin doğru teşhis edilmesi ve hatalara uygun çözümlerin bulunmasına yardımcı olur. Sistematik analiz sürecinde uygulanan problem çözme teknikleri ile sistemin kendisini ölçmesi mümkün olmaktadır.

4.5. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme, belli bir duruma ulaşmak değil belirlenen seviyeye en verimli şekilde ulaşmak ve ulaştığın yerin bir üstüne çıkmaya çalışmaktır. Yavaş yavaş adımlarla süreklilik göstererek hedeflenen amaçlara ulaşılabilir.

Sürekli iyileştirme sürecinin temelinde işletmenin sürekli değişime uyumu ve öğrenmesi yatar. İstenen sonuçlara ulaşma, çalışanlar ve kaynaklardan en üst düzeyde yararlanma, sonuçların verimliliği, değişim kontrol altında tutulabilmesi sürekli iyileşme sürecinin göstergesidir. Standart süreçler, daha iyisini yapmaya ve geliştirmeye devam etme yönündedir. Ersen'e göre sürekli gelişmenin yararları şunlardır; "Kurumun tüm faaliyetlerinde canlılık, motivasyonun artması, üretim ve

hizmetlerin daha hızlı gelişme göstermesi”³² Sürekli iyileştirme süreci aşamaları; hedefleri belirleme ve plan yapma, yapılan planların tüm kaynaklarla uygulanması, kullanılan kaynakların ve ulaşılan hedeflerle uygunluğunun kontrolü ve asıl önemli olan bütün bu süreçte iyileştirme faaliyetine etkin şekilde geçilebilmesidir.

4.6. İnsan Kaynakları Yönetimi, Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi

İnsan çalışanların çalıştıkları ortamda gösterdikleri özelliklerin tamamıdır. İnsan kavramına verilen değer işletmelerin yönetim süreçleri ile ilgili bilgi vermektedir. TKY uygulamasında müşterilerin beklentilerine verilen değer yüksek olması, çalışanların motivasyonlarına önem vermesi, grup çalışmasının önemi insan olgusuna verdiği önemi göstermektedir. TKY uygulamasında önce insan düşüncesi hâkimdir. İnsana verilen değer sayesinde çalışanların yaratıcılığı gelişmekte ve karar sürecinde söz sahibi olan çalışanlar güçlü bir yönetim biçimi özelliği göstermektedir. İnsana saygılı olmak bir vizyondur. Yöneticiler insana saygı kavramını ilk başta şirket içinde gerçekleştirmeli ve uygulamalıdır. Saygı duyulan çalışanlar üretim aşaması ve sonrasında müşterilere ve herkese saygı çerçevesinde yaklaşacaktır.

TKY’de çalışanların kendilerine yapacakları işler söylenmeden sorumluluk duygusuyla işi kendiliğinden yapmaları önemlidir. TKY’de kalite çemberlerinin etkin şekilde uygulanması için insana saygı gösteren bir işletme oluşturma aşamasıdır. Yöneticiler bu anlayışı yönetim felsefesi haline getirmelidir. “İşletmede kaliteli üretim yapmak yönetimden bütün çalışanlara düşen bir görevdir. Kaliteyi gerçekleştirmek çalışanları takdir etme ve müşteri memnuniyeti ile gerçekleştirilir.”³³ Kanunlar, kurallar, unsurlar TKY’nin gelişmesi yeterli değildir. Bu gelişmeler tek başına yeterli değildir. Bunların yanı sıra birey kalitesi de sağlanmalıdır.

³² H. Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, İstanbul, 2004, s.100

³³ Ersen, s.101

TKY’de çalışanlara yetki verme amaçlanmıştır. Bu amacın gerçekleşmesi için iletişim, çalışanların birbirleriyle uyumları ve becerileri ile ilgili eğitimler hazırlanma ve katılım sağlanmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkâr şekilde yapılabileceği koşulları saptamasıdır.

5. Toplam Kalite Yönetimi Öncüleri

TKY, kalite felsefesi ve sistemli bir yaklaşımdır. TKY tarihsel gelişimi sırasında birçok önemli aşamadan geçmiştir. Bu aşamalardan geçerken bazı bilim adamlarının katkılarından ve düşüncelerinden yardım almıştır. TKY süreci bilimsel yönetim yaklaşımın önderi olan Frederick W. Taylor’ un düşünceleri ile başlayıp, Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph M. Duran, Philip B. Crosby, Masaaki Imai, Kaoru Ishikawa gibi birçok düşünürün çabalarıyla gelişimini sürdürmektedir.

5.1. Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor, Amerikalı makine mühendisi ve endüstriyel uzmanıdır. Taylor’un 1911 yılında “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabıyla birlikte Bilimsel Yönetim Yaklaşımı tartışılmaya başlanmıştır. Taylor’un savına göre işçilerin verimliliklerinin herkes için aynı olan yöntemlerle en az girdi ile en çok çıktıyı verecek hale getirilebileceğini savunmuştur.

Bireysel işe bağlılığın iyi bir motivasyon kaynağı olacağını düşünmüştür. Bu nedenle bireysel çalışma elde edilecek verimliliğin grup çalışmasında elde edilemeyeceğine inanmıştır. Taylor, işçi seçiminde birinci sınıf işçi statüsünde olan kişilerin seçilerek verimliliğin artırılabilceğini savunmuştur. Çalışma ve dinlenme sürelerinin daha kısa tutularak yorgunluğun azaltılarak işin miktarında artış yaşanacağını düşünmüştür ve yapılan çalışmalarda bu düşüncüyü doğrulamıştır. Gerek çalışanların gerekse yöneticilerin yapılan işte standart yöntemlerle hareket etmesi öngörülmüştür. “Bilimsel yönetim yaklaşımında her çalışanın görevinin bütün detaylarıyla tanımlanmış olması temel ilkesidir. Fonksiyonel ustabaşılık, Hawthorne deneyleri Taylor’un savunduğu fakat çok fazla eleştiriye maruz kalan düşüncelerindendir. Taylor’un düşüncelerine yapılan eleştiriler çürütülmek

istenmiştir.”³⁴ Bazı düşünürler Taylor’un düşüncelerinin bazı yanlış yönetimle alakalı uygulamalarda yozlaştırıldığını ifade etmişler. “Taylor yönetim teorisinde bir işin verimli bir şekilde yapılması isteniyorsa, eski alışkanlıklar kenara bırakılmalıdır. İş etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş görenler özendirilmelidir.”³⁵ Yönetimin sorumluluğunun iş görenler ve yöneticiler arasında dengeli paylaşılması ve eğitimle desteklenmesi gerekmektedir.

5.2. Walter A. Shewhart

Walter A. Shewhart, modern kalite düşüncesinin öncüsüdür. Bell Laboratuvarlarında kalite kontrol grafiklerini geliştirme aşamasında istatistiksel yaklaşımları kullanmıştır. 1931 yılında çıkardığı kitabı ile ürün ve süreç kalite kavramlarının değişimlerini izleyebilecek istatistiksel metotlardan kontrol grafiklerini önermiştir. Bu grafiklerin amacı, süreçteki değişkenliklerin sürecin doğasında var olan kontrol edilmesi güç faktörlerden mi kaynaklandığını yoksa belirli bir nedenden mi kaynaklandığının ayırımının yapılmasını sağlamaktadır.

Shewhart, üretim süreçlerinde değişkenliğin anlaşılması ve kontrol altına alınması konusunda örnekleme yöntemleri ile kolaylaştırmıştır. “Her faaliyetin yerine getirilmesinde oluşabilecek tesadüfi sınırları ortaya çıkaran ve sınırların aşılması halinde sürece müdahale edilmesi gerektiğini savunmuştur. Çalışanların yaptıkları işleri izleyebilmesi ve kontrol sınırlarının dışına çıktığı zamanları belirleyebilmesini, kalitesiz üretim yapılabilme ihtimalini önceden görebilmesini sağlayan “Kontrol Kartlarını” gelişmesine katkıda bulunan Shewhart, bu sayede üretim sürecini önceden izlenmesini sağlamıştır.”³⁶ Üretim süreçlerindeki her adımın kontrol altında tutulmasıyla kaliteli üretimin yapılabileceğini göstermeye çalışmıştır.

5.3. W. Edwards Deming

W. Edwards Deming, kalite dünyasında derin izler bırakan bir düşünürdür. 1930’ lu yıllarda Walter A. Shewhart’la birlikte çalışarak istatistiğin kalite

³⁴ E. Erol, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993, s.14

³⁵ Erol, s.14

³⁶ H. Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar, Ankara, 2007, s.62

sürecinde kullanılması açısından ilk bilgileri Shewart'dan öğrenmiştir. Ürün ve hizmeti geliştirmeye yönelik faaliyetlerde rekabet gücünün artmasını sağlayan bir kalite anlayışının önderliğini yapmıştır. “Kaliteli üretim süreci için köklü bir zihniyet değişiminin ve tüm işletmeyi kavrayacak kültürel bir değişimin gereğini savunmuştur. Kaliteyi elde etmek için kontrol mekanizmasından vazgeçerek kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek iyileştirme yapılmasını savunmuştur.”³⁷ Sürekli gelişme ile istene seviyeye ulaşılabilir. Deming, kalite ve üretkenliği arttırmak ve maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirilmesine destek vermiştir.

5.4. Joseph M. Juran

Joseph M. Duran, Japonya ve ABD’ de TKY’nin gelişmesinde çok önemli rol oynadı. Kaliteli üretimin maliyetlerinin ve kullanıma uygunluğunun yanı sıra kalite kavramının geliştirilmesinden tecrübeli yöneticilerin sorumlu tutulmasını önermiştir. TKY alanında önemli eserler yayınlayan Juran’ın Kalite Kontrol El Kitabı adlı kitabı TKY alanında klasik bir eser olarak kabul edilmiştir. Juran’a göre işletmelerde kalite kullanıma uygunluktur. “Kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar. Buna göre, kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya; kalite kontrol, mali kontrole; kalite geliştirme, maliyetin azaltılmasına paraleldir.”³⁸ Kalite planlaması tek başına geliştirilebilen bir kavram değil işletmenin diğer planlama stratejileri ile paralel gelişme gösteren bir kavramdır.

“Juran’nın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için Pazar araştırmasıyla başlamakta; bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen Pazar araştırmasıyla bitmektedir. Bu sürece kalite zinciri denmektedir. İki Pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalı; başka bir ifadeyle müşteri gereksinimlerini sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu gerçekleştirilmediği takdirde zincir en zayıf halkasından kopmaktadır.”³⁹ Juran,

³⁷ Şimşek, s.63

³⁸ A. Yatkın, Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2004, s.13

³⁹ T. Tozluyüz – G. Şenol, Toplam Kalite Yönetim, İstanbul, 1994, s.324

kalite yönetiminin kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme süreçleri ile başarılabilirliğini ileri sürmektedir. Kalite planlama; müşterilerin beklentilerini, bu beklentilere göre ürün ve hizmetleri belirleme ve müşteriden ürün ve hizmet hakkında geri bildirim alarak üretim bölümüne aktarım sağlama sürecidir.

Kaliteli üretimin amaçlarını, müşteri gereksinimlerini belirlemek, gereksinimlere uygun ürün ve hizmeti geliştirmek, ürün ve hizmetlerin üretilebilmesi için gerekli süreçleri belirlemek ve geri bildirimler sayesinde üretim bölümüne planlama imkânı sağlayan bir süreçtir. Kalite kontrol süreci; müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetin gerçekten uygun olup olmadığının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Kalite performansının değerlendirilmesi, kalite süreci ile ilgili amaçları performanslarla karşılaştırılması ve düzeltmeler için harekete geçilmesi kalite kontrolün süreçlerindendir. Kalite geliştirme ise; bütün faaliyetlerin kalitenin sürekli gelişimini sağlayacak şekilde işletilmesi sürecidir. Juran'a göre gelişme için oluşturulmuş ve amaçları belirlenmiş ekip çalışmaları gerekmektedir. Kalitede sürekli gelişme sağlanabilmesi için gerekli altyapı oluşturulmalı, iyileştirme için gereksinimler belirlenmeli, sorumluluk sahibi bir çalışma ekibi kurulmalı ve bütün bu süreçlerin sağlanabilmesi için gereken eğitim, motivasyonu ortamı oluşturulmalıdır.

5.5. Philip B. Crosby

Philip B. Crosby, TKY felsefesinde önemli katkıları bulunan bir düşündürdür. TKY felsefesi hakkında birçok kitabı bulunmaktadır. En çok bilineni 1979 yılında yayınladığı “Kalite Ücretsizdir” adlı kitabıdır. Crosby, sıfır hata yaklaşımını sunmakta ve bu sayede kalite sürecinin faydalarını ve maliyetlerini önemsemektedir. “Crosby, hata önlemenin ürün tasarım aşamasından başlamak suretiyle mümkün olabileceğini savunmuştur. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.”⁴⁰ Kaliteyi mükemmeli yakalamak değil ihtiyaca uygunluk olarak tanımlamaktadır. Ürün üretilirken ilk üretimde hatasız yapmak Crosby'nin savunduğu bir görüştür. Kontrol ve tasniften daha önemli olan sistem önleyici olmalıdır.

⁴⁰ K. Varol, “Topyekûn Kalite Yönetimi”, Tüsiad Görüş Dergisi, S.12, İstanbul, 1993, s.26

Sonuç olarak Crosby’e göre kalite kavramı sürekli gelişme göstermelidir. Kaliteyi geliştirme süreci uzun bir zaman dilimi içeren ve bir strateji çerçevesinde işletmede kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir.

5.6. Masaaki Imai ve Kaizen

Masaaki Imai, Japon Bilim adamları ve Mühendisler Birliği ile çalışmalar ve projeler kapsamında, yönetim yaklaşımını tanıtılmasına yardımcı olmuştur. 1986 yılında yayınlanan “Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Sırrı: Kaizen” adlı kitabı ile yönetim felsefesine farklı bir bakış açısı kazandırdı. Kaizen gelişme anlamına gelmektedir. Imai, Kaizen kavramının başarı için hayatın her alanında kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu kavram durağan yönetim anlayışını, hareketli, değişken bir hale getirmiştir. Durağan yönetim yaklaşımında planla ve uygula sistemi kullanılırken değişken yaklaşımda planlama ve uygulamayı kıyasla, gerekli işlemi yap sistemi benimsenmiştir.

Kaizen; insan odaklı, yavaş ve sağlam adımlı ve sürekli iyileşme, gelişme çabasıdır. Kaizen kavramının uygulanmasında koşul, problemleri saklamamaktır. Problemlere anlık çözümler bulmaktan çok, sürece fayda sağlayacak uzun vadeli, problemi tamamen ortadan kaldıracak çözümleri bulma istenmektedir. nemli olan kalıcı çözümlerle geleceğe emin adımlarla ilerlemektir. Japonlar teknolojiyi geliştirme aşamasında olmasalar da teknolojilerin en iyi uygulayıcıları olmuşlardır. Batıdan gelişmeleri alıp Kaizen anlayışı ile yavaş adımlarla daha ileriye götürmüşlerdir. Birçok işletme kalite yönetimi felsefesi Kaizen’i temel olarak oluşturmuştur. İşletmenin en alt kademesinden bütün şirketi kapsayan yönetim sistemine kadar uzun vadeli planlama ve uygulama çalışmaları bu felsefeye göre düzenlenmiştir.

5.7. Kaoru Ishikawa ve Kalite emberleri

Kaoru Ishikawa, Japon Bilim adamları ve Mühendisler Birliği’nde kalite kontrol kavramı ile ilgili çalışmalar yaparak kalite bilincinin Japonya’ da geliştirilmesine de katkı sağlamıştır. Ülkenin ekonomik kalkınmasında üretilen ürün ve hizmetlerin en önemli faktör olduğunu fark eden ülke yöneticileri, bu konu üzerinde odaklanmışlardır. Bu konuyla ilgili çalışmalar yönetim kurulu yeleri,

genel müdürlerden başlayarak amaçlara ulaşma çabasında eēitim programları üzerinde yoēunlařtırıldı. Daha sonra ustabaşı ve çalışanlara geçildi.

“Ishikawa, Mc. Gregor’ un yönetim ilkelerinden ve Maslow’ un güdüleme teorisinden, Deming ve Juran’ ın kalite kontrol alanındaki düşüncelerinden esinlenerek 1960’ lı yıllarda kalite çemberleri sistemini ortaya çıkarmıştır. Kalite çemberlerinin geliştirilmesine en fazla katkıyı saēlayan kişi Ishikawa, kalite çemberlerinin batılı ülkelerde uygulanmasının zor olduēunu ileri srmştir. İlk kalite çemberini ABD’ de Lockheed firması oluşturmuştur. Sonraki yıllarda Honeywell, IBM, General Motors, General Electric ve Xerox gibi firmalarda kalite çemberlerini uygulamaya koymuştur.”⁴¹

“Kalite emberi; katılımın gönüllülük esasına dayalı olduēu iş görenlerin kendi alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşabilecekleri sorunları saptamak ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite emberleri genellikle 3-13 kişiden oluşmakla birlikte en ideal katılımcı 7-8 olmaktadır. Kalite çemberlerini; işçilerin çalışma ortamında yaşadıkları sorunları çözmeye çalışan, sorunların çözümlenebilmesi için eēitimden geçirilen 6-12 işçiden oluşan sorun çözme grubu şeklinde de tanımlanabilir.”⁴² Kalite emberleri kaliteyi geliştirmeye, verimliliēi arttırmaya ve işçilerin motivasyonunu ve becerilerini geliştirmeye yönelik bir sistemdir.

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

1. Yönlendirme Komitesi

2. Rehberler

⁴¹ Yatkın, s.16

⁴² Tozluyüz – şenol, s.324

3. Liderler
4. Çember üyeleri
5. Koordinatör”⁴³

TKY sisteminin yardımcı sistemi olan kalite çemberlerinde en önemli faktör insandır. İşletmelerde yöneticiler, kalite devamlılığının sağlanmasının insan faktörüne bağlı olduğunu ve eğitimle gereken önlemlerin alınması gerektiğine inanmalı ve bu şekilde istenen sonuç elde edilebilemektedir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

TKY, işlemelerin artan rekabet ortamında süreklilik sağlayabilmesini, pazar paylarını arttırabilmesini daha etkili ve verimli gelişmeler sağlamasına yardımcı olmaktadır. “TKY, ürün ve hizmet kalitesinde sürekliliği sağlar, süreçlerle ilgili faaliyetleri kontrol altında tutarak her alanda aktif bir rol oynar. Müşteri istek ve beklentileri karşılanarak memnuniyetin artması, müşteri taleplerinin, şikâyetlerinin kontrol altına alınması ve hizmetlerin giderilmesi, iyileştirilmesine yardımcı olur. Maliyetler en aza indirilerek verimlilik arttırılacaktır. Çalışanların tam katılımı ile sayesinde motivasyon arttırıcı yöntemler geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlamaktadır.”⁴⁴ Alt ve üst kademe arasındaki ilişki düzelmektedir. Düzelen ilişkiler sayesinde tüm işletmenin müşteri ihtiyaçlarında odaklaşmasını sağlar.

TKY’nin işletmelere sağladığı yararlar; üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin gelişmesi, dış görünüş olarak ürün tasarımının gelişmesi, işletme faaliyetlerinde ve süreçlerde sürekli iyileşme, işletme faaliyetlerinin kontrol edilebilirlik kalitesinin artması, süreçlerde sürekli iyileşme görülmesidir. TKY’nin işletmelere olan yararı birçok yönden değerlendirilebilir niteliktedir. TKY’nin kurum ve kuruluşlara sağlayacağı yararlar bir süreç gerektirmektedir. İşletmelerde

⁴³ I. Pekdemir, “Kalite Çemberleri”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.23, S.2, İstanbul, 1994, s.55

⁴⁴ Şimşek, s.109

bu yönetimin uygulanmasının üzerinden birkaç yıl geçtikten sonra yararlarının ve sonuçlarının ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Küreselleşmenin yoğun olduğu bir dünyada rekabette hızla artış göstermiştir. Bu yoğun küreselleşme işletmeleri etkisine almış ve rekabet ortamına sokmuştur. Bir taraftan teknolojik gelişmelerin yüksek olması, diğer taraftan ülkeler arası iletişim artması mal, hizmet ve paranın akışını yoğunlaştırmıştır. Hızla değişen ve küreselleşme yönünde ilerleyen tüm dünyada işletmeler arası rekabette giderek yoğunlaşmıştır. TKY çağdaş bir yönetim şeklidir. Kalite bilincinin uzun vadeli düşünülmesi işletmelerin karlılık ve yaşam süresinin artmasına yardımcı olmaktadır. Kalite bilincine sahip bir kuruluş çalışanlar açısından çalışılabilir bir kurum, müşteriler açısından tercih edilebilen bir işletme, diğer şirketler içinde örnek alınabilecek kaliteli bir rakiptir.

Rakiplere göre kalite maliyetin düşürülmesi, hızlı üretimdir. Kalite hataları baştan engelleyerek çözümler bulunmasına yardımcı olur. Net üretimi arttırıp, müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Kaliteli bir üretim süreci için gerekli olan TKY'dir. "Rekabete karşı varlıklarını devam ettirmek isteyen şirketler TKY felsefesini benimseyip uygulamışlardır. Başarılı bir felsefe olduğunu gören şirketler bu sistemi geliştirme yolunda adımlar atmıştır. İşletmeler kaliteli üretim yapabilmeleri için geleneksel yönetim biçimlerini terk etmeli ve sürekli gelişime açık olan TKY sistemini uygulamalıdır." ⁴⁵ TKY'yi uygulamak gelişime uyum sağlamak, rekabeti sağlayabilmek için zorunlu bir hale gelmiştir. Şirketlerin rekabet gücünü arttırabilmesi için önemli bir felsefedir.

4. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Dünyada kısa zamanda maliye alanında, iletişim, sağlık, eğitim, ulaştırma gibi sosyal, ekonomik hizmetlerde uygulama fırsatı bulmuştur. Vatandaşa verilen hizmet anlayışını müşteri odaklı hizmet anlayışı ile değiştirmesi, klasik yönetim anlayışında olmayan esnek yapısı sayesinde hızla uygulanmaya başlamıştır. Japonya'da ilk sanayi sektöründe kullanılmaya başlanan TKY daha sonra diğer

⁴⁵ Erol, s.15

alanlarda da etkisini göstermeye başlamıştır. “2. Dünya savaşının çıkmasıyla durağanlaşan bu sistem 1980’lerde ABD’de tam anlamıyla kabul görmüştür. Juran ve Deming’in kalite yönetimi, süreç analizi ve kalite kontrol çalışmaları aynı dönemlere denk gelmektedir. Kısa sürede sanayi alanında görülen başarı kamu sektörünün de bu alanda adımlar atmasına neden olmuştur. Kamu yönetimin işleyişi kalıplaşmış anlayıştan sıyrılarak TKY uygulamalarını yakından takip etmeye başlamıştır.”⁴⁶

Çeşitli eğitimlerle takım çalışması bilinci geliştirilmeye çalışılmıştır. Kamu ve özel sektör bu uygulamayı anlayabilmek için işbirliği yapmışlardır. Bu işbirliği sayesinde hem müşterilerin hem çalışanların hem de ürün ve hizmet üretiminde istikrarı sağlamıştır. TKY’nin sağladığı faydalar kısa sürede etkisi göstermeye ve dünya ve ülkemizde yayılmaya başlamıştır.

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DİĞER YÖNETİM MODELLERİ İLE ARASINDAKİ FARKLAR

Klasik yönetim yaklaşımının temel amacı uygulamalarda belli bir standardı oluşturmak ve bu standartlara göre üretimi gerçekleştirerek üretilen ürün ve hizmeti denetim altına almaktır. TKY ise ürün ve hizmeti üretirken kesinlikle standardı kabul etmeyen sürekli geliştirmeyi amaçlar.

“Geleneksel yöntemler, işletmelerde sadece ölçülebilir maliyetleri dikkate alırken, TKY ölçülemeyen kalitesizlik maliyetini de dikkate almaktadır. Ancak bunların bazılarını hesaplamak veya tahmin etmek zordur veya imkânsızdır. Müşteri kaybı, pazar kaybı ve güven kaybı gibi bu tür maliyetleri buz dağının su altında kalan kütlesine benzetmek mümkündür.”⁴⁷ Klasik yönetim yaklaşımında kalitenin sağlanabilmesi yüksek maliyetlere sebep olurken, TKY yaklaşımı ise işletmeler minimum maliyetle yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretme imkânı bulurlar. Klasik yönetim yaklaşımında ürün ve hizmetlerin kalite düşüklüğünden çalışanlar sorumludur. Kaliteyi denetleyerek sağlamayı amaçlar, kalite kontrolü ürün ve hizmet üretildikten sonra yapılır. Klasik yönetim anlayışında kalite arttıkça

⁴⁶ Ercan, s.10

⁴⁷ S. Yükçü, Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, İzmir, 1999, s.341

maliyette artmaktadır. Ürün ve hizmetlerde problem yaşandıkça çözüm bulma yoluna gidilmektedir. Tedarik sistemi rekabete dayalıdır.

TKY yaklaşımında ise ürün ve hizmetlerin kalite düşüklüğünden herkes sorumludur. Kalite kavramını denetleme yolunu değil sağlama ve geliştirme yolunu seçmektedir. Kalite arttıkça maliyetlerin artacağını kabul etmeyip “kalite bedavadır” düşüncesini savunmaktadır. “Yüksek kalite ile maliyetlerin düşeceğini, üretimin hedefe uygun olması gerektiğini savunur. Yaşanabilecek problemler önceden düşünülüp önlemler önceden alınır. Müşteri istek ve tatmini ön planda tutulmaktadır.”⁴⁸ Klasik yönetim yaklaşımında çalışanların motivasyonu ödüllendirme yada cezalandırma yoluyla, TKY’ de elde edilen başarının takdir edilmesiyle sağlanır.

Günümüze kadar süregelen yönetim yaklaşımlarının temel amacı özel ve kamu sektöründeki kurumların müşteri, ürün ve ekonomik kaynaklarını kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik verimli ve etkili gerçekleştirmek için kullanmaktır. Bu görüşlerin kabul görüle bilirliği uygulanma olanağı ile mümkündür. TKY yaklaşımında önemli olan diğer yaklaşımların uygulamada ne kadar geçerlilik kazandıklarıdır. TKY felsefesi bütün yönetim yaklaşımlarından yararlanarak kendi yönetim stratejisini geliştirmiş ve kurumların amaçlarıyla bütünleştirmiştir.

6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SONUÇLARI

TKY’nin özel sektör ve kamu kurumlarına sağladığı faydalar birbirleriyle uyum içindedir. TKY sisteminin işletmelere de ya da kurumlara tam anlamıyla fayda sağlayabilmesi için uygulamanın bütün süreçleri eksiksiz yerine getirilmelidir. Süreçler birbiriyle ilişkilidir. Bir sürecin diğerine etkileme oranı çok yüksektir. “Örneğin, kalite iyileştirildikçe maliyetlerde düşüş yaşanmaya başlar, karlılık artmakta, müşterilerin beklentileri karşılanmakta ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.”⁴⁹ Bunların hepsi TKY’nin işletmelere ve kurumlara sağladığı yararlardır. TKY uygulamaları karlılığın artışına, etkin ve verimli üretim

⁴⁸ Yükçü, s.341

⁴⁹ Efil, s.123

sağlanmasına, müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanmasına ve kaliteli mal ve hizmet sunulmasına yardımcı olan bir sistemdir.

Başarılı olan her kuruluş TKY sistemini kullanmaktadır. Günümüzde giderek gelişen bu sistem ileriki çağlarda da önemli bir yer edinecektir. Bu sistemin gelişmesi için kalite bilincine sahip kişilerin çoğalması gerekmektedir. Bunun içinde eğitime verilen önem artmalıdır. İlkokuldan başlayarak üniversitede dâhil kalite bilinci oluşturacak dersler ve eğitimler verilmelidir. TKY bir felsefedir ve doğru öğretildiğinde çok önemli başarılar getirmektedir. Uyum sağlamak ve uzun vadede başarı için biraz sabır gerekmektedir. Bu bir yaşam biçimidir. İşletmeler ve kurumlar hayat biçimi olarak benimseyebilmeli ve bu kültürü değişmez bir parça haline getirmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. KAMU HİZMETİ KAVRAMI VE UNSURLARI

Kamu hizmetinin tanımı hakkında çeşitli yaklaşımlar vardır. Bütün kurumlar için tanımlamalar ve uygulamalar çeşitlilik göstermektedir. Kamu hizmeti tanımı yapılırken bazı ölçütlerden yararlanmak söz konusu olmaktadır. Tam bir tanım altında toplamak oldukça zordur.

1.1. Kamu Hizmetinin Tanımı

Kamu hizmetinin tanımı birçok kişiye göre değişmektedir. Kamu hizmeti geniş anlamda “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler”⁵⁰ olarak tanımlamak mümkündür. Bir tanım altında birleştirmek oldukça zordur. Kamu hizmeti her kurum için uygulama yönünden farklılık gösterdiği için tanımlanması farklılık göstermektedir.

Farklılık gösteren bir başka tanıma göre; “Kamu hizmeti, toplum için kazanmış olan ortak ve genel bir ihtiyacın tatminine yönelik olarak kamu tüzel kişileri veya onların denetimi altında özel kişilerce yürütülen bir faaliyettir.”⁵¹ Kamu hizmetinde önemli olan unsurun bu hizmeti üstlenen organın niteliği olduğu görüşünü savunan bir tanım daha yapılmaktadır. “Kamu hizmetleri, Devletin veya diğer kamu tüzel kişilerinin toplumun, halkın veya umumun ya da toplulukların genel ihtiyaçlarını gereği gibi karşılamak amacıyla ele alıp doğrudan doğruya ifa ettiği ya da buyruğu ve sorumluluğu altında başkalarına yaptırdığı her türlü faaliyetlerdir.”⁵² Juran kamu hizmeti kavramına başka bir açıdan bakmıştır.

⁵⁰ S. Onar, İdare Hukukunun Umumi Esasları, İstanbul, 1966, s.13

⁵¹ A. Gülan, “Kamu Hizmeti Kavramı”, İdare Hukuku ve İlimler Dergisi, S.1, İstanbul, 1988, s.148

⁵² L. Duran, İdare Hukuku Ders Notları, İstanbul, 1982, s.307

Farklı bakış açılarından biri ise kamu hizmetini 3 unsorda birleştiren Özey’ a aittir;

1. “Ortak, genel yani kolektif ve karşılanmamış bir ihtiyaç bulunması
2. Bu ihtiyacın bir kere giderilmekle tükenmeyip süreklilik göstermesi
3. Giderilmediği daha doğrusu topluma haz vererek giderilmediği yani tatmin edilmediği takdirde de bir huzursuzluğun baş göstereceği böylece kamu düzeninin bozulabileceği öngörüsü.”⁵³ Bu üç unsur altında birleşen kamu hizmeti tanımı birçok kuruma yol gösterici olmuştur. Kamu hizmetinin belki de en geniş tanımlarından birisi yukarıdaki maddelerde yapılmıştır.

Kamu hizmetine yönelik farklı görüşler ve tanımlara yukarıda örnekler verilmiştir. Kamu hizmetinin tanımı yapılırken önemli olan unsurun toplumsal bir gereksinimi karşılayıp karşılamadığı noktasında olmalıdır. Kamu hizmeti anlatırken diğer üzerinde durulması gereken durum ise hukuksal sonuçlardır. Kanunlara dayalı kamu hizmetinin kullanılabilmesi için kamu yararına göre değişiklik yapılabilmesi ve kamu yararının özel çıkara üstün tutulması gerekir. Toplumsal bir faaliyet zorunluluk göstermeye başlamış ise orada kamu hizmeti yerine getirilmelidir.

1.2. Kamu Hizmet Unsurları

Bir durumun kamu hizmeti sayılabilmesi için sağladığı faydaya ve gerekliliğine bakılmalıdır. Bir hizmetin kamu hizmeti olması ya da olmaması, yetkili kamu organlarının takdirine bırakılmıştır. Fakat bir hizmet açık şekilde kanunda kamu hizmeti olarak belirtilmişse sorun olmamaktadır. Kanunda açık olarak belirtilmeyen kamu hizmetleri yasama organının iradesine belli ölçütler içerisinde bırakılmalıdır. “Kamulaştırma, tekelleşme gibi yetkilerin yanında yapılacak sözleşmelerde özel hukuku aşan şartların bulunması bu faaliyetlerin yürütülmesine yardımcı olmaktadır. Bu ölçütlerden birkaçının oluşması durumunda yapılan hizmetler kamu hizmeti olarak adlandırılabilir. Her hizmet kamu hizmeti özelliğine kolay erişememektedir. Genel ve ortak ihtiyaçların oluşması kamu

⁵³ R. Tiryaki, Ekonomik Özgürlükler ve Anayasa, Ankara, 2008, s.235

hizmetini ortaya çıkmasını sağlar.”⁵⁴ Bir ihtiyacın kısa süreli tatmin etmesi, uzun vadede yarar sağlanamaması karşılanamayan isteklerin bireyler arasında huzursuzluk çıkarması kamu hizmetini bir ihtiyaçtan çok zorunlu hale getirmektedir.

Kamu hizmetlerinden bazıları Anayasanın bazı maddelerinde devlet tarafından yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Adalet hizmetleri, çevre sağlığını koruma, muhtaç çocukların topluma kazandırılması, Diyanet İşleri Başkanlığı Radyo Televizyon Kurumu, milli güvenliğin ve kamu düzeninin sağlanması, Atatürk, Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, ormanları koruma ve yönetme işletme gibi hizmetlerin denetim ve düzenleme sağlama görevini devlete vermektedir. Anayasada değişiklik yapılmadığı sürece bu hizmetler kamu hizmeti kabul edilmekte ve en şekilde yürütme ve düzenleme sorumluluğunu yasama organına vermektedir. “Bir faaliyetin kamu hizmeti sayılabilmesi için yasama organının iradesi ve faaliyetin kamuya yararlı olması dışında, son olarak faaliyetin ya idare tarafından doğrudan doğruya, ya da idarenin yakın gözetim ve denetimi altında özel kişilerce yürütülmesi gerekmektedir. Kamu hizmetleri, kural olarak devlet ve diğer kamu tüzelkişileri tarafından yürütülür. Ancak bazı hizmetlerin yürütülmesi çeşitli yöntemlerle özel kişilere de bırakılabilir. Özel girişim elindeki kamu hizmetlerinin ayırt edici unsuru olan yakın gözetim, ilgili kurumun hizmeti kamu ihtiyacını karşılayacak şekilde ve hem işleyiş, hem ücret bakımından kamuya elverişli şartlar içinde gördürmesi demektir. Ancak bu ölçüt yeterli değildir. Zira bazı özel hizmetler üzerindeki zabıta denetimi de buna benzer yetkileri kapsar. Özel girişim elindeki bir kamu hizmetini ayırt edici asıl ölçü, uygulanan müeyyidedir. Özel girişim elindeki kamu hizmeti yetersiz işliyorsa, ilgili kamu kurumu onun yeterli işlemlerini sağlamaya yararlı bütün tedbirleri almak, hatta gerektiğinde hizmeti kendi yapmak ödevindedir.”⁵⁵ Kamu hizmetleri ilgili denetimler süreklilik göstermeli, gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

⁵⁴ Onar, s.13

⁵⁵ S. Perçin, Hizmet Sektöründe TKY, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YYLT, Trabzon, 1996, s.11

1.3. Kamu Hizmetlerinin Ayırıştırıcı Kriterleri

Kamu hizmeti kurumlar için çok önemli bir kavramdır. Kamu hizmetlerinin kamu kurumlarında yer bulan üç tane kriteri vardır. Bu kriterler birbiriyle iç içe geçerek gelişme göstermektedir. Üç temel kriter ayırıştırıcı özelliğe sahiptir. Kamu kurumları için bu kriterler geliştirilmesi gereken olgulardır. Her kamu kurumu için ayrı ayrı oluşturulması gereken kriterler TKY'nin gelişmesi açısından da çok önemlidir. Bu olgular yavaş yavaş yerleşmekte ve süreklilik göstermektedir.

1.3.1. Maddi Kriter

Kamu tüzel kişiliğe sahip ya da özel girişim elindeki faaliyetlerin kamu hizmeti niteliğinde olabilmesi için kamu yararını gerçekleştiren bir faaliyet olması gerekmektedir. Kanunda belirtilmeyen faaliyetlerden hangisinin kamu yararı sağladığı ve kamu hizmeti olduğu açık değildir. Maddi olarak kamu hizmetini anlayabilmek oldukça zordur. Kamu hizmeti adı altında yapılan bazı faaliyetlerin kamu yararıyla bağlantısı olmadığı görülebilmektedir. “Bir kamu tüzel kişisi tarafından doğrudan doğruya veya bir kamu tüzel kişisinin denetimi altında bir özel hukuk kişisi tarafından yürütülen faaliyetin kamu hizmeti olarak nitelendirilebilmesi için söz konusu faaliyetin kamu yararı amacını gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyet olması gerekmektedir.”⁵⁶ Kamu hizmetinde maddi kriter tanımı oldukça kapsamlıdır. Kamu hizmeti ve yararı kavramları farklı farklı araştırma konusu olmuştur. “Virtüel kamu hizmetinde, niteliği itibariyle özel bir faaliyet icra edilerek halkın ortak ve genel bir ihtiyacı karşılanmakta ve kamu yararı gerçekleştirilmektedir.”⁵⁷ Kamu yararı gözetilen bütün faaliyetler kamu hizmeti niteliğindedir fakat maddi kriter olup olmadığı kesinleşmemiştir.

1.3.2. Organik Kriter

Organik kritere göre bir faaliyetin kamu hizmeti olabilmesi için kamu tüzel kişisi tarafından doğrudan doğruya ya da özel girişimci tarafından yürütülmesi gerekmektedir. “Kamu hizmeti ya doğrudan doğruya bir kanun ile belli bir kamu

⁵⁶ Y. Uler, Anayasa Hukukunda ve İdare Hukukunda Kamu Hizmeti, Anayasa Yargısı, Ankara, 1998, s.252

⁵⁷ Uler, s.252

tüzel kişisine verilir, yüklenir veya başka bir yasal düzenleme ile doğrudan doğruya belli bir görev, belli bir kamu hizmeti veya hizmetlerini yükleyecek yerde, o kamu tüzel kişisine hatta başka bir kamu tüzel kişisine açıkça yetki verebilir”⁵⁸ Bu anlamda özel şirketlerin faaliyetleri kamu hizmeti sayılmaz. “Özel kişilerin faaliyetleri kural olarak kamu hizmeti oluşturmaz. Bunların faaliyetlerinin kamu hizmeti oluşturabilmesi için, bu kişilerin kuruluşu ve çalışma üzerinde bir kamu tüzel kişisinin yeterince açık bir denetimi olmalıdır.”⁵⁹ Kamu hizmeti kavramının son yüzyılda uğradığı dönüşüm kendisini en fazla organik kriter de hissettirmiştir.

1.3.3. Şekli Kriter

Bu kriter kamusal faaliyetlerin kamusal yönetim usulünden başka özelliğe sahip olmaması gerektiğini belirtiyor. Fakat günümüzde kamu hizmetleri özel hukuk hükümlerine tabi olsa da kamu hizmeti niteliği taşıyabileceği kabul edilmiştir. “Bir faaliyete uygulanacak hukuksal rejimi esas alan bu kriter uyarınca, kamusal yönetim usullerine tabi tutulmuş olan faaliyetler kamu hizmeti sayılırlar.”⁶⁰ Kamu hizmeti kavramının idare hukukunun uygulama alanının belirlenmesinde ölçüt olma niteliğinin de kaynağı olan bu kriter, günümüzde önemini yitirmiş; özel hukuk hükümlerine göre yürütüldüğü halde, bazı faaliyetlerin kamu hizmeti niteliği taşıyabileceği kabul edilmiştir.

1.4. Kamu Hizmetlerinde Kalite Neleri İçerir

Kamu hizmetlerinin kaliteli olup olmadığının ölçütü hizmeti alan vatandaşların memnuniyet düzeylerinden anlaşılabilir. Memnuniyet ancak vatandaş beklentilerinin karşılanma derecesi ve beklentileri aşmasıyla sağlanır.

Kamu hizmetinde şeffaflık çok önemli bir özelliktir. Vatandaş ya da müşteriler almak istedikleri hizmetin ne gibi süreçlerden geçtiğini, hataların nasıl önlendiğini, herhangi bir sıkıntıda sorumluluğun kimde olduğunu bilmek isteyebilirler. Müşterilere verilecek hizmetlerle ilgili söz sahibi olma hakkı verilebilir. Müşteriler açıkça kararlarda etkili olursa kaliteli hizmette o derece

⁵⁸ İ. Özay, Günışığında Yönetim, İstanbul, 1996, s.239

⁵⁹ A. Ulusoy, Kamu Hizmeti İncelemeleri, İstanbul, 2004, s.19

⁶⁰ Ulusoy, s.19

yükselir. Kamu çalışanları bütün vatandaşlara ihtiyaçları doğrultusunda hizmet vermelidir. Herkese aynı şekilde hizmet sunulmamalıdır. İhtiyaçlar kişiden kişiye değişmektedir. Alınmak istenen bir hizmet tam zamanında sağlanmalıdır. Hastaneler hastalara kısa sürede müdahale edebilmeli, okullar öğrencilere ders saati kadar bilgi verebilmeli, kurumlar işlemleri en hızlı sürede sonuca ulaştırmalıdır. Alınan hizmet yarım olmamalıdır. İstenilen ve beklenen hizmette ihtiyaca yetecek düzeyde yardım edilmelidir. Kamuda süreklilik çok önemlidir. Verilen hizmet ne olursa olsun kesintisiz vatandaşa ulaştırılmalıdır. İstenilen bilgi yanlış olmamalı, yönlendirmeler doğru zamanda verilmelidir. Kamu kurumları güvenilir bir imaja sahip olmalıdır. Vatandaş aldığı bilgi ve hizmetten emin olmalıdır. Hata oranı en az indirilmeli insanlar mağdur edilmemelidir.

Kamuda kaliteli hizmet verilmek isteniyorsa açıklık ilk adımdır. Daha sonra tam katılım, doğru bilgi aktarımı, doğru zamanda hızlı hizmet sunumu, beklentilerin yüksek düzeyde karşılanması, tüm bilgilere erişimin mümkün olması, vatandaşa gerekli özenin gösterilmesi ve en önemlisi güvenli şekilde kamu hizmetinden yararlanması gerekli olan kalite düzeyidir.

2. KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Tüm dünyanın değişim ve gelişim süreci içine girmesi 20.yüzyılın yarısından sonra yaşanan ekonomik, teknolojik, sosyal ve siyasal değişimler sayesinde olmuştur. “20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyada ticaretin yaygınlaşması, rekabetin sertleşmesi, haberleşme, ulaşım ve bilgi işlem teknolojilerinde görülen büyük gelişmeler, yönetim anlayışına hâkim olan geleneksel değerleri tüm dünyada hızlı bir değişime uğramasına yol açmış, özellikle birçok kuruluş karşı karşıya kaldıkları acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmek için küresel stratejiler izlemek ve ortaya çıkan değişime paralel olarak örgüt yapılarını yeniden düzenlemeye tabi tutmak zorunda kalmıştır.”⁶¹

Kamu hizmetlerinin kaliteye bakış açısı da bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Kamu sektörleri kalite konusundaki beklentilere cevap

⁶¹ U. Saran, “Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde TKY”, Türk İdare Dergisi (TİD), C.431, S.43, Ankara, 2001, s.1

verebilmek amacıyla TKY'nin uygulanıp uygulanamayacağı hususunu atlayarak, nasıl uygulanabilir hususunu araştırmaya başlamışlardır. TKY, ürün ve hizmetin kalitede süreklilik gösterecek şekilde sunulması kamu sektörlerinin işleyiş stratejilerine uygun gelmiştir. Kamu hizmetinin kaliteli olması hususunu zorunlu kılmıştır.

2.1. Kamu Kuruluşlarında Kalite

Kalite, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve kullanıma uygun olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu sektöründeki kuruluşların vatandaşlara sundukları hizmetlerin içeriğinde de kalite kavramı olmalıdır. “Tıpkı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilen ve bir bedel karşılığında sunulan mal ve hizmetler gibi, kamu hizmetlerinin de vatandaşların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi, kullanıma uygun ve kusursuz olması gerekmektedir.”⁶² Özel sektörde üretilen mal ve hizmetler kar amaçlı hizmet olarak yapılmakta ve müşteri memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.

Özel sektörde müşteri aldığı hizmete karşılık bir bedel ödemekte bu ödediği bedel karşılığında hak ettiği kaliteli mal ve hizmeti almak istemektedir. Kamu sektöründe ise kar amaçlı mal ve hizmet üretimi yapılmadığından vatandaş odaklı hizmet verilmekte kalite kavramı çok fazla ön planda tutulmamaktadır. Vatandaşlar kamu sektöründen aldıkları hizmeti ödedikleri vergiler sonucu almak istemekle birlikte alınan hizmetin zorla verilmesi algısını taşımaktadırlar. Bu algıların değişebilmesi amacıyla kamu kuruluşlarının sundukları hizmetlerde kalitenin artırılması, alınan hizmetin etkinlik ve verimlilik düzeyinin en üst düzeye çıkarılabilmesi zorunlu bir hale gelmiştir.

Kamu kuruluşlarında TKY uygulamasının artık bir ihtiyaçtan çok gerekliliğe dönüştüğü görülmektedir. Fakat kaliteli mal ve hizmet üretiminde kuruluştaki tüm faaliyetlerin, departmanların, süreçlerin ve örgüt bünyesindeki bütünün içinde, üretimin ilk aşamasından müşteriye ulaşana kadar ki süreçte tamamen müşteri memnuniyetini sağlamak üzere amaç ve hedefleri TKY düzeyinde oluşturulması için rekabet ortamı oluşmuş olmalıdır.

⁶² K. U. Bilgin, Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Ankara, 1996, s.176

Birçok kurum ve kuruluş kendilerini kabul ettirmek, sürekli gelişerek ayakta durabilmek için rekabet ortamında mücadele etmek zorunda kalmıştır. “Sürekli gelişen teknolojik üstünlüğün yaşanması, müşteri beklentilerinin arttığı, bilinçli bir müşteri kitlesinin oluşmaya başladığı bir piyasada rekabete yenik düşerek esnekliği sağlayamama halinde kuruluşların yok olmaları kaçınılmazdır. Özel şirketlerde müşteri memnuniyetine değer verilip geliştirilmesinin, şirketlerin sürekli daha iyiye götürme arayışı içine girmelerinin en önemli nedeni kar elde etmektir. Bu amaç rekabet zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.”⁶³ Kamu sektöründeki kuruluşlar ise hizmet verdiği alanda herhangi bir rekabet ortamı yaşamamakta ve kuruluşların kar elde etme gibi amaçları bulunmamaktadır. Bu nedenle kaliteli hizmet sunulmaması ile ilgili herhangi bir yaptırım yaşamamaktadırlar.

Kamu hizmetinde TKY’nin uygulanması sağlıklı bir rekabet piyasasının oluşturulması ile doğrudan ilgilidir. “Nasıl ki şirketlerin müşteri ihtiyaçlarına göre üretimde bulunmayıp zarar etmeleri onları kaliteli üretime yönlendirebiliyorsa kamu kuruluşlarında da hükümetlerin, hizmetlerinin yapılabilecek en iyi ölçütlerde, vatandaşların istek ve ihtiyaçlarına uygun şekilde yerine getirmemeleri halinde iktidarı kaybetmelerine, görevden uzaklaştırma, hukuki yaptırımları yaşamaları zorunlu olarak kaliteli hizmeti beraberinde getirecektir.”⁶⁴ Bu yaptırımların yanı sıra verilen hizmetin vatandaşa ve denetime açık olması, vatandaşların kalitesiz kamu hizmeti karşısında bilinçli hareket ederek tepkisini yeterli düzeyde göstermesi gerekmektedir.

2.2. Kamu Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimini Gerektiren Nedenler

Kamu sektöründe üretilen mal ve hizmetlerde kalitenin sürekli geliştirilmesi ile ekonomide verimlilik ve etkinliği arttıracaktır. “Kamu kuruluşları verdikleri hizmetleri kar amacıyla yapmasalar da vatandaşa sunulan hizmetin kalitesinin artırılması, vatandaşın memnuniyet düzeyinin yükselmesine ve ekonominin canlanmasına katkıda bulunacaktır.”⁶⁵ Kamu kuruluşları ülkelerinin refah düzeyini

⁶³,www.tusiad.org.tr./yayin/gorus/29/html/scc10.html (18.09.2014)

⁶⁴ M. Sarıca, 100 Soruda Siyasal Düşünceler Tarihi, Ankara, 1982, s.12

⁶⁵ A. Balcı, TKY ve Kamu Yönetimi, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Ankara, 2003, s.331

yükseltmek amacıyla TKY sistemini uygulamaya geçirmeyi bir zorunluluk olarak görmektedirler.

TKY duyulan gereklilik bütün dünyayı etkisine alan rekabetçi bir durumun göstergesi olmuştur. Dünyada yaşanan özel ve kamu sektöründeki gelişmelerden geride kalan bir toplum ekonomik olarak da gelişme gösterememektedir. Rekabetin artmasına karşı hala eski alışkanlıklara devam eden kuruluşların, gelişen demokratikleşme, insan haklarına değer veren düşüncenin gerisinde kalarak uzun süre ayakta kalmaları beklenemez. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamu sektörünün faaliyetlerinde kullanılan kaynaklar azalmakta bu durum kurumların bütçelerinde birikimi ve etkinliği zorunlu kılmaktadır.

Bu gereklilikler karşısında kamu kuruluşlarının TKY'yi kullanmaya başlamasıyla kaliteli ürün ve hizmet üretimi bilinci oluşacak, vatandaş memnuniyeti ön planda tutularak verimlilik ve etkinlik arttırılmaya çalışılacaktır. “Kaliteli hizmet sunulan vatandaşın devlete olan inancı pekişecek ve çalışanların bu memnuniyetten doğan motivasyonu yükselecektir. Bütün bu döngü TKY'yi kullanmadan önceki israfi önlemiş olacak ve çalışanların yapılması gereken işi yaparım bakış açısı yerini daha etkin ve verimli hizmete bırakacaktır.”⁶⁶ Kamu sektörü ve özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetlerde kalitenin sürekli geliştirilmesiyle finasta verimliliğin arttırılması tüm toplumu ilgilendiren bir konu haline gelmiştir. Kamu sektöründe TKY, dünyada yaşanan değişimleri yakalamak, sunulan hizmetlerin taleplere cevap verebilmesi için gerekli hale gelmiştir.

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği

Kamu kurumlarının genelinde sunulan hizmetle ilgili isteksiz ve gönülsüz katılımcılık gözlenmektedir. Çalışanların bireysel başarıları yetersiz kalmakta ve elde edilen başarılar uzun soluklu olmamaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımını benimseyen kamu kurumları kısa vadeli stratejilerden fayda sağlayamamış ve TKY sistemi ile yepyeni bir bakış açısı kazanma yoluna girmiştir. TKY hayatın her alanında kabul görmüş bir felsefedir. Kamu kurumlarında yaşanan isteksizlik çalışma disiplini ve motivasyonun yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır.

⁶⁶ Balcı, s.331

Motivasyon insanlara değer verilerek karşılanır ve buna en çok değer veren felsefe TKY'dir. TKY geleneksel yönetim yaklaşımından farklı olarak bireyin istek ve arzularına, gereksinimlerine değer vererek insan odaklı bir bakış açısı sergilemektedir. Geleneksel yönetim yaklaşımında hizmet sunulan kişiye vatandaş gözüyle bakılırken TKY yepyeni bakış açısıyla müşteri odaklı faaliyetlerde bulunmaktadır. Yeni bir sistemin uygulanabilmesi ister kamu olsun ister özel sektör olsun o günkü kurumun yapısına göre değerlendirip benimsetilmelidir. Çeşitli değerlendirmeler ve ön hazırlık gerekmektedir. “Bu süreçte üst yönetimin önderliğinin ve desteğinin sağlanması, kısa ve uzun dönemi kapsayan stratejik planların hazırlanması, kalite konusunda çalışanların müşteri talep beklentileri üzerine yoğunlaşması, gelişmeleri izleyecek ölçeklerin geliştirilmesi, eğitime önem verilmesi, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi ve kalitenin tüm süreçler boyunca yaratılmasını sağlayan sistemlerin geliştirilmesi gibi ön şartların sağlanması, TKY sisteminin kamu kuruluşlarına uyarlanma sürecinde başarıyı artıracaktır.”⁶⁷

Kamu kuruluşlarının teşkilat yapısını belirleyen düşünceler, siyasi olgular, kanunlar ve idari faaliyetler TKY'nin öngördüğü uygulanma şartlarıyla uyum sağlayamamaktadır. Bundan dolayı uygulamayı olduğu gibi uyarlamak kesin sonuç vermemektedir. “TKY uygulamaları kesinlikle tıpa tıp kopya edilmemesi gereken çalışmalardır. Bu çalışmalarda ekonomik, sosyal ve kültürel farklılık göz önünde alınmalıdır.”⁶⁸ Kurumların TKY'yi uygulayabilmesi için kanun ve yönetmeliklere, değişen şartlara uyum sağlayacak esnek bir yapıya bürünmesi, yönetim yaklaşımının katılımcı bir felsefeye dönüşmesi, çalışanların girdi ve çıktı sürecine katılım sağlayarak, fikirlerini sunabilecekleri bir ortamın oluşması, üstlerin astlara güvendiği ve çalışanlara sorumluluk vermesi, bireylerin kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir.

⁶⁷,www.tusiad.org.tr./yayin/gorus/29/html/scc10.html, (18.09.2014)

⁶⁸ B. Özgen, Kalite ve TKY, Antalya, 2003, s.92

2.4. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Kamu Kurumlarına Kazandıracakları

TKY felsefesinin kamu kurumlarında kazandıracaklarını kurum düşünmek iyi bir değerlendirme şekli değildir. Kamu kurumlarına kazandırdıkları tek bir sektör olarak ele alınmamalı tüm ülkeyi etkileyecek özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Kamu kurumları ilk başta belli bir vizyona sahip olmalıdır. TKY kurumun yapısını etkin hale getirmek ister. Kurumda çalışanlar bütün süreçlere dâhil edilerek ortak bir uyum sağlanır ve üretim yapılır. “TKY’de eğitim gelişme için büyük bir adımdır. Eğitimler sayesinde çalışanların düşünceleri, bakış açısı değişecek ve çalışanlardan yararlanma en üst seviyelere çıkacaktır. Geleneksel yönetim terk edilecek, gelişime açık teknikler, yöntemler oluşturulacaktır. Çalışanların yeteneklerinden, bilgilerinden sonuna kadar yararlanılacak ve işlerin geliştirilmesi amacıyla ekip çalışmasına teşvik edilecektir.”⁶⁹ Ekip çalışması çok önemli bir görevdeşlik yaratmakta oluşan bu enerji süreklilik göstermelidir. Kurumların mevcut kültürünü geliştirmek hatta değiştirmek için yeni yöntemler uygulanmalıdır. Çalışanların bu gelişimlere uyum sağlaması için destek vermek, kurumun sadece vatandaşlara değil bütün ülke insanlarına faydalı olma özelliğini benimsenmesi TKY için vazgeçilmez özelliklerdir.

Kamuda TKY’nin uygulama aşamasında ilk kazandırdığı kalite bilincinin oluşmasıdır. Kalite bilincinin yanı sıra gelişmeye açık bir fikir oluşmaya başlayacaktır. Kamunun sunduğu hizmetler kalite bilinciyle hızlı ve verimli şekilde sunulacaktır. İşler daha hızlı yapıldıkça memnuniyet derecesi yükselecektir. Kaliteli mal ve hizmet alan müşterilerin ya da vatandaşların ülkelerine ve devlete bağlılığında fark görülecektir. Çalışanların yaptıkları işler sonucunda takdir edilmeleri iş tatminini sağlayacaktır. Çalışanlar arasında tam katılımdan dolayı iletişim artacak ve kurumlar arası iletişimde artış gösterebilecektir. Yönetimin bu sisteme olan desteği kamuda bu sistemi daha uygulanabilir hale getirecektir.

⁶⁹ Özgen, s.92

2.5. Kamu Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorunlar

Kamu kuruluşlarında, TKY sistemi uygulanması aşamasında birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Kamu kuruluşları geleneksel yönetim anlayışına göre vatandaşlara belli kurallar ve prensipler çerçevesinde hizmet sunmaktadırlar. “Geleneksel yönetim yaklaşımında vatandaş istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasından çok koyulan kurallara birebir uyarak hizmet vermek asıl amaçtır. TKY sadece ürün ve hizmet üretiminde değişiklik yapmayarak kamu kuruluşlarının felsefini değiştirmede büyük adım atmıştır. Bu hem zaman alan ve maliyetli bir süreçtir.”⁷⁰ Birçok kamu kurumu doğru kullanılan TKY sisteminin faydasının hem ülkenin, hem vatandaşların hem de çalışanların memnuniyetinden ve geri dönüşlerden görmüştür.

Kamu kurumlarında TKY’nin uygulanmasında yaşanabilecek ilk sorun ürün ve hizmet ayırımından kaynaklanmaktadır. TKY sistemi ürün üreten sanayi işletmelerine yönelik geliştirilmiştir. Somut bir sistemi soyut bir hizmette uygulamak sorunları beraberinde getirmiştir. Kamu sektöründe mal üretilmeyip hizmet sunulduğu ve hizmetin ölçülemeyen, üretildiği anda tüketilir bir özelliği olması kalitenin ve süreçlerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu sistemi uygularken maliyetlerin düşürülmesi, kalite sürecinin sorgulanması da yaşanabilecek sorunlar arasındadır. Kamu kurumlarının mal ve hizmet üretiminde tekeli durumunda olması TKY’nin uygulanmasını ve geliştirilmesini etkileyebilir. Fakat amaç TKY’yi uygulamaksa rekabetçi bir piyasanın olmaması bu süreci engellememelidir. Çünkü bu sistem gereksiz üretimi engelleyecek, maliyetleri minimuma düşürecek ve gözle görülen bir etkinlik sağlayacaktır.

Vatandaşa müşteri bakış açısıyla bakılmaması diğer bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. TKY’nin en önemli amacı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Fakat müşteri ve vatandaş kavramları birbirinden farklı tanımları içermektedir. Müşteri almak istediği mal ve hizmetin bedelini ödeyen kişi iken vatandaş aldığı hizmetin doğal hakkı olduğunu düşünen bir varlıktır. Kamu sektöründeki vatandaş kavramı müşteri kavramı ile değiştirilmek isteniyor. Fakat

⁷⁰,www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/scc10.html, (18.09.2014)

özellikle sağlık ve eğitim hizmetlerinde bu kavramın değiştirilmesinin bazı tehlikelere yol açtığı görünmektedir. Çünkü kamu hizmetinin varlığı bütün bireylere fayda sağlar fakat vergi mükellefleri ödemede bulunurlar. Müşteri kavramında tarafsızlık, eşitlik gibi durumların korunması zorlanmaktadır. Bu kavramların değişmesi kamudan alınan hizmetin ticari bir faaliyet görüntüsüne bürünmesine neden olmaktadır.

Kamu kurumları hizmetlerini sonuç odaklı sunmaktadırlar. Geleneksel kamu yaklaşımında çıktılar belli kanunlar tarafından belirlenmektedir. Fakat TKY’de önemli olan süreçler ve girdilerdir. Süreç ve girdiler iyi analiz edilerek gerekli değişiklikler baştan yapılmakta ve uzun vadeli amaçlara ancak bu şekilde ulaşılabilir. Kamu kurumları sonuç odaklı hizmet sunarak kısa vadeli amaçlara ulaşabilmektedir. Bu iki sistemin bu konuda entegre olabilme aşamasında sorunlar yaşanmaktadır.

“Yukarıdaki sorunlara ek olarak Kamu kurumlarının kendi yapısından kaynaklanan sorunlarda yaşanmaktadır. Kamu kurumlarında çalışanlar belli bir çalışma standartının dışına çıkmak istememektedirler. Çalışanlarda değişim güvenli olan iş alanlarında tehdit düşüncesi yaratmaktadır. Değişim için direnç gösteren çalışanlar TKY sisteminin uygulanması aşamasında çok büyük sorunlara yol açmaktadırlar. Kamu kurumlarına bütçeden yıllık belli bir miktar verilmektedir. Bu miktar belirlenirken kriterler arasında çalışanların performansı, sundukları hizmetin kalitesi göz önünde bulundurulmamaktadır. Fakat TKY sisteminde süreçlerin değerlendirilmesi yapılarak müşteri tercihlerinin dikkate alınması ve performansın en üst düzeye çıkarılması gerekmektedir.”⁷¹ Hizmetin kaliteli olması gerekliliği geleneksel kamu anlayışının yerini TKY sisteminin uygulanması ile sağlanmaktadır. Kamu kurumlarında dış etkenlerden kaynaklanan sınırlamalar esnek çalışmayı ve değişime ayak uydurmayı zorlaştırmaktadır. Yapılacak en ufak bir değişiklik maliyetleri yükseltebilmektedir. Maliyetler yükselirken kaliteli hizmet artmaktadır ve bu ikilem arasında kalan kamu kurumları seçim yapmakta zorlanmaktadırlar.

⁷¹ Peker, s.202

TKY'nin gelişmesi en çok örgüt kültürünün geliştirilmesi ile olmaktadır. Kamu kurumlarında katı bir hiyerarşi bulunmakta ve yasal sınırlar içinde hareket zorunluluğu göstermektedir. “TKY sisteminden verimlilik elde edebilmek için aşılması gereken bir sorun olan örgüt kültürü zamanla gelişip kuvvetlenebilecek bir olgudur.”⁷² TKY uygulamalarının içerikten yoksun bir şekilde sadece retoriksel olarak dile getirilmesi sorunudur. Aslında bu konu sadece kamu örgütleri için geçerli bir sorun olarak görülmemelidir. Benzer eğilimlerin özel sektör kuruluşlarında da yaşandığı belirtilmektedir. Özel sektörde bazı şirketler, TKY'yi sadece daha fazla müşteri kazanmanın bir aracı olarak görüp pazarlama çalışmalarında TKY'yi yıldızlı bir biçimde sunmakta fakat onun gereklerini yerine getirmekten uzak durmaktadır. Kamu örgütlerinde de TKY, politik avantaj elde etmek, sosyal değişimlere meşruluk kazandırmak ve çalışanlar üzerinde daha fazla otorite kurmanın bir yolu olarak kullanılabilmektedir.”⁷³ Ancak bu uygulamaların TKY sistemiyle ilgisiz olduğu açıkça görülmektedir. Kamu kurumlarının TKY'nin uygulanması sürecinde yaşanan sorunlar gerektiği gibi analiz edilerek minimum düzeye indirilebilir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK KAMU SEKTÖRÜ

TKY uygulamaları dünyadaki hızlı değişimden etkilenecek bugünkü durumunu almıştır. Bu değişimden tüm dünya gibi ülkemizde etkilenmiştir. Bu sistemin başarılı şekilde ilerlemesi ülkemizde özel ve kamu sektörünü TKY'ye yaklaştırmıştır. “Bu süreçte görülen başarılı uygulamalar, daha çok yabancı ortaklık veya işbirliği içerisinde olan özel sektör kuruluşlarında görülmüştür.”⁷⁴ Özel sektör kuruluşlarının bu uygulamada gösterdiği başarı Kamu kurumlarının da dikkatine çekmiştir.

“Bu dönemde ülkemizdeki liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla, iş adamları özellikle doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları görmüşler ve kendi kuruluşlarında gördükleri bu teknikleri uygulamaya başlamışlardır. 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye

⁷² M. Önder, “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: TKY, AİD, C.31, S.3, İstanbul, 1998, s.43

⁷³ Ş. Balci, “Siyasal Kampanyalarda Kamuoyu Araştırmalarının Rolü ve Önemi”, İletişim Çalışmaları Dergisi, C.1, S.1, İstanbul, 2002, s.142

⁷⁴ M. Tekin, Toplam Kalite Yönetimi, Konya, 2004, s.151

başlanmasıyla hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir.”⁷⁵ Kısa sürede birçok kurum ve kuruluş faydasını görmeye başlamıştır.

3.1.Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi

Günümüzde TKY kavramıyla ilgili fikri olmayan ülke kalmamıştır. TKY sistemi 1950’li yıllarda ortaya çıkmıştır. İlk kez Japonlar uygulamaya başlayıp geliştirince tüm dünyada bu sistemle ilgilenmeye başlamıştır. Türkiye’de gelişen dünya ekonomisi dalgası içine girdi. “Ekonomi hem makro hem de mikro düzeyde değişim içine girmiştir. Bu değişime uzak kalmamak için hareketli olmak, akıllı ve hızlı davranmak gerekmektedir. Firmalar sadece mevcut durumlarını değil kimliklerini de geliştirmek zorunda kaldılar.”⁷⁶ TKY hızlı değişim karşısında iyileşme ve gelişmenin öncüsü olmuştur. Şirketler rekabet piyasasında hayatta kalabilmek için bu sistemi bir savaş aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. Türkiye’de benimsenen klasik yönetim yaklaşımının aksine TKY sistemi müşteri tatmini, kaliteli ürün ve hizmet tanımını, insan faktörünü ön planda tutan bir uygulama özelliği göstermeye başlamıştır.

Türkiye’de TKY felsefesi yanlış anlaşılmış yeterli alt yapı oluşturulmadan ve gerçeklikler tam anlaşılmadan uygulamaya koyulmuştur. TKY sistemi Japonya piyasasına uygun bir olgudur. Tam Zamanında Üretimi savunan ve geliştirilmesini amaçlayan TKY, ülkemizde tam anlamıyla uygulanamamaktadır. Bunu uygulamak isteyen şirketler yardımcı firmalara sıkıntı yaşatmışlardır. Firmalar zamanında, partiler halinde ve sürekli mal gönderebilmek için stokları arttırıyorlar. Bu durum firmalara maddi zorluklar yaşıyor. Böyle bir durumda TKY’nin en önemli amacı olan maliyetleri düşürme düşüncesi ortadan kalmış oluyor.

Yeni gelişen ekonomik düzende şirketler artık sadece kar elde etmek değil bir marka haline gelebilmek için uğraşıyorlar. Bunu gerçekleştirebilmek için ise TKY sisteminden yararlanıyorlar. Bu sistem şirketlerin uzun vadeli plan yapabilmesini kolaylaştırıyor. Türkiye’de TKY sisteminin öncüsü Brisa Şirketi olmuştur. Brisa şirketi kalite ile ilgili ilk ödülünü almış ve TKY uygulamaları ile

⁷⁵ E. Meriç, “Eğitimde Kalite”, Kalite Dergisi, S.8, İstanbul, 2004, s.14

⁷⁶ Meriç, s.14

birçok şeyin aşıldığını anlatmıştır. Tam katılımcılık, müşteri memnuniyeti, sürekli daha iyi yakalama çabaları bu şirkete kalitenin öncüsü olma zevkini yaşatmıştır.

TKY sistemi ile ilgili giderek artan gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. “Türkiye’de TKY’ye destek sağlayan diğer bir gelişme de ISO 9000 sistem standardının 1989’dan itibaren yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanması olmuştur. Bu standart, değişen müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalan ancak standart bir sistem bilincinin kuruluşlara kazandırma açısından yararlı olan bir uygulamadır.”⁷⁷ TKY’den ayrılan yanı kalite üretimin sadece müşteriye yönelik olmasıdır. TKY’de ise bütün birimlerin kaliteli çalışmasını ve mükemmeli yakalamayı amaçlamaktadır.

Özel sektörde uygulanmaya başlayan TKY sistemi kısa sürede kamu kurumlarını da etkilemeye başlamıştır. Ülkemizde 1997-1998 yıllarında TKY’nin uygulanması hız kazanmıştır. Kurumlar düzeyinde ve TKY’den yararlanmak isteyen kurumlar kendi çabalarıyla girişimlerde bulunmuşlardır. “Özel sektöre ait bazı hastanelerdeki TKY uygulamalarından esinlenerek, Ankara Askeri Mevki Hastanesinde başlatılan çalışmaların başarılı sonuçlar vermesi üzerine, TKY’ye ilişkin uygulamalar, TSE ile işbirliği halinde TSK bünyesinde belli başlı hastanelerde ve diğer bazı birimlerde başlatılmıştır. Bakanlıklar düzeyinde ilk somut adımlar ise Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından atılmıştır. Çalışmalarda temel amaç Bakanlığın yeni bir vizyona kavuşturulması, hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin yükseltilmesi ve bu şekilde vatandaş memnuniyetinin sağlanması olarak belirlenmiştir. ‘Mükemmelliğe Doğru Yolculuk:3.000.000 işlemde 1 hata’ adı altında başlatılan proje önce Bakanlıkça vatandaşlara verilen hizmetlerle ilgili hizmet standartlarını kamuoyuna açıklamış, daha sonra hizmetlerle ilgili süreçleri belirleyerek detaylı iş analizleri yapılmasını sağlamıştır. Sıfır hata felsefesiyle hatanın kaynağını bulup ortadan kaldırarak, bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak, böylelikle işi ilk seferde doğru yapmak şeklinde özetlenen proje hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, Bakanlık hizmetlerinde şeffaflığın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak bakımından, Bakanlıkça faaliyetler üzerinde

⁷⁷ M. Özveren, Toplam Kalite Yönetimi, Bursa, 2003, s.31

denetimlerde bulunmak üzere bağımsız denetleyiciler atanmıştır.”⁷⁸ Birçok kurum ve kuruluş için TKY uygulanması zorunlu bir sistem haline gelmeye başlamıştır. Ülkemizde yapılan incelemelerde TKY uygulamalarının genellikle uluslararası yabancı ortaklı büyük şirketler aktif olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda Kamu kurumlarında ise hastaneler, emniyet ve büyük bakanlıkların TKY’yi benimsemeye başladığı görülmektedir.

3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği

Son dönemlerde özel sektör ve kamu sektöründe TKY uygulamaları gittikçe yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu süreçte özel sektörün daha başarılı olduğu söylenebilir. Rekabet gücünü arttırmak, iş hayatında uzun soluklu kalabilmek ve iş sağlayabilmek için, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik amaç sürekliliği sağlanmalıdır.

Kamu kuruluşları alt yapı çalışmalarını tam anlamıyla tamamlayamadığı bu süreçte biraz geride kalmışlardır. “TKY uygulamalarının hayata geçirilmesi sürecinde kamu kuruluşlarının yarıştaki geri kalmasının daha derin kabul edilebilecek nedenleri bulunmaktadır. En başta kamu kuruluşlarının örgüt yapısını ve işleyişini belirleyen ideolojik düşünceler, siyasi tercihler, anayasa, kanun ve idari düzenlemeler, TKY’nin öngördüğü yapılanma ile örtüşmemektedir.”⁷⁹ Bu nedenle başka ülkelerden alınan uygulamaların birebir uygun olmadığı görülmüştür. Bu sistem uygulanmaya başlarken sosyal, ekonomik ve kültürel değerler göz önünde bulundurulmalıdır.

Türkiye’de TKY sistemini uygulanmasında zorlanılmasının nedeni bunun bir kültür olmasında odaklanmaktadır. TKY sistemi bütün süreçleri kaliteye dâhil eden, çalışanların katılımını ön planda tutan ve müşteri beklentilerini karşılamayı hedefleyen bir prensiptir. Kamu kurumları ise merkeziyetçi yönetimin devamlılığını gösteren, bürokrasinin ağır olduğu, kırtasiyeciliğin çok olduğu, hizmet odaklı kalite kavramından uzak, çalışanların katılımının zayıf olduğu, unvan ve görevlerde aşırı

⁷⁸ U. Saran – A. Göçerler, “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”, TİD, S.254, Ankara, 1998, s.100

⁷⁹, <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/sec10.html> (19.09.2014)

farklılık bulunan bir yapıya sahiptir. Bu zıtlıklar içerisinde TKY kültürünü benimsetmek ve uygulamaya geçirmek çok zor olmaktadır.

Kamu kurumlarında hiyerarşik bir yapının oluşması, disiplin, kanun ve otoritelere körü körüne bağımlı olunması; katılımcı, esnek, değişen şartlara uyum gösteren bir sisteme adapte olması zaman istemektedir. Geri bildirim sistemine sahip olamayan kurumlarda TKY sürecinin oluşması imkânsız bir hal almaktadır. TKY süreçlerde yapılan yanlışlıkların anında düzeltilerek ve bir daha aynı hatayı engelleyici önlemler alarak geri bildirimlere açık bir yapıya sahiptir. Kamu politikalarının belirlenme süreci ve işleyişi TKY sisteminden uzak bir durumdadır. “Hiyerarşik örgütlenmeye paralel tepeden dayatılan kamu politikalarının işleyiş sürecinde vatandaşların katılımını ve işbirliğini görmek mümkün değildir.”⁸⁰ Her birim kendi yetkileri dâhilinde işlemleri gerçekleştirmektedir. Bu sistemde katılımcılık yok denecek kadar azdır.

Eğitim, sağlık, alt yapı hizmetleri gibi konularda ülkelerin birbirinden etkilenme oranları yüksektir. “Etkileşim yüksek olduğunda ülkelerin birbirine yaptırım gücünde artmakta ve kararları etkiler nitelikte olmaktadır. Vatandaşlar diğer ülkelerdeki gelişmeleri gözlemlemekte, bilinçli toplum olma yolunda kendilerinde bulunmayan hakları isteme yoluna gitmektedirler. Daha iyi bir eğitim sistemi, sağlık hizmeti, sosyal haklar, hukuki avantajlar, gelir eşitliği ile ilgili talepleri artmaktadır. Bütün bu gelişmeler devlet üzerinde baskı oluşturmakta ve daha iyi hizmet verebilmek amacıyla hareket ettirmektedir.”⁸¹ Özel sektörde kullanılmaya başlanan stratejik planlama, kalite çemberleri, yeni teknikler ve toplam kalite yönetim sistemi kamu kurumları da kullanmaya ve geliştirmeye başlamıştır.

TKY’nin Türk kamu sektöründe uygulanabilirliği, siyasetçilerin işe başladıkları dönemde eskiden gelen işleri de tamamlama yanlısı olması, yeni fikirlere kapalı bir zihniyetten uzaklaşan üst düzey yöneticilerin varlığı, çalışanların bütün süreçlerde söz sahibi olması, üst kademe ile çalışanlar arasında işbirliği ve anlayış olması, ekip çalışmasına önem veren ve bu fikirleri eğitimle destekleyen bir yapı gerekmektedir.

⁸⁰, <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/sec10.html> (19.09.2014)

⁸¹ Tekin, s.151

Türkiye’de uygulanan TKY uygulamaları bu sistemin giderek benimsendiğini göstermektedir. Fakat yaşanan sorunlardan tam bir şekilde uygulanmadığı ve beklenen sonuçları vermediği görülmektedir. TKY bazı şirketlerde başarıyı getirirken bazı şirketlerde istenen amaçları gerçekleştirmemiştir. Bu yönetim felsefesi gelişme aşamasındadır ve yaygınlaşması için zaman gerekmektedir.

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Etkili Olmadığının Anlaşılması

Kamu kurumunda TKY’nin etkisinin olumlu ya da olumsuz olduğu yapılacak bir araştırma ile belirlenebilir. Bu araştırma sayesinde birçok bilgiye, eksikliklere ve istenilen uygulamalara rahatlıkla ulaşılabilir.

Hiyerarşik yapının etkisi yapılan araştırmayı çok fazla etkilemektedir. Üst yönetimden çekinilen bir kurumda yapılacak araştırmalar pekte gerçekçi sonuçlar doğurmayacaktır. Eğer gelişime açık, değişimlerden korkmayan ve eleştirileri kabul edecek bir yönetim yapısı var ise elde edilen bilgiler çok değerli olmaktadır. Fakat bu araştırma TKY’nin nasıl gittiğine dair üst yönetimin çalışanlardan bilgi istemesi aslında yöneticilerin bu sisteme uzak olduklarını ve çalışanların daha çok bilgiye sahip olduğunu da düşündürebilir. Aslında TKY’nin özel sektör ya da kamu sektörü farkı olmadan uygulamada başarılı olmasında adım üst yönetiminde katkısının çok olması gerekir. Başarılı bir TKY uygulaması için yöneticilerin bu sistem içinde sürekli bir rol modeli göstermesi şarttır.

Eğitimler sadece çalışanlara değil bütün üst kademeyi de içine almalıdır. Eğitimlere yöneticilerde katılmalı ve desteğini göstermelidir. “TKY’nin kamu sektöründe tam başarı sağlaması için yöneticilerin bu sistemle ilgili eğitim verebilme aşamasına gelmesi, kendini bu sistemle alakalı geliştirmesi ve tamamlaması gerekir. Ekip çalışmasında muhakkak bulunmalıdır. Bu süreçte gerçekten bulunan ve eğitimlere katılan yöneticilerin çalışanlar arasında araştırma yapmasına gerek kalmamaktadır.”⁸² Sürecin içinde aktif olarak bulunan üst yönetimin TKY’nin nasıl ilerlediği ile ilgili bilgi almasına ihtiyaç yoktur. İşlerin

⁸² Tekin, s.151

nasıl gittiğiyle bilgiye ihtiyaç olmadığı gibi gerçek veriler ve bilgiler süreç içinde kendini göstermektedir. İyi gitmeyen hatalı durumlarda hemen müdahale etme ve düzeltmek üzere neler yapılacağını üst yönetim kendisi belirleyebilmektedir.

Yöneticiler TKY uygulanırken süreçleri iyi analiz etmeli ve verimliliğin artması için uğraşmalıdır, bu uygulamanın bir felsefe bir kültür olduğunu bütün kuruma inandırmalıdır. Eğitimlere katılımın önemini çalışanlara öğretmeli ve kendilerini ifade edebilmek için çalışanlara şans vermelidir. Ekip çalışması yapılırken uyum sağlayabilmeli ve çalışanlara sorumluluk vermelidir.

3.4. Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler ve Başarısızlık Nedenleri

Toplam kalite yönetimi son zamanların en çok benimsenen ve başarılı sonuçlarla işletmelerin kabul ettiği bir yönetim anlayışıdır. Ancak başarıların yanı sıra birçok kurum bu anlayışı uygularken sorun yaşamıştır.

Kalite kavramı ile ilgili kurumlar yanlış bilgilere sahiptir. Yanlış olan bilgiler TKY'nin uygulama aşamasında hatalara neden olmaktadır. Bütün bu eksiklikler kurumların TKY anlayışından başarısız olmasına sebep olmuştur. Başarısızlıkla sonuçlanan uygulamalar yüksek maliyetlere neden olup, bu yönetim anlayışına olan inancı tüketmiştir. TKY en çok güven duyulan bir sistem olarak benimsenmişken bütün olumsuzluklar kurumların fikirlerini değiştirmiştir.

“Çalışanların kalitesiz mal ve hizmet ürettiğini, kaliteli mal ve hizmet üretmenin yeterli olacağını, TKY'nin olduğu gibi alınıp değiştirilmeden kabul edilmesi gerektiğine inanlar kurumlar, bu sisteminin uygulanmasında sorunlarla yüz yüze kalmak zorunda kalmışlardır.”⁸³ Zamansız eğitimler, eğitimlerde anlatılan uygulamaların sisteme uygulanamaması, kullanılacak üretim araçlarının yetersiz anlatılması, hiyerarşinin azaltılamaması başarısız bir yönetim anlayışına neden olmaktadır. Bütün bu sorunların üst üste yaşanması TKY felsefesine bakış açıları olumsuz yönde değişmektedir.

⁸³ Özveren, s.31

Üst yönetimin desteği olmadan yapılan uygulamalar, sürekli gelişmesine yönelik hiçbir faaliyetin yapılmaması, TKY'ye rutin bir anlayış olarak bakılması, kalite bilinci tam oluşmadan sistemden başarı beklenmesi, bu yönetim felsefesi için gerekli örgüt kültürünün olmaması, gruplar arasında bu uygulamayı destekleyen liderlerin olmaması, kültürel ve köklü bir değişikliğin gerektiğinin anlaşılamaması kamu kurumlarında TKY'yi başarısızlığa uğratmaktadır. TKY için herkesin katılımı gereklidir. Geleneksel bir yapıya sahip kurumlarda dirençle karşılaşan hiçbir yönetim anlayışı gelişme gösteremez.

3.5. Toplam Kalite Yönetimini Benimseyen Kurum ve Kuruluşlar

Türkiye'de TKY sistemi merkezi örgütlerde de kullanılmaya başlanmıştır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, teknolojik değişimlerin gerisinde kalmamak amacıyla TKY'ni destekleyen ilk bakanlık olmuştur. Bakanlığın ISO 9000 standardına geçme faaliyetlerinde de dünyada ilk bakanlık olma özelliğini göstermiştir.

Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı ve sağlık alanında Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi TKY'ni uygulamaya başlamıştır.

3.5.1. Maliye Bakanlığı

TKY'nin değişen şartlara uyum sağlayabilme ve insan odaklı bir felsefeyi benimsemesi, günümüzde birçok kamu kurumunda başarıyla uygulanmasına yol açmıştır. Maliye Bakanlığında en önemli unsur vergi yönetiminin aktif şekilde yürütülebilmesidir. "Çünkü bir ülkedeki vergi yönetiminin sergilediği performans, diğer kamu yönetim birimlerinin faaliyetlerini etkilediği gibi, özel sektör faaliyetlerinin performansı açısından da önem taşımamaktadır. Bu açıdan kaliteli hizmet sunumunu hedef alan, başarılı bir vergi yönetiminin ülke açısından ne gibi üstünlükler sağlayacağı her zaman için değerlendirilmelidir."⁸⁴ Bu yüzden Vergi yönetiminin ekonomik, sosyal ve mali faaliyetlerinin etkin ve verimli çalışması çok önemlidir.

TKY'nin Maliye Bakanlığına entegre edilmesi oldukça zordur. Uygulama aşamasında bir takım sorunlar yaşanmaktadır. "TKY'nin Maliye Bakanlığı'nda

⁸⁴ Ö. Saraç, Türk Vergi Sisteminde Toplam Kalite, İzmir, 2000, s.79

uygulanması önce vergi yönetiminde bazı sonuçlar doğuracaktır. Bu sonuçlar Deming Kalite Zincir Reaksiyonu kapsamında sistematik bir biçimde ele alınabilir. Bu kapsamda vergi yönetiminde kalite artacaktır. Kaliteli hizmetin artışı sonucu yönetim maliyetleri azaltılarak hatalar en aza indirilecek ve zaman tasarrufu sağlanacaktır.

Bu döngü sayesinde “Vergi toplama maliyetlerinin azalması ile vergi hizmet birimlerindeki verimlilik artar. Çünkü yönetim maliyetlerindeki azalmalar verimliliğin artmasını sağlar. Bu durum hizmet hacmini de genişletir. Hizmetinin kalitesinin ve hacminin artması mükellef memnuniyetinin ve bu yolla vergi bilincinin oluşmasını sağlar. Mükellefin devlete ve vergi dairelerine olan güveni artar, tepkiler azalır, vergi gelirlerinde reel anlamda artış sağlar. Vergi gelirlerinin artması yatırımları arttırır ve topluma daha fazla hizmet sunulmasına imkan verir. Vergi gelirlerinin optimal şekilde toplumsal faydayı maksimize edecek kamusal hizmetlerde kullanılması ise devletin temel amacı olan toplumsal refahın yükselmesi hedefine ulaşılır.”⁸⁵ Vergi yönetiminde TKY uygulamalarının olası sonucu yine insan odaklı bir noktada buluşmalarıdır. Maliye Bakanlığının TKY uygulama aşaması bu sistemle alakalı bilgi edinme süreci ile başlamaktadır. Edinilen bilgiler doğrultusunda kurumsal yapılanma süreci için adımlar atılmakta ve yapısal faaliyetlerle birlikte TKY uygulamaya konulmaktadır.”⁸⁶ En sonuncu süreçte ise durağanlığı sevmeyen TKY felsefesine uygun olarak sürekli gelişme ve değişime ayak uydurma çabası görülmektedir.

Maliye Bakanlığı’nda TKY uygulama aşaması zorlu bir süreçtir. Vergi yönetiminde uygulanabilmesi için siyasi otoritenin desteği olmazsa olmazlardandır. Kaliteli hizmet sunma aşamasında bu kurumların misyon ve vizyonunu değiştirmesi de gereklidir. TKY’de tam katılım sağlanması ile başarılı ulaşılmaktadır. Bu yüzden üst düzey yöneticilerin kalite bilincine ulaştırılması ve bu sistemi desteklemesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitimler kaliteli üretimin nasıl yapılabileceğini, tam katılım sayesinde başarı sağlanabileceği ve kökleşmiş bakış açılarını değiştirebilmelidir. Eğitimler ayırım yapılmadan en üst yönetimden başlayarak en

⁸⁵, www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm (22.09.2014)

⁸⁶, www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm (22.09.2014)

alt kademedeki personelde dâhil verilmelidir. Katılımcı personel ile takım çalışması faaliyetleri başlatılmalı, daha kaliteli daha hızlı hizmet sunulma aşamasına gelinmelidir.

3.5.2. Milli Savunma Bakanlığı

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan Bakanlıklardan biri de Milli Savunma Bakanlığıdır. Milli Savunma Bakanlığı TKY'nin uygulanmasıyla çalışanların tam katılımı sayesinde daha etkin verimli çalışmalarını, değişime uyum sağlayabilmede bir adım önde olabilmelerini, uzun vadeli amaçlara uygun faaliyetler içinde ilerleyebileceğini düşünmektedir.

Milli Savunma Bakanlığı TKY uygulamalarında birçok basamak izlemiştir. TKY'yi uygulayan kamu ve özel sektör kuruluşları ile görüşmeler yapmıştır. Türkiye Bilimsel ve Teknik araştırma Kurumu ile birlikte çalışmalar yapmıştır. Bakanlık tarafından 7 Mayıs 1998 yılında Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Direktifi yayınlanmıştır. Aynı yıl içinde KALDER'e üye olmuştur. Bakanlık çalışanları tarafından TKY'nin benimsenebilmesi amacıyla Bakanlık genelinde on beş günde bir Toplam Kalite Yönetimi Bülteni çıkarılmaya başlanmıştır. Uzmanlar tarafından çeşitli tarihlerde Toplam Kalite Yönetimine Giriş, Süreç, Uygulanma Aşaması ve Yaşanabilecek Sorunlar hakkında eğitim verilmiştir. Anketler yapılarak kaliteye bakış açısı ölçülmeye çalışılmıştır.

Milli Savunma Bakanlığı bu sisteme çok önem vermekte ve süreklilik gösterebilmesi için birçok yeniliğe öncülük etmektedir. "TKY'yi tam olarak ve başarılı şekilde uygulamayı amaçlayan Milli Savunma Bakanlığı gelecekte de her seviyede personelin eğitime önem vermeyi amaçlamaktadır. TKY konusunda yurt içi ve yurt dışında yapılacak bilimsel seminer, sempozyum ve konferanslara katılım planlanmaktadır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi Ofisi kadrolu hale getirilip, daire başkanlıkları seviyesinde kalite çemberleri oluşturularak sürekli iyileştirme çalışmaları hedeflenmektedir."⁸⁷

⁸⁷, www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm (22.09.2014)

3.5.3. Milli Eğitim Bakanlığı

Bir ülkenin eğitim düzeyi o ülkenin gelişmişlik düzeyini gösterir. Ülkede verilen eğitim kaliteli ise o ülke insanların seviyesi de yüksektir ve ilerlemeye açık bir yapısı vardır.

Ülkemizde eğitim sistemi merkezi ve gelişime kapalı bir yapıya sahiptir. Sistemimizin değiştirilebilmesi amacıyla TKY konusu yoğunluk kazanmış ve gerekli araştırmalar yapılmıştır. Bu konuyla ilgili ilk çalışmalar 1993 yılında yapılmıştır. Üst düzey yöneticilere eğitim programları ile başlayan bu çalışma, 22 pilot okulda uygulamalar yapılarak devam etmiştir.

Yüksek Öğretim Kurumları da TKY ile ilgili çalışmalara yönelmiştir. Üniversitelerde eğitimde kalite güvencesi ve standartları konusunda çalışmalar başlatmıştır. “İngiltere’de uygulanmakta olan kalite güvencesi sistemini benimsemiş olan YÖK, bu sürecin pilot uygulamasını bazı üniversitelerde kalite güvencesi ve standartları konusunda çalışmalar başlatılmıştır. İngiltere’de uygulanmakta olan kalite güvence sistemini benimsemiş olan YÖK; bu sürecin pilot uygulamasını seçtiği bazı üniversitelerde uygulanmıştır. Bu okullardan bazıları; Marmara üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendislik Bölümüdür.”⁸⁸ Uygulamaya geçen üniversite sayısı gittikçe artmaktadır.

TKY’nin uygulandığı eğitim kurumlarında öğrenci ve öğretmenler işbirliği içinde ve birbirleriyle sürekli iletişim kurabilmeyi öğrenmektedirler. Kaliteyi benimseyen okullarda güvenli ve ilişkileri sağlam bir ortam oluşturulmuştur. Kalite benimseyen okullarda eğitimciler sürekli gelişmeye odaklanır ve kaliteli eğitim amacıyla işbirliği, çaba sarf etme ve tam katılımcılık faaliyetleri artmaktadır. Stratejiler öğrenci, öğretmen ve çevre beklentilerine göre şekillenmektedir.

Kalite okulları velilerle de işbirliği içinde olmaktadır. İşbirliği içinde olan öğretmen ve veliler öğrencilerin en üst düzeyde eğitim görebilmeleri için çalışmaktadırlar. Kalite okullarında hedef öğrencilerdir. Öğrencinin başarılı olması ilk hedeftir. Araştırma yeteneği yüksek, düşünen ve inceleyen bireyler yetiştirmek

⁸⁸ S. Özdemir, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, VD, Özel Sayı, Ankara, 1995, s.27

asıl amaçtır. TKY sayesinde kendine güveni oluşan, sağlıklı ilişkiler kurabilen ve geleceğini planlamayı öğrenen gençler yetişmektedir.

3.5.4. Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi

Hastaneler, TKY sistemine en hızlı uyum sağlayan ve uygulama aşamasında en az sıkıntı yaşayan kurumlardır. İlerlemeye açık olan bu kuruluş kendisi bünyesinde yaşadığı sorunları tespit ederek çözüm yolları aramaya başlamıştır. Karşılaşılan sorunlar çalışan ve vatandaş arasında yaşanan iletişimsizlik, görev tanımlarının net olmaması, yönetimin etkisizliktir. Kısa vadeli çözümler yerine köklü, uzun vadede fayda sağlayacak sistemler benimsemişlerdir. Bu çözüm sürecine Süreç İyileştirme Programı adı verilmiştir.

Bu süreç sadece hastane ve vatandaş ilişkisi kapsamında değil öğrencileri de aktif öğrenme ilkesiyle bünyesine almıştır. “Dokuz Eylül Tıp Fakültesi Hastanesi (DEÜTFH) aktif öğrenme modelini uygulamaktadır. 1996 yılında başlayan çalışmalarla, öğrencilerin öğrenme süreçlerini radikal ölçüde iyileştiren Aktif Öğrenme modeli ile DEÜTFH TKY’nin katılımcılık ilkesini öğrenme süreçlerine yerleştirmiştir.”⁸⁹ Öğrenilmesi gereken bütün konular problemlerin içine yerleştiriliyor. Bu sistem sayesinde gruplar halinde öğrenciler araştırma, gözlemlleme ve öğrenme becerilerini geliştirme imkânı buluyorlar.

DEÜTFH’nin asıl amacı mesleki bilgi ve becerisi tam, insana değer veren ve bütün olarak görmesini sağlayan, sağlık sorunlarına duralı ve çözüm odaklı çalışan, mesleğinin sonuna kadar öğrenmeye hevesli, bilimsel gelişmeler açık doktorlar yetiştirmektir.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TÜRK KAMU SEKTÖRÜNDE GELECEĞİ

Son yıllarda toplumsal ve ekonomik alanda yaşanan gelişmelerin etkisiyle yönetimde insana değer veren bir yaklaşım ortaya çıkmaya başlamıştır. Türkiye hızlı bir gelişim gösteren TKY’nin gerisinde kalmamış ve bu sistem bu değişime paralel bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. “Ancak ülkemizde kamu yönetimi

⁸⁹ M. Şimşek, “TKY’nin Amacı ve Felsefesi”, Standart Dergisi, S.468, Ankara, 2004, s.54

zihniyetinin ve yapısının büyük ölçüde tarım toplumunun koşullarına ve gereklerine göre oluşturulması, yaklaşık yüz elli yıllık bir dönemin ürünü olan yönetim kültürü ve uygulamalarının artık sanayi ve bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verememesi, TKY uygulamalarının başarısını olumsuz etkilemiştir.”⁹⁰ Bütün bu olumsuzluklara rağmen uzun vadeli kazanımlar elde etmek isteyen Türkiye TKY sistemini uygulamaktan vazgeçmemiştir.

TKY uygulamalarının başarı sırrı uzun dönemli stratejiler planlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarında odaklanan bir amaç sergilemesi, siyasi otoritelerin bu anlayışı benimseyerek destek vermesi, en üst kademe ve çalışanların katılımının sağlanması, araçların etkin kullanımı, eğitime gerekli önemin verilmesi ve iletişime dayalı bir anlayış gibi birçok faktör etkili olmaktadır. Kamu kuruluşlarında başarılı bir TKY uygulaması için süreç iyi analiz edilmeli, sorunlar önceden belirlenerek hata minimuma indirilmeli, müşteri beklentileri öğrenilmeli, hizmetlerin beklentileri karşıladığından emin olunmalı, çalışanlar tam katılım göstermelidir.

Bütün başarı basamakları toplandığında üç temel faktör ortaya çıkmaktadır. “Bunlar; değişimin gereğine inanmak, müşteri-vatandaş odaklılık ve tutku ile kaliteye sahip çıkmaktır.”⁹¹ Bu faktörler bugüne kadar benimsenen klasik yönetim yaklaşımının kökten değişmesi, yönetim sisteminin tümüyle düzenlenmesi ve siyasi otoritelerin kararlı bir şekilde benimsemesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Kamu sektöründe benimsenen vatandaş olgusunun müşteri olgusuna dönüşmesi, müşteri tanımının kamu kuruluşları için tekrar tanımlanması, müşteri olarak kamu kuruluşlarından ne istediklerinin belirlenmesi, kaliteli hizmet sunarken sadece müşteri beklentilerine odaklanması gerektiği bunların yanı sıra çalışanların memnuniyetini sağlayacak, işbirliği ile hizmet sunulması gerekmektedir.

Türkiye’de kaliteli hizmet sunumunda başarılı olabilmek için müşteri odaklı hareket edilerek iyi hizmet sunulmalıdır. Girdi ve çıktıya aynı oranda önem verilmeli, stratejiler pratik amaçlara dönüştürülmelidir. Katı kurallarla, kanunlarla

⁹⁰ Genç - Halis, s.89

⁹¹ C. Aktan, “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, TİD, C.71, Ankara, 1999, S.422

değil değerlerle hizmet sunulmalıdır. Müşterilerin beklentileri karşılanırken birlikte çalışarak ve kaliteye aynı bakış açısıyla bakarak başarı elde edilmelidir. Maliyetler azalırken bunu avantaja verimlilik ile dönüştürmek gerekmektedir. Müşteriden geri bildirimler kaliteli hizmet bulduklarına dair olmalıdır. Yapılacak en iyi hedef yapılmalıdır, durağan değil gelişen bir planlama stratejisi geliştirilmelidir.

Kamu kuruluşları uzun vadeli bir uygulama yoluna girmiştir. Bu uygulamanın süreçlerinde birçok sorun ve çözümsüzlük yaşanacaktır. Gelişen dünyaya uyum sağlayabilmek amacıyla çok çalışılması gerekmektedir. Çağın gerisinde kalmadan alternatifleri sürekli takip etmeli ve ona göre hareket edilmelidir. Türkiye'nin TKY uygulamalarında özellikle kamu kuruluşlarında daha çok gelişime ihtiyacı vardır. İmkânsız bir süreç olmaktan çıkarılıp yapılması gerekli bir süreç olarak bakılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. ÖZEL SEKTÖRDE KALİTE KAVRAMI

Son yıllarda tüm dünyada yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler müşteri tercih ve beklentilerini değiştirmiştir. Şirketler arasında yaşanan rekabet şirketleri yeniden yapılandırmaya yönlendirmiştir. Şirketlerin amacı kaliteli üretim sağlayarak maliyetleri azaltıp karlılığı arttırmaktır. Üretilen ürün ve hizmet kalitesini arttırarak piyasada üstünlük sağlamak şirketlerin vizyonu haline gelmiştir.

Tüm kurum ve kuruluşlar kaliteli mal ve hizmet üretebilmek amacıyla büyük bir değişim yaşamak zorunda kalmışlardır. “Müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi müşteri kavramına yepyeni bir boyut kazandırmıştır. Müşteri memnuniyetine önem veren şirketler TKY felsefesini benimsemek amacıyla adımlar atmıştır. Özel sektördeki değişimler kamu sektörünü kamu sektöründeki değişimler ise tüm kurumları etkisine altına almıştır.” söylediğidir.”⁹² TKY çağdaş bir yönetim felsefesidir. Özel sektörde uygulanması ve başarılı sonuçlar elde edilmesi zamanla iyice yayılmasına ve bütün sektörlerde kullanılmasına yol açmıştır. TKY uygulamaları özel sektörde uygulanması ülkemizin gelişmişlik düzeyinin artmasını sağlamıştır. Ülke kalkınması ve yaşam standartlarının artmada yardımcı olmuştur.

1.1. Yönetim Açısından Kalite

Kalitede öncülük şirketlerde üst yönetimin elindedir. TKY’nin uygulanmasında başarılı sonuçlar elde edilmesi için üst yönetimin bu sisteme inanması ve tam anlamıyla desteklemesi gerekmektedir.

TKY işletmelere yeni bir soluk kazandırmıştır. Bu değişikliğin başarılı olabilmesi için üst yönetimin tüm süreçlerde başından sonuna kadar desteklemesi ve sisteme katılımı şarttır. Üst yönetim yani şirket yöneticileri TKY sistemini tam

⁹² H. Kantarcı, Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi, İstanbul, 1994, s.3

anlamıyla benimsemeli, kendini soyutlamamalı, bu süreçlerde aktif şekilde rol almalıdır. Üst yönetim kalite sisteminde aktif olarak yer alması çalışanlarında desteğinin sağlanmasında çok büyük önem taşımaktadır. TKY felsefesi şirketlerin stratejilerinin oluşmasında yol göstericidir. Yöneticiler bu stratejileri oluştururken TKY'nin varlığını unutmamalıdır. TKY'nin uygulanması yöneticiler sorumluluk göstermelidir. Yöneticilerin temelde iki önemli görevi vardır. İlki şirketlerin kuruluş performanslarına yükseltmeyi sağlayacak uygulamaları ve süreçleri benimsemek ikincisi ise kullanılan sistemi hedeflerle birebir uyuşturmaktır. Bu yüzden üst yönetim açısından kalite benimsenmeli ve bunu çalışanların arasında liderlik vasfıyla gerçekleştirmelidir.

Üst yönetim şirketlerin vizyonu doğrultusunda planlamalar yapmalı ve amaçlar ulaşılabilir nitelikte belirlenmelidir. “TKY sisteminde liderlerin sorumluluğu sistemi geliştirecek yolları bulmak ve başarılı bir süreçle birleştirmektir. Üst yönetim TKY'nin faydalarını, uygulamadaki sorunları çok iyi şekilde anlamalıdır. Bu bir süreçtir ve üst yönetim ısrarcı ve güçlü liderlik özelliği ile bu süreci çalışanların desteğini sağlayarak gerçekleştirmektir. Bütün çalışanların TKY sistemi ile ilgili eğitilmesi ve yetiştirilmesi için üst yönetimin desteği gereklidir. Üst yönetim sadece inandığı süreçler için mücadele etmektedir. TKY'nin uygulanması ve geliştirilmesi için üst yönetim bu felsefeye inanmalı ve çalışanların eğitilmesi için adım atmalıdır.”⁹³ Üst yönetimin bu süreçte çalışanlara olan bakış açısı da değişmelidir. Çalışanların kişiliklerine saygı duyan, onların düşüncelerine değer veren, baskıcı değil tam katılımı sağlayan bir yönetim anlayışı, personelin TKY uygulamalarına katılımını sağlar.

İşletmeler etkileşim içinde varlıklarını sürdürürler. Her işletme çevresel faktörlerden olumlu ya da olumsuz etkilenir. Çeşitli teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimden etkilenir. TKY bütün bu değişim sürecinde işletmelere bir adım önde olma imkânı sağlar. Yöneticiler bu sistemi en ince ayrıntısına kadar araştırmalıdır. Çağın gerisinde kalmayan bir işletme için klasik yönetim anlayışından çıkmış yöneticiler gerekmektedir. Yöneticiler şirketlerini başarıya taşımak ve bu başarıyı sürekli kılmak için TKY felsefesini özümsemelidir. TKY'nin başarılı olabilmesi

⁹³ C. Erten, “TKY’de Liderlik ve Katılımcı Yönetim”, Önce Kalite Dergisi, C.6, S.30, İstanbul, s.30

için adım üst yönetimin bu sistemi gerçek anlamıyla benimseyip bütün çalışanların katılımını sağlamasından geçer. Her birey fikrini rahatça söyleyebilmeli verilecek kararlar da söz sahibi olmalıdır. Üst yönetim bu sistemin uygulanmasında çalışanların motivasyonuna önem vermelidir. Çok boyutlu düşünmesi ve hareket etmesi gerekmektedir. Yüksek motivasyon en önemli özelliklerdendir.

TKY gerçek anlamda uygulayıp başarılı olan şirketler incelendiğinde başarıyı sağlayan ögenin yaratıcılık olduğu bununda yüksek motivasyonla sağlandığı görülmektedir. “Motivasyon için maddi imkânların iyileştirilmesi en başta geliyor gibi görünse de aslında başka faktörlerinde etkisi unutulmamalıdır.”⁹⁴ Bunların başında takdir etme, sorumluluk verilmesi, ilerleme, tanınma ve kariyer yolunun açık olmasıdır. Şeffaf bir yönetim anlayışı benimseyen şirketler TKY sistemini uygulamada çok başarılı olmuştur. Her düzeyde yönetim liderlik vasfı göstermelidir. Şirketler üst yönetimden başlayarak sistematik unsurlarla tüm departmanlar da yaygınlaştırılmalı ve bütün faaliyetlerde uyum sağlanmalıdır.

1.2. Çalışanlar Açısından Kalite

Günümüzde kalite sisteminin gelişebilmesinde en büyük faktör çalışanların bu sisteme dâhil olabilmeleridir. TKY sistemi çalışanların yeteneklerinden yararlanılması, motivasyonun tam anlamıyla gerçekleşmesi ve karar alma sürecine dâhil olma olgularının gelişmesinde etkili olmuştur.

Tam katılımın sağlanamadığı işletmelerde çalışanlar sadece verilen görevi yerine getirmektedir. İşin daha yüksek performansla yapılması için herhangi bir çaba sarf etmemektedirler. Oysa TKY sisteminde çalışanların bütün süreçlerde aktif rol almaları gerekmekte ve şirketlerin daha etkin ve verimli üretim yapabilmeleri sağlanmaktadır. Üst yönetim kalite ile ilgili bütün çalışmalarda personeli etkin şekilde dâhil etmelidir. TKY sisteminin etkin ve verimli olabilmesi için çalışanların bu sisteme inanmaları gerekir. Çünkü çalışanların katılımı sayesinde tüm becerilerden yararlanılacağından, tüm departmanların uyum içinde çalışması sağlanacaktır.

⁹⁴ Erten, s.30

TKY temel amacı şirket çalışanlarının tamamının sürekli gelişme faaliyetlerinde desteğini sağlamaktır. “Kalite ürün üretim sürecinde çalışanların bu sistemle ilgili sinerji yakalayabilmeleri sorunların çözümünde çok etkilidir. Kalite yönetim ve çalışanların sorumluluk bilinciyle gerçekleşir. TKY’de sadece üst yönetimin çalışmaları değil tüm ekibin inancı gerekmektedir. Her kademedede birlikte çalışma başarıya götürmektedir. TKY bir felsefedir. Bu felsefede herkes fikirlerini rahatça söyleyebilmeli ve herkes yönetim ve karar aşamasında bir şekilde katılabilmelidir. Çalışanların bu süreçle ilgili önerileri dinlenmeli ve görüşlere değer verilmelidir. Çalışanların katılımının sağlanması işte motivasyonu arttırmakta ve daha etkin iş performansı sağlamaktadır.”⁹⁵ Herkes işletmeyi bir bütün olarak görmekte ve sorun ve çözüm aşamasında daha etkili rol almaktadır. Farklı departmanlarda çalışan personelin birlikte karar almaları sorumluluk paylaşımını beraberinde getirmektedir. Sorumluluk bilinci kalite üretim aşamasında çok yarar sağlamaktadır. Kaliteli ürün ve hizmet üretimi ancak isteyerek çalışan personel tarafından gerçekleştirilebilir.

Kalite sisteminin etkin ve verimli olabilmesi için çalışanlar ve üst yönetim arasındaki iletişimde çok önemlidir. Hiyerarşinin çok fazla hissedildiği şirketlerde bu süreç çok yavaş ilerlemektedir. Kapalı bir yönetim sorunları da beraberinde getirmektedir. Üst yönetimin çalışanlara şeffaf olması TKY’ nin gelişmesi için gerekli bir adımdır. Kalite sisteminde çalışanların bakış açısının değişebilmesi için eğitim çok önemlidir. Kaliteli üretimin işletmelere kazandırdıkları anlatılmalıdır. Çünkü işletmelerde bir sistemin gelişebilmesi tüm işletme çalışanlarının o sisteme bakış açısının aynı olmasından geçer. Farklılıklar içinde tek bir amaç hedeflenmelidir.

1.3. Müşteriler Açısından Kalite

İşletmelerde başarılı olabilmenin şartı müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılanmasıdır. Müşteri bir işletmenin ürün ve hizmetinden yararlanan kişidir. Bu yüzden ürün ve hizmetin kalite aşamasında en etkin rol oynayan bir faktördür. Aldığı bir mal ve hizmetin istediği kalite olup olmadığının ölçütünü

⁹⁵ Erten, s.30

belirler. Memnuniyet derecesi işletmeler için çok önemlidir. Müşteriler kalite ürün ve hizmet satın almak için bir bedel ödemektedirler. Alınan mal ve hizmetlerde ödedikleri bedeli görmek istemektedirler.

İşletmelerde çalışan herkes ürettiği mal ve hizmetin kalitesini belirlerken müşteri gözüyle de değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu düşünce tarzıyla üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi çok yüksek olacaktır. Müşteri odaklı üretim TKY'nin vazgeçilmez bir parçasıdır. "Müşteri odaklılıktan kasıt iç ve dış müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Müşteri tatmini ise müşteri memnuniyetindeki artış, şikâyetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilmektedir. TKY'de işletmeler müşterinin kalite ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır. Başka bir deyişle kalite müşterinin söylediğidir."⁹⁶ TKY'yi müşterilerin şimdiki zamanda istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunları karşılayarak geliştirmeyi ve müşterilerin gelecekteki memnuniyetlerinin sürekliliğini hedef alan bir yönetim felsefesidir.

Geleneksel yönetim yaklaşımında üst yönetime bağımlı bir üretim sistemi uygulanmaktadır. Amaç üst yönetimin memnuniyetini sağlamaktır. Fakat TKY felsefesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmet üretimi esas alınmaktadır. Bu felsefe işletmelerin üretimdeki tüm aşamalarda müşteri odaklı hale gelmesinde etkili olmuştur. TKY'de müşteriler iç ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. İç müşteri işletme içinde çalışan personeldir. Çünkü işletmelerde çalışanlarda aslında müşteri potansiyeline sahip kişilerdir. Çalışanların yüksek motivasyonu sayesinde kaliteli hizmetin sürekliliği sağlanabilmektedir.

Birde dış müşteriler vardır. Bunlar işletmelerin ürün ve hizmetinde yararlanmayı isteyen kişilerdir. Asıl hedef kitle dış müşterilerdir. İşletmelerin rekabet koşullarında müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmesi gerekmektedir. Müşteri açısından kalite, kaliteli ürün ve hizmet üretiminin gelişmesinde çok önemlidir. Müşterinin bugünkü beklentilerini karşılamak yeterli değildir. TKY sisteminde en önemlisi gelecekteki beklentileri karşılayabilecek bir hizmet sunulması ve süreklilik gösterebilmesidir.

⁹⁶ M. Halis, "İş Yaşamı Kalitesi Açısından Çalışma Ortamında İnsan-Renk Etkileşimi", VD, S.2, Ankara, 2000, s.129

2. ÖZEL SEKTÖRDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Özel sektörde kalite geliştirilmeye dayalı bir yapı oluşturulması ve mevcut durumun iyileştirilmesi aşamalarıyla desteklenmektedir. Kalitenin etkin ve verimli uygulandığı sektör özel şirketlerdir. Rekabetin arttığı bir piyasada öne geçmek isteyen şirketler TKY sistemini benimsemişlerdir.

TKY'nin unsurları, ilkeleri, uygulayan şirketler tek tek tanımlanmıştır. Geleneksel bir yönetim yaklaşımından vazgeçen şirketler uzun bir süreç gerektiren TKY sistemine geçiş yapmışlardır. TKY'nin uygulanma aşamasında yaşanan sorunlar detaylı ele alınırken, faydalarını da görmeye başlamışlardır. Yöneticilerin kaliteli üretime desteği, çalışanların tam katılımı, sürekli gelişme ve iyileştirme aşamaları şirketlerin yeni felsefesi olmuştur.

2.1. Özel Sektörde Kalite

Kalite ürün ya da hizmet üreten, amacı kar elde etmek olan ya da olmayan her türlü işletme ve kurumda uygulanabilir. Kalite verilen hizmetin beklentileri karşılama düzeyiyle ilgilidir. “Kalitede önemli olan olgu müşteri tarafından algılanan kalitedir. Özel sektörde faaliyet gösteren şirketler için müşteri olgusu en önemli faktördür. Kaliteli ürün ve hizmetin önemi her geçen gün artmaktadır. Yoğun rekabet ortamında şirketleri zor duruma düşmekten kurtarabilecek bir sistem olarak TKY kabul edilmiştir.”⁹⁷ İşletmeler için ürün ve hizmetlerin kalitesinin, müşteri tarafından en önemli faktör olduğunun bilinmesi işletmelerin başarılı olmasında önemli bir göstergedir. Gelişme ve değişime açık şirketlerin sahip oldukları bakış açısı işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetin önemi müşterinin sahip olduğu mücadelesinde çok ciddi önem sahiptir.

Şirketler müşterilerden aldıkları geri bildirimleri kalitenin iyileştirilmesinde kullanarak TKY felsefesini uygulama yolunu seçmişlerdir. TKY sürekli gelişme ve gelişmenin bir adımıdır. Şirketler üretimin bütün aşamasında temel amacın kaliteli ürün ve hizmet sunarak müşteri memnuniyetini ön planda tutmak olduğunu unutmamalıdır. Firmalar daha az hata, daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün ve

⁹⁷ Halis, s.129

müşterilere daha iyi hizmet sunabilmek için TKY uygulamalarına başlamışlardır. Kaliteli ürün ve hizmet ürün üretilmesinin yanında satılabilir nitelikte olması da gerekmektedir. İşletmelerin en temel amacı kar elde etmektir. Kaliteli ürünün satılabilir olması için fiyatının da uygun olması gerekir. Hem müşteri memnuniyeti sağlanırken hem de şirket zarara uğramamalıdır. Fiyat makul olmazsa satışlarda süreklilik sağlanamaz.

TKY uygulayan şirketler az maliyetle süreklilik sağlama hedefiyle yola çıkmaktadırlar. Sürdürülebilir üretim sağlanarak hem müşteri istek ve ihtiyaçları karşılanmakta hem de şirket TKY stratejisini gerçekleştirebilmektedir. Şirketler kalite üretim stratejisinde sadece ürün ve hizmet üretim aşamasına odaklanmamalıdır. “Üretim aşamasından sonra dağıtım yani servis hizmetinin olması da gerekmektedir. Çok kaliteli bir ürünün çok uygun fiyatlı olmasına rağmen dağıtım aşamasındaki sıkıntılar müşterileri olumsuz etkilemektedir. Satış sonrasındaki aşamalar zayıf olduğu sürece müşterilerin o ürüne talepleri de azalacaktır.”⁹⁸ Özel sektörde kaliteli mal ve hizmet üretilebilmesi için üretim sürecindeki tüm faktörlerin kaliteli olmasına dikkat edilmesi gerekir. Mal ya da hizmet olması önem değil önemli olan kalite bilincinin her kademe kendisini göstermiş olmasıdır. Şirketler TKY’yi uygularken tek bir belirleyiciden çok birçok belirleyici öğeyi de göz önünde bulundurmalıdır.

Özel sektör, küçük, orta ve büyük ölçekli kuruluşlar ile tüm sektörlerde uygulanabilir olması için ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ortaya çıkmıştır. Daha sonra geliştirilen ISO 9000 (2000) versiyonu olan kalite yönetim sistemi benimsenmeye başlamıştır. Kalite yönetim sistemi olan ISO 9000 serisi standartlarını 1987 yılında yayınlamıştır. ISO 9000, kalite yönetiminde izlenecek yolları gösteren ve mevcut kalite sistemlerini değerlendiren bir versiyondur. ISO 9000 standart serisi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla kalite sisteminin benimsenmesi, geliştirilmesi, uygulanması ve verimliliğin artırılmasında kullanılan bir modeldir. Günümüzde teknoloji, ekonomi ve iletişim alanlarında büyük gelişmeler yaşanmaya başlamış ve

⁹⁸ Y. Fidan, İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998, s.50

sürekli artan rekabete uyum sağlayabilmek için büyük bir yarışa girilmiştir. Mevcut durumda ayakta kalabilmek, müşterilerin beklentilerinin karşılayacak mal ve hizmeti üretebilmek farklı sistemler geliştirilmiştir. Şirketlerin üretim, satış ve dağıtım gibi hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemine geçişleri zorunlu hale gelmiştir. Bu sistem işletmelerin kuruluş aşamasında kalite anlayışının gelişimini, karlılığı, yönetimde etkinliği, az maliyetle üretimi, çalışanların motivasyonunu, iletişimi iyileştirmeyi, müşteri memnuniyetinin arttırılması için bu sistem uygulanmalıdır.

ISO 9000 sistemini uygulayan işletmeler birçok faydasını görmüşlerdir. Çalışanların kalite kavramına bakış açısı ve müşterileri memnuniyetine verilen değerin artması sağlanmıştır. Piyasada rekabet üstünlüğü yaratmıştır. Uluslararası bir belgenin alınması ticari itibarı arttırmıştır. “Müşteri beklentilerine dikkat edilmesi müşteri memnuniyetini ve süreklilik sağlamıştır. Üretim ve hizmette etkinliğinin arttırılması, hataların azalmasını sağlamıştır. İşletmede çalışanların görev tanımları netleşmiş ve sorumlulukları belirlenmiştir. Bu sistemin uygulanabilmesi için altyapı oluşturulmuştur. Çalışanlar takdir edilerek motivasyonlarının ve verimliliklerinin artması sağlanmıştır. Problemlerin çözümüne yönelik etkin bir yönetim sistemi gerçekleştirilmiştir. İşletmenin bütün departmanları arasındaki iletişim iyileştirilmiştir.”⁹⁹ Kaynaklar daha etkili kullanılmaya başlanmış ve verimlilik arması sağlanmıştır. İşletmelerde üst yönetime etkili bir model sağlamış olmaktadır. Yapılan işlerin kayıtları daha düzenli tutulmaya başlamıştır. Tutulan veriler sayesinde geleceğe dönük planlar ve analizler daha rahat yapılabilir. Bu standartlar kurumsallaşma açısından önemli bir adım haline gelmiştir.

İşletmeler için kaliteli üretim geçiş aşaması çokta kolay değildir. Kalite yönetim sistemini kuruluş aşaması vardır. Her kuruluş sistemi olduğu gibi alıp uygulama şansına sahip değildir. İşletmelerin kuruluş yapısına göre farklılıklar göstermektedir. İşletmeler bu sistemi oluştururken üst yönetimin ve çalışanların kalite yönetimi ve ISO 9000 standartları hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Faaliyetler proje ekibi tarafından yürütülmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Bu sistemle

⁹⁹ Fidan, s.50

ilgili iyi analiz yapılmalı gerekli olan eğitim programları verilmelidir. Bir sistemin uygulanmasına karar verildiyse o sistemin bütün şartları iyi analiz edilmelidir.

Sistemde iş süreçlerinin analiz edilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Kuruluşun verimliliği, etkililiği göz önüne alınmalıdır. Sistem kurulurken tek istenilen standart şartları uygulamak değil kuruluş ihtiyaçlarını da karşılamaktır. Kuruluş prosedürleri, şartları, talimatları belirlemek gerekmektedir. Sistem kuruluş aşamasında şartlar belirlendikten sonra yavaş yavaş uygulama aşamasına geçilmesi gerekmektedir. Çalışanlara yeni sistemle ilgili uygulama aşamaları anlatılmalıdır. Yeni düzen içinde ne yapılması ve kurallara nasıl uyulması gerektiği çok iyi anlatılmalıdır. İş yapacak kişilere işin bütün detayları anlatılmalıdır. Her sistemin uygulama aşamasında sorunlar yaşanabilmektedir. Hesaplanmayan bazı problemler meydana gelmektedir. Belirlenen aşamalarda şartlara uygun olmayan durumların oluşması, hataların meydana gelmesi normal bir durumdur. Sorunların baştan olması sonuç kısmına varmadan sıfır hata ile ilerlemeyi sağlar. Kalite sisteminde hatalarla ilgili son düzenlemeler yapıldıktan sonra şirket felsefesi haline gelmesi için adım atmak gerekmektedir.

Uygulamaya başladıktan sonra iç denetim mekanizması devreye girmelidir. Sistem baştan sona gözden geçirilebilmelidir. Bunu belirlenen iç denetimciler ya da yönetim kademesinde çalışan kişiler yapmalıdır. TKY sistemini uygulama aşamasında ISO 9000 belgesi ile bunu tescil eden özel şirketler için henüz son gelmiş sayılmaz. TKY'nin temel amacının sistemi sürekli hale getirmek ve sürekli gelişime açık olduğunu unutmadan hareket edilmesi gerekmektedir. İşletmeler sistemi sürdürmek ve gelişmeleri takip etmek çalışmalarda bulunmalıdır. TKY sisteminden fayda sağlayabilmek için sürekli iyileştirme olgusunu tam anlamıyla benimsemiş olması gerekiyor.

2.2. Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimini Gerektiren Nedenler

Tüm dünyada bilgi çağını yaşadığımız, teknolojinin hızla geliştiği günümüzde değişim süreçlerinden özel sektör ve kamu sektörü olmak üzere tüm kurumlar etkilenmekte, hem kendi işletmeleri hem de müşteriler için en uygun kaliteyi aramaktadırlar. Bu gelişim için atılan adımlarda yeni buluşlar, sistemler ve

yaklaşımlar önemli rol oynamaktadır. TKY işletmelere amaçlarını gerçekleştirme imkânı veren bir felsefedir.

İşletmelerde mal ve hizmetlerin ve işletme çalışanlarının sürekli geliştirme ile en düşük maliyetle önceden belirlenmiş olan müşteri beklentilerinin, tüm çalışanların tam katılımı ile gerçekleştirerek önemli yararlar sağlayan bir yaklaşımdır. TKY’de süreçlerin kontrolü, hataların baştan önlenmesi, sıfır hata ile üretim ve tüm süreçte müşteri beklentilerini karşılama çabası vardır. Bu sistem işletmelere maliyet, etkinlik ve çalışan tatmini gibi konularda önderlik sağlamaktadır. TKY sisteminin etkili olması için çalışanların tamamının bu sistemi benimsemesi ve üretim aşamasına yansıtması gerekmektedir.

TKY yaklaşımında hataların çözüm süreci, ekip çalışması, sürekli geliştirme, aşamaların analizi ve çözümü, amaç belirleme çabalarının tüm işletmeye yaygınlaştırılması ve herkesin katılımı ile gerçekleştirilir. “Hedeflere ulaşma yolunda işletmeler TKY sistemini kurtuluş olarak görmektedir. Değişimleri doğru algılayıp, uyum sağlayabilmeyi, çalışanların TKY ile ilgili eğitimler alarak kendilerini geliştirmeyi ve yeteneklerini yükseltmeyi, ürün ve hizmet sunumunda kaliteyi arttırarak, müşterilerin memnuniyetini sağlayarak karar alma sürecinde tam katılımın gerçekleştirilmesi temel hedeftir. Bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için TKY’nin uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Kalite sisteminin temelinde süreçler önemlidir. Bu süreçte oluşacak hataları en aza indirmek ve çözümler bulmak için çalışanların bu sistemle ilgili kendilerine güveni tam olmalıdır. İşletmelerde her birey değerlidir ve karar verme aşamasında aktif rol almalıdır.”¹⁰⁰ Çalışanlar değer verildiğini hissettiği bir ortamda sahiplik duygusunu çokça hissederek bütün faaliyetlerinde yüksek performans gösterebilmektedir. Kısa vadeli çözümler yerine uzun vadeli stratejiler geliştiren bu sistem uzun dönemde daha yararlı çözümler sağlamaktadır. Üst yönetimin desteği ve inancı bu sistemin gelişmesi açısından çok önemlidir. İşletmeler bu uzun süreçte fayda sağlamak amacıyla TKY sistemini benimseyip ve uygulamayı tercih etmektedirler.

¹⁰⁰ H. Aykın, Kalite Yolculuğu ya da Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2001, s.50

TKY'nin olmazsa olmazı üst yönetimin bu sisteme olan inancıdır. Bu uygulama ile ilgili kararlı bir üst yönetim işletmeyi başarıya götürebilir. Kalite olgusunu benimsememiş, değişikliklere uyum sağlayamayan, kapalı bir yönetim sistemine inanan bir yönetici işletmeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Bu süreçte değişimin meydana geleceğini ve mevcut durumda önemli değişiklikler meydana geleceğinin tüm yönetim kadrosunun yanında çalışanlarından kabullenmesi gerekmektedir. Mal ve hizmet üretiminde amaçlar tutarlılık göstermeli, rekabete uyum sağlayabilecek hale gelmek, yeni sistemi geliştirmek temel hedef olmalıdır. Bu yeni sistem bir felsefedir ve inanarak benimsenmelidir. Kalite kontrol mekanizmasından vazgeçilmeli ürünün en önemli parçası kalite olmalıdır. Kontrol aşaması yerine tüm aşamada kontrol sağlanarak kaliteli mal ve hizmet üretilmelidir. Toplam maliyetler en aza indirmeyi sağlayan TKY işletmelere tedarikçilerle uzun süren iş ilişkileri kurmaya yardımcı olmaktadır. Maliyetlerin düşürülebilmesi için üretim ve diğer aşamaları geliştirilmelidir. Liderlik ve iş eğitimleri süreklilik göstermeli ve gerekirse kurumsallaştırılmalıdır.

İşletmelere farklı bakış açılarıyla gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilme özelliği kazandırmıştır. Örgüt kültürünün nasıl olması gerektiğini göstermiştir. Geleneksel yönetim yaklaşımının gelişime kapalı bir yapı olduğunu ve çağın gerisinde olduğunu göstermiştir. Üst yönetimin bu sisteme inancının artması başarıya giden yolları açmıştır. Üst yönetimin otoriter yapıdan vazgeçerek çalışanları üretim sürecinde bütün faaliyetlere dâhil etmiştir. Bütün aşamalarda dâhil olan işletmeler TKY sisteminde başarı elde etmiştir.

2.3. Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Adımları

Teknolojideki değişimlerin hız kazanmasıyla işletmelerde yeni bir dönem başlamıştır. Ekonomi, siyasi, sosyal ve sanayi alanlarında yaşanan değişimler rekabeti arttırmış ve kaliteyi ön plana çıkarmıştır. Özel sektördeki işletmelerde TKY sistemindeki ilk süreç üst yönetimde başlamalıdır. Yöneticiler bu sisteme inanmalı, bu uygulamayla ilgili yol gösterici olmalıdır. TKY'nin başarıyla uygulanabilmesi için yönetimin etkin liderliği gereklidir. Etkin lider gösteren bir strateji ile yaklaşmalıdır. Bütün görev tanımları şeffaf yapılmalıdır. Üst Yönetim TKY uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları takip etmeli ve çözüm

süreçlerinde aktif rol almalıdır. Amaçlar kaliteli üretim aşamasında belirlenmeli, çalışanların bu sistemle ilgili eksiklikleri eğitim ve geliştirme ile tamamlanmalıdır. Departmanlara belirli sorumluluklar vermeli ve başarılı olan her departman takdir edilmelidir. TKY uygulamasında başarı ancak bu sisteme inanan yöneticiler sayesinde kazanılır.

“Liderlik özelliği taşıyan yöneticiler TKY için çok önemlidir. Liderlik özelliği ile inandığı bir sistem için çalışanlara örnek olabilir. Bu inançla değişimlere uyum sağlayabilecek bir şirket kurmak liderlerin ve arkasında sürükleyebileceği çalışanlar sayesinde olabilir. Diğer uygulama adımlarından biri müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. TKY’nin uygulama aşamasında temel bir prensip olarak da müşteri tatmini gelmektedir. Günümüzde gelişmeleri takip ederek müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliğine sahip olan şirketler varlığını devam ettirebilmektedir.”¹⁰¹ Etkili bir mal ve hizmet üretiminin yanı sıra satış sonrası hizmetlerle müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. TKY tek bir süreci değil üretimden satışa, satıştan dağıtım aşamalarında da kalite olgusunun önemini vurgulamaktadır. Müşteri memnuniyetine önem vermeyen şirketler çağın gerisinde kalmaktadır. Değişime uyum sağlamak için iç ve dış müşteriyi tatmin etmek gerekmektedir. Bugünkü yaşanan sistemsel sorunlara fırsat olarak bakılmalıdır. İç müşteri denilen kavram şirkette çalışan kişilerdir. Şirketlerde kalite üretim aşamalarının mükemmel düzeye gelebilmesi için eğitim gerekmektedir. Uygulanacak sistemlerle ilgili eğitim programları geliştirilmelidir. Süreçle ilgili bilgisi artan çalışanlar işletmeye daha yararlı olmaktadır. Bilgisi artan personelin takdir edilmesi ile motivasyon yükselmekte, aynı zamanda verimlilik artmaktadır.

TKY sisteminde önemli bir adımda uygulamayı gerçekleştirecek olan şirkette iletişimin geliştirmesidir. Etkin bir iletişim ağı olan şirketlerde TKY felsefesi daha verimli olmaktadır. Ağır hiyerarşi yapısına sahip şirketlerde iletişim zaman ve maliyet açısından külfet oluşturmaktadır. Karar alma aşamasında gerekli bilgiler gerekli kişilere doğru zamanda ulaşmalıdır. İyi bir iletişim ağı TKY için geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken bir olgudur. Çalışanların bütün süreçlerde aktif olarak bulunması şirketi başarıya götüren diğer adımlardan biridir. TKY’yi

¹⁰¹ Aykın, s.50

uygulamak isteyen şirketler çalışanların tam katılımına dikkat etmeli ve bu konuda gerekli çalışmaları yapmak zorundadır. Çalışanlar düşüncelerini rahatça ifade edebilmelidir. Katılım aşaması gönüllü olmalıdır. Geleneksel yönetimi benimseyen şirketler otoriter yapıdan vazgeçerek katılımcılığın tam anlamıyla sağlandığı, çalışanların görüşlerine önem veren bir anlayışa dönmeleri gerekmektedir. Bu sistem uygulanırken başarılı olan şirketler yakından takip edilmelidir. Birçok işlemde kıyaslama yapılmalı ve eksiklikler giderilmelidir. Piyasada TKY uygulanmasında en başarılı şirketin performansı kontrol edilmelidir. Elde edilen bilgiler ışığında amaçlar gözden geçirilmelidir.

Teknolojinin geliştiği bir piyasada şirketlerin ayakta kalabilmesi, varlıklarını en etkili şekilde devam ettirebilmesi, yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için TKY sistemi bir gerekliliktir. TKY bir felsefedir ve şirketler bunu bir yaşam biçimi haline getirmelidir. TKY uygulanırken başarı elde edilmesi uzun bir süreçtir. Uygulanacak adımlar iyi belirlenmeli ve şirketin amaçlarına en uygun olacak şekilde belirlenmelidir.

2.4. Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasında Başarı Koşulları

TKY'nin uygulanması ve geliştirilmesini isteyen şirketler bu süreç sırasında beklenen sonuca ulaşmak için birçok sorunla karşılaşmakta ve geleneksel yapının engellemeleri karşı karşıya kalmaktadır. Şirketlerin yapması gereken en önemli adım TKY sisteminin nasıl başlayacağı ve sürekliliğin nasıl sağlanması olmalıdır.

TKY'nin işletmelerde başarılı olabilmesi için; üst yönetimin TKY felsefesini benimseyip desteklemesi gerekmektedir. Yöneticiler bu sisteme inanmaları ve uygulamayı gerçekten istemleri gerekmektedir. Bu sistemle ilgili herkes ortak amaçlara ulaşmada kararlı olmalıdır. Müşteri tatmini sağlanmalı fakat kalite bilinçli şekilde üretimin her aşamasına dahil edilmelidir. Durağan değil süreklilik göstermelidir. Üst yönetimden başlayarak bütün çalışanlarda dahil olarak kalite ve TKY ile ilgili eğitim verilmelidir. Yapılan eğitimlere bütün çalışanların katılması sağlanmalı ve zorunlu kılınmalıdır. Her şeyden önce gönüllü katılım sağlanmalıdır. Ancak bu bilincin olduğu işletimlerde başarılı üretim sağlanmaktadır.

Çalışanlara sorumluluklar verilerek karar alma sürecine katılım sağlanmalı ve çalışanlar takdir edilmelidir. Geleneksel yönetim biçiminden vazgeçerek modern, sürekli iyileştirme ve gelişimi hedefleyen bir örgüt kültürü oluşturulması gereklidir. Başarıyla uygulayan şirketler TKY felsefesini olduğu gibi kabul etmemişlerdir. Şirketler kendi kültürlerine uygun alt yapı oluşturarak başarı kazanmışlardır.

2.5. Özel Sektörde Toplam Kalite Uygulamalarının Başarılı Olmasını Engelleyen Eksiklikler

Günümüzde işletmeler mevcut alt yapıyı oluşturmadan TKY'yi uygulamaya geçmektedir. Bu hızlı süreçte istenen sonuç alınmamakta ve TKY başarısız olmaktadır. Başarılı bir üretim süreci yaşanabilmesi için işletmelerin gerekli hazırlıkları yapması gerekmektedir.

Uygulamada yaşanan başarısızlıkların başında işletmeler tarafından bu sürecin benimsenmemesi, TKY bir süreçtir ve işletmeler profesyonel danışmanlardan süreçle ilgili bilgiyi doğru şekilde almalıdır. Danışmanların yetersiz bilgiye sahip olması başarısızlığa neden olmaktadır. Bu sisteme inanan ve güvenen bir yöneticinin olmaması, yeterli denetim mekanizmasının ve geri bildirim alınabilecek bir sürecin oluşturulmaması büyük eksikliklerdir. İşletmeler TKY felsefesine geçmeden önce belli bir strateji oluşturmuş olması gereklidir. Uzun vadeli bir planlama çok gereklidir. Fakat işletmeler geleceğe dair hiçbir plan yapmadan kalite bilincini oluşturmaya çalışmaları olumsuz etkilere neden olmuştur. “Üst yönetimin üzerine düşen görevleri yerine getirmemesi, çalışanlarla arasındaki iletişime önem vermemesi ve her şeyi TKY’den bekleyerek kısa sürede olumlu sonuçların meydana geleceğini beklemek işletmeleri başarısızlığa uğratan nedenlerdendir.”¹⁰² İşletmeler bu süreci uzun vadeli bir süreç olarak kabul etmelidir. Gerekli olan bütün alt yapılar oluşturulduktan sonra, süreçle ilgili bütün sistemler oluşturulduktan başarı kaçınılmaz olacaktır.

¹⁰², [www.http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696](http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696)(24.12.2014)

2.6. Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Yaşanan Sorunlar

TKY sistemi uygulandığında şirketleri başarıya götürebilecek özelliğidir. Fakat işletmeler bazı uygulama aşamasında bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bunların başında kalite ile ilgili yanlış bilgiye sahip olunmasıdır. Diğerleri ise TKY sisteminin uygulama aşamasında yaşanan sorunlardır. Bu sebeplerden çıkan sorunlar TKY felsefesinin işleyişini aksatmakta ve başarıyı engellemektedir.

TKY uygulayan şirketlerin başarısız olmalarında bazı nedenler vardır. Üst kademenin gereken desteği vermemesi, bu sisteme olan inancın eksik olması, hedeflerin sisteme uygun belirlenmesi, çalışanlara sorumluluk verilmede yetersiz olunması, çalışanlara sistemle ilgili gerekli eğitimin verilmemesi, takdir bilincinin oluşmaması, tam katılımın sağlanamaması, sürekli gelişim düşüncesine uyum sağlayamama gibi nedenler şirketlerde başarısızlığa sebep olmuştur. “TKY’de sistemin başarılı olabilmesi için bakış açısının değişmesi gerekmektedir. Şirketlerin her şeyi kalite sisteminden beklemesi başarısızlığa neden olmaktadır. Verilerin yerinde ve zamanında kullanılmaması, uygulama aşamasına geçilememesi, çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesine rağmen uygulama aşamasında çalışanların kullanmaması, takdir edilme ve sorumluluk duygularının yeterince kullanılmaması, mal ve hizmetin üretim aşamasından başlayarak tüm aşamalarında kalite bilincinin oluşmaması ve TKY’yi olduğu gibi kabul etmek işletmenin kendine özgü stratejisine uygun olmaması işletmeleri TKY’de yanlış adımlar atmaya sürüklemektedir.”¹⁰³ Birçok sıkıntı, yaşanan sorunlar çözümleri de beraberinde getirmektedir. Uygulamadan kaynaklanan sıkıntılar bütün şirketler için aynı sorunları yaratmamaktadır. Farklı uygulamalar farklı sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Şirketler ISO 9000 kalite güvencesi sistemini kullanarak yaşanacak sıkıntıları en aza indirmek istemişlerdir. Fakat bu sistemin uygulanmasında da sıkıntılar yaşanmıştır. Kullanılan verilerin eksikliği, çalışanlar ve üst yönetimin değişime uyum sağlayamaması, eğitimlerin yetersizliği, departmanlar arası

¹⁰³, [www.http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696](http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696)(24.12.2014)

iletişimin yetersiz olması, kalite sistemine gerekli önemim verilmemesi, çalışanların katılımının sağlanamaması, deneyimsizlik, bu sistemle ilgili bilgi sahibi personelin azlığı, üst yönetimin ilgisinin az olması, yöneticilerin çalışanlarla iletişiminin eksik olması motivasyonun sağlanması için hiçbir çaba gösterilmemesi, şirketin stratejilerinin bu sisteme uygun olmaması, belirsiz bir hiyerarşi olması, ekonomik olarak bu sistemi kullanabilecek yeterliliğe sahip olmamak ve müşterilerin gerekli bilgiye sahip olmaması TKY ve ISO 9000 sisteminin uygulanmasında karşılaşılan sıkıntılardır.

ISO 9000 sisteminin kullanılması TKY için atılan en büyük adımlardan birisidir. Şirketler bu sistemi kullanmadan önce TKY çok fazla sorunla karşı karşıya kalmıştır. “Kalite sisteminde verimlilik çok az elde edilmiştir. Bu sistemin gerektiren şartların oluşturulması, personele verilen eğitimlere verilen değer, değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlamada sıkıntı yaşayan üst yönetim ve personeller, üst yönetimin bu sisteme olan inancının tam sağlanamaması, ekip çalışması ve tam katılımın yetersiz kalması ve sistemin tam anlamıyla anlaşılamaması ISO 9000 belgelendirme sistemine geçmeden önceki sıkıntılardır. ISO 9000 kalite güvence sistemi işletmelerde göz görülür değişiklikler sağlamıştır. TKY’yi uygulayan şirketler ISO 9000 kalite güvence sistemiyle verimliliği arttırmıştır. Bu model kullanılırken temel fonksiyonlar sağlanmıştır, verilerin hazırlık aşaması etkinleştirilmiştir, çalışanların tam katılımı ve üst yönetimin bu sisteme verdiği değer artmıştır.”¹⁰⁴ Çalışanların bu sistemi tam anlamıyla kavraması için eğitimler geliştirilmiştir, üst yönetim bu sistemi bir inanarak gereklilikleri yerine getirmeye başlamıştır. Değişimlere ve gelişmelere uyum süreci hızlanmış ve alışkanlıklar değişmeye başlamıştır.

TKY ve ISO 9000 kalite güvencesi sistemi ile kalite anlayışını anlamaya ve bu sistemi uygulamak isteyen tüm dünya piyasaları, TKY felsefesiyle mal ve hizmet üretiminden, müşteri memnuniyetine kadar bütün aşamalardan gelişme göstermek amacıyla uğraşmışlardır. Şirketler TKY felsefesinde sıkıntıları en aza indirmek için çalışanlarda bu sistemle ilgili bilinci oluşturmali ve gelişime açık bir eğitim sistemi oluşturmali. Kalite bilinci sadece bir departmanı ya da faaliyeti

¹⁰⁴, [www.http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696](http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696)(24.12.2014)

etkileyen bir sistem değildir. Bütün çalışanların üretimin bütün aşamalarında bu bilinci taşımaları gerekmektedir. Çalışanların kaliteli üretime katkı sağlamaları için bütün yeteneklerini kullanmasına izin verilmelidir. Sürece inanmak tek başına yetmemekte, farklı bakış açılarına değer verilmelidir. İşletmeler kısa ve uzun vadeli planlar yaparken bütün çalışanları aynı hedefin altında buluşturmalıdır. İletişim geliştirilmeli, haberleşme en üst düzeye getirilmelidir. TKY felsefesi kaliteli üretimi etkileyen faktörlerle bir bütündür. Geliştirilmesi içinde bütün faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK ÖZEL SEKTÖRÜ

Tüm dünya piyasalarının sahip olduğu sosyal, kültürel ve ekonomik yapılarıdaki değişiklikler ve gelişen teknolojik yenilikler şirketler arasında rekabeti önemli ölçüde arttırmıştır. Şirketlerin değişimlere uyum sağlayabilmesi, gelişmelerin gerisinde kalmamak ve etkinliği arttırabilmek için stratejilerini bu sisteme göre uygulamalıdır.

İşletmelerde kalite kavramı tek bir sistem olarak düşünülmemelidir. Kalite mal ve hizmetlerin üretim süreçlerinin tamamını kapsamaktadır. Özel sektörde üretim süreci tedarikçilerle faaliyetlerden başlayarak grup çalışması, müşteri memnuniyeti, pazarlama aşaması, satış ve sonraki aşamalarla devam etmektedir. 1980’li yıllardan sonra ülkemizde ihracat faaliyetlerinde artışlar yaşanmıştır. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için işletmeler yeni sistemleri yakından takip etmeye ve uygulamaya başlamışlardır. Sadece sistemler değil yönetim anlayışında çok büyük gelişmeler yaşanmıştır. Sektör sektör yayılan TKY ilk başlarda etkisini beyaz eşya sektöründe göstermektedir. Otomotiv, tekstil, inşaat ve sağlık alanlarında adım adım ilerleme göstermeye başlamıştır.

Modern yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlandıkça yeni sistemlerde gelişme göstermeye başlamıştır. TKY uygulayan ülkelerdeki şirketlerin başarıları Türk şirketleri de etkilemiştir. Kalite hangi sektör olursa olsun sürekliliğin sağlanması açısından önem göstermektedir. Belirlenen hedef kitle çok önemlidir. Türk sektöründe TKY olduğu gibi kullanılamamaktadır. Sektörler, şirketler kendi stratejilerine uygun bir sistem oluşturmakla işe başlamışlardır. Şirketler müşteri

memnuniyeti ve beklentilerine odaklanarak TKY'yi başarılı bir sistem haline getirmeyi amaçlamışlardır. Özel sektör yapmış olduğu faaliyetlerde daha çok karlılığı amaçlar. Kazanca odaklanmıştır. Bütün şirketler mal ve hizmet sağladığı müşterilere değer vermeyi amaçlar.

3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Özel Sektörü

TKY, şirketlerin tüm çalışanlarını kapsayan, gelişmeleri ve değişimleri sürekli takip etmeyi amaçlamış, müşteri istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

TKY'de geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak çalışanlara üretimin her aşamasında aktif rol vermektedir. Çalışanlara sorumluluklar getirerek, yapılan işin daha verimli olması ve iş süreçlerine yansımaları için uygulanacak sistemle ilgili eğitimler verilmelidir. İlk önce yöneticiler bu sisteme inanmalı ve çalışanları teşvik etmeli, tam katılımı sağlamak amacıyla planlamalarda bulunmalıdır. Çalışanlara yenilikçi düşünce geliştirmede yardımcı olmalıdır. Karar verme aşamasında çalışanların düşüncelerine değer vererek motivasyonu arttırmalıdır.

Birçok sektör TKY uygularken kendi stratejilerine uygun bir sistem yaratmaya çalışmıştır. İnşaat sektöründe TKY uygulanırken temel felsefe müşteri memnuniyetinin sağlanması, kaliteyi geliştirme aşamasında tüm personel görevi üstlenmesidir. İnşaat sektöründe belli amaçlar belirlenmiştir. “Üst yönetimle ilgili sıkıntıları azaltmak, müşteri tatminini en düzeye çıkarmak, kaliteli üretim maliyetini azaltmak, hataları en aza indirmek, hatalı üretimi ilk aşamada belirlemek ve gelişimde sürekliliği sağlamak bu sektörün en temel amacıdır.”¹⁰⁵ Bu sektörde de önemli olan uygun üretim için malzemeler belirlemek, üretim aşamasını geliştirmek, çalışanların eğitimine önem vermek etkin bir planlama oluşturmaktır. Bütün personel daha iyi bir üretim için çalışmalı, müşterilerin nasıl kitleden oluştuğu, müşteri beklentileri nelerdir belirlenmeli, tedarikçilerle işletme uyum içinde mi gerekli kontroller yapılmalıdır. TKY'nin temel prensipleri kurularak inşaat sektöründe kalite sistemi başarı elde etmektedir.

¹⁰⁵ İ. Pekdemir, İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar, İstanbul, 1992, s.78

Ülkemizde beyaz eşya sektörü en önemli sanayi dallarından biridir. Bu sektörde de rekabet ortamı ve kaliteli hizmet gittikçe artmıştır. Diğer sektörler gibi kaliteli üretim gerçekleşirken maliyetler en az düzeyde olmalı ve en verimli üretim gerçekleşmelidir. Kaliteli üretime önem veren işletmeler kar elde ederek önemli adımlar atmıştır. Beyaz eşya üreticilerinin rekabetle başa çıkabilmek için TKY sistemini uygulamaları kaçınılmaz olmuştur. Bazı eksiklikler ve sorunlarla karşılaşmalarına rağmen bu sistemi uygulamaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetler devam etmektedir. “İşletmelerin önemli rekabet aracı olan kaliteye yönelmeleri ve bu konudaki çalışmalarını sürdürmeleri, Avrupa ile bütünleşme arzusunda olduğumuz bu dönemde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.”¹⁰⁶ Bu konuyla ilgili birçok adım atılmış ve gözle görülür gelişmeler elde edilmiştir. Rekabet sadece ülke içinde yaşanan bir olay değil ülke dışında da dikkat edilmesi gereken bir durum olarak algılanmaktadır.

3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Türk Sektöründe Uygulanabilirliği

Hizmet sektöründe TKY uygulamaları başarılar elde edince sağlık sektörü de harekete geçmeye başlamıştır. Gelişmiş ülkelerde hastane hizmetlerinde TKY’ye geçişte büyük adımlar atılmıştır. TKY uygulamalarına sağlık sektöründe ihtiyaç duyulmasında birçok neden vardır. Sağlıktan yararlanmak isteyen kişilerin alım gücü, hastaneler arasında rekabet gittikçe artmıştır, kaliteli hizmet anlayışı ortaya çıkmıştır. “Bu çerçevede sağlıkta kaliteli hizmet, kabul edilen standartlarda bakım vermek, sağlık personelinin hizmetin değerlendirilmesi ve planlanması yetkisinde ve karar aşamasında eşit olanaklara sahip olmaları, hastaların can ve sağlık güvenliğine önem ve öncelik verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.”¹⁰⁷ Birçok sektör TKY’nin önemini anlayarak bu yönetimle ilgili gelişmeleri takip etmektedir. En çok uygulanan ve en çabuk adapte olan sektör olarak sağlık sektörüdür.

TKY’nin eğitim alanına sağlayacağı yararlar genel ve özel anlamda ele alınabilir. TKY’de en önemli adım üst yönetimin bu sisteme olan inancıdır. Eğitimde üst yönetim Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumlarından

¹⁰⁶ Pekdemir, s.78.

¹⁰⁷ Y. Karabeyoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, Hastane Süreçleri, Bir Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi İçin Toplam Kalite ve Süreç Modelleri Projesi, Ankara, 2007, s.19

oluşmaktadır. Bu kurumların bu sistemle ilgili düşünceleri ve kararlılığı çok önemlidir. Eğitim kurumlarında yöneticilerin bu uygulamayla ilgili istekli olması başarı kapılarını açmaktadır. TKY uygulanmaya başlarken kurumdaki öğrenciler, öğretmenler ve çalışan bütün personeller bu sistemle ilgili bütün süreçlerde aktif rol almalıdır. TKY öğrencilere ve öğretmenlere yeteneklerini gösterebilme imkânı sağlamaktadır. Kalıplaşmış ezbere yönelik sistemden vazgeçilerek yaratıcılığın yüksek olduğu bir teknik olarak uygulanmaya başlanmaktadır.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA SEKTÖREL FARKLILIKLARIN ÖNEMİ

TKY uzun vadeli stratejileri gerçekleştirmek için çok uygun bir felsefedir. İşletmeler açısından bu sürecin etkileri ve ortaya çıkacak maliyetleri de belirleyecek bir sistemdir. Bir sektörde TKY sistemi uygulanması için gerekli olan alt zemin hazırsa yani şirketlerin insan kaynakları bu sistem için gerekli donanıma sahipse, mal ve hizmet üretimde hata oranları düşükse, kaliteli ürün ve hizmet almak isteyen müşteri potansiyeli hemen hemen oluşmuşsa, çalışanlar kaliteli üretim sürecine aktif şekilde hazırsa, rekabet edilen sektörler bu sisteme uyum sağlamaya hazırsa o sektörün TKY uygulamaları daha başarılı olacaktır.

Sektörlerin TKY uygulamaları ile ilgili çeşitli düşünceler vardır. “Bazı çalışmalarda, TKY çabalarının yasal düzenlemeler, piyasanın yapısı, piyasadaki rekabetin durumu, tüketicilerin bilinçsizliği, örgütlenmeyişi ve talepte tahmin edilemeyen değişikliklerin varlığı, piyasada yeni ürünlerin girme sıklığı, hammadde ve yan sanayide düşük kalitenin varlığı gibi bazı dış etmenlere göre zorlaştığı dile getirilmektedir.”¹⁰⁸ Şirket kültürü ile uyum sağlayarak geliştirilmesi gerekmektedir. Kültürel özelliklere uyum sağlayamayan sistem beklenen başarıyı sağlayamamaktadır. İşletme kültürünün yanı sıra sektörlerinde kültürleri önemlidir. Kaliteli üretim aşamasında başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için sektör kültürüyle uyum içinde olması gerekmektedir. Bu sistemle uyum sağlamak isteyen sektörler diğer işletmelere ve sektörlerle örnek olmakta ve yol göstermektedir.

¹⁰⁸ Ş. Acuner, Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, Ankara, 2004, s.28.

TKY uygulamalarının temelinde yönetimin desteği vardır. Yönetimin desteği ve çalışanların katılımı işletmeleri TKY uygulamasında başarıya götürmektedir. Sürekli gelişime açık, eğitimi destekleyen, kendini geliştirmeye açık ve kaliteli üretim bilinci oturmuş çalışanlar sayesinde bu sistem gelişme göstermektedir. Kapalı bir yönetim sistemi benimseyen ve kalite bilinci oluşmayan sektörlerde TKY uygulamaları ile ilgili hiçbir değişiklik olmamaktadır. Sektörler için diğer önemli faktör müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmektir. İşletmeler için müşteri memnuniyeti bütün süreçlerin ortak noktasıdır. Kaliteli mal ve hizmet üretimi sayesinde bilinçli müşteri grubu oluşturmaktadır. Başarılı bir süreç için müşteri memnuniyeti tamamıyla karşılanmalıdır.

5. ÖZEL SEKTÖR VE KAMU SEKTÖRÜNDE DEĞİŞEN KALİTE VE YÖNETİM ANLAYIŞLARI İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİM FELSEFESİ

Değişen koşullar işletmeleri ve kurumları alt yapı oluşturmaya zorlamaktadır. Değişen koşullarda en çok etkisini kalite ve TKY kavramlarında göstermiştir. Geleneksel yönetim sistemi işletmeleri ve kurumları çağın gerisinde bırakmaya başlamış ve yeni yönetim kavramları ortaya çıkarmıştır.

Eskiden sanayileşme sürecindeki değişimler işletmeleri bu kadar etkilemezken günümüzde karmaşık bir üretim süreci haline dönüşmeye başlamıştır. Bu karmaşıklık işletmeleri ve kurumları kaliteli mal ve hizmet üretim sürecine adım atmada zorunlu hale gelmiştir. “Rekabet ortamının artması ve ürünlerin çeşitlenmesi müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmektedir. Müşteri beklentileri karşılanamaz hale gelmiş ve bu durum işletmeleri ve kurumları TKY sistemine yönlendirmiştir. Yeni ve modern bir yönetim olan TKY işletmeler ve kurumlar için çıkış yolu olmuştur. TKY felsefesi üst yönetim ve çalışanları üretimin her aşamasına dâhil edecek özelliğe sahiptir. TKY’ye sadece kaliteli üretim süreci olarak bakılmamalı aynı zamanda modern bir yönetim felsefesi olarak da algılanmalıdır. Geleneksel yönetim sisteminde çalışanlara güvenilmeyen, yaptıkları her işin kontrol edilmesi gerektiğini savunan, otoriter ve hiyerarşik

yapının yoğun olduğu bir anlayış benimsenmiştir.”¹⁰⁹ Verimliliğin ancak sıkı bir denetim sayesinde sağlanabileceğine inanılmıştır. Daha sonraki yıllarda ise çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluk almasını sağlayan, onlara güvenen ve işlerin daha verimli olması için eğitimin önemli olduğunu düşünen bir yapı oluşmaya başlamıştır. Eğitim sayesinde çalışanların gelişebileceğini ve desteklenmeleri gerektiğini savunmuştur.

Sosyal, ekonomik ve kültürel olarak değişen piyasalarda TKY ve kalite bilinci uygulanmaya başlamıştır. TKY, kaliteye yepyeni bir bakış açısı getirmiştir. Mal ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, çalışanların tam katılımının sağlanarak eğitime önem verilmesi, yöneticilerin sisteme olan inancı TKY felsefesinin başarılı olmasına yardımcı olmuştur. Maliyetler azaltılmış, verimliliğin arttırılabilmesi için iletişim ağı oluşturulmuş, sıfır hata süreci için çalışmalar yapılmıştır. Kamu kurumlarında kökleşmiş bakış açıları değiştirilmeye çalışılmış ve yeni yönetim anlayışının sürekliliği için çalışmalar yapılmıştır. İnsana değer veren, müşteri ya da vatandaşa saygılı davranan bir yönetim yaklaşımı oluşmaya başlamıştır. Özel sektörün geleneksel yönetim yaklaşımından modern yaklaşıma geçiş evresi daha kolay olurken kamu kurumları zorluklar yaşamıştır. Kamu kurumlarında kanunlar, genelgeler ve mevzuata dayalı bir yönetim sistemi olduğu için değişikliklere uyum sağlamak çok zor olmuştur. Fakat siyasi otoritelerin desteği, kurum yöneticilerinin sisteme olan inancı, vatandaşların daha bilinçli hareket etmeye başlaması TKY’ye geçişi hızlandırmıştır.

TKY’de başarı elde etmek için insan odaklı bir yaklaşımla hareket edilmesi gerekir. Bu yönetim anlayışının sürekli ve verimli olabilmesi için insana verilen değerlerin geleneksel yapıya göre daha çok olması gerekir. Klasik yaklaşımların yerini insana değer veren, çalışanlara her aşamada aktif olarak rol aldırarak bir yaklaşım oluşturmuştur. İnsanlar fikirlerini açık şekilde söylemeye ve karar aşamasında etkin şekilde bulunmaya başlamıştır. Bunlar çabucak olan değişimler değildir. Uzun vadede olması gereken durumlardır. TKY sadece çalışanları değil aynı zamanda müşterileri ve vatandaşları da önemseyen ve merkezinde tutan bir yaklaşımdır.

¹⁰⁹, www.deha20.com/2014/09/22/kalite_yonetiminin_uygulanmasi_ozel_sektor_ve_kamu_sektorunde_farkli_midir?(24.12.2014)

İnsana değer yargısı sadece özel şirketlerde değil kamu kurumlarında benimsenmesi gereken olgulardandır. Kamu kurumlarından hizmet almak isteyen her vatandaş ayrı ayrı değerlidir ve kaliteli hizmeti hak etmişlerdir.

Diğer önemli değişiklik iletişimdir. İşletmeler, kurumlar hem kendi bünyeleri içinde hem de diğer sektörlerle iyi bir iletişim oluşturmalıdır. Kapalı bir haberleşme ağı olan sektörler gelişme göstermede ve TKY uygulanmasında başarısız olmuşlardır. “İyi bir iletişim sağlanırsa iyileşmede o kadar hızlı sağlanmaktadır. Geleneksel yönetim biçiminde yöneticilerin verdiği kararları sorgulama hakkına sahip değilken TKY’de tam katılım sayesinde çalışanlar karar aşamasında söz sahibi olmaya başlamış ve ben duygusu yerine biz duygusuna bırakmıştır.”¹¹⁰ Karar sürecinde etkili olan çalışanların işi gönülsüz yapma ve itiraz gibi durumları ortadan kalmıştır. İşler sorumluluk bilinciyle yapılmaya başlanmış ve hata oranı azalmıştır. İster kamu kurumu olsun ister özel sektör olsun, TKY müşteri beklentilerine önem veren, bu beklentileri karşılamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Sadece karlılığın hedeflendiği bir sistem değildir. Önemli olan müşterileri memnun etmek, çalışanlara değer verilerek sürecin devam edilmesi, hataların baştan kontrol altına alınması ve sıfır hata ile üretimin gerçekleşmesi, eğitimlerle desteklenen bir kalite bilinci oluşturulmasıdır. İşletmeler bu sistemi örgüt kültürü haline getirmelidir.

6. TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÖZEL SEKTÖR VE KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULAMASINA KARŞILAŞTIRMALI BİR YAKLAŞIM

TKY bir yönetim biçimidir. İster özel sektör ister kamu sektörü olsun TKY yaklaşımı, personel yeterliliğinin yüksek olmasını, karar alma ve süreç iyileştirme faaliyetlerinde personelin fikrinin alınması gerektiğini savunmaktadır. Özel sektör ve kamu sektörü arasında farklılıkların olduğu kadar benzerliklerde bulunmaktadır.

Kamu sektöründe verilen hizmetlerde müşteri kavramı olmadığı için hizmet verilen kişiyle empati kurulmaya çalışılmaktadır. Özel sektörde ise müşteri odaklı hizmet sunulmaktadır. Kalite yönetimi özel sektör ve kamu sektöründe çokta

¹¹⁰ Acuner, s.28

farklılık göstermemektedir. “Tüm kalite sistemleri, belgelendirme faaliyetleri rahatlıkla hem özel sektörde hem de kamu sektöründe kullanılabilmektedir. TKY uygulamasında farklılık müşteri kavramında görünmektedir. Çünkü işletmeler için müşteri kavramı karlı bir üretim ve kazanılan para olarak anlaşılabilmektedir. Müşteriden elde edilen gelir işletmelerin varlıklarının devam etmesi için gerekli bir durumdur.”¹¹¹ Özel sektörde değer verilen en önemli olgu müşteridir. Çünkü müşteri memnuniyeti işletmelerin piyasada sürekliliğini sağlamaktadır. Müşteri potansiyeli oluşturan sektörler rekabet açısından avantaj sağlayabilmektedir. Fakat atlanmaması gereken bir şey vardır ki oda müşteriye genel şekilde bakılmasıdır. Müşteri, özel sektör ya da kamu sektöründe ürün ve hizmetten faydalanmak isteyen kişidir.

Kamu kurumları yapılan hizmetleri kar elde etmek için yapmamaktadır. İşin başlangıç ve bitiş aşamasına kadar verimlilik çok önemlidir. Kamu kurumları durağan bir yapıdan kurtulmak zorundadır. İşlerde elde bulunan kaynaklar verimli kullanılmalı ve süreklilik sağlanmalıdır. Kamu kurumları hizmet sunulan kişiye müşteri olarak bakmasa da saygı ve değer olgusuyla hareket etmelidir. Hizmeti hak ettiği gibi alabilmelidir. Kar amacı güdümediği için saygıdan vazgeçilmemelidir. Kaliteli hizmet almak istemek her bireyin hakkıdır. Bunu özel sektör ve kamu sektörü olarak ayırmak yanlış bir yaklaşımdır. Özel sektörde alınan mal ve hizmetler için bir bedel ödenirken, kamu kurumlarından alınan hizmet için vatandaşlar vergi ödemektedirler. Hiçbir kamu kurumu yaptığı hizmete kar amaçlı bakamaz.

TKY için önemli olan müşteri memnuniyetidir. Bu sistem müşteriye odaklanır. Fakat başarılı bir kalite üretimi için sadece müşteri memnuniyeti değil çalışanların ve yöneticilerin memnuniyeti de önemlidir. Kalite sektör fark etmeksizin geliştirilmesi gereken bir uygulamadır. Sektörde başarılı olmak ve süreklilik sağlanabilmesi için bu uygulamanın geliştirilmesi gereklidir. Amaçlar müşteri kitlesine göre belirlenmelidir. Her sektör kendi alanına uygun strateji belirlemelidir. Özel sektörde ve kamu sektöründe TKY uygulamalarında çok büyük farklılıklar yoktur. Uygulama olarak aynı aşamalardan geçilmektedir. Sadece bazı

¹¹¹ Halis, s.120

kavramlara bakış açısı değiştirilmeli ve geliştirilmelidir. Özel sektör daha çok kara odaklıdır. Çünkü işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için kazanç önemlidir. Kaynaklarını kendileri sağlamaktadır. Kamu kurumları ise mevcut olan kaynaklarını verimli kullanma amacındadır. Çünkü kamu kurumunun sürekliliği vergilerden sağlanır. Hepsinde temel amaç hizmet verilen kişiye değer verilmesi, kalite bilinciyle hizmet sunulması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Kamu kurumları sağlık, eğitim ve bütün kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Alt yapılar oluşturulmalı, bütün çalışanlara gerekli eğitimler verilmelidir. Günümüzde uygulanması şart olan bu TKY uygulamaları ile ilgili bilinçli bir toplum oluşturulmalıdır. Kalite bir kültürdür. Her işletme ya da kurum bu sistemi örgüt kültürü haline getirmelidir. Gerekli sertifikaları, belgelendirmeleri takip etmeli ve almalıdır.

SONUÇ

Günümüzde özel sektör ve kamu kuruluşlarında geleneksel yönetim sistemi yerini çağdaş bir yönetim anlayışı olan TKY uygulamalarına bırakmıştır. Bu sistemde işletmelerin ve kurumların mal ve hizmet sunduğu müşterilere, işletme ve kurum içinde çalışan personele kalite bilinci oluşturmaktadır. TKY'yi uygulamak isteyen bir işletme rekabet ettiği diğer işletmelere göre kaliteli mal ve hizmet üretmeye, daha düşük maliyetlerle, daha hızlı ve tam zamanında ulaştırarak bir adım öne geçmektedir. Bu yüzden TKY, piyasalar için rekabet ortamında avantajlar sağlamaktadır.

TKY, müşteri odaklı bir yönetim anlayışıdır ve müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçlarını tatmin etme ve karşılamayı hedefler. Uzun vadeli devamlılığın sağlanması için müşteri memnuniyeti birinci adımdır. TKY'nin geliştirilmesi ve sürekli uygulanması için iletişimin en etkili şekilde sağlanması gerekmektedir. Etkili iletişim ise gerekli eğitimin verilip, bakış açıları değiştirilerek gerçekleştirilebilir. Kamu sektöründe TKY'nin uygulanması özel sektöre göre daha zor olmuştur. Kamu sektöründe bu sistemin uygulanabilmesi için içerisinde bazı sorunların çözülmesi gerekmektedir. Sorunlarla ilgili çözümler bulunduğu TKY uzun vadeli uygulanacak bir felsefe olarak kabul edilebilecektir. Kamu kuruluşları artan rekabet ortamında şikayetlerin en aza inmesi ve yeniliklerin gerisinde kalmamak için uyguladıkları stratejileri TKY'ye geliştirmeli ve uygulamalıdır. TKY'nin kamuda yararlı olabilmesi sadece sektör bazlı değil ülkenin genelinin bu sisteme uyum sağlayabilmesi ile de gerçekleştirilmelidir. Ülke şartları TKY için ne kadar uyarlanırsa o kadar başarı elde edilebilir. Devletin faaliyetlerini gerçekleştiren birimlerin, her türlü kamu sektöründe mal ve hizmet sunulmasında aşamasında TKY sisteminin uygulanması ve kaliteli hizmet bilincinin artırılması yaşanan sorunların azalmasına yardımcı olacaktır.

Kamu kurumlarında TKY'nin uygulanmasında yaşanan en önemli sıkıntı siyasetçilerin bu sisteme geçişte gönülsüz olmalarıdır. Bu sorunun giderilmesi için bütün alanların belirlenerek yeniden yapılandırılması, kamu hizmeti kavramının nasıl olması gerektiği ile ilgili uzlaşma yaşanmalıdır. TKY'den beklenen sonucun sağlanması için planlamanın çok dikkatli yapılması gerekir. TKY durağan bir

sistem değildir. Kalite bir kere elde edilip hep öyle devam eden bir olgu değildir. Sürekli gelişme ve iyileşme ile başarı elde edilebilir. Bu yüzden TKY uygulayan bütün kurum ve kuruluşlar zaman zaman rutine alışarak sıkıntı yaşayacaklardır. Denetim mekanizması sayesinde kalitenin rutine girmesi engellenebilir ve iyileştirme faaliyetleri aktifleştirilebilir.

TKY’de başarı adımlarından biri kurumlarda tam katılımı sağlamaktır. Bütün çalışanlar aynı bilinçle hareket etmelidir. İnancın eksik olduğu yerde başarısızlık kaçınılmazdır. Tüm çalışanların eğitimlere katılımı sağlanmalıdır. Eğitim için kurumlar ek bütçe ayırmalı, finansal olarak hazır olması gerekmektedir. Kamu kurumlarında hiyerarşik bir yapı vardır. TKY ile ilgili yaşanan sıkıntılara çözüm bulunabilmesi için yönetim kademesinden en alt kademeye kadar çözüm sürecine dahil olarak uygulamaya destek verilmelidir. Siyasetçiler ülkenin gelişmelerin gerisinde kalmaması için TKY sistemine inanmalı ve bütün süreçlerinin uygulanabilir düzeye ulaşması için alt yapı oluşmasına yardımcı olmalıdır. TKY’yi uygulayan kamu kurumları kendi uygulamalarını diğer kurumlara benimsetebilmeli ve örnek olabilmelidir. TKY uygulamaları ilk başta eğitim alanında başarılı şekilde benimsenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığında yavaş ilerleyerek benimsenmiş ve daha sonra Milli Savunma Bakanlığı, Maliye Bakanlığında uygulamaya geçilmiş ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

Kamu kurumlarında TKY sisteminin uygulanması; vatandaşa müşteri gözüyle bakılamaması ve performansın objektif değerlendirilmemesinden kaynaklı sorunlar yaşanmıştır. Fakat vatandaşta kaliteli hizmet almak istemekte ve bunu en doğal hakkı olarak görmektedir. Bu ancak çalışanların kaliteye olan bakış açılarının geliştirilmesi sonucunda oluşabilecek bir süreçtir. Kamu çalışanları geleneksel yaklaşımları bırakıp bütün süreçlerde söz sahibi olarak TKY uygulamasına katılmalıdır. Üst yönetim tarafından çalışanların yetenekleri takdir edilmeli ve yönetim kadrosu motivasyonun artması için gerekli çalışmaları yapmalıdır. Sunulan hizmete yapılması gerekli görev olarak değil en iyi şekilde nasıl hizmet verebilirim diye düşünerek yaklaşılması gerekmektedir.

TKY kamu kurumlarında başarılı süreçlerle yürütülebilir. Yeter ki bu sistemin varlığına, süreçlerine ve faydalarına olan istek yüksek olsun. TKY her

şeyden önce bir felsefedir. Bu felsefenin gelişmesi ve iyileştirilmesi hem çalışanlar hem yöneticiler için ortak amaç olmalıdır. Kamu kurumlarının geleneksel yönetim felsefesinden uzaklaşarak daha geniş bakış açısıyla bu yeni yönetim sistemine inanmaları şarttır. Ülkenin refahı için ilk başta siyasi otoriteler daha sonra hiyerarşik yapıya uygun olarak yöneticiler ve en son bütün çalışanlar bu sistemin başarılı olması için çalışmalıdır. Kamu kurumları yasalar ve genelgeleri TKY sistemine uygun hale getirmek için çalışmalar yapmaktadır. Kendi prensiplerini bu sistemle çalışılabilir hale getirmektedirler. TKY kamu sektöründe olduğu alınıp uygulanabilecek özellikte değildir. Günümüzde halen birçok kamu kurumu TKY sistemini benimsememiştir. Fakat uygulayan ve başarılı olan birçok kurum ve kuruluş sayesinde yavaşta olsa ilerleme sağlanmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımı yerini modern gelişime açık, iyileştirmeyi hedef alan bir yönetim sistemine bırakmıştır. Ülkemizde özel sektörde yönetim anlayışı hızlı bir değişim yaşamıştır. Özel sektörde işletmelerin amacı mal ve hizmet üretimden kar elde etmektir. Fakat işletmelerin sadece kar amacı güderek mal ve hizmet üretiminde bulunmaları rekabet ortamında sıkıntılara neden olmuştur. Rekabetin hızla arttığı piyasalarda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek amacıyla TKY felsefesini araştırma ihtiyacı hissetmişlerdir.

Özel şirketler rakip firmalarla başa çıkabilmek için mal ve hizmetlerin kalitesinde iyileştirmeye gitmiştir. İşletmeler için müşteri tatmini olmazsa olmazlardandır. Müşteri istek ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması, kaliteli üretim sayesinde müşteri memnuniyetinin en aza indirilmesi, hatalı yapılan işlemleri tekrarlanmamak üzere çözümlemesi, çalışanların motivasyonunu yükselterek etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlanması, çalışanlara değer verilmesi, sürecin bütün aşamasında söz sahibi olmasına destek verilmesi, ekip çalışmasına önem verilmesi ve işletme içinde bunun desteklenmesi TKY'nin işletmeler açısından hedefleridir. Özel sektörde işletmelerin en büyük korkusu devamlılığı sağlayamamaktır. TKY sisteminde kalite süreklilik göstermelidir. Bunun gerçekleşmesi için bütün süreçler baştan kontrol edilmeli ve sıfır hata elde edilene kadar iyileştirme yapılmalıdır. Varlıklarının devam etmesini isteyen şirketler geleneksel yapıdan vazgeçip sürekli gelişme ve iyileşme aşamalarında başarılı olan bu sistemi benimsemişlerdir.

TKY değişen şartlara hemen uyum sağlama ve rekabet ortamında bir adım öne geçme aşamasında şirketlerin kurtarışı olmuştur. Bu sistem kaliteli üretim, maliyetlerin azalması, müşteri memnuniyeti, çalışanlara değer verilmesi, karlılığın sürekli hale getirilmesi gibi birçok faktörü tek bir tanım altında toplamayı başarmıştır. TKY bir költürdür ve her işletmenin kendi költürü vardır. Bu sistemin başarılı olması için özgünlükte çok değerlidir. Özgün bir ortamda fikirler rahatlıkla açıklanmakta, kararlar ortaklaşa alınmaktadır. TKY ancak özgünlüğü seven bir költürde başarıya ulaşır. İşletmeler bu sistemi uygulamadan önce örgüt költürü oluşturmalı ve bu költüre uygun TKY felsefesini benimsemelidir.

Rekabet eskisi gibi üretim aşaması ya da maliyetlerin fazla ya da az olmasında değil kaliteli üretim, etkili ve verimli üretim, müşteri memnuniyetinin en yüksek sağlandığı bir ortamda gerçekteşmektedir. İşletmelerin kar elde edebilmesi için kalite bilincini benimsemeli ve uygulamaya geçmelidir. Hatasız üretim sayesinde maliyetler azalmış, hatasız ürün ve hizmetlere olan talep artmaktadır. Müşteriler daha bilinçli hale gelmiş ve beklentilerinin karşılanması için en iyisini ister duruma gelmiştir. TKY'yi benimseyen işletme ve kamu kurumları başarıyı hızla yakalarken, kalite bilinci de her geçen gün artmıştır. TKY'ye felsefe olarak bakmak yeterli değil süreçte gerekli olan bütün fonksiyonlarında geliştirilmesi birinci şarttır.

TKY, bu sistemi benimsemeyen işletmelerin bile bilgisi olduğu ve uygulandığında ne tür faydalar sağlayacağı bilinen bir anlayıştır. İşletmelerde yöneticilerin, kamu kurumlarında müdürler, siyaset otoritelerin bu anlayışla ilgili bilgi sahibi oldukları, yenilikleri takip ettikleri, eğitimlerle destekledikleri görönmektedir. Bilinçli bir üst yönetim ve çalışan grubu oluşmaya başlamıştır. TKY kavramı bir bilinçten çok sürekli gelişme ve iyileştirmeyi savunan bir yönetim anlayışıdır. Kalitenin sadece bir departmanı ilgilendirmediği üretim aşamasından başlayarak bütönlük gereken bir kavramdır. Uygulamaya başlayan işletmeler ve kurumlar, geçiş sürecinde yönetimin desteğinin tam olmamasından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını ve en büyük engelin aslında içten kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bir sistemin başarılı olması için gerekli olan en önemli özellik ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektir. İster yönetimden kaynaklı olsun ister

modern sisteme geçmek istemeyen kamu görevlileri olsun TKY'yi başarısızlığa sürüklemektedir. İnsan odaklı olan bu sistem karşılaştığı direnç karşısında kendini gösterememektedir. Kurumlar ve işletmeler TKY'yi rekabet ortamında rakiplerinden geride kalmamak amacıyla uygulamak istemektedir. Müşteri memnuniyeti ve kaliteli mal ve hizmet üretimi rekabete uyum sağlamak açısından geliştirilmesi gerekli süreçlerdir. Bu süreçlerde karşılaşılan sorunlar yönetimin desteği ve ilgisi ile en aza indirilebilmektedir. Fakat yöneticilerin desteğinin olmaması, eğitimlere verdikleri önemin yetersizliği ve kalite bilincine ulaşmak için hiçbir çaba göstermemeleri başlıca sorunlardandır.

Sonuç olarak özel sektör ve kamu sektörü TKY sistemine rakiplerine karşı rekabet edecek güce ulaşabilmek için uyguladıkları bir anlayış olarak bakmaktadır. Özel sektörde hızla uygulanmasına rağmen kamu sektöründe tam olarak benimsenmediği ve hale klasik yönetim anlayışının devam ettiği, uygulansalar bile TKY'yi başarıya götürecek birçok sürecin ihmal edildiği anlaşılmaktadır. TKY'nin bir lüksten çok artık bir ihtiyaç ve bunun bir örgüt felsefesi olduğunu anlaması gerekmektedir. TKY en üst kademedен başlayarak en alt kademeyi de içine alabilen, herkesin katılımını isteyen ve desteklenmesi gerekli bir yönetim anlayışıdır.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş., Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, Ankara, 2004
- Akdere, F., “Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamaları, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler”, VD, C.2, Ankara, 1997
- Aktan, C., “Türkiye’ de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, TİD, C.71, S.422, Ankara, 1999
- Aykın, H., Kalite Yolculuğu ya da Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2001
- Balcı, A., TKY ve Kamu Yönetimi, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Ankara, 2003
- Balcı, Ş., “ Siyasal Kampanyalarda Kamuoyu Araştırmalarının Rolü ve Önemi”, İletişim Çalışmaları Dergisi, C.1, S.1, İstanbul, 2002
- Bilgin, K.U., Kamu Yönetiminde Kalite Hizmet Anlayışı, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Ankara, 1996
- Bozkurt, R., “Toplam Kalite Yönetimi”, VD, S.1, Ankara, 1994
- Camgöz, S. M. – Alperen, İ. N., “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, CBÜ, YED, C.13, S.2, Manisa, 2006
- Demirkaya, H., “ Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, Silahlı Kuvvetler Dergisi, S.368, Ankara, 2001
- Develioğlu, K. – Hasit, G. – Bağcı, Ü. G., “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa’da Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, SBD, S.15, Kütahya, 2006
- Duran, L., İdare Hukuku Ders Notları, İstanbul, 1982
- Efil, İ., Toplam Kalite Yönetimi ve Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO-9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Bursa, 1998
- Ekinci, F., “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, Maliye Dergisi, S.155, Ankara, 2008
- Ercan, F., Makine Sanayinde Kalite Kontrolü, Ankara, 1987
- Erkılıç, T. A., Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, İstanbul, 2007

- Erol, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1993
- Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, İstanbul, 1997
- Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, İstanbul, 2004
- Erten, C., “TKY’de Liderlik ve Katılımcı Yönetim”, Önce Kalite Dergisi, C.6, S.30, İstanbul
- Fidan, Y., İşletme Vizyonu ve Stratejisi Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yöneticileri Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998
- Genç N. – Halis, M., Kalite Liderliği, İstanbul, 2006
- Gülan, A., “Kamu Hizmeti Kavramı”, İdare Hukuku ve İlimler Dergisi, S.1, İstanbul, 1998
- Gürlek, B. – Gürol M. A., Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBFD, C.1, İzmir, 1993
- Halis, M., “İş Yaşamı Kalitesi Açısından Çalışma Ortamında İnsan-Renk Etkileşimi”, VD, S.2, Ankara, 2000
- Halis, M., Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmalar, İstanbul, 2000
- İşsever, C., Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite, Milli Eğitim Bakanlığı, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, İstanbul, 2001
- Kantarıcı, H., Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi, İstanbul, 1994
- Karabeyoğlu, Y., Toplam Kalite Yönetimi, Hastane Süreçleri, Bir Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi İçin Toplam Kalite ve Süreç Modelleri Projesi, Ankara, 2007

- Kazan, H. – Ergülen, A., “Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: Kosi Uygulaması”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, C.13, S.1, Isparta, 2008
- Meriç, E., “Eğitimde Kalite”, Kalite Dergisi, S.8, İstanbul, 2004
- Muter, N.B. – Kayalıdere, G., “Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği”, CBÜ, YED, C.10, S.1, Manisa, 2003
- Onar, S., İdare Hukukunun Umumi Esasları, İstanbul, 1966
- Önder, M., Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: TKY, AİD, C.31, S.3, İstanbul, 1998
- Özay, İ., Günlükte Yönetim, İstanbul, 1996
- Özdemir, S., “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, VD, Özel Sayı, Ankara, 1995
- Özgen, B., Kalite ve TKY, Antalya, 2003
- Özveren, M., Toplam Kalite Yönetimi, Bursa, 2003
- Pamir, G., Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında Toplam Kalite Ödüllerinin Önemi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Bitirme Ödevi, İstanbul, 1995
- Pekdemir, İ., “Kalite Çemberleri”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.23, S.2, İstanbul, 1994
- Pekdemir, İ., İşletmeler Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak’alar, İstanbul, 1992
- Peker, Ö., “Toplam Kalite Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, C.26, S.1, İstanbul, 1992
- Perçin, S., Hizmet Sektöründe TKY, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, YYLT, Trabzon, 1996
- Saraç, Ö., Türk Vergi Sisteminde Toplam Kalite, İzmir, 2000

- Saran, U., “Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde TKY”, TİD, C.432, S.43, Ankara, 2001
- Saran, U. – Göçerler, A., “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”, TİD, 1998
- Sarıca, M., 100 Soruda Siyasal Düşünceler Tarihi, Ankara, 1982
- Sezer, Ö., “Kamu Hizmetlerinde Müşteri(Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, Karaelmas Üniversitesi, SBD, C.4, S.8, Zonguldak, 2001
- Şimşek, H., Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar, Ankara, 2007
- Şimşek, M., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2004
- Şimşek, M., “TKY’nin Amacı ve Felsefesi, Standart Dergisi, S.468, Ankara, 2004
- Tekin, M., Toplam Kalite Yönetimi, Konya, 2004
- Tiryaki, R., Ekonomik Özgürlükler ve Anayasa, Ankara, 2008
- Tozluyüz, T. – Şenol, G., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1994
- Uler, Y., Anayasa Hukukunda ve İdari Hukukunda Kamu Hizmeti, Anayasa Yargısı, Ankara, 1998
- Ulusoy, A., Kamu Hizmeti İncelemeleri, İstanbul, 2004
- Varol, K., “Topyekün Kalite Yönetimi”, Tüsiad Görüş Dergisi, S.12, İstanbul, 1993
- Yatkin, A., Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2004
- Yılmaz, M., Kalite Yönetimi Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2003

Yılmaz, M., “Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, Doğu
Üniversitesi Dergisi, S.4, İstanbul, 2003

Yükçü, S., Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi, İzmir, 1994

Yüksel, F., “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine
Bir Tartışma”, Çukurova Üniversitesi, İİBFD, C.8, S.1, Adana, 1998

....., <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/scc10.html> (18.09.2014)

....., <http://www.mevzuatdergisi.com./2002/07a/02.htm> (22.09.2014)

....., <http://www.aqc-cert.com/icerikg.asp?id=696> (24.12.2014)

....., http://www.deha20/2014/09/22/kalite_yonetiminin_uygulanmasi_ozel_sektor_ve_kamu_sektorunden_farkli_midir? (24.12.2014)

Özgeçmiş

Esra TRKZ, 1986 yılında Adana’da doğdu. İlk ve orta dereceli öğrenimini Adana’da olmak üzere sırasıyla; Emine Nabi Menemencioğlu İlkokulu(1992-1996), Petrol Ofisi Ortaokulu(1997-1999) ve Dadaloğlu Süper Lisesi’nde(2000-2004) tamamladıktan sonra, 2005 yılında, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde lisans eğitimi görmeyi hak kazandı. Dört yıllık lisans eğitimini tamamlayarak 2009 yılında bu üniversiteden mezun oldu. 2011 yılında T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Antalya İl Müdürlüğü’ne Memur olarak atandı. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitime başladı. Kendisi şuan Adana Sosyal Güvenlik Kurumu Sarıçam Sosyal Güvenlik Merkezi’nde görev yapmaktadır.