

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ  
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME FELSEFESİNİN  
UYGULANMASI: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞENAY KESİM

İSTANBUL 2011

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ  
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME FELSEFESİNİN  
UYGULANMASI: SAKARYA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞENAY KESİM

TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. BERAT BİR BAYRAKTAR

İSTANBUL 2011



MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans öğrencisi Şenay KESİM'in "Üniversite Kütüphanelerinde Sürekli İyileştirme Felsefesinin Uygulanması: Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi Örneği" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans tezi olarak oy birliği / oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Berat Bir Bayraktar  
Üniversitesi Marmara

İmza

Üye : Doç.Dr. Oğuz İcimsoy  
Üniversitesi Marmara

Üye : Prof.Dr. Canan Çetin  
Üniversitesi Marmara

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu' nun 30 / 05 / 2011 tarih ve 2011/10-2 sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof.Dr. Emel KEFELİ  
Müdür

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                    |          |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| İÇİNDEKİLER .....                                                                  | I        |
| ÖNSÖZ .....                                                                        | III      |
| ÖZET .....                                                                         | IV       |
| ABSTRACT.....                                                                      | V        |
| KISALTMALAR .....                                                                  | VI       |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                             | VII      |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                                             | VIII     |
| GİRİŞ .....                                                                        | 1        |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>                                                               |          |
| <b>1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....</b>                                             | <b>3</b> |
| 1.1. Kalite Kavramı .....                                                          | 3        |
| 1.2. Kalite Yönetiminin Tarihsel Serüveni .....                                    | 6        |
| 1.2.1. II. Dünya Savaşı'ndan Önce Kalite Yönetimi.....                             | 7        |
| 1.2.2. II. Dünya Savaşı'ndan Sonra Kalite Yönetimi.....                            | 9        |
| 1.3. Kalite Öncüleri .....                                                         | 15       |
| 1.3.1. Edwards Deming (1900-1993).....                                             | 15       |
| 1.3.2. Juran .....                                                                 | 18       |
| 1.3.3. Kaoru İskikawa .....                                                        | 20       |
| 1.3.4. Masaaki İmai .....                                                          | 23       |
| 1.4. Çağdaş Yönetim Felsefesi: Toplam Kalite Yönetimi .....                        | 24       |
| 1.5. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması ..... | 29       |
| 1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Önemi .....                                | 32       |
| 1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri .....                                | 34       |
| 1.7.1. Müşteri Odaklılık .....                                                     | 37       |
| 1.7.2. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu .....                                | 40       |
| 1.7.3. Çalışanların Geliştirilmesi ve Tam Katılımı .....                           | 42       |
| 1.7.4. İnsan Odaklı Anlayış .....                                                  | 44       |
| 1.7.5. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma.....                                              | 45       |
| 1.7.6. Bir Sonraki Proses Müşterinizdir .....                                      | 46       |
| 1.7.7. Sürekli Gelişme-Kaizen .....                                                | 47       |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **2. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME FELSEFESİ-KAİZEN**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Sürekli İyileştirme Kavramı .....               | 50 |
| 2.2. Doğu ve Batı’da Kaizen Yaklaşımları .....       | 55 |
| 2.3. Sürekli İyileştirme ve Yenilik .....            | 58 |
| 2.4. Sürekli İyileştirme İçin Gerekli Unsurlar ..... | 64 |
| 2.5. Sürekli İyileştirme Adımları .....              | 66 |
| 2.6. Sürekli İyileştirme-Kaizen ve Katılım .....     | 69 |
| 2.6.1. Yönetim Öncelikli Kaizen .....                | 72 |
| 2.6.2. Grup Öncelikli Kaizen .....                   | 73 |
| 2.6.3. Birey Öncelikli Kaizen .....                  | 75 |
| 2.7. Sürekli İyileştirme Araç ve Teknikleri .....    | 77 |
| 2.7.1. Deming Döngüsü .....                          | 80 |
| 2.7.2. Kalite Çemberleri .....                       | 82 |
| 2.7.3. Tam Zamanında Üretim (Just-in Time) .....     | 84 |
| 2.7.4. Beyin Fırtınası .....                         | 86 |
| 2.7.5. Yedi İstatistiksel Araç .....                 | 89 |
| 2.7.6. Yeni Yedi Araç .....                          | 93 |
| 2.7.7. Kıyaslama (Benchmarking) .....                | 96 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **3. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİNDE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME FELSEFESİNİN UYGULANMASI**

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Kurumun Kalite Tarihçesi .....                             | 100 |
| 3.2. Kurumun Vizyon, Misyon ve Kalite Politikası .....          | 101 |
| 3.3. Kalitenin Kuruma Sağladığı Katkılar .....                  | 102 |
| 3.4. Sürekli İyileştirme Faaliyetinin Kurumda Uygulanması ..... | 109 |
| 3.5. Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar .....                    | 114 |
| <b>SONUÇ</b> .....                                              | 117 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....                                           | 120 |

## ÖNSÖZ

Günümüzde bilgi çağının gereklerine uygun olarak işletmelerin yeniden yapılanmaları gündeme gelmiştir. Bu yapılanmanın başını çeken toplam kalite yönetimi ile işletmeler daha esnek, takım çalışmasına yatkın, değişim ve yeniliğin sürekli uygulandığı ve başarının müşteri tatmini ile ölçüldüğü bir duruma gelmiştir.

Müşteri kitlesi bulunan ve karşısında hizmet sunulan kurumlar olan kütüphaneler de, fonksiyonlarını, misyonlarını yerine getirmede etkin bir araç olarak toplam kalite yönetimi felsefesini uygulamak zorundadırlar. Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri olan sürekli iyileştirme felsefesi, kütüphane hizmetlerinin her kademesinde çalışan ve tüm çalışanların katılımıyla hizmet süreçlerinin küçük ama devamlı adımlarla sürekli iyileştirilmesini sağlayan ve böylece kaliteli hizmet sunumunda önemli rol oynayan bir ilkedir.

‘Üniversite Kütüphanelerinde sürekli iyileştirme felsefesinin uygulanması: Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi örneği’ adlı bu yüksek lisans tezimin hazırlanması sırasında önerileriyle bana yol gösteren, araştırmamı her zaman yönlendiren değerli hocam Sayın Doç. Dr. Berat Bir Bayraktar’a saygılarımı sunuyorum ve teşekkür ediyorum.

Çalışmam süresince beni destekleyen değerli mesai arkadaşlarıma ve amirlerime, özellikle kurumdaki her türlü kalite ile ilgili evrakı incelememe ve tez süresince iyileştirme konusunda beni yönlendiren Şube Müdürüm Zeliha Köksal’a teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Toplam kalite yönetiminde kalite, işletmenin her bir bölümünü ve yönünü etkileyen bir yaşam biçimidir. Bu yönetim şeklinde, tüm süreçlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve kurum kalitesinin yaratılmasının sağlanması için sürekli iyileştirme esas alınır. Sürekli iyileştirme çalışmalarının kamu sektöründe tam olarak benimsenebilmesi ve uygulanabilmesi; ancak üst yönetimin bu anlayışı benimsemesi ve kurum içinde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak bir ekip kurulması ile sağlanabilir.

Bu çalışmada toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri olan sürekli iyileştirme felsefesinin, kamu sektöründeki uygulamalarından biri olan Sakarya Üniversitesi Süleyman Demirel Kütüphanesi pilot bölge olarak seçilip bu felsefenin kurumda nasıl uygulandığı ve yaygınlaştırıldığı incelenmiştir. Çalışmanın esas amacı; sürekli iyileştirme felsefesini uygularken sorun yaratan süreçlerin esas kaynağını bulmak, duruma uygun iyileştirmeleri yapmak ve olası sorunları engellemektir. Bu amaçla, kaynak taraması yapılarak mevcut yayınlar incelenmiş, son olarak kurumun iyileştirme çalışmaları baz alınarak uygulama örnekleri verilmiştir.

Anahtar Kelimeler; kalite, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme, üniversite kütüphaneleri

## **ABSTRACT**

Quality, in total quality management, is a lifestyle that affects each department and way of the business. In this management style, development of all the processes by whole attendance, increase of the customer satisfaction and development of the quality of the institution are fundamental concepts. Acceptance and application of continuous improvement efforts in public sector can only be maintained by the understanding and acceptance of this idea by the upper management and by instituting a continuous improvement team.

This study investigates the continuous improvement philosophy, which is one of the basic principles of total quality management, and its application in Sakarya University Süleyman Demirel Library, which is a public institution. The application and spread of this philosophy is studied and the sources of the problems were tried to be found, improvement proposals for the outlined problems are offered and the possible problems were proposed. For this purpose, a literature survey was conducted and samples from the applications of improvement efforts were given.

**Keywords:** quality, total quality management, continuous improvement, university libraries

## KISALTMALAR

|               |                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------|
| <b>a.g.e.</b> | : Adı geçen eser                                 |
| <b>a.g.m.</b> | : Adı geçen makale                               |
| <b>a.g.t.</b> | : Adı geçen tez                                  |
| <b>ABD</b>    | : Amerika Birleşik Devletleri                    |
| <b>AR-GE</b>  | : Araştırma Geliştirme                           |
| <b>ASQC</b>   | : American Society for Quality Control           |
| <b>Çev.</b>   | : Çeviren                                        |
| <b>Ed.</b>    | : Editör                                         |
| <b>EFQM</b>   | : European Foundation for Quality Management     |
| <b>JIT</b>    | : Just in Time                                   |
| <b>JUSE</b>   | : Union of Japanese Scientists and Engineers     |
| <b>ISO</b>    | : International Organization for Standardization |
| <b>KalDer</b> | : Kalite Derneği                                 |
| <b>KK</b>     | : Kalite Kontrol                                 |
| <b>PUKÖ</b>   | : Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al        |
| <b>SAÜ</b>    | : Sakarya Üniversitesi                           |
| <b>TKK</b>    | : Toplam Kalite Kontrol                          |
| <b>TKY</b>    | : Toplam Kalite Yönetimi                         |
| <b>TSE</b>    | : Türk Standartları Enstitüsü                    |
| <b>TZÜ</b>    | : Tam Zamanında Üretim                           |
| <b>v.d.</b>   | : Ve diğerleri                                   |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1.1. Kalite, Maliyet ve Üretkenlikle ilgili İnsanlık Tarihi .....       | 6  |
| Tablo 1.2. Deming ve Juran'ın Temel Öngörülleri .....                         | 20 |
| Tablo 1.3. Klasik Yönetim ve TKY'nin Karşılaştırılması .....                  | 29 |
| Tablo 2.1. Doğuda ve Batıda Kaizen, Yenilik Karşılaştırması .....             | 58 |
| Tablo 2.2. Kaizen ve Yenilik .....                                            | 59 |
| Tablo 2.3. Kaizen'e Katılımda Hiyerarşi .....                                 | 70 |
| Tablo 2.4. Kaizen'in Üç Ayağı .....                                           | 71 |
| Tablo 2.5. İstatistiksel Süreç Kontrolü Tekniklerinin Kullanım Alanları ..... | 79 |
| Tablo 2.6. Bir Kalite Kontrol Çemberi Sürecinde Tipik Yolların Ölçümü.....    | 83 |
| Tablo 2.6. Beyin Fırtınasının.....                                            | 88 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|             |                                                                 |     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1.  | Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....                                | 12  |
| Şekil 1.2.  | Kalite Kavramları Arasındaki İlişkiler.....                     | 13  |
| Şekil 1.3.  | Kalitenin Kilometre Taşları .....                               | 15  |
| Şekil 1.4.  | Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci .....                          | 19  |
| Şekil 1.5.  | Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı.....                           | 26  |
| Şekil 1.6.  | İki Sürecin Bütünleşmesi .....                                  | 27  |
| Şekil 1.7.  | Toplam Kalite Yönetimi'nin Öteki Kavramlarla İlişkisi .....     | 36  |
| Şekil 1.7.  | Sistem Yaklaşımı .....                                          | 45  |
| Şekil 1.8.  | Toplam Kalitenin Ana Unsurları .....                            | 49  |
| Şekil 2.1.  | Sürekli İyileştirme Metodolojisi .....                          | 53  |
| Şekil 2.2.  | Batı'nın İcatlara Dayalı Gelişme Anlayışı .....                 | 60  |
| Şekil 2.3.  | Kaizen .....                                                    | 61  |
| Şekil 2.4.  | Bir Başka Açıdan Yenilik ve Kaizen'in Karşılaştırılması .....   | 63  |
| Şekil 2.5.  | Problem Çözme Basamakları.....                                  | 67  |
| Şekil 2.5.  | İyileştirme Çevrimi .....                                       | 69  |
| Şekil 2.6.  | Yeniden Düzenlenen PUKÖ Döngüsü.....                            | 74  |
| Şekil 2.7.  | TKY'nin Problem Çözme Tekniklerinden Bazıları .....             | 78  |
| Şekil 2.8.  | Deming Döngüsü .....                                            | 80  |
| Şekil 2.9.  | Deming Çarkı ile PUKÖ Döngüsü Arasındaki Karşılıklı İlişki..... | 81  |
| Şekil 2.10. | Tam Zamanında Üretim Çerçevesi .....                            | 85  |
| Şekil 2.11. | Sebeup-Sonuç Diyagramı .....                                    | 91  |
| Şekil 2.12. | Kalitenin Yeni 7 Aracı .....                                    | 94  |
| Şekil 2.13. | Kıyaslama Süreci .....                                          | 99  |
| Şekil 3.1.  | Kütüphane Organizasyon Şeması .....                             | 104 |
| Şekil 3.2.  | Kütüphane Şube Müdürlüğü Prosesi .....                          | 105 |
| Şekil 3.3.  | Okuyucu Hizmetleri Şube Müdürlüğü Prosesi .....                 | 107 |

## GİRİŞ

Günümüzde işletme yönetimlerinden, şirket kültürlerine, üretim biçimlerinden, müşteri isteklerine her şey yeniden şekillenmektedir. Değişimin hızlı ve köklü olduğu 20. Yüzyılın son çeyreğinde geleneksel yöntemlerle bu süreci başarıyla atlatabilmenin olanaksız olduğu her alanda görülmüş, tüm dünyanın küresel bir açık pazar haline gelişiyle organizasyonlar yapılarında önemli değişikliklere giderek değişen pazar koşullarına uyum sağlamaya çalışmışlardır.

Değişimin hızlı ve çok boyutlu olduğu günümüz rekabet ortamında, işletmelerin rakiplerine karşı fark atabilecekleri ileri teknolojiler yada sofistike ürün ve hizmetler işletmelere büyük maliyetler getirir. Küresel rekabet ortamına adapte olmayan, fiyat, ürün ve kalite yönünden rekabet gücü olamayan işletmeler zamanla rakiplerinin ezici üstünlüğüyle karşılaşılır. Bu yüzden günümüzdeki yok edici rekabet karşısında ayakta kalmak, rakiplerine fark yaratmak isteyen işletmeler için toplam kalite yönetimi bir zorunluluktur.

Müşteri istek ve gereksinimlerinin, müşteri tatmininin odak noktası olduğu yeni bir piyasa mevcuttur. Dolayısıyla müşterinin beklentilerini karşılayabilmek, müşteri ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmek için kalitenin her adımda, her süreçte mutlaka sağlanması gerekir.

Müşteri odaklı bir anlayış olan toplam kalite yönetiminde hedef, sadece müşteri beklentilerini karşılamak değil müşteri isteklerinin önceden kestirilerek buna uygun ürün ve hizmet sunmaktır. Kalite, ürün ve hizmete sonradan eklenemez. Yani kaliteli ürün ve hizmet demek kaliteli süreç demektir. Süreç, kaliteli ürün ve hizmet üretecek biçimde planlanmışsa ancak; sürecin sonunda kaliteli ürün ve hizmet çıkacaktır. Süreçte oluşacak olumsuzluk ve hatalar, süreç boyunca artarak devam edecektir. Bir sürecin çıktısının kaliteli ya da mükemmel olması için, süreç yönetiminin çok iyi planlanmış ve tasarlanmış olması gerekir.

Arzulanan süreç yönetimini elde edebilmek için iki önemli etken gerekir: Bunlar sürecin yönetilmesi ve sürecin devamlılığı için sürekli iyileştirilmesidir. Sürekli olarak daha iyiye arama çabası olan sürekli iyileştirme felsefesi; sürece öncelik veren, küçük adımlı, insana dayanan bir anlayıştır. İyileştirilebilen her şeyi kalite olarak algılayan Japon yönetim anlayışının bir ürünü olan sürekli iyileştirme (kaizen) felsefesi toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biridir. Bir işletmede kalitenin uygulanması ve özümsemesi ancak, sürekli iyileştirmelerle elde edilebilir.

Bu tez çalışmasının da konusu olan sürekli iyileştirme felsefesi, sürece öncelik veren, iyileşmenin sağlanmasında herkesin katılımını hedefleyen, çalışanların kararlarda aktif rol almasını sağlayan bir stratejidir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kalite kavramı tanımlanarak, kalitenin tarihsel gelişimi ve bu sürecin en önemli öncülerinden bahsedilmiştir. Daha sonra toplam kalite yönetimi anlayışı genel olarak ele alınmış klasik yönetim anlayışı ile kalite yönetim anlayışı karşılaştırılmıştır. Toplam kalite yönetiminin amacı, önemi ve temel ilkeleri maddeler halinde sunulmuştur.

İkinci bölümde, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden olan sürekli iyileştirme felsefesi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kaizen kavramının doğuşu, doğu ve batıdaki kaizen ayrımı ve sürekli iyileştirmenin sağlanması için gerekli adımlar üzerinde durulmuştur. Son olarak sürekli iyileştirme çalışmalarında performanstaki iyileştirmeleri ölçmek için kullanılan araç ve teknikler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölüm olan uygulama kısmında ise, müşteri odaklı bir hizmet kurumu olan Sakarya Üniversitesi Süleyman Demirel Kütüphanesi örneklenerek, kurumun kalite tarihçesi, vizyon, misyon ve kalite hedefleri tanıtılarak, kurumda uygulanan iyileştirme faaliyetlerine değinilmiştir. Hizmet üreten işletmeler olan kütüphaneler, kullanıcı odaklı merkezler olduğundan kendilerini çevreleyen değişimin içinde yer almaları gerekir. Bu ise ancak gerekli yapılanmalar ve iyileştirmelerle elde edilebilecek bir süreçtir.

## BİRİNCİ BÖLÜM:

### 1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 1.1. Kalite Kavramı

Kalite günlük yaşantımızda sıkça kullanılan bir kavramdır. Kalite kavramının ortak bir tanımı yoktur. Dünyadaki hızlı değişimler, kültürel etkileşim, globalleşme, teknolojik değişim, toplumsal değer yargılarının farklılığı, dini ve toplumsal kuralların etkisi gibi nedenler, kalite kavramının değişik zamanlarda değişik tanımlarının yapılmasına neden olmuştur.<sup>1</sup>

Kalite kavramı herkes tarafından farklı algılsa da mevcut tanımlardaki terimler bizleri bir ortak paydada birleştirmektedir. Kalite tanımlarının ortak paydası insan ise farklılığın en büyük sebeplerinden biri de insan algısının farklılığıdır. Bu yüzden ne kadar insan var ise o kadarda kalite algısı vardır.

Eskiden kalite en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tarif edilirdi. Teknik açıdan ise kalite tolerans sınırları içinde, spesifikasyonlara göre, optimum seviye gibi bazı kavramlarla tanımlanırdı. Ancak bugünkü iş ortamında en büyük, en pahalı gibi sıfatlara haiz malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Şimdi mal satabilmek için müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal ve hizmet üretmek gerekir. Bu anlamda kaliteyi aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.<sup>2</sup>

Kalite = Müşteri Tatmini

TSE-ISO 9005 Kalite Sözlüğü'nde kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Crosby'nin şartlara uygunluk dediği kalite, Amerikan Kalite Derneği tarafından, 'bir mal ya da hizmetin belirli gereklilikleri karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür' şeklinde ifade edilmektedir. Kalite ayrıca Juran tarafından kullanıma uygunluk, Deming tarafından müşterilerin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yenilikler olarak tanımlanmakta, JIS (Japon Standartlar Enstitüsü) ise kalitenin, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olduğunu vurgulamaktadır.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Faik Ardahan...[vd], *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2009, s. 8.

<sup>2</sup> Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, İstanbul: Alfa, 1997, s. 39-40

<sup>3</sup> Orhan Küçük, *Standardizasyon ve Kalite*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 69

1984 yılında D. Garvin kalitenin sekiz boyutunu aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

1. Performans: Üründe bulunan birincil özellikler.
2. Diğer unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristikler.
3. Uygunluk: Spesifikasyon, standart ve belgelere uygunluk.
4. Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisindeki performans özelliklerinin sürekliliği.
5. Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği.
6. Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerini kolay çözülebilirliği.
7. Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeterliği.
8. İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı.<sup>4</sup>

Kalite kavramı genellikle çok değişik şekillerde kullanılmakta ve zaman zamanda yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Bu nedenle söz konusu kavrama açıklık getirilmesinde yarar bulunmaktadır. Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş kalite kavramı ise ‘Bir mal veya hizmetin gereksinim ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.’<sup>5</sup>

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlayacağımız gibi kalite çok boyutlu bir kavramdır. Ürün ve hizmet kalitesi diye çeşitli kısımlara ayrılrsa da sürekli iyileştirme anlayışıyla düşündüğümüzde en önemli kavram olarak insan kalitesi karşımıza çıkacaktır.

Norichi Kano, kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model getirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan biri ‘mecburi kalite’, diğeri ise ‘cazip kalite’dir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Örneğin; ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerine, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Binek otomobillerinde, ani darbelere karşı hava yastığı geliştirilmesi buna örnektir. Cazip kalite, bir süre sonra, müşterinin

---

<sup>4</sup> Rıdvan Bozkurt, *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)*, Ankara: MPM, 2003, s. 13

<sup>5</sup> Muhittin Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa, 2000, s.1

benimsemesi ve talebi ile mecburi kalite halini alır.<sup>6</sup> Bu yaklaşımı *beklenen kalite*, *tatmin edilen kalite* ve *memnun eden kalite* şeklinde üçlü bir dereceleme ile yapmak da mümkündür.

**Beklenen kalite**, müşterinin beklediği ve dolayısıyla ayrıca talep etmeye gerek duymadığı özellik veya karakteristikleri belirtir. Bu özellikler bulunduğunda, müşteri memnuniyetsizlik göstermez, fakat bu özellikler bulunmadığında müşteri memnun olmaz. **Tatmin eden kalite**, müşterinin özel olarak talep ettiği özellik veya karakteristikleri belirler. Bu özellikler bulunmadığında müşteri tatmin olmaz. Tatmin edilen kalite müşteri beklentilerini karşılar, ama aşmaz. **Memnun edilen kalite** ise, müşterinin istemediği çünkü varlığından haberdar olmadığı özellik ve karakteristikleri belirtir. Bu özellikler bulunduğunda, müşteri çok memnun olur; bu özellikler bulunmadığında müşteri memnuniyetsizlik göstermez. Memnun eden kalite, müşterinin beklentilerini karşılar ve onu memnun eder. Bu yaklaşıma göre, *beklenen kalite* müşteri memnuniyetsizliğini önleyebilmeli; *tatmin eden kalite* müşterinin beklentilerini karşılayarak onları tatmin edecek şekilde olmalı; *memnun edilen kalite* ise, müşteri beklentilerini aşarak onları memnun etmelidir.<sup>7</sup>

Bazen bir terimin tam da ne anlama geldiğini ne olmadığını tanımladığımızda ortaya koyabiliriz. Buradan yola çıkarak kalite ne değildir? sorusunun cevabını aradığımızda şu tanımlarla karşılaşırız:

Kalite ne değildir?

Kalite, mutlak anlamda ‘en iyi’ değildir.

Kalite, sihirli bir değnek değildir.

Kalite, lüks ya da şansla elde edilecek bir şey değildir.

Kalite, ürünün üzerine yapıştırılacak bir etiket değildir.

Kalite, üç koyup beş alınabilecek bir kumar değildir.

Kalite, kalitesiz insanların arkasına saklanacağı bir perde değildir.<sup>8</sup>

## 1.2. Kalite Yönetiminin Tarihsel Serüveni

Kalite olgusu insanlık kadar eski bir kavram olması sebebiyle, onun tarihsel gelişimi de insanlığın tarihsel gelişimiyle paralel gitmiştir.

<sup>6</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa, 2001, s. 8-9.

<sup>7</sup> Erol Yılmaz, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Alp Yayınevi, 2005, s. 20.

<sup>8</sup> Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, *Kalite ve Hayata İzdüşümleri*, Ankara: Nobel, 2003, s. 4.

İnsanların avcı-toplayıcı olmayı bırakıp kendi yiyeceklerini üretmeye başlamasının üzerinden yaklaşık 10 bin yıl geçmiştir. Kendi kendine yetmeyle ilgili uzatmalı tarihi sona erdirip birbirleriyle ticarete başlamaları tam da bu döneme denk düşer. Değiş tokuş, ticaretin ilk biçimiydi ve ilk zamanlarda muhtemelen sadece kısa mesafeler arasında meydana gelmekteydi. Çeşitli ulaşım araçları geliştikçe ve ticaret yapmanın uygun bir aracı olarak sonunda paranın ortaya çıkmasıyla ticaret yapılan mesafeler de arttı. Maliyet kavramı paradan önce çıkamayacağına göre, bu kavramın da en azından 10 bin yıllık bir tarihi olması gerekir.<sup>9</sup>

**Tablo.1.1. Kalite, Maliyet ve Üretkenlikle ilgili İnsanlık Tarihi**

|            |               |
|------------|---------------|
| Kalite     | 1.000.000 yıl |
| Maliyet    | 10.000 yıl    |
| Üretkenlik | 200 yıl       |

Kaynak: Yoshio Kondo, *İşletmede Bütünsel Kalite*, s. 19.

Her kavramın toplumdaki serüveni veya zaman içindeki yolculuğu birbirinden farklılık gösterse de kalitenin bir disiplin olarak yönetim olgusuyla beraber işletmelerde uygulanması yeni bir süreçtir. Tarihi ve insanlığı şekillendiren birçok etken olmasına rağmen, ‘savaşlar’ bunların içindekilerden en önemlisidir. Eski dönemlerde savaşlar toplumsal etkileşimin en fazla olduğu dönemlerdi. Uygarlık tarihine baktığımızda insanoğlu büyük savaşlardan sonra yaşamını yeniden devam ettirebilmiştir. Bu çalkantılı dönemlerde toplumsal gereksinimlere göre farklı disiplinler ortaya çıkmıştır. Biliyoruz ki II. Dünya savaşından sonra arşivcilik bir disiplin olarak farklı bir boyut kazanmıştır. Halbuki arşivler de insanlık kadar eski bir kurumdur. Fakat bu kavramın bir disiplin olarak ele alınması ve modern arşivciliğin doğmasına sebep olan II. Dünya Savaşı olmuştur. Bu disiplin gibi kalite yönetim kavramının da modern anlamda kullanılmaya başlanması ve bu yönetimin Japonya tarafından geliştirilmesi de ancak II. Dünya savaşından sonra olmuştur. Bu yüzden kalite yönetiminin tarihsel gelişimini iki süreç içerisinde izlememiz gerekir.

- II. Dünya Savaşı’ndan önce kalite yönetimi
- II. Dünya Savaşı’ndan sonra kalite yönetimi

<sup>9</sup> Yoshio Kondo, çev. Ayşe Bilge Dicleli, *İşletmede Bütünsel Kalite*, İstanbul: MESS, 1999, s. 18-19.

### ***1.2.1. II. Dünya Savaşı'ndan Önce Kalite Yönetimi***

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilerle M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir. ‘Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir.’ M.Ö.1450 yılında ise eski Mısır’daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler. Bu örneklerden çıkarılabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur.<sup>10</sup>

İnsanoğlu var olduğu sürece yaptığı işin mahiyetini sorgulamış ve en iyi, en kalitelisine ulaşmak için çaba göstermiştir. Bu ilke, tarih ilerledikçe insanların yaşam tarzına, üretime ve tüketime getirdikleri yeniliklerle farklı boyutlar kazanmıştır. İnsanoğlu göçebelikten yerleşik hayata geçmesiyle zanaatlık kurumu ve bu işleri yapan zanaatkârlar ortaya çıkmıştır. Üretimi temsil eden bu grupta kalite tek tek ürün kontrolü şeklinde sağlanmaya çalışılırdı.

Medeniyetin ileriki yıllarında ise kasaba gibi şehirlerde belirli pazar yerleri oluşmaya başlayınca, müşteri tarafından yapılan seçim ustanın hünerine ve şöhretine göre yapılmaya başlamıştır. Bir anlamda marka seçimi usulüyle kalite kontrol yapılmıştır. Daha sonraki yıllarda Loncalar tarafından (Ahilik Teşkilatı) hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu dönemlerde kalite, özellikle zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğu altındaydı.<sup>11</sup>

Bu dönemlerde üretim, atölye denilen yerlerde sıkı kontroller çerçevesinde toplumun ihtiyacı miktarında sınırlı kişiler tarafından gerçekleşirdi. Loncalar bünyesinde olan üyelerinin işlerini belirli bir standarda oturtmaya çalışmış ve o günkü şartlarda kalite olgusunu öne çıkarmaya çalışmıştır.

18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa’yı sarsan “Sanayi Devrimi”, iş yaşamında ve toplumsal yapıda büyük değişikliklere yol açmıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte el emeğinin yerini çok daha hızlı ve ucuza üreten makineler almış ve kitle üretimi dönemi başlamıştır. Kendi makinelerini almaya gücü yetmeyen zanaatkârlar, diğer

<sup>10</sup> Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, s. 1-2.

<sup>11</sup> Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 16.

zanaatkarların yanında çalışmak zorunda kalmışlardır. Böylece eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işçileri haline gelmişlerdir.<sup>12</sup>

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şeklide atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Bu sorunlara çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de ‘Bilimsel Yönetim’in babası Frederick Winslow Taylor’dur.<sup>13</sup>

Sanayi devrimi ile gelişim sürecine giren kalite olgusu bu süreye kadar sadece denetim mekanizması ile beraber yürütülmüş; fakat 19.yy. başları itibariyle farklı bir boyut kazanmaya başlamıştır. Taylor, Weber, McGregor, Shewart gibi bu dönemin uzmanları yönetim olgusunu geliştirmeye başlamışlar ve bazı standartlar oluşturarak kalite yönetimi konusunda çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Sanayi Devrimim en önemli buluşu olan makine olgusu ile işçi sınıfının yanı sıra mühendis denilen yeni bir sınıf doğmaya başlamıştır. Ve bu yeni sınıf işletmelerdeki kalite denetiminin sorumlusu olmaya başlamıştır. Kendiside mühendis olan Taylor işletmelerde katı iş bölümüne gitmiş ve denetimi, mühendislerin eline vermiştir.

Taylor işletmelerdeki verimsiz ve israflı çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağıının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesini bekleyemeyiz demiştir. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada ‘talimatların’ ve ‘prosedürlerin’ önemi anlaşılmıştır.<sup>14</sup>

F.W.Taylor ile başlayan klasik yönetim anlayışında her şey üretim odaklıdır ve üretimin bir parçası kabul edilir. Her şey ‘üretim’ merkezinde şekillenir. Diğer bir

---

<sup>12</sup> Pınar Doğanay, *Kaizen-Sürekli İyileştirme ile Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2008, s.96.

<sup>13</sup> Özevren, a.g.e., s. 7.

<sup>14</sup> Özevren, a.g.e., s. 8.

deyişle ‘önce üretim’ hayatın sürekliliği için önemlidir. Bu sebeple de ‘işletme için iyi olan her şey işletmede çalışanlar için de iyidir’ anlayışı benimsenmiştir.<sup>15</sup>

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk oldu. Amerika’da Shewart 1924 yılında kontrol çizgilerini geliştirdi. Amerika’da firmalar örnekleme metodunu kullanılmaya başlarken, İngiltere’de Duding elektrik endüstrisi de istatistiksel metotları uygulamaya koydu. 1930’lu yıllarda Amerika ve İngiltere ilk kalite kontrol kitaplarını yayınladılar.<sup>16</sup>

1930’lu yıllarda Waldo Wezlau ve Joseph V. Talacko kusurları büyükten küçüğe doğru bir sıra içinde sınıflandırarak problemlerin çözümünde önceliklerin belirlenmesi ilkesini getirmiştir. Diğer adıyla Pareto İlkesi olarak bilinen ve toplam kalite yönetimi’nin istatistiki araçlarından biri olan bu ilke çok geniş bir uygulama alanı bulmuş ve hala etkin olarak kullanılmaktadır.<sup>17</sup>

II. Dünya savaşına kadar uygulanan kalite hareketleri üretim alanlarında verimliliği arttırmak, denetimi sağlamak ve bazı istatistiksel araçlarla kontrolü sağlamak yönündeydi. Bu sistemin yetersiz olduğunu gösteren en önemli etkenlerden biri savaş yıllarıdır. Savaş yıllarında kullanılan askeri malzemenin sadece miktar açısından çok değil aynı zamanda kaliteli ürüne de ihtiyaç duyulmasıyla bu konunun önemi daha iyi anlaşılmıştır.

### ***1.2.2. II. Dünya Savaşı’ndan Sonra Kalite Yönetimi***

II. Dünya Savaşının bütün teknolojiler gibi kalite teknolojisinin de gelişimine katkıda bulunduğu bir gerçektir. Davranış bilimlerinin, örgüt geliştirme tekniklerinin, bilgi işlem teknolojilerinin ve bugün kullandığımız birçok teknolojinin temel taşları II. Dünya Savaşındaki gelişmelerle atılmıştır. Nedeni ise tarih içinde böyle çalkantılı dönemlerin üretken süreçler ve insanlar ortaya koyabilmesidir. Ralph Waldo Emerson’un dediği gibi: Felaket zamanlarının değeri vardır. Depremden sonraki sabah jeoloji öğrenirsiniz. İkinci Dünya Savaşı, kalite konusundaki başarısızlığın çok sayıda insanın ölümüne hatta bazı cephelerde savaşın yitirildiğine tanık olunan bir zamana

---

<sup>15</sup> Ardahan, a.g.e., s. 22.

<sup>16</sup> Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.17.

<sup>17</sup> Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta, 2000, s. 39.

rastlanmaktadır. Patlamayan torpil ve bombalara, ateş almayan mermilere %100 muayene yönetiminin çözüm getirmediği görülmüştür.<sup>18</sup>

Savaş yıllarında ölen kalifiye insan gücü ve savaştan sonra yıkılan ekonomiler de üretim mallarına olan talep yüzünden, kaliteli iş gücü savaştan sonraki ilk yıllarda önemli ölçüde sağlanamamıştır. Savaş yıllarına kadar uygulanan kalite güvence sistemlerinin, askeri alanda da görüldüğü gibi gerekli verim sağlanamadığı için kalite sorunun daha kapsamlı ele alınması gerektiği ortaya çıkmıştır.

2. Dünya Savaşı sırasında iki güç kalitenin gelişiminde etkili oldu.; Birincisi Japonya'daki kalite devrimidir. O döneme kadar, savaş süresi de dahil olmak üzere, Japon malları kalite konusunda son derece geriydi ve kamuoyunda da böyle bilinmekteydi. İkinci güç ise, halkın zihninde kalite konusunda bir bilinçlenmenin meydana gelmesidir.<sup>19</sup>

II. Dünya Savaşı bittiğinde Japonya, neredeyse bütün fabrikaları hava saldırılarında yanmış ya da yıkılmış, çok yüksek enflasyonla yüz yüze kalmış, gıda sıkıntısı çekilen, işgal dönemi idaresince dış ticareti kısıtlanmış bir ülke durumundaydı. 1951 yılına gelindiğinde Japonya milli geliri 1935 yılındaki seviyesini ancak yakalayabilmiştir.<sup>20</sup>

Japonya, İkinci Dünya Savaşı yenilgisi ile harap olmuş, tüm sektörleri büyük ölçüde zarar görmüştü. A.B.D. işgal kuvvetleri Japonya'ya ayak bastığında önemli bir engelle karşılaştı; telefon hatları sık sık kesilmekteydi, çünkü kullanılan malzemeler kalitesizdi. Bu zayıf noktaları gören işgal kuvvetleri komutanı Japon telekomünikasyon sektörüne modern kalite yöntemlerini kullanma talimatı verdi ve endüstriyi eğitmek için harekete geçti. Böylece Mayıs 1946'da Japonya'da istatistiksel kalite kontrol başlamış oldu. Bu bir anlamda "Toplam Kalite"nin de filizleriydi.<sup>21</sup>

Daha sonra Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası tarafından davet edilen Deming'in verdiği konferans ve seminerler Japonlara istatistiksel boyutta kalite problemlerinin çözümünü öğretti. Bu gelişmelerden sonra Deming ve onun metodu,

<sup>18</sup> Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, s. 39.

<sup>19</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 28.

<sup>20</sup> Muammer Zecrenler, Rıfat İran, *Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları( Keiretsu)Analizi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı : 16, 2006, s. 759. [çevrimiçi], Elektronik Adres : [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD..pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20-%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD..pdf) (15.12.2010)

<sup>21</sup> Doğanay, a.g.t., s.99-100.

yöneticileri örgütlerinin kalite geliştirme programlarına aktif olarak katılmaya zorladı. Deming'den sonra JUJE tarafından davet edilen Juran Japonlara; planlama, örgütsel sorunlar, kalitede yönetimin sorumluluğu ve gelişme için hedefler belirleme gibi konular üzerinde yoğunlaşan seminerler vermiştir. Aynı dönemde kalite konusundaki sistematik yaklaşımları ile bilinen Feigenbaum'un eserleri de Japonlar tarafından tercüme edilerek uygulamaya konulmuştur.<sup>22</sup>

1950 Mart'ında JUSE (Japon Mühendisleri ve Bilim Adamları Derneği), editörlüğünü K. Ishikawa'nın yaptığı İstatistiksel Kalite Kontrol adlı derginin yayınına başladı. Deming, Japonya gezilerinden birinde, Japonların kısa süre sonra dünya pazarını kaliteli ürünlerle dolduracağı yolundaki ünlü kehanetinde bulundu.<sup>23</sup>

Deming sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan 'Deming Döngüsü'nü de Japonya'ya tanıtmıştır.<sup>24</sup>

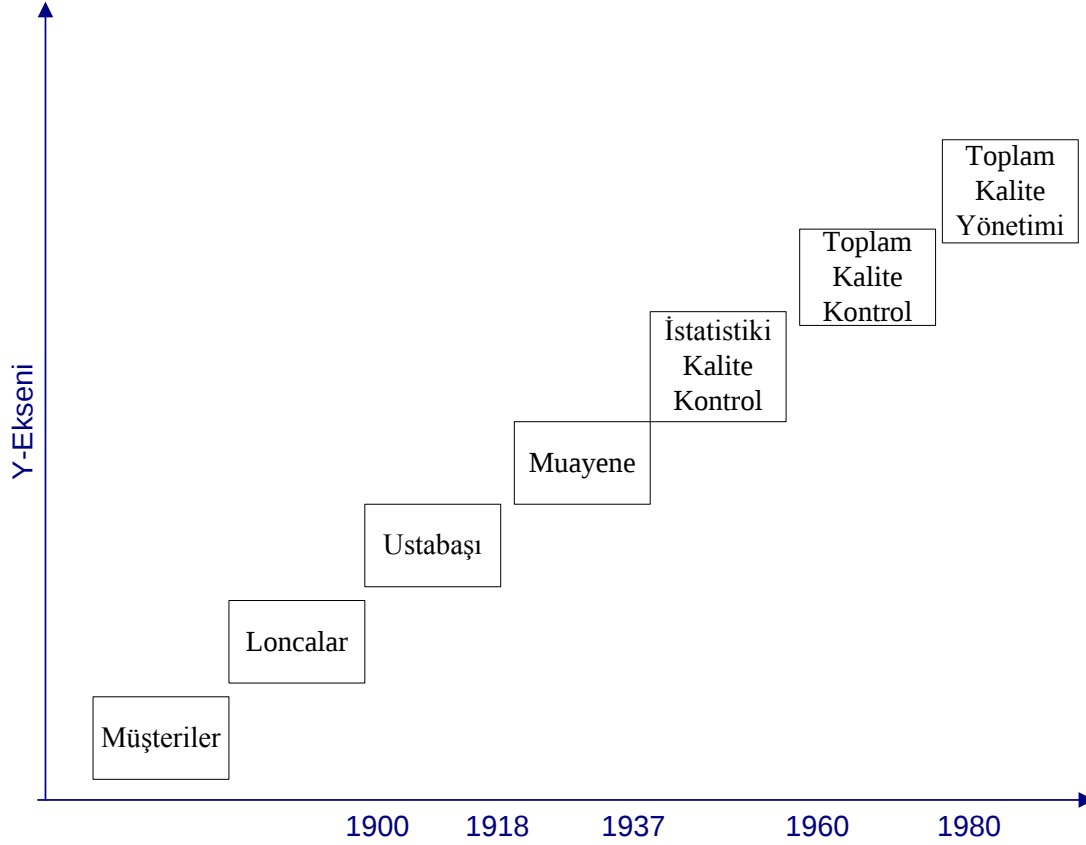
A.B.D. de başlayan kalite hareketi asıl gelişimini II. Dünya savaşından sonra Japonya da bulmuştur. Japonlar kalite yönetimini bir yaşam biçimine dönüştürmüşler ve hayatlarının her alanında uygulamaya başlamışlardır. Japon şirketlerinin gelişmesinde de önemli bir etkiye sahip olan kültür ve din olgusu kalite yönetiminde de kendini göstermiştir. Grup çalışmasına yatkın olan Japonlar insan odaklı bu yeni sistemi bir yaşam felsefesi haline dönüştürmüşlerdir.

---

<sup>22</sup> Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, s. 40.

<sup>23</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 28.

<sup>24</sup> Masaaki Imai, *Kaizen : Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul : KalDer, 2003, s. 11.



### Şekil 1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, s. 17.

1980’lerden sonra ise kalite, üretim departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimi ile toplam kalite yönetimi, kalite kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır. Kalite aniden etkin bir pazarlama silahı haline gelmiş ve üst yönetimler, insanların dünyanın her tarafında yüksek kaliteli ürünlere teveccüh edeceğini fark etmişlerdir. Bundan sonra bütün örgüt sisteminin bütün elemanları kaliteyi temin etmede sorumluluk yüklenmeye başlamışlardır.<sup>25</sup>

Kalitenin tarihsel gelişiminde de gördüğümüz gibi gün geçtikçe gelişen ve karmaşık bir yapıya sahip olan mal ve hizmetler, üretimlerinde daha çok emek gerektiren yüksek kalite ve performans seviyesine ulaşılmasını bir zorunluluk haline getirmiş ve kalite olgusuna bakış açısı yıllar itibariyle gelişme göstermiştir.

<sup>25</sup> Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, s. 41.

|                                 |                             |                                              |                                     |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| TOPLAM<br>KALİTE<br>YÖNETİMİ    |                             |                                              |                                     |
| KALİTE<br>GÜVENCESİ             |                             |                                              | Kalite<br>Çemberleri                |
| KALİTE<br>KONTROL               |                             | Kalite Politikası                            | Motivasyon                          |
| MUAYENE VE<br>DENEY             | Proses Kont.                | Sistem<br>Yaklaşımları                       | Verimli Bakım                       |
| Kabul İşlevi                    | Muayene ve<br>Deney Kontrol | Kuruluş Kalite<br>Standartları               | Kalite<br>Maliyetleri<br>Analizleri |
| Girdi Kontrolü                  | Ekipman Kontr.              | Kalite Denetimi                              | Sürekli<br>Gelişme                  |
| Proses Kontr.                   | İstatistiksel<br>Teknikler  | Tedarikçi<br>Değerlendirme                   | Çevre                               |
| Son Ürün Kontr.                 | Örnekleme Planı             | Pazar Araştırması                            | Sürekli Eğitim                      |
| Uygun Olmayan<br>Malzeme Kontr. |                             | Müşteri Şikayetleri                          | İç Müşterilerin<br>Tatmini          |
| Günlük Sorunlar                 |                             | Hata Analizleri                              | Çalışanların<br>Katılımı            |
|                                 |                             | Verilerin Analizleri                         | Sıfır Hata                          |
|                                 |                             | Kalite konusunda<br>üst yönetime<br>raporlar |                                     |
|                                 |                             | Düzeltilici ve<br>önleyici faaliyetler       |                                     |
|                                 |                             | Eğitim                                       |                                     |
|                                 |                             | Proses yeterlilik<br>analizi                 |                                     |
|                                 |                             | Genel Bakım                                  |                                     |

**Şekil. 1.2. Kalite Kavramları Arasındaki İlişkiler**

Kaynak: Şeminur Topal, Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri, s. 64.

Geçmişten günümüze kalite anlayışı ve uygulamaları ile kapsamı arasındaki evresel gelişim ve farklılıklar şekil 1.2.'den de görüleceği gibi tam bir evrim geçirerek ilerlemiştir. Bu evrim 'Kalite Evrimi' olarak adlandırılmaktadır. Özellikle Japon'larca başlatılmasına ortam hazırlanan ve 1940'lı yıllardan günümüze gözlenen başarılı sonuçlara bağlı olarak da, emsal uygulamalarla tüm dünyada yaygınlaştığı gözlenen bir evrimdir.<sup>26</sup>

Kalite olgusu şüphesiz 21. y.y. da ortaya atılmış ve geliştirilmiş bir kavram değildir. İnsanlığın her döneminde bilinen ve uygulanan bir kavram olmuştur.

Sonuç olarak diyebiliriz ki;

Kalite altın madeni ise, kalite yönetimi bu madenin çıkarılmasıdır.<sup>27</sup>

| BELİRLEYİCİ<br>ÖZELLİKLER | MUAYENE                             | İSTATİSTİKSEL<br>KALİTE<br>KONTROL               | TOPLAM<br>KALİTE<br>KONTROL                                                                                                   | TOPLAM<br>KALİTE<br>YÖNETİMİ                                                                                                                         |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TEMEL<br>PRENSİP          | Meydana<br>çıkarma                  | Kontrol                                          | Koordinasyon                                                                                                                  | Süreç ve insan<br>odaklılık;<br>sürekli gelişme                                                                                                      |
| KALİTEYE<br>BAKIŞ AÇISI   | Çözülmesi<br>gereken bir<br>problem | Çözülmesi ve<br>izlenmesi gereken<br>bir problem | Tasarım<br>aşamasında<br>yaratılan<br>unsur<br>kalitesizlik<br>ise, ortaya<br>çıkmadan<br>önlenmesi<br>gereken bir<br>problem | Koşulsuz<br>müşteri tatmini                                                                                                                          |
| VURGU                     | Standart ürün                       | Muayenenin<br>azaltıldığı standart<br>ürün       | Tasarımdan<br>pazarlamaya<br>tüm üretim<br>hatlarında ve<br>fonksiyonel<br>gruplarda<br>kalitesizliğin<br>önlenmesi           | Başta yönetim<br>süreçleri olmak<br>üzere, tüm<br>süreçlerde<br>'kalite'nin<br>paylaşılan<br>vizyon olması<br>ve birey<br>kalitesinin<br>artırılması |

<sup>26</sup> Şeminur Topal, *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, 2000, s. 64-65.

<sup>27</sup> Dereli, Baykasoğlu, a.g.e., s. 9.

|                                 |                    |                                                         |                                                  |                                                           |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| METOD                           | Örnekleme ve ölçme | İstatistiksel araçlar ve teknikler                      | Programlar ve sistemler                          | Yönetim anlayışı ve sistemi                               |
| KALİTE PROFESYONEL LERİNİN ROLÜ | Muayene            | Problemi tespit ve istatistiksel metotların uygulanması | Kalitenin ölçümü, planlanması ve program dizaynı | Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması          |
| KALİTE SORUMLUSU                | Muayene departmanı | Üretim ve mühendislik departmanı                        | Üst yönetim, tüm departmanlar                    | Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler |
| TEMEL YAKLAŞIM                  | Kalitede muayene   | Kalite kontrol                                          | Kalitede yapılanma                               | Yaratılan kalite                                          |

### Şekil.1.3. Kalitenin Kilometre Taşları

Kaynak: Yılmaz, a.g.e. s.31.

### 1.3. Kalite Öncüleri

Kalite yönetiminin uzun bir tarihsel süreci vardır. Bu sürecin gelişiminin sağlanmasında dünyanın birçok ülkesinden bilim adamları, mühendisler ve uzmanlar gerekli katkıları sağlamıştır. A.B.D’de başlayan bu sürecin en çok uygulandığı ülkelerden biri olan Japonya ile devam etmesi yüzünden bu tezde 4 önemli kalite ayağı (Öncülü) ele alınmıştır.

#### 1.3.1. Edwards Deming (1900-1993)

Deming 14 Ekim 1900’de dünyaya geldi. 12 yaşında çalışma hayatına başladı. 1921’de Wyoming Üniversitesinden mezun oldu. 1928’de Yale’den doktorasını aldı. Fizik mühendisidir. Okulu bitirdikten sonra 1930-1946 yılları arasında ABD Tarım Bakanlığının Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarında (USDA) matematik ve istatistik dersleri vermeye başladı ve bu bölümün başıydı. Aynı zamanda Ulusal Standartlar Bürosuna ait okulda da dersler vermekteydi ve buralarda örnekleme ve diğer istatistik konuları üzerinde temel araştırmalar yaptı.<sup>28</sup>

Dr. Deming, 1950 yılının temmuz ayında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından Japonya’ya davet edilmiştir. Dr. Deming, Tokyo’da, Japon Medical

<sup>28</sup> Özevren, a.g.e., s. 11.

Derneğin oditoryumunda “Kalite Kontrolde Sekiz Günlük Kurs” seminerini vermiştir. Bunun hemen ardında da Hakone’de “Üst Yönetim için bir günlük Kalite Kontrol Kursu”nu vermiştir. Bu seminerlerde, Japon endüstrisindeki araştırmacılara, mühendislere, yöneticilere ve idarecilere istatistiksel kalite kontrolün temellerini ve nasıl etkin bir biçimde kullanılabileceğini anlatmıştır. Dr. Deming’in seminerleri katılımcılarının beyninde büyük etki yaratmış ve Japonya’da henüz gelişme aşamasındaki kalite kontrole büyük bir hız kazandırmıştır. Bu sekiz günlük seminerin notları, Dr. Deming’in ses kayıtlarından yararlanılarak tamamlanmış ve “Dr. Deming’in İstatistiksel Kalite Kontrol Seminerleri” adı altında ücret karşılığı dağıtılmıştır ve Deming buradan sağladığı karı JUSE’ye (Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği) bağışlamıştır. JUSE yönetim kurulu başkanı MR. Kenichi Koyanagi Dr. Deming’in bu cömertliği takdir ederek, Dr. Deming’in yardımlarını ve dostluğunu sürekli anmak ve Japonya’daki kalite kontrolün sürekli gelişimine destek sağlamak için bir ödül fonu oluşturmayı önermiştir ve yönetim kurulunca bu önerinin oy birliği ile kabul edilmesi ile 1951 yılında “Deming Ödülü” verilmeye başlamıştır.<sup>29</sup>

#### Eğitim Hayatı, Ödüller ve Deneyimler <sup>30</sup>

|                                                                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wyoming Üniversitesinde Mühendislik Eğitimi                                                                                                                                         | 1921-1922 |
| Colorado Mines Okulu, Fizik Bölümünde Asistan Profesörlük                                                                                                                           | 1922-1924 |
| Colorado Üniversitesi, Fizik Bölümünde Asistan Profesörlük                                                                                                                          | 1924-1925 |
| Yale Üniversitesi Fizik Eğitimi                                                                                                                                                     | 1925-1927 |
| A.B.D. Ziraat Fakültesi, Matematiksel Fizikçi                                                                                                                                       | 1927-1939 |
| A.B.D. Nüfus Sayım Bürosunda Danışmanlık                                                                                                                                            | 1939-1945 |
| New York Üniversitesi, İşletme Fakültesi İstatistik Profesörü                                                                                                                       | 1946-1993 |
| Endüstride Danışmanlık                                                                                                                                                              | 1946-1993 |
| Columbia Üniversitesi (Fahri) Profesörlük                                                                                                                                           | 1985-1993 |
| George Washington Üniversitesi ve Kalite Geliştirme Ofisi sponsorluğunda, genellikle değişken ve durağan sistemlere dayalı Kalite Geliştirme ve verimlilik için 4 günlük seminerler |           |
| Yıllık 8000 kişi katılımlı Los Angeles Seminerleri                                                                                                                                  | 1981-1993 |

<sup>29</sup> Muhammet Hakan Sezgin, *Kalite Ödül Süreçleri ve Kalder Derneği Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 89.

<sup>30</sup> <http://deming.org/index.cfm?content=61> (17.12.2010)

Deming hayatı boyunca yönetimde kalite kültürü oluşturmak için uğraşmıştır. O ömrü boyunca verdiği kalite seminerlerinde, katıldığı bilimsel toplantılarda, yazdığı makale ve kitaplarda, kurumlar için kalitenin vazgeçilmezliğini vurgulamıştır.

Deming'in felsefesi kuruluşlara, insanların daha iyi yaşamlarını sağlayacak ürünler ve hizmetler üretmeleri için çağrıda bulunuyor. Bu hizmet ve ürünleri sağlayarak ve geliştirerek, kuruluşlar sadık müşterilerinin sayısını artırıyorlar. Deming'in felsefesine göre gerçek karı, hoşnut müşteriler değil, sadık müşteriler sağlıyor. Hoşnutluk arayan müşteriler rakip bir firmanın yeni bir ürünü deneyebilir veya fiyatı daha ucuz olduğu için başka bir ürüne dönüş yapabilir. Ama sadık müşteriler aldıkları ürünler ve hizmetlerle hep övünürler.<sup>31</sup>

Deming geleneksel işletme anlayışı ve uygulamalarını eleştirirken dikkati 5 noktaya çeker ve bunları işletmenin “Beş Ölümcül Hastalığı” olarak özetler. Bunlar;

1. Amaç ve süreklilik yoksunluğu
2. Kısa vadeli kararlara önem verme,
3. Performans değerlendirmede liyakat ve yıllık değerlendirmelerin yanlış veya eksik yapılması veya hiç yapılmaması,
4. Yönetimin sık sık değişmesi
5. Yönetimin aşırı şekilde nicel - sayısal verilere odaklanması<sup>32</sup>

Deming, yukarıdakilerden hareketle daha sonra toplam kalite yönetiminin klasik ilkeleri arasında yer alan 14 ilke geliştirir. Bu ilkeler aslında toplam kalite yönetiminin temel felsefesini, örgüte ve insana bakış açısını, kalite iyileştirme konusunda yapabilecekleri de özetleyen yeni bir işletme manifestosudur. Bu 14 ilke içerisinde ciddi bir biçimde bir insan/çalışan odağı vardır. Bu anlamda Deming 1940 ve 1950'lerin 'insan ilişkileri' yaklaşımından ve bu temel örgüt paradigmasına yol veren hümanist örgüt anlayışından ciddi biçimde etkilenmiş görünmektedir. Yenilenmiş insan odağının toplam kalite yönetiminin yanı sıra 'insan kaynakları' modeliyle de 1980'lerden başlayarak ve özellikle 1990'larda tekrar gündeme geldiğini zaten biliyoruz. Deming'in 14 ilkesi şunlardır:

---

<sup>31</sup> Rafael Aguayo, *Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı*, çev. Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları, 1994, s. 19.

<sup>32</sup> Burcu Saraç, *Edwards Deming'in TKY İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanmasına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Alguları*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.30.

- 1- Sürekli iyileştirme ve geliştirme temel amaç olmalıdır.
- 2- Yeni kalite felsefesi benimsenmelidir.
- 3- Üretim sonu kalite kontrole son verilmelidir.
- 4- Tedarikçilerin sadece fiyata/maliyete dayalı olarak seçilmesine son verilmelidir.
- 5- Problemler tanımlanmalı ve sistemin sürekli olarak iyileştirilmesine çalışılmalıdır.
- 6- Çağdaş iş içinde veya işbaşı eğitim yöntemleri benimsenmelidir.
- 7- Öncelik sayıdan kaliteye çevrilmelidir.
- 8- Korkuya son verilmelidir.
- 9- Bölümler, birimler arasındaki duvar ve sınırlar kaldırılmalıdır.
- 10- Nasıl yapılacağına ilişkin destek sağlamadan üretkenliğin artırılmasını talep etmekten vazgeçilmelidir.
- 11- Sayısal kotalara bağlanmış iş standartları terk edilmelidir.
- 12- Çalışanların yaptıkları işle övünmelerinin ve kendileri işlerine adamalarının önündeki engeller kaldırılmalıdır.
- 13- Eğitim ve kendini geliştirme anlayışı kurumsallaştırılmalıdır.
- 14- Üst yönetim bundan önce sayılan 13 maddede dile getirilen alanlardaki dönüşümü gerçekleştirebilecek bir yönetim anlayışını benimsemelidir.<sup>33</sup>

Deming'in yönetimle ilgili öne sürdüğü 14 ilkenin kurumlarca benimsenmesi ile kalite algısı maliyet-verimlilik-kar şeklinde formüle edilen bir sisteme kavuşacaktır. Çünkü kalite artarsa maliyet azalır. Daha iyi kalite, daha düşük maliyet ve yüksek verimlilik sağlar. Deming, kalitenin kurumlarda tam olarak yerleşebilmesi için belirlediği bu 14 maddenin uygulatma sorumluluğunun üst yönetimin sahiplenmesine bağlı olduğunu düşünür. Çünkü üst yönetimin çalışmaları arasında bu ilkeler yoksa kurumdaki diğer çalışanların tek başlarına bu prensipleri uygulamaya çalışmaları bir şey ifade etmez.

### **1.3.2. Juran**

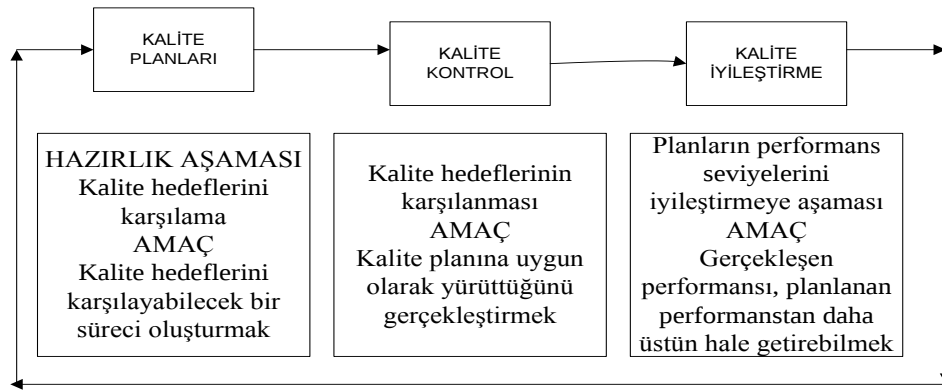
1904 yılında Romanya'da doğan Joseph M. Juran'ın ailesi 1912 yılında Amerika'ya göç ederek Minnesota eyaletine yerleşti. 1924 yılında Minnesota Üniversitesini bitiren Juran, Bell telefon şirketinde çalışmaya başladı. Bu sayede Shewart'ın 'süreç kontrol' yöntemiyle tanıştı ve bu yöntemi bizzat uygulama fırsatını

---

<sup>33</sup> Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, s. 65-66

buldu. 1954 yılında Japon sanayinin ayağa kaldırılması sürecine katkı yapması amacıyla Japonya'ya davet edildi. Deming'le aynı yıllarda Japon sanayinin önemli şirketlerinin üst ve orta kademeli yöneticilerine kalite kontrol konularında eğitimler verdi. Kalite konusundaki gerçek ününü bugün artık kendi alanında bir klasik olan ve 1950'lerde yazdığı Kalite Kontrol El Kitabı (Quality Control Handbook) adlı ansiklopedi kalınlığındaki kitapla elde etti.<sup>34</sup>

Kalite konusunda yazılmış en kapsamlı kitaplardan biri olan Kalite Kontrol El Kitabı bu alanda bir nevi kutsal kitap gibi görülmüştür. Juran da, Deming gibi kalite felsefesinin kurumda yerleşebilmesini üst yönetimin sorumluluğuna bırakır. Fakat kalitenin bir kurum kültürüne dönüşmesi sorumluluğunu sadece üst yönetime bırakmaz. En büyük sorumluluk üst yönetimdedir bu oranı %85 ve diğer çalışanların sorumluluğunu ise %15 olarak görür.



#### Şekil 1.4. Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci

Kaynak: Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, s. 185.

Juran'ın kalite konusundaki reçetesi, 'Kalite üçlüsü' (Quality Trilogy) şeklinde adlandırılan üç belli başlı kalite prosesi üzerine odaklıdır:

*Kalite Planlama*; İş süreçlerinin kalite hedeflerini yakalamayı sağlayacak şekilde planlanması.

*Kalite Kontrol*; Operasyonlar/çalışmalar boyunca kalite hedeflerine yönelik olarak süreçlerin kontrolünü yapmak.

<sup>34</sup> Hasan Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi: Kuramlar, İlkeler, Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s. 66.

*Kalite İyileştirme*; Süreçleri, çalışanların en üst düzey performans ortaya koyabilecekleri şekilde düzenlemek.<sup>35</sup>

**Tablo 1.2. Deming ve Juran’ın Temel Öngörülleri**

|                  | DEMİNG                                                           | JURAN                                                                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İNSAN DOĞASI     | Bilgiyi takibe eğilimli                                          | Kaliteyi takibe eğilimli                                                                                                         |
|                  | Sürekli gelişime istekli                                         | Ekonomik menfaat doğrultusunda (üst kademe yöneticiler), vazife doğrultusunda(genel çalışanlar)değişime karşı direnç             |
|                  | Onların ekonomik menfaatleri doğrultusunda hareket etme          |                                                                                                                                  |
|                  | Y teorisi                                                        |                                                                                                                                  |
| GERÇEK/HAKİKAT   | Bilgi teorisi                                                    | Kalite kurulu (sosyal gerçek)                                                                                                    |
|                  | Deneysel bilim testi                                             | Anket ve analizler(somut gerçek)                                                                                                 |
|                  | Sayılarla dayalı çalışma                                         | Bireysel öznel gerçekliğin belirlenmesinde hata (üst yönetim)                                                                    |
|                  | İşlemsel tanım, sosyal gerçeklik için temel teşkil eder          | Kalite üçlemesi sonucunda elde edilmiş kalite ile ilgili gerçeklik                                                               |
|                  | Bireysel gerçeklikle ilgisi yok                                  | Rasyonel süreç sonucunda elde edilmiş kalite ile ilgi gerçek (kalite planlama yol haritası, dizilmiş/düzenlenmiş sıralama, dizi) |
|                  | Hakikat, açığa vurulmuş; (kaide) doğmadan gelir (kesinlik)       | Bilimsel ölçümleme metodları ile oluşturulmuş gerçeklik                                                                          |
|                  | Rasyonel süreç sonucunda elde edilmiş gerçeklik (P-D-C-A)        |                                                                                                                                  |
|                  | bilimsel metod sonucu oluşturulmuş gerçeklik                     |                                                                                                                                  |
| ZAMAN BOYUTU     | Geçmiş, bugün, yakın gelecek ve uzak gelecek odaklı zamana sahip | Geçmiş, bugün, yakın gelecek ve uzak gelecek odaklı zamana sahip                                                                 |
|                  | Geliştirme sürecine yönelik                                      | Sıralama odaklı zamana sahip                                                                                                     |
|                  |                                                                  | Planlama sürecine yönelmiş                                                                                                       |
| İNSAN İLİŞKİLERİ | Kazan-kazan                                                      | Üçlü etki anlayışı                                                                                                               |

<sup>35</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 106.

|                  |                                           |                       |
|------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
|                  | Takımsal işbirliğine yatkın               | Çapraz işlev anlayışı |
|                  | Güven, itimad                             | Büyük Q anlayışı      |
|                  | Çeşitlilik teorisi                        |                       |
|                  | Psikoloji teorisi                         |                       |
|                  | Evrensel değil fakat bireysel, ayrıntısal |                       |
|                  | İnsanların yönetimi                       |                       |
| İNSAN AKTİVİTESİ | Sistem teorisi                            | İç oluşuma olmak      |
|                  | İç oluşumcu olmak                         |                       |

**Kaynak:** Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, s. 189.

### 1.3.3. Kaoru İshikawa

Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından. 1915'te Tokyo'da doğmuş, 1939'da Tokyo Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946'dan itibaren JUSE'de ve çeşitli sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulamıştır. Bu bağlamda kalite eğitime önem vererek basit istatistik tekniklerin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır. 1952'de Deming ödülünü, 1972'de American Society for Quality Control'un büyük ödülünü (Grant Prize), 1977'de Endüstriyel Standartlar alanında Japon Hükümeti tarafından verilen Blue Ribbon Medal ödülünü, 1983'te ASQC tarafından verilen Shewhart Medal ödülünü almıştır.<sup>36</sup>

İkinci Dünya Savaşı'nda sanayisi ve alt yapısı ciddi biçimde zarar görmüş olan Japonya'nın savaştan sonra yeniden inşası yıllarında ciddi bir Amerikan etkisi göze çarpar. Yüzlerce Amerikalı akademisyen ve teknisyen Japonya'ya davet edilerek yeniden yapılanma çabalarında görev alır. Deming ve Juran gibi toplam kalite akımının öncülerinin ilk önemli uygulama ve kurumsal yaklaşımlarının Japonya'nın yeniden yapılanması yıllarına denk gelmesi bir rastlantı değildir. Bu yıllarda, Amerikalıların bu derece teknik ve bilimsel desteğine ve Japonya'daki Amerikan işletme uygulamalarına ideolojik ve politik anlamda olmasa bile teknik anlamda karşı çıkan bir Japon akademisyen 1960'ların başında Amerikan işletme ve uygulamalarının Japonlara uymadığı konusunda akademik yazılar yazmaktaydı. Bu akademisyen Kaoru İshikawa'ydı ve temel olarak Amerikan üretim teknikleriyle Japon üretim ve şirket kültürünün sentezine dayalı yeni bir işletme paradigması önermekteydi. Amerikan seri ve modern üretim teknikleriyle ince el işçiliğinin sentezine dayalı yeni bir üretim modeli

<sup>36</sup> Özevren, a.g.e. s. 14-15.

onu giderek ‘kalite çemberleri’ kavramına götürdü. Bu anlamda İshikawa ‘kalite çemberleri’ kavramının babası olarak bilinir.<sup>37</sup>

İshikawa’ya göre kalite kontrol çemberi etkinliklerinin olmadığı yerde, toplam kalite kontrol etkinlikleri de olamaz. O kalite çemberi etkinliğinin kurum için başarılı olmasını bazı şartlara bağlamıştır. Bu şartlar yerine getirilmediğinde kalite çemberi, kalite kontrolü konusunda yetersiz kalacaktır. Bu esasları ‘Toplam Kalite Kontrol’ adlı yazdığı kitapta şu şekilde belirtir.

**Gönüllülük:** Kalite çemberi etkinliğine katılan her üye kendi isteğiyle bu gruba katılmalıdır. Çünkü Ona göre bu etkinlik emirle yaptırılacak bir şey değildir. İnsana saygı esasına her daim vurgu yapan İshikawa bu etkinliğin ancak serbest iradeyle başarılı olacağını savunur.

**Kendini geliştirme:** Eğitim ve öğretimin bir ömür boyu sürmesi gerektiğini düşünen İshikawa, bu şekilde yeteneklerin sürekli geliştirilmesi ve yükseltilmesi gerektiğini söyler.

**Karşılıklı gelişme:** Kalite çemberi üyelerinin, konferanslara, toplantılara katılarak hatta başka şirketlerle ve endüstriler arasında karşılıklı ziyaretlerle ilgi alanlarını karşılıklı geliştirmeleri gerektiğini söyler.

**Bütün üyelerin katılımı:** Bütün üyelerin katılımı gerçekleşmezse kontrol etkinlikleri düzenli olarak işleyemez.

**Süreklilik:** Kalite kontrol çemberlerinin bir proje gibi başlanıp bir süre sonra bitmesi gereken bir etkinlik olarak görülmemesi gerektiğini düşünen İshikawa, sabırla bu etkinliğin devam ettirilmesi gerektiğini düşünür. Yarıda bırakılan bir ekip’in kalite konusunda gelişimi mümkün değildir.

**Kalite Kontrol tekniklerinden yararlanma**

**Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma**

Ancak bu gibi esaslar dikkate alınarak kalite çemberi etkinlikleri sağlıklı bir şekilde yürütülebilir.

Kalite Kontrol Çemberleri, günümüzde diğer ülke işletmelerine karşın Japon işletmelerinin elinde bulunan en büyük kozdur. Zira bu çemberler devamlı yenilik ve gelişim arayışları ile işletmenin temel dinamiğidir. Ayrıca çalışanların kaliteli olmadığı işletmelerde başarılı bir kalite kontrolüne ulaşabilmek oldukça güçtür. Bu açıdan

---

<sup>37</sup> Hasan Şimşek. a.g.e., s. 68.

bakıldığında, işgörenlerin kalite kontrol faaliyetleri içinde çok büyük bir görev ifa ettiğini ve bu görevi yerine getirmede kalite kontrol çemberlerinin çok önemli bir rol oynadığını söylememiz mümkündür.<sup>38</sup>

Deming, Juran gibi kalite öncülerinin öğrencisi olan İshikawa, toplam kalitenin Japonya’da yerleşmesini sağlayan en önemli kişilerden biri olmuştur. O’nun Japonya’ya bıraktığı kalite mirası yıllar içerisinde geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

#### **1.3.4. Masaaki İmai**

1930 yılında Japonya’da doğan İmai, Tokyo Üniversitesi’nden mezun olmuş, 1950’lerde beş yıl kadar yaşadığı Amerika’da Washington’daki Japon Verimlilik Merkezi’nde çalışırken, Amerikan fabrikalarını ziyaret eden Japon işadamlarına refakat ederek, ‘Amerikan verimliliğinin sırrını incelemelerine yardımcı olmuştur.’<sup>39</sup>

Masaaki İmai, Japonya’nın ekonomik mucizesinin ardında yatan basit geçişin ve üretim proseslerini değişen müşteri ve pazar gereksinimlerine göre hızla adapte edebilen esnek üretim teknolojisinin sahibi olmasının gerçek nedeninin kaizen olduğunu iddia etmektedir. ‘Japonya’nın Rekabette Başarısının Anahtarı: Kaizen’ adlı kitabında İmai, Japon yönetim prensiplerini, 100’den fazla uygulama örneği, 15 vaka çalışması, 50 tablo ve grafiklerle açıklamakta ve kaizen’in pek çok uygulama alanında oynadığı rolleri adım adım incelemektedir. Bu alanlar, karlılık planlaması, müşteri tatmini, toplam kalite kontrol programları, öneri sistemleri, grup çalışmaları, tam zamanında üretim, sistem geliştirme, çapraz fonksiyonlu yönetim, politika uygulama, kalite yerleştirme, toplam üretken bakım, tedarikçi ilişkileri, üst yönetimin katılımı, işçi-işveren ilişkileri gibi alanlardaki problemlerin çözümü gibi konuları kapsamaktadır.<sup>40</sup>

İmai’nin belki de toplam kalite yönetimine kazandırdığı en önemli kavram Kaizen’dir. Kendisinin de Japonya’nın Rekabette Başarısının Anahtarı: Kaizen’ adlı kitabında belirttiği gibi ‘Japonya’da yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirdim. Katkım olduysa o da tüm bunları tek ve anlaşılabilir bir başlık – Kaizen kavramı- altında düzenlemiş olmamdır.’

İmai’nin yukarıda bahsedilen eserden başka Never Take yes for an Answer ve 16 Ways to a Void Saying No isimli eserleri de vardır.

<sup>38</sup> Hasan Günaydın, *Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri*, İstanbul: Milenyum Yayınları, 2002, s. 111.

<sup>39</sup> Yılmaz, a.g.e., s. 109.

<sup>40</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 123.

#### 1.4. Çağdaş Yönetim Felsefesi: Toplam Kalite Yönetimi

Günümüz çağdaş yönetim felsefesi olarak görülen toplam kalite yönetimine, tarihsel gelişiminde birçok profesyonel tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan ziyade bu yönetim felsefesinin tanımını kendini oluşturan bileşenlerden yola çıkarak izah etmek gerekir. Toplam kalite yönetimi kavramı içinde geçen, her üç kelimenin aldığı çok özel anlamlar vardır:

Toplam: Bir şirket veya kurumun her çalışanı (en üst düzey yöneticileri de içerir) sürece dahildir. Eğer mümkünse şirket veya kurumun müşterileri ve tedarikçileri de bu sürece dahil edilmelidir.

Kalite: Müşteri beklentileri tam anlamıyla ve eksiksiz karşılanır.

Yönetim: Tepe veya üst yönetim sürece tam olarak katılır ve kalite felsefesini benimsemiştir.<sup>41</sup>

Kalite yönetiminin gelişimi günümüzde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı içerisinde ele alınmaktadır. TKY anlayışı, her düzeyde her alanda, her süreçte sürekli iyileştirmeyi ve sürekli eğitimi, sorumlulukların paylaşılmasını, tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılması ve benzeri gibi çok geniş bir faaliyetler zincirini kapsamaktadır. Zincirin en zayıf noktası, en zayıf halkasıdır. Bu nedenle, her bir TKY zincirinin halkasının çok iyi öğrenilmesi ve uygulanması gerekmektedir.<sup>42</sup>

Toplam kalite, organizasyonların her aşamalarında kaliteyi sağlayan, tüm birimlerinde müşteri tatminin sağlanması için bu doğrultuda yönlendirme yapan bir anlayıştır. Bu anlayış, müşterinin ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamayı amaç edinen bir yaklaşım olduğu kadar, kaliteyi bir bütün olarak algılayarak, işletmedeki tüm çalışanların da tatminini hedefleyen bir sistemdir. Yani bir başka deyişle toplam kalite yönetimi, kaliteyi sağlama, kaliteyi işletmenin bütününe yayma, kaliteyi devam ettirme ve kalite iyileştirme çabalarını bütünleştiren bir yaklaşımdır.

Günümüzün rekabetçi ortamında kendini geliştirerek değişen koşullara uyum sağlayan, özellikle müşteri memnuniyetindeki değişimleri zamanında yakalayıp, hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen kurumlar için toplam kalite yönetimi, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi, bir

---

<sup>41</sup> Hasan Şimşek, a.g.e., s. 42.

<sup>42</sup> Türkay Dereci, Adil Baykasoğlu, a.g.e., s. 15.

kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine, bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir.<sup>43</sup>

Toplam kalite yönetiminde ilk olarak ortaya atılan iç müşteri kavramı, ‘her süreç bir öncekinin müşterisidir’ ilkesi doğrultusunda önem kazanmış ve böylece çalışanlarda kalite çıktısında söz sahibi olmuşlardır. Toplam kalite yönetiminde çıkan her sonucun sürecin bir bütün olarak algılanmasına fırsat verdiği düşünülür. Ve böylece, daha üretken çalışanlara, daha verimli yöneticilere, sağlıklı bir iletişime ve etkin bir yönetime sahip olunur.

Günümüze ulaşıncaya dek uzun bir gelişme evresinden geçen TKY, insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuşkusuz kazandırmaya da devam edecektir. TKY’nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir.<sup>44</sup>

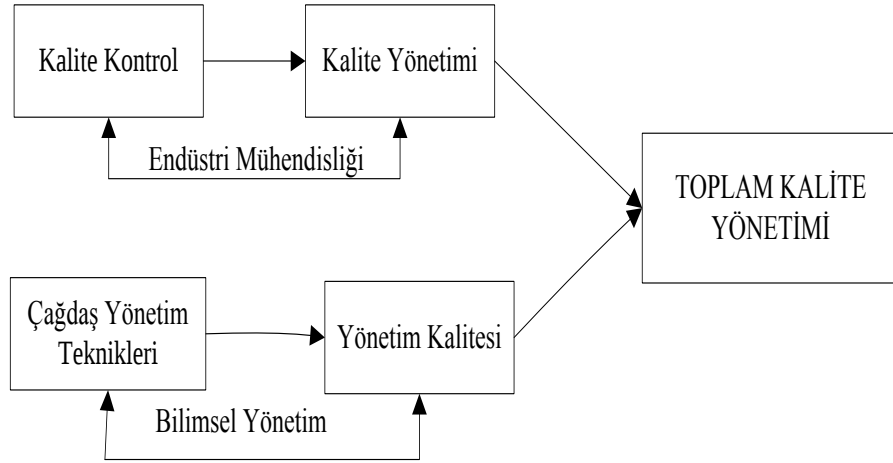
Kalite ve müşteri tatminini hedef alan, örgüt kültürü ve çevresi ile yakından ilgilenen ‘Yeni Zamanlar’ın yönetim yaklaşımı olarak görülen TKY, katı hiyerarşiyi öngören piramitsel bürokrasilerin özünde yatan tek liderlik noktasına bağlı, merkeziyetçi, dikey iletişimin egemen olduğu kuvvetli güç yapılarının aksine, müşteri talepleri ile tatminine öncelik veren, ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesine çalışan, geleceğe ilişkin hedefleri olan, ademi- merkeziyetçi, katılımcı, iletişimin yatay olduğu, talep ve çevrede meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilecek esnek bir yapılanmayı öngörmektedir. Bundan dolayı TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde zorunlu bir unsur olarak kabul eden bir yönetim biçimidir.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Necdet Özçakar, *Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:39, Sayı/No:1, 2010, s. 107.

<sup>44</sup> Malik Yılmaz, *Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama*, Ankara: Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (3), 2003, s. 259.

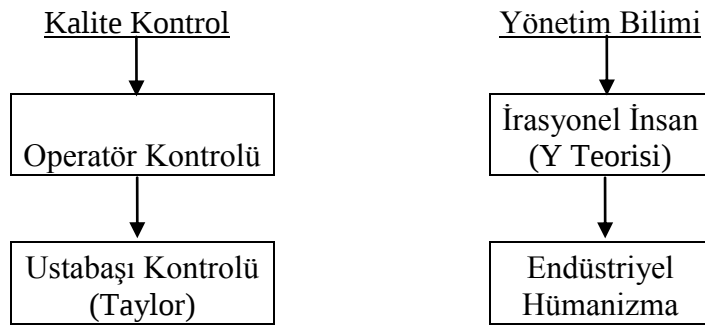
<sup>45</sup> Burhan Aykaç, Akif Özer, *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması : Sorunlar ve Yeni Arayışlar*, Ankara: Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8/3, 2006, s. 175.



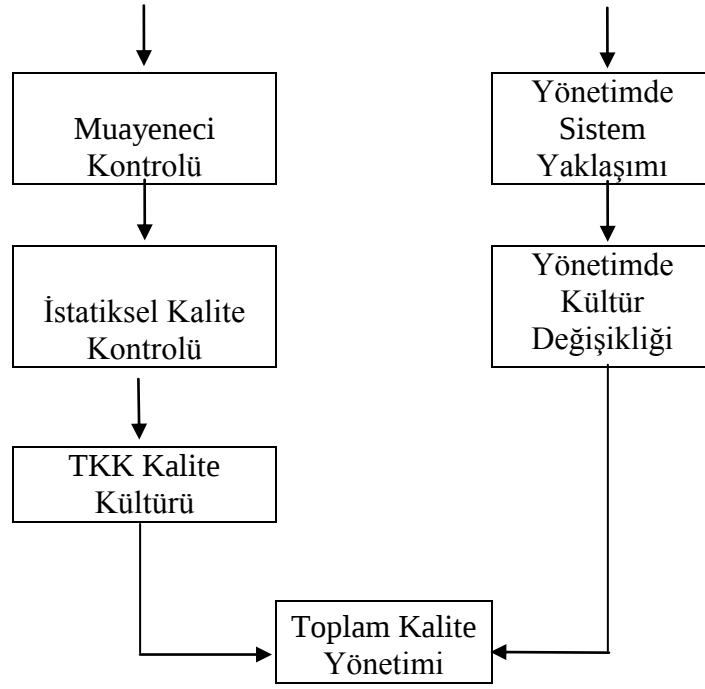
### Şekil. 1.5. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

Kaynak: Adnan Sevim, Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, s. 14.

TKY'nin özellikleri incelendiği zaman; yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği, yöntemi ve yaklaşımı, günümüzün rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren, bir sentez olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Bu sentezin bir dalında geleneksel kalite kontrol, çeşitli aşamalardan geçerek kalite yönetimi noktasına ulaşırken, öteki dalda yönetim teknikleri, bürokrasiden başlayarak yönetimde sistem yaklaşımına kadar uzanan yol üzerinde sürekli değişerek ve yönetimin kalitesini artırma yönünde ilerleyen bir süreç oluşturmuştur. Yönetimin kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla, kalitenin geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleştirilmesiyle de Toplam Kalite Yönetimi doğmuştur.<sup>46</sup>



<sup>46</sup> Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*, İstanbul: Rota Yayın, 1997, s. 40-41.



#### Şekil. 1.6. İki Sürecin Bütünleşmesi

Kaynak: Gönül Yenersoy, Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, s. 42.

Kaynakların en iyi şekilde kullanımı, israfın, duraklamaların ve ara stokların olmaması esasına dayalı TKY anlayışı kıt kaynakların verimli kullanılarak sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışının, kaynaklar bakımından son derece kısıtlı imkanları bulunan Japonya'dan bütün dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi budur. Zira TKY'de hedef ilk defada doğruyu yapmaktır. Toplam kalite, örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplaması analizine ve tüm personelin katılımına dayandıran, örgütün beşeri faktörler dahil tüm kaynaklarını bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.<sup>47</sup>

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi arttırarak, sıfır hata prensibi ile hatasız üretimi bir defada yakalamanın, işletmede bir bütün olarak etkinlik sağlamanın, yönetimde esnekliğe ulaşmanın ve rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş biçimidir.

TKY sisteminin temel teoremleri şunlardır:

<sup>47</sup> Orhan Küçük, a.g.e., s. 80-81.

- TKY, üretim, mühendislik, pazarlama, satışlar ve tabii ki üst yönetimi kapsayan tüm fonksiyonları ve grupları çevreleyen bir iş felsefesidir. Üst yönetimin desteği olmazsa TKY sistemi bocalayacaktır. Gruplar arası iletişim, yüksek kalite için dayanışmayı ve geri beslemeyi sağlayacaktır.
- TKY için önemli olan, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Parola ‘devamlı gelişme’dir. Yönetim, özellikle başarıları daha etkin tasarımlarla sonuçlanacak devamlı gelişmeleri fark etmelidir. Başarıların fark edilmesi, daha yüksek performansın elde edilmesini sağlayacaktır.
- TKY, müşteri beklentilerini kapsayan ürünü üreten süreç ve ürün tasarımına ulaşmak için işçilerin birlik içinde çalışmasıyla elde edilen devamlı gelişmedir. Müşteri istekleri devamlı arttığı için, mevcut standartlar başlangıç noktası olarak alınarak, gelişmeyi sağlayabilecek fırsatlar belirlenmelidir. Eğer standartlar, müşteri isteklerinin üzerindeyse, ürün, müşteriye tamamen memnun edecektir.
- TKY, ürün veya hizmetin güvenilirlik ve kararlılığı geliştirmek için teknikler ve araçlar sağlar. Kontrol etme ve dengeleme sistemi olarak TKY, tasarım kriterlerinin dış müşteriye tatmin etmesi konusunda güvence verir. Performans ölçme sistemi, üretim ve tasarım gruplarına, performans ve güvenilirlik hakkında geri beslemeler sağlar.<sup>48</sup>

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştiren ve böylece amaçladığı hedeflere ulaşan bir yönetim biçimidir. Hatasız ürün ve hizmeti bir defada ulaşmak, işletmede bir bütün olarak etkinlik sağlamak, esnekliğe ulaşmak ve rekabet gücünü arttırmak, toplam kalite yönetiminin en önemli hedefleri arasındadır.

Bugün gelineen noktada toplam kalite yönetimi, bütün çalışanların, tedarikçilerin, imalatçıların ve müşterilerin de dahil olduğu işletme bünyesindeki tüm çabaları ifade eder. Bu halkada ki bir bozukluk ürün ve hizmetin kalitesini etkilemektedir. İşletmelerde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak karşılayabilmek için hizmet ve süreçlerin kalitesini geliştirmek en önemli hedeflerdendir. Çünkü toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini işletmelerin kar önceliğinden önemli gören bir anlayıştır. İşletmelerde kar önceliği kısa vadeli bir getiri sağlarken, müşteri önceliği ve

---

<sup>48</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 97.

müşteri memnuniyeti uzun vadede karlar getirecek, müşterilerin ve çalışanların memnun olduğu bir yapıya dönüşecektir.

### 1.5. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

Klasik Yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, bu yolda gelişen ve günümüzde sürekli gelişmeye devam eden toplam kalite yönetimi, global dünya düzeninde kurumların yaşamaların temel nedenlerinden biridir.

TKY yaklaşımının üzerine oturduğu felsefe 20. Yüzyılın başlarından beri endüstri toplumlarındaki kamu ve özel sektör işletme ve örgütlerine hakim olan anlayıştan epeyce farklıdır. Bir defa, klasik yapısalci/işlevselci örgütlerde düşük becerili, kol ve kas gücü ile bilinen sıradan işçi veya çalışan TKY tarafından işe katılır, eğitime gelişmesine önem verilir, ürünün ve üretim süreçlerinin mükemmelleşmesi ve iyileştirilmesinde katkısını ortaya koyar. Kısacası ‘İnsan yerine konur.’<sup>49</sup>

**Tablo. 1.3. Klasik Yönetim ve TKY’nin Karşılaştırılması**

| <b>Klasik Yönetim Anlayışı</b>                      | <b>Toplam Kalite Yönetim Anlayışı</b>                                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ‘Muayeneye dayalı’ kalite,                          | ‘Önlemeye dayalı’ kalite,                                             |
| Yüksek kalite ile artan maliyet,                    | Yüksek kalite ile düşen maliyet,                                      |
| Optimum stok,                                       | Sıfır stok,                                                           |
| Spesifikasyon limitleri arası üretim,               | Hedefe uygun üretim,                                                  |
| Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim,         | Olası sorunları düşünüp sorunlar ortaya çıkmadan önleyen yönetim,     |
| Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı, | İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı,                            |
| Fonksiyonların kesin ayrımına dayalı organizasyon,  | İşin ideal biçiminde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon, |
| Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim,   | ‘Sıfır hatayı’ hedefleyen yönetim,                                    |
| Ödül ve cezaya dayalı motivasyon,                   | Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon,                |
| Hiyerarşiye dayalı öncelikler,                      | Müşteri tatminine dayalı öncelikler,                                  |
| Rekabete dayalı tedarik sistemi,                    | Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik                           |

<sup>49</sup> Hasan Şimşek, a.g.e., s. 35.

|                                                                       |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | sistemi,                                                                 |
| Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme,                            | Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme,                          |
| Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi,                  | Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi,                        |
| Kalite kontrol fonksiyonun sorumluluğunda kalite güvencesi,           | Tüm çalışanların ve yönetenlerin sorumluluğunda kalite güvencesi,        |
| AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün geliştirme,                 | Üretenlerin ve satış yapanlarında katkısının olduğu ürün geliştirme,     |
| Optimum fire veya yeniden işleme,                                     | Sıfır fire ve yeniden işleme,                                            |
| Optimum birinci ve ikinci kalite oranı,                               | Sadece birinci kalite mal üretimi,                                       |
| Evrimsel hızla gelişme,                                               | Devrimsel hızla gelişme,                                                 |
| Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı,                  | Yeni iş yapma tasarımı ile sağlanan randıman artışı,                     |
| İşbaşı eğitimiyle sağlanan bilgi ve beceri,                           | İşbaşı eğitime kadar temel eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri,        |
| Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım-işletme kararları,             | Kaliteyi geliştiren, uygulamaya ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı, |
| İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayışı,              | İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim anlayışı,      |
| Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürleri geliştiren yönetim,       | Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim,        |
| Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları,                      | İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları,            |
| Sorunlarla ilgili kararlar vermeyi amaçlar,                           | Sorunların çıkmasını önleyen yaklaşım,                                   |
| Tepkisel (reaktif) tarzda sorunları ortaya koymak,                    | Aksiyonel tarzda sorunları ve onlarla ilgili çözümleri ortaya koymak,    |
| Belirli bir maliyetle üretimde bulunmak için kısa döneme yoğunlaşmak, | Sürekli iyileştirme için uzun dönemi esas alır,                          |
| Kararlar birkaç önemli kişinin                                        | Kararlar birçok kişinin katılımıyla ve bilgiye                           |

|                                                                         |                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| görüşüne dayalıdır.                                                     | dayalı alınır.                                                        |
| Bir işte (görevde) gerekli olan kaynakları minimum düzeyde tutmaktadır, | İyileştirme için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanılır. |

**Kaynak:** Faik Ardahan...[vd.], Toplam Kalite Yönetimi, s. 26-27.

Tabloda her iki yönetim tarzı olan Klasik Yönetim (Taylorizm) ve TKY belli başlıklar altında karşılaştırılması yapılmıştır. Klasik Yönetim, kontrole dayalıdır. Yani önce mamul üretilir daha sonra kalitesine bakılır. TKY de ise önlemeye dayalı bir anlayış hakimdir. Klasik Yönetimde kurumlar belirli bir stok dahilinde üretim yaparlar, TKY de amaç sıfır stokla düşük maliyeti sağlamaktır. Klasik Yönetimde temel ilke işe göre adamdır. İşler güçlüklerine ve özelliklerine göre belli bir gruba ayrılır ve kişiler görev alacakları kademelere göre ücret alırlar. TKY de ise temel ilke şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Tüm birimlerin katkılarıyla kurum hedefleri belirlenir ve bu hedefler doğrultusunda planlar yapılır. Amaç planları koordineli bir şekilde kurallara uygun bir biçimde yürütmektir.

Klasik Yönetim tarzında sorunlar çıktıkça çözümler geliştirilir. TKY de hedef sorunları önlemeye yönelik bir anlayış hakimdir. Kurum için esas hedef sıfır hatadır. Klasik Yönetimde sistemin geliştirilmesi için elemanlar kendi alanlarında uzmanlaşırlar ve bu arada üretimin diğer alanlarıyla ilişkileri oldukça azalır. TKY de ise tüm çalışanlar sürekli gelişme felsefesi ile işlerini ve sistemlerini yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde geliştirirler.

F.W. Taylor ile başlayan klasik yönetim anlayışında her şey üretim odaklıdır ve üretimin bir parçası kabul edilir. Her şey ‘üretim’ merkezinde şekillenir. Diğer bir deyişle ‘önce üretim’ hayatın sürekliliği için önemlidir bu sebeple de ‘işletme için iyi olan her şey işletmede çalışanlar için de iyidir’ anlayışı benimsenmiştir. Taylor’a göre insanın tanımı, X tipi insanı esas alan yönetim anlayışında tarıflendiği gibi otoriter yapıya ihtiyaç duymaktadır. X tipi insana göre, normal bir insan çalışmayı sevmez, onu çalıştırmak için cezalandırmaya ve korkutmaya gereksinim vardır. Bu insan tipi, fırsatını bulduğunda kaytaracaktır. Genel olarak bütün klasik yönetim düşüncesine

hakim olan bu olumsuz görüş, insanı, ‘üretimin bir parçası olan makinelerden biri olarak tarif edilebilecek, ekonomik insan’ olarak değerlendirmektedir.<sup>50</sup>

Günümüzde başarı, kalite-maliyet-termin üstünlüğüne dayalıdır. Klasik yönetim modeli ile de yüksek kalite sağlanabilir, fakat bu yolla sağlanan kalitenin maliyeti yüksek olur. Kişilerin içsel motivasyonunu temel alan, otokontrole ve önleyici yaklaşıma dayalı, ölçülen ve sürekli geliştirilen kalite her zaman maliyet ve termin avantajına sahip olacaktır. Kaldı ki son 10 yıl içindeki gelişmelerin hemen her sektörde fazlasıyla kanıtladığı gibi, toplam kalite yönetimi ile ulaşılabilen kalite düzeyine klasik yönetim anlayışı ile ulaşamamaktadır.<sup>51</sup>

### 1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Önemi

Toplam kalite yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin kuruluş içinde kuruluşun bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek içinde, örgütün bütün bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir. Farklı bir yaklaşımla toplam kalite yönetiminin amacı rekabette yarışı kazanmaktır. Bu anlamıyla, kuruluşun bütün kaynaklarını kullanarak rakip olarak gördüklerine karşı yürütülen iktisadi bir savaş olarak görmek mümkündür. Kuruluşların hayatta kalabilmeleri için gerekli bir mücadeledir. Örgütte kalitenin amacına uygun olarak yönetilmesi, örgüt içindeki personelin ve yönetici kesiminin örgüt menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleriyle mümkündür. Ayrıca ürün veya hizmetle ilgili kaynakların kullanılması ve bu doğrultuda yürütülecek çalışmaların yönlendirilmesinin amaçlanmasıdır.<sup>52</sup>

Toplam Kalite Yönetimi’nin piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, sadece üretim ve hizmette değil tüm alanlarında en iyi kalite performansını yakalama, kalite performansı için basit prosedürler oluşturma, israfı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme, başarı ölçümünü geliştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sona ermeyen bir geliştirme için

<sup>50</sup> Faik Ardahan, a.g.e., s. 23.

<sup>51</sup> İbrahim Kavrakoglu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDer, 1996, s.44.

<sup>52</sup> Mustafa Akdağ, *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2005,4(1), s. 161. [çevrimiçi] Elektronik Adres : [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHU&c=google&ano=54618\\_fc6614a796070060672d16289410d777](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHU&c=google&ano=54618_fc6614a796070060672d16289410d777) ( 03.01.2011)

çalalama, gibi kendine özgü bazı amaçları vardır. Bu amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Verimlilik ve etkililiği sağlama,
- Yeniden yapılanma ve örgütsel gelişimi sağlama,
- Etkin stratejik yönetimi başarma,
- Kalite geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama,
- Pazar payı karlılık ve rekabet geliştirme,
- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak,
- Kalite performansına erişmede gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri oluşturmak,
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problem çözümünde ekip yaklaşımının etkinliğinden faydalanmak,
- İletişim alanında etkin yollar belirlemek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek gibi amaçlarından bahsedebiliriz.<sup>53</sup>

Çağdaş bir yönetim felsefesi olan TKY'nin amacı, tüm işletme faaliyetlerinde kalite ve verimliliği arttırarak maliyetleri azaltmaktır. Bunu bugüne kadar geliştirilen bazı ilke ve teknikleri kullanarak yapar. Globalleşen küresel dünya pazarında işletmeler, artan müşteri beklenti çeşitliliğini ancak TKY ile karşılayabilirler.

Toplam Kalite Yönetimi'nde hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu, değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile “Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tarif edilen kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim şeklidir”. Dinamik pazarlarda, yıkıcı

---

<sup>53</sup> Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007, s. 30.

rekabet karşısında ayakta kalabilmek yalnız bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır.<sup>54</sup>

TKY'nin en önemli amaçlarından biri de işletmelerde çalışanlarla yönetimin arasında iletişimi çift yönlü sağlamak ve yönetimlerdeki katı hiyerarşiyi kırarak yalın bir yönetim sağlamaktır.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı sağlanmalıdır. Tam katılımın hedefi, tepe yönetiminin kararları alıp astın da bunları uygulaması değildir. Amaç, örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. TKY' de tam katılım için iki unsur önemlidir; Bunlardan biri tepe yönetimin desteği, diğeri ise takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır.<sup>55</sup>

Toplam Kalite Yönetimi işletmelerde tam katılımı; sürekli eğitimle ve var olan karar alma süreçlerine çalışanları dahil etmekle gerçekleştirir. Çünkü işi ancak, yapanın iyi bileceğinden yola çıkarak üst yönetimin gözden kaçırabileceği ayrıntıları yakalayabilme ve bu konuda fikir üretme olanağı sağlar. Toplam kelimesinin altında yatan ana unsur da budur: yani tam katılım. Çünkü kalite herkesin işidir.

### **1.7. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri**

TKY; müşteri tatmini, dönüşümlü liderlik, ortak görüş, katılımcı ilişkiler ve özel uzmanlık gibi anahtar faktörler içermektedir.1980'li yıllarda uluslararası rekabet, özel sektör kuruluşlarının güvenilirliklerini, müşteri hizmetlerini ve tüm üretim kalitesini geliştirmeye zorlamıştır. İmalatçılar önce TKY'ye katılmışlar bunları da bankalar, telefon şirketleri ve hastaneler izlemiştir. Hatta daha sonraları yerel yönetimlerde kamu hizmetleriyle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır. Bununla birlikte TKY anlayışı kişilerin nasıl çalışacağı ve birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarını ve işletmeleri anlatan yeni bir düşünce sistemidir. Bu düşünce sistemi ise kendi bünyesinde yerleşmiş bulunan bazı unsurların birleşiminden meydana gelmektedir.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, s. 91.

<sup>55</sup> Özlem İpekgil Doğan, *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2000, s. 44.

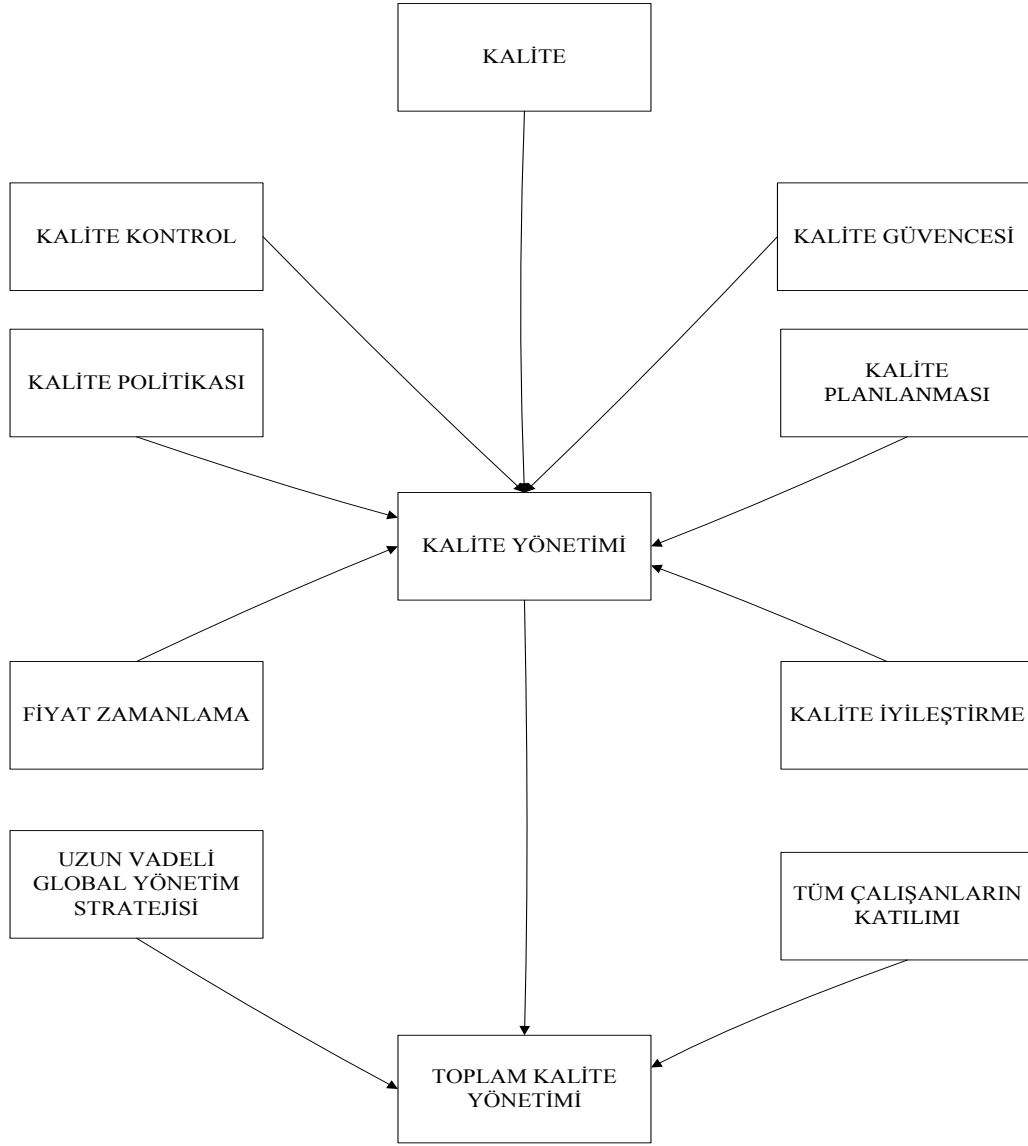
<sup>56</sup> Ercan Taşkın, Kenan Mehmet Ekici, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü: Kamu İktisadi Teşekküllerinde Uygulanabilirliği*, Ankara : Turhan Kitabevi, 2006, s. 65.

TKY ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY'ye ilişkin başarı uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY'nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır.<sup>57</sup>

Toplam kalite yönetimi, klasik yönetim anlayışlarına göre çok daha yüksek bir rekabet gücü sağlayabilen bir felsefedir. Toplam kalite yönetiminin bu rekabet gücünü sağlayabilmesi için kendisini oluşturan tüm unsurlarını işletmeler tarafından benimsenip uygulanabilmesini gerektirir. Bu unsurlar yönetimi, örgütü, sistemleri ve bir malın ya da hizmetin üretimden tüketimine kadar geçen prosesleri anlatmaktadır. Toplam kalite dediğimizde aslında tam olarak budur.

---

<sup>57</sup> Tamer Bolat, *Toplam Kalite Yönetimi(Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, İstanbul: Beta, 2000, s.27.



**Şekil 1.7. Toplam Kalite Yönetimi’nin Öteki Kavramlarla İlişkisi**  
**Kaynak:** Adnan Sevim, a.g.e., s. 14.

TKY öğeleri birbirlerini tamamlar niteliktedir. Firmanın ürün ve hizmetlerinin hedef değerleri, ‘Müşteri odaklılık’ öğesinin uygulanarak müşteri beklentilerinin saptanmasıyla belirlenir. Belirlenen hedef değerlere ulaşmak için ‘sürekli geliştirme’ sürecinin çeşitli yöntem ve yaklaşımlarını uygulamak gerektirecektir. Ancak, firmanın ürün ve hizmetleri, satın alma ve araştırma-geliştirmeden pazarlamaya kadar birçok bölüm ve grubun katkısıyla geliştirilip üretilmektedir. Bu katkı ve faaliyetlerin planlanıp koordine edilerek, etkin ve etkili bir biçimde yapılabilmesi için ‘takım çalışmasına’ gerek vardır. Ayrıca, takımlarda yer alacak personel ile takım çalışmalarından

etkilenecek personelin, kullanacakları sürekli geliştirme yaklaşımları ve toplam kalite yönetimi konularında eğitilmeleri gerekir.<sup>58</sup>

Toplam kalite yönetiminin tam olarak anlaşılması ve işletmelerde uygulanması için bu ilkeler yönetim ve süreçlere dahil edilmesi gerekir. Çünkü bu ilkeler toplam kalite yönetiminin temel taşlarıdır. İnsan faktörünün en önemli koşul olduğu toplam kalite yönetiminde bu ilkelerin eksiksiz uygulanması ile ancak başarı elde edilebilir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir.

### **1.7.1. Müşteri Odaklılık**

TKY, müşteri odaklı bir anlayıştır. Bu bağlamda öncelikle müşteri tanımı yapıp, müşterilerin beklentileri nelerdir, onların saptanması gerekir. TKY, anlayışında bir başka müşteri tanımı daha vardır ki bu iç müşteri tanımıdır. İşletme içinde çalışan her birey, bir başka birey için bir mal/hizmet üretmektedir. Her eleman, kendi ürettiği mal/hizmeti kullanan başka bir elemanın, müşteri olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu düşünce tarzıyla kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye ulaşacak mal/hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.<sup>59</sup>

Dünyadaki globalleşme rüzgarı ve buna bağlı olarak rekabetin artması ile önemini kazanan müşteri kavramı daha önceleri ancak üretilen malı satın alan kişi konumundaydı. Seçme şansı olmayan, ihtiyaçları ve istekleri sorulmayan bir sınıf olan müşteriler çağdaş bir yönetim tarzı olan TKY ile odak noktası olmuştur. Üreticiler için artık müşteriye yönelmek rekabet için en gerekli unsurlardandır.

Müşteri; bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes (her işlev) bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı) bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. Örneğin imalat; satın alınan malın temin ettiği malzemeyi alıp işler, ürün haline getirdikten sonra, satışa gönderir. Bu durumda imalat satın alınan malın müşterisi, satış ise imalatın müşterisidir. İmalatın yaptığı işin kalitesi kullandığı malzemenin kalitesine, satışın performansı ise, imalatın müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte ürün yapmasına bağlıdır. Dolayısıyla herkesin müşterisinin kim

<sup>58</sup> İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç : ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Bursa : Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996, s. 123-124.

<sup>59</sup> Ed. Said Kınır, *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s. 13.

olduğunu ve onun işlevini en iyi şekilde gerçekleşmesi için kendisinden ne beklediğini bilmesi gerekir.<sup>60</sup>

Müşteri memnuniyetini sağlamanın bir yolu da kurumların, müşterilerden kendilerine bilgi dönüşümünü sağlayabilme esasına dayalı olan geri bilgi akışıdır. Bunun için çeşitli teknikler kullanmışlardır. Şirketlerden bir bölümü telefonla ücretsiz arama sistemini kurmuştur. Bir şirket herhangi bir sorun olup olmadığını araştırmak için her satıştan sonra 90 gün içinde yeni müşterileri aramaktadır. Diğer bazı şirketlerde ise kilit müşteriler ve şirketin mal ve hizmet satın aldığı kuruluş temsilcileri şirket içinde yapılan ürün tasarımı ve ürün geliştirme toplantılarına katılmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayabilme girişiminde kurumların faydalandığı diğer bir metot ise ‘zor müşteriler’ in memnuniyeti ve şikayetlerini dikkate almaktır.<sup>61</sup>

Günümüzde Müşteri Hizmetleri Departmanı işletmelerin en yoğun ve en önemli bölümleridir. Çünkü üretilen mal/hizmetin geri dönüşünün alındığı belki de tek birimdir. İşletmelerdeki diğer departmanlar ancak buradaki problemlere getirdikleri çözüm ile ayakta kalabilirler. İşletmeler müşteri şikayetlerini, sorunlarını birer fırsata dönüştürmedikleri sürece rekabette bir ilerleme sağlayamazlar. Müşteri şikayetlerini bir sorun olarak değil bir fırsat olarak görmek sistemlerini geliştirmede en önemli adımdır. İşletmeler müşteri şikayetlerine şu şekilde baktıklarında bunun karşılığı etkin olarak alacaklardır.

- Şikayetleri severiz. Çünkü onlar olmadan gelişemeyiz.
- Her şikayetten bir şeyler öğreniriz.
- Müşterilerin bize yakınmalarını elden geldiğince kolaylaştırmalıyız.
- Müşterilerimiz gerçekten haklıdırlar.
- Bir sorunu maliyetine katlanarak çözümlmek, müşterilerimize yaptığımız önemli bir yatırımdır.
- Müşterilere her zaman saygı duyulmalı ve saygılı davranılmalıdır.<sup>62</sup>

“Bizim paramızı patron değil müşteri öder” deyimi TKY’de şirket felsefesidir. Giderek artan rekabetin baskısı şirketleri ‘yaptığını satan’ olmaktan çıkarıp ‘satılabileni yapan’ haline getirmektedir. Bunun için müşteri odaklılık ilkesi ‘kaliteyi müşteri

---

<sup>60</sup> Gönül Yenersoy, a.g.e., s. 53.

<sup>61</sup> Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, s. 129.

<sup>62</sup> William B. Martin, *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, çev. Ahmet Ünver, İstanbul : Rota Yayın, 1997,s. 100.

belirler' deyiimiyle özdeş olarak ifade edilmektedir. Günümüzde müşterilerin işletmelerce nasıl algılanması gerektiği Freefort şirketinin başkanı L.L.Bean şirketinde ortaya koymaktadır. L.L. Bean ' Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir. İşin ana hedefi müşteridir. Biz o'na hizmet ederek bir iyilik yapmış olmayız. O bize kendisine hizmet verme imkanı tanıdığı için iyilik yapar. Müşteri ile hiçbir konuda kesinlikle tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona hem kendimize kazanç olacak biçimde karşılamaktır.<sup>63</sup>

Toplam kalite yönetiminde kaliteyi müşteri belirler algısı müşteri odaklılığın temel prensibidir. Bu prensip belki de toplam kalite yönetiminin uygulanması en zor; fakat başarılı bir yönetim için en etkili olanıdır. Müşteri isteklerinin sürekli izlenmesi, müşterinin ne istediği değil ne düşündüğünü bilmek, gizli ihtiyaçlarını karşılama konusunda en iyi kaliteyi vermek, toplam kalite yönetiminin vazgeçilmezlerindendir. Toplam kalite yönetiminde 2 çeşit müşteri algısı olduğunu söylemiştik. Bu kavramları açıklamak gerekirse;

İç müşteri kavramı ile anlatılmak istenen şirket çalışanları ve şirket bölümleridir. İç müşterilerin varlığı, gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri ve 'kalite müşteri tatminidir.' ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur. İç müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi için iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü tüm iç müşterilerle karşılıklı görüşme ve onların fikirlerini alma imkanı vardır.

Dış müşteriler, bir ürün veya hizmetleri, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde, onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, başka bir ifadeyle koşulsuz müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek esastır.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 135-136.

<sup>64</sup> Muhittin Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, s. 52-53.

Aslında müşteri, bir kuruluşun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan veya satın almış olan herkeştir. Kuruluş içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği kişidir. Kuruluşlar önce müşterilerini tanımalı ve onların ihtiyaçlarını ve arzularını belirlemelidirler. Günümüz çalışanları açısından en büyük zorluk, yönetsel hedefler doğrultusunda çalışma anlayışından, müşteri odaklı yönetim anlayışına geçebilmektir. Artık ‘alıcının dikkatli olması’ ilkesi ‘satıcının dikkatli olması’ şeklinde değişmiştir.<sup>65</sup>

Toplam kalite yönetiminin en önemli ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık, üretim, hizmet ve yönetimin her alanını, çalışanların tümünün aktif katılımını sağlayıp, yapılan işin tüm yönlerini bütünleştirerek asıl hedefi olan müşteri beklentileri tam olarak karşılayabilmektir.

### ***1.7.2. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu***

Toplam kalite yönetiminin işletmelerde uygulanması ve tam olarak kuruma yerleştirilmesi ancak üst yönetimin liderliğinde ve tutarlılığında gerçekleşebilecek bir durumdur. Kalite, işletmelerde her ne kadar tam katılımı sağlanabilecek bir faaliyet ise de kalite hareketinin sorumluluğu, üst yönetimin yetkisindedir.

Günümüzde kalite konusunda bir bilinçlenme görülmektedir. Bu, Juran’ın belirttiği gibi, geçici olmayıp önümüzdeki yıllarda da devam edecektir. Bundan dolayı, işletmelerin hayatta kalabilmelerinde gerçek bir tehdidin varlığını ortaya koymaktadır. Öte yandan bu bilinçlenme, ayakta kalabilmek için kalitesizlik maliyetlerini en aza indirme fırsatını da sunmaktadır. Bu tehdit ve fırsatlar önemli stratejik değişimleri zorunlu kılmaktadır. Gerçekten ilk önemli nokta; toplam kalitenin uygulanmaya konması işletmenin tepe yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü işletme bünyesinde gerçek bir değişimi içermektedir.<sup>66</sup>

Firmalar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. TKY de organizasyonlara yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleşebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi, üst yönetimin gerek sürecin başında ve gerekse süreç boyunca göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlanabilir.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Burhan Aykaç, M. Akif Özer, a.g.m.,s. 177.

<sup>66</sup> Gültekin Yıldız, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya: SAÜ, 1994, s. 4.

<sup>67</sup> Gönül Yenersoy, a.g.e., s. 193.

Üst yönetim her zaman kalitenin kuruma yerleşmesinde liderlik konumunu kalite politikaları doğrultusunda devam ettirmelidir. Toplam kalite yönetiminde kilit rol üst yönetime aittir. Çünkü bu kararı alacak olan tek merci üst yönetimdir. Üst yönetim bu kararı verdikten sonra gerekli ortamı kendisi sağlayacaktır. Çalışanların psikolojisini ve motivasyonunu kalite hedefleri doğrultusunda sağlamak için gerekli eğitim ve seminerleri düzenlemelidir.

Liderlik ve liderlik faaliyetlerini uygulayarak üst yönetim, çalışanların tam katılımının sağlandığı ve kalite yönetim sisteminin etkin işlediği bir ortam oluşturabilir. Kalite yönetim prensipleri üst yönetim tarafından aşağıda belirtildiği şekilde kendi rolünün temeli olarak kullanılabilir:

- a) Kuruluşun kalite politikası ve kalite hedeflerini oluşturmak ve sürdürmek,
- b) Bilinç, motivasyon ve katılımı artırmak için kalite politikası ve kalite hedeflerini kuruluşun her seviyesinde yaygınlaştırmak,
- c) Kuruluşun her seviyesinde müşteri şartlarına odaklanmayı sağlamak,
- d) Kalite hedeflerine ulaşılması ve müşteriler ile diğer ilgili tarafların şartlarının karşılanmasını sağlayan uygun proseslerin yürütülmesini sağlamak,
- e) Kalite hedeflerine ulaşılması için etkin ve verimli bir kalite yönetim sisteminin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak,
- f) Gerekli kaynakların yararlanılabilirliğini sağlamak,
- g) Kalite yönetim sistemini periyodik olarak gözden geçirmek,
- h) Kalite politikası ve kalite hedefleri ile ilgili faaliyetlere karar vermek,
- i) Kalite yönetim sisteminin iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetlere karar vermek.<sup>68</sup>

Toplam kalite yönetimi felsefesinin kalite öncülerinden olan Deming, Juran, Crosby'nin kalite yaklaşımlarında liderlik önemli bir yer tutar. Deming'in 14 madde ile belirlediği ilkeleri arasında liderlik en önemli etkenlerden bir tanesidir. Eğer kalite olgusu üst yönetiminin liderliğinde olmazsa, kalite olgusu işletmelerde vaat ettiği verimi sağlayamaz.

Dahası, toplam kalite yönetimi literatürüne tanışık olanların sıklıkla duyduğu '85/15 kuralı' da Joseph Juran tarafından bir anlamda kalite ve liderlik ilişkisine yönelik olarak geliştirilmiştir. Deming'e benzer biçimde Juran da pek çok kalite sorunun arkasında yönetimin kararlarını görür. Bu anlamda, Juran'a göre, bir işletmedeki kalite

---

<sup>68</sup> Türk Standartları, TS EN ISO 9000, [çevrimiçi] Elektronik Adres: <https://www.tse.org.tr/TSEIntWeb/Standard/Standard.aspx?> (07.01.2011)

sorunlarının % 85'i kötü tasarlanmış süreçlerden kaynaklanır. Süreç tasarımı konusundaki kararlar da (çalışanlar tarafından değil) yönetim tarafından alınır. Dolayısıyla kalite sorunlarının % 85'inden yönetim sorumludur. Geri kalan % 15'i çalışanlar dahil diğer süreç ve kaynaklara atfedilebilir. Burada, bir örgüt ve kurumu yöneten liderlere çok önemli sorumluluklar yüklendiği açıktır. Öyleyse, toplam kalite anlayışı, felsefesi ve uygulamaları lider(ler) ile başlar, başlangıçta ve sürecin her aşamasında lider(ler)in tam ve kesin desteğine, çabasına ve girişimine muhtaçtır.<sup>69</sup>

Kalite, kalite kontrol departmanının veya uzmanının sorumluluğu değildir. Kalite herkesin sorumluluğudur. Ama üst yönetimin kararlarda herkesten daha fazla etkisi vardır. Onların tedbirleri kaliteyi sınırlayabilir veya sürekli artırılması için teşvik verebilir. Kalite, yönetim kurulunda oluşturulur. Derin bilgiye en çok ihtiyaç olan kişiler, yöneticiler, özellikle üst düzey yöneticilerdir.<sup>70</sup>

Sonuç olarak diyebiliriz ki; işletmelerde uzun dönemli planlar yapmak ve uygulamak üst yönetimin sorumluluğunda gerçekleştiği için, uzun bir yolculuk olan toplam kalite yönetiminin uygulanması ve sorumluluğu da üst yönetimin görevi olacaktır.

### ***1.7.3. Çalışanların Geliştirilmesi ve Tam Katılımı***

Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemini uygulayan bir kuruluş, bu sistemi uygulamaya başlamasıyla eskiden beri uyguladığı mevcut klasik yönetim biçiminden çok farklı yeni bir sisteme geçecektir. Bu sisteme adapte olmak için kişileri mesleki görevlerinde hazırlamak ve eğitim düzeyinin en son gelişmelerine uyum göstermelerini sağlamak önemli bir mesele olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır.<sup>71</sup>

Toplam kalite yönetimi 'eğitimle başlar ve eğitimle biter' denir. Yönetimde bir düşünce devrimi olan kalite yönetimi, çalışanları yetiştirme, çalışanları eğitme konusunda uzun vadeli bir program olanağı sağlar. Seminerler, konferanslar ve özel eğitimlerle çalışanların sürekli gelişmesi desteklenmelidir. Eğitim üst düzey yönetimden, işçi ve memurlara kadar işletmelerdeki bütün bireyleri kapsamalıdır. Çalışanlara genel olarak, kalite felsefesinin geliştirilmesi için teknikler, takım

---

<sup>69</sup> Hasan Şimşek, a.g.e., s. 153.

<sup>70</sup> Rafael Aguayo, a.g.e., s. 62.

<sup>71</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 137.

alışmaları, kalite felsefesinin ilkelerinin benimsenmesi gibi konularda gerekli eğitimlerin verilerek işletmelerde tam katılımın sağlanması gerekir.

Yapılan araştırmalar işletmelerde personelin yönetime katılımının önünde, aşılması gereken, ciddi engellerin olduğunu göstermektedir. Bu engeller ;

- Haberleşme ve bilgi akışını engelleyici faktörler
- Eğitim ve yetenek geliştirmeyi engelleyici faktörler
- Karar alma gücünün paylaşılmasını engelleyen faktörler
- Motivasyon ve ödüllendirmeyi engelleyen faktörler

Tam katılımın sağlanması için etkin bir haberleşme ve iletişim sisteminin kurularak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanmalıdır. Bu iletişim ve haberleşme kişileri işletmeye aidiyet duygusu ile bağlayacak ve katılma isteğini güçlendirecektir.<sup>72</sup>

Bir kuruluşun çalışanların potansiyelinin tam olarak yaşama geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.<sup>73</sup>

Toplam kalite yönetiminde farkı yaratanın insan faktörü olduğu kabul edilmektedir. Çünkü işletmelerin diğer unsurları olan makine, malzeme, araç-gereç, ya da teknoloji, enformasyon gibi donanımların tam olarak karşılığının alınması ‘insan’ diğer bir deyişle çalışan faktörüne bağlıdır. Kalite, süreçlerdeki ayrıntılardadır ve ancak en iyi çalışanlar tarafından bilinebilmektedir. Bu nedenle çalışan faktörünün kurumsallaşan eğitim süreçleriyle geliştirilmesi, işletmelerin en önemli hedefleri arasında olmalıdır.

TKY bünyesinde eğitim, öncelikle yöneticiler düzeyinden başlamaktadır. Bu seviyede verilen eğitim, yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılımı için, kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlamaktadır. Teknik personel için, özellikle istatistiki örnekleme, veri toplama, problem tanımlama,

---

<sup>72</sup> Ed. Said Kınır, a.g.e., s. 196-197.

<sup>73</sup> [http://www.kalder.org/index.php?option=com\\_efqmmukemmellik&view=efqmmukemmellik&Itemid=55&lang=tr](http://www.kalder.org/index.php?option=com_efqmmukemmellik&view=efqmmukemmellik&Itemid=55&lang=tr) (09.01.2011)

problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilmektedir.<sup>74</sup>

Daha ve önce de belirttiğimiz gibi toplam kalite yönetimi anlayışının arkasında çok güçlü bir insani yön vardır. Çalışanların eğitimler yoluyla desteklenmesi, takım çalışmasının önemsenmesi, çalışanların işlerinin sahiplenmeleri ve yaptıkları işten gurur duymalarının sağlanması, hataların en aza indirilmesi, çalışanlar yoluyla sürekli iyileştirme anlayışının yerleştirilmesi, korkuya dayalı ve çalışanları hiçe sayan klasik yönetim uygulamalarının hakim olduğu bir ortamda ve örgüt kültürü içinde başarılamaz. Böylesi uygulamalar ancak çalışanların fikir ve görüşlerini özgürce ifade edebildikleri ve karar verme süreçlerine etkin olarak katıldıkları bir örgüt kültürü içinde olasıdır.<sup>75</sup>

Kısaca, toplam kalite yönetimi için ön koşul olan çalışanların eğitimi, geliştirilmesi ve bu bilinçle kalite yolculuğunda tam katılım sağlanması ile, üst yönetimin liderliği ile başlayan kalite geliştirme çalışmaları tüm çalışanları kapsayacak şekilde yönetimden tabana doğru yayılacaktır.

#### ***1.7.4. İnsan Odaklı Anlayış***

Toplam kalite yönetiminde her faaliyet insan odaklıdır. Çünkü her şeyi insan gerçekleştirir düşüncesi hakimdir. Diğer her şey (teknoloji, makine ve teçhizat, faaliyetler, sistemler, süreçler, vb.) sadece insanların yardımcılarıdır. İnsan odaklı anlayış düsturuyla kişilerin en verimli ve en uygun biçimde yapabilecekleri saptanırsa, işgücü verimi, işin kalitesi ve buna bağlı olarak kar oranı da artacaktır.

TKY ister özel, ister kamu kuruluşu olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insan memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşeceğine inanan, insan odaklı bir yönetim felsefesidir.<sup>76</sup>

Toplam kalite yönetiminde insan faktörü, işletme sürecinin merkezinde yer almaktadır. Kalitenin gelişmesi ancak işletmelerde her türlü çalışanın yaratıcı ve aktif katılımı ile gerçekleştirilir. İnsana yatırımla yapılabilecek bu gelişme ile çağdaş yönetim felsefesi olan TKY öngördüğü başarılarla ulaşır.

---

<sup>74</sup> Tamer Bolat, a.g.e., s. 34.

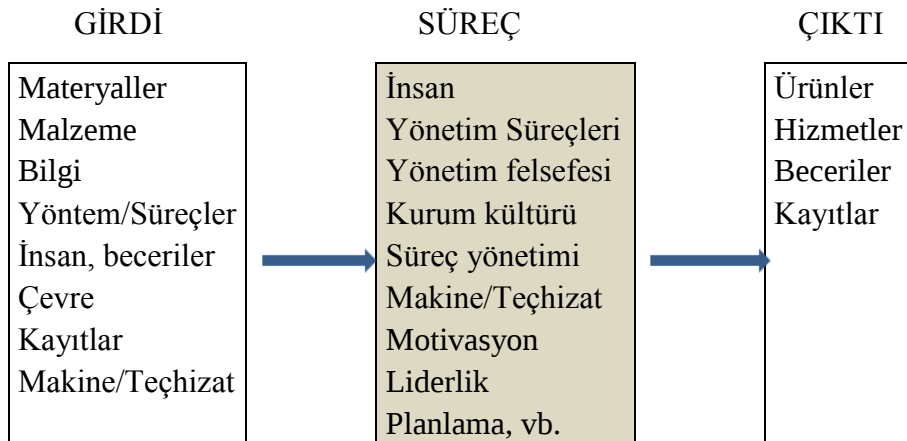
<sup>75</sup> Hasan Şimşek, a.g.e., s. 54.

<sup>76</sup> Burhan Aykaç, Akif Özer, a.g.m., s. 175.

### 1.7.5. Süreç Üzerinde Yoğunlaşma

Kaynakların kullanılması ve girdilerin çıktı şeklinde dönüştürülmesi için yönetilmesi faaliyeti, süreç olarak tanımlanır. Genellikle bir sürecin çıktısı, bir sonraki sürecin girdisi olabilmektedir. Bir organizasyon içerisinde süreçlerin bir sistem olarak uygulanması, tanımlanması, birbirleriyle olan etkileşimlerinin yönetilmesi ‘süreç yaklaşımı’ olarak tanımlanır. Süreç yaklaşımlarının bir avantajı da, süreçler sistemi içindeki farklı süreçlerin kombinasyonu ve etkileşiminin yanı sıra, aralarındaki bağlantıyı açıklayan sürekli bir kontrol sağlamasıdır. Bu yaklaşım, kalite yönetim sistemi içinde kullanıldığında aşağıdakilerin önemi ortaya çıkar:

- Gereksinimlerin anlaşılması ve karşılanması,
- Süreçlerin katma değer anlayışına göre göz önüne alınması gereği,
- Süreç performansı ve etkililiğinin sonuçlarının alınması ve
- Süreçlerin objektif ölçüme dayandırarak sürekli iyileştirilmesi<sup>77</sup>



#### Şekil.1.7. Sistem Yaklaşımı

Kaynak: Hasan Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi : Kuram, İlkeler, Uygulamalar, s. 211.

Her sürecin amacı; müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. Buna doğru gitme yüzdesi denir. Eğer bu süreç ile müşteri gereksinimleri % 100 tatmin edilmiyorsa süreç yeniden gözden geçirilmelidir. Sürecin gözden geçirilmesine girdilerden başlanır, sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir. Eğer süreç doğruysa çıktılarda doğru olacaktır. Sonucu denetlemek kalite kontroldür ve bu

<sup>77</sup> Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, s. 129-130.

tür bir kontrol, insanları da sonuç odaklı olmaya yönlendirir. Süreç odaklı olmak ise; kalitenin kontrolüne değil kalitenin yaratılmasına önem vermek yani süreçlerin kalitesi ve yarattığı tatmini ön planda tutmak anlamına gelir.<sup>78</sup>

Süreçler, yönetim sisteminin en büyük parçasını oluşturur ve genellikle sistemin en odağına ulaşır. Süreçler, var olan kaynakları kullanır ve iç-dış paydaşları karşılamak için girdi ve çıktılarının dönüşümünü kontrol eder.<sup>79</sup>

Günümüz kalite anlayışında, hatayı önlemekten ziyade, belirsizlikleri en aza indirerek hatayı tamamen yok etmek hedeflenmektedir. Bu hedefin gerçekleşmesi de ancak bu sistemin her sürecinin iyi tasarlanması ve planlanmasını gerektirir. Çünkü iyi tasarlanmayan ya da planlanmayan süreç, ileride kusurlu ürün, kötü hizmet, maddi-manevi kayıp ve son olarak müşteri şikayeti olarak işletmelere geri dönecektir. İşte bu kayıpları önlemenin en önemli koşulu süreç üzerinde yoğunlaşmaların sağlanarak, hataların kaynağında araştırılıp bulunması ve orada düzeltilmesidir.

Geleneksel yönetim anlayışında yöneticiler sonuçlar üzerinde odaklanmayı özellikle benimserler. Kalite yöneticileri ise asıl dikkatlerini kendi gruplarının ürettiği ürüne ya da hizmete verirler. Onların kanaati; mükemmel sürecin her zaman mükemmel ürünü üreteceği yönündedir. Buna göre, hedef ürünlerdeki ya da hizmetteki hatalar onları yaratan sistemdeki hataları yansıtır. Bu yüzden bir hata olduğunda toplam kalite yöneticisi ve onun takımı hatayı bulmak için o hatayı yaratan sistemi test ederler. Hata bulunup düzeltildiğinde kusur kaybolur.<sup>80</sup>

#### ***1.7.6. Bir Sonraki Proses Müşterinizdir***

Bir kuruluştaki her bölüm diğer bölümlerin süreçlerine bağlı olarak çalışır. Bir sonraki süreç, bir önceki süreçten kendisine kaliteli girdi sunmasını bekler. Organizasyonda herhangi bir bölümün çıktısına bağlı olan bölüm ve kişiler iç müşterilerdir. İşletme bir bütün olarak iç tedarikçi ve müşterilerden oluşur. Her tedarikçinin birincil amacı, müşterilerini tatmin etmektir. Her bölüm ya da kişi, bir sonraki sürecin gereksinimleri üzerine odaklanmalıdır. Bu durum, müşteri odaklı bir süreç analizi yapılmasını gerektirir.<sup>81</sup>

<sup>78</sup>Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi(ISO 9000-2000 Revizyonu): İlke, Süreç, Uygulama*, İstanbul : Beta, 2001, s. 177.

<sup>79</sup> <http://www.aworldofquality.com/content/systems/ManagementSystems.aspx> (09.01.2011)

<sup>80</sup> Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, s. 77.

<sup>81</sup> Orhan Küçük, a.g.e., s. 87.

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların, kısaca kalitesiz çalışmanın en başta gelen nedenlerinden birisi, bu düşünce tarzına bağlı olarak çalışmamaktır. Böyle bir ortamda hiç kimse, bütün içindeki rolünün öneminin farkında değildir. Hatta başka bir bölümde çalışanlara düşman veya rakip gözüyle bile bakabilir. Bu durumda sistemin bir bütün olarak mükemmel çalışmasını ummak hayal olmaktan öteye geçemeyecektir. Oysa eğer herkes müşterisini ve onun ihtiyaçlarını biliyorsa, kendinden beklenen en iyi hizmeti yapabilir. TKY'nin iç müşteri kavramı ile gerçekleştirmeye çalıştığı iletişim budur. Başka bir deyişle TKY bölümcülüğü ve bireyselliği reddeder. Bütün çalışanlar bu çeşit bir çalışma disiplinini uygulamadıkları takdirde Toplam kalite gerçekleşmez, işin özü-ruhu budur.<sup>82</sup>

Bir sonraki proses müşterinizdir ilkesi, işletmelerde kalite ve verimliliğin artmasına olanak verirken, buna bağlı olarak maliyetin de düşmesini sağlar. Çünkü her sürecin girdisi bir önceki sürecin çıktısı olduğundan, kontrol mekanizması daha güçlüdür ve hatalar çok kısa zamanda fark edilerek önlenmeye çalışılır.

Mamulün ve hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkileri içinde çalışması gerekir. Bu kapsamda, örneğin imalat bölümü satın almanın müşterisi, pazarlama imalatın müşterisidir. Üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin, kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirilmesiyle sağlanır ve topyekun gelişmeye giden yol bu anlayış ile çalışabildiği zaman gerçekleşebilir.<sup>83</sup>

Bir sonraki proses müşterinizdir ilkesi TKY'nin iç müşteri kavramı ile gerçekleştirebildiği bir uygulamadır. Dış müşteri kavramına ek olarak oluşturulan iç müşteri her girdiyi kullanarak bir sonraki sürece çıktı olarak iletir. Örneğin kütüphanelerde teknik hizmetler bölümünde çalışan personel için okuyucu/kullanıcı hizmetleri bölümündeki personel bir müşteridir.

#### ***1.7.7. Sürekli Gelişme-Kaizen***

İnsanı esas alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir. Çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirerek, farkı yaratanın

---

<sup>82</sup> Gönül Yenersoy, a.g.e., s. 53-54.

<sup>83</sup> Faik Ardahan...[vd.], a.g.e., s.39.

insan faktörü olduğu, makine, malzeme, teknoloji gibi donanımların bedeli karşılığı alınabileceği, her kuruluş tarafından bilinmelidir. Kalite ayrıntılardadır ve en iyi çalışanlar tarafından bilinir. Bu nedenle kurum içindeki çalışanların sürekli gelişmeye katılmaları sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetiminin temeli de sürekli gelişmeye dayanır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme faaliyetleri sonucu, müşteri memnuniyetinin artacağı varsayılır. Sürekli gelişme, kurumun hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının kurumdaki tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşmesidir.<sup>84</sup>

Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şu şekildedir: "En iyi iynin düşmanıdır." Sorunları saklamamak, sorunların üstünü örtmemek kaizen uygulamalarının ön koşuludur.<sup>85</sup>

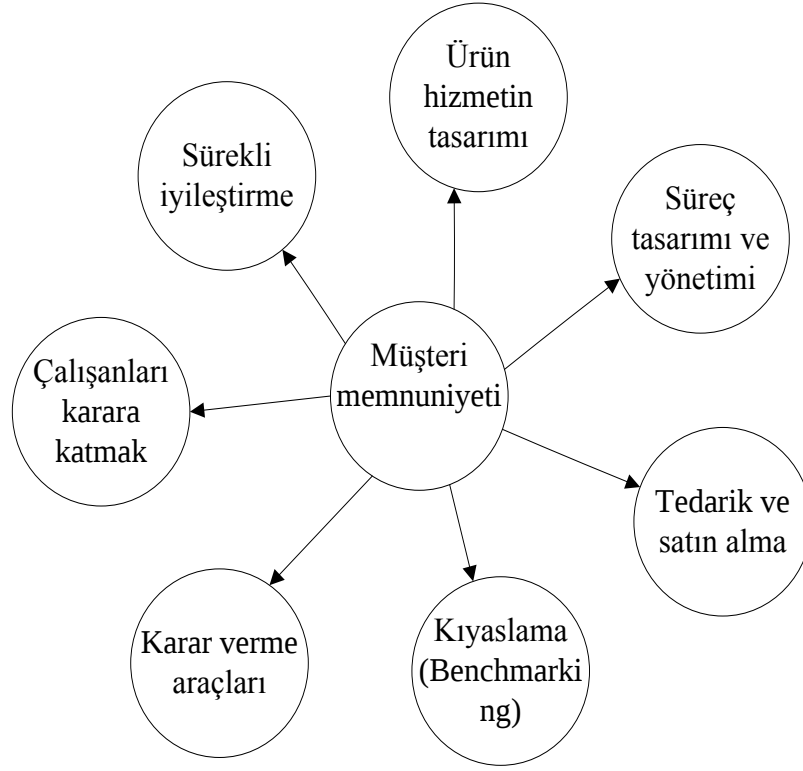
Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan sürekli gelişme-kaizen ile sürekli ilerleme ve yenilik sağlayarak sıfır hata üretimle mükemmele ulaşmak hedeflenmektedir. Bu süreçte küçük ama sık adımlarla gelişme amaçlanır. İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü ilişkilerde, kaizen tam katılımlı ve her türlü süreçte uygulanması gereken bir sistemdir.

Bu anlayış, her şeyden önce işletmelerde süreçlere öncelik veren bir sistemdir. Japon tarzı üretim anlayışının bir sonucu olan kaizen, insana öncelik veren ve kişilerin çabalarına yönelik olan bir düşünce tarzıdır. Süreç faaliyetlerine odaklanmaya dayalı bir sistem olan kaizen, süreçlerle beraber çalışanları da motive ederek, problemleri daha önceden tahmin etmeye ve önlemeye yönlendirir.

---

<sup>84</sup> Necdet Özçakar, a.g.m., s. 112.

<sup>85</sup> Mustafa Akdağ, a.g.m., s. 164.



**Şekil.1.8. Toplam Kalitenin Ana Unsurları**

Kaynak : Hasan Şimşek, a.g.e., s. 52.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME FELSEFESİ-KAİZEN

#### 2.1. Sürekli İyileştirme Kavramı

II. Dünya Savaşına kadar Japonlar dünya pazarında kötü bir üne sahipti. Yaptıkları ve ihraç ettikleri ürünler ucuz ve kalitesizdi. Amerika da başlayan kalite hareketlerinin dünyada yayılmaya başlamasıyla Japonlarda bu sistemi kendi ülkelerinde uygulamaya başladılar.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra birçok Japon şirketi işe en başından başlamak durumunda kaldı. İşçiler ve yöneticiler her gün yeni zorluklarla karşılaştı; her gün ileriye doğru bir adım atıldı. Ayakta kalabilmek için sürekli ilerlemenin şart olduğu iş dünyasında KAİZEN bir yaşam tarzı olarak ortaya çıktı. 1950'lerin sonu, 1960'ların başında W.E. Deming ve J.M. Juran gibi uzmanlar Japonya'ya KAZİEN kavramının gelişmesine yardımcı olacak birçok aracı tanıttılar.<sup>86</sup>

Kaizen Japonca bir kelimedir. Kai ve zen terimlerinin birleşmesinden oluşmaktadır.

Kai= Değişim, gelişim

Zen= İyi, daha iyi

Her iki kavramın birleşmesiyle 'sürekli gelişim' 'Daima iyiye doğru gelişim' anlamlarına gelen Kaizen, Japonların bir nevi küllerinden yeniden doğmasına sebep olan bir stratejidir.

Kaizen, Japon yönetiminde başlı başına önemli bir kavram olup Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarıdır. Kaizen, sürekli iyileştirme demektir. Sürekli iyileştirme, her kademedeki yönetici ve diğer tüm çalışmaları kapsayan her türlü faaliyetleri içermektedir. Sürekli iyileştirme sadece iş ortamını değil ev, özel ve sosyal yaşamdaki faaliyetleri de kapsamaktadır.<sup>87</sup>

Kaizen kavramının ortaya çıkması, 1970'lerin başlangıcıdır. Bu kavramın arkasındaki fikir basittir: üretim hatlarında belirli iyileştirmeler sağlamak için kaizen

---

<sup>86</sup> Imai, a.g.e., s. 5.

<sup>87</sup> Ahmet Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?* İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2003 s. 294.

tekniklerini kullanmak. Kaizen, 1990'lı yılların başlarında kullanımı büyük ölçüde artmaya başladı.<sup>88</sup>

Sürekli geliştirme (Kaizen) toplam kalite yönetimi içerisinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Japon Yönetimi konusunda var olan uygulamaları bir kavram altında toplayan Masaaki Imai, kaizen kavramının fikir babası olarak kabul edilir. Imai, yıllar içinde kullanılmış yönetim felsefelerini, araçlarını bir araya getirmiştir. ABD'de verimlilik üzerine yaptığı çalışmalarla ABD'nin üretim sistemini incelemiş ve bunları daha sonra bir model şeklinde 'Kaizen' şemsiyesi altında toplamıştır.

Japonların savaş sonrası 'ekonomik mucizesi'ni anlamak için akademisyenler, gazeteciler ve iş adamları incelemelerini verimlilik hareketi, toplam kalite kontrol (TKK), küçük grup faaliyetleri, öneri sistemi, otomasyon, endüstri robotları ve iş ilişkileri gibi faktörler üzerinde yoğunlaştırdılar. Yaşam boyu istihdam sistemi, kıdeme göre ücret, şirket sendikaları gibi Japonlara özgü bazı yönetim uygulamalarına daha fazla ilgi gösterdiler. Ama tüm bunların ardında yatan, Japon yönetimine özgü çok basit gerçeği yakalayamadılar. 'Japonlara özgü' yönetim uygulamalarının –üretimde iyileştirme, TKK faaliyetleri, Kalite Kontrol (KK) çemberleri ve iş ilişkileri-özü tek bir sözcükle ifade edilebilir: KAİZEN Verimlilik, TKK, sıfır hata (SH), kampan ve öneri sistemi sözleri yerine KAİZEN teriminin kullanılması Japon endüstrisinde olan biteni anlamayı kolaylaştıracaktır.<sup>89</sup>

Günümüzde kaizen bütün dünyada kullanılmakta olan, Japonlara özgü birçok yönetim sistemi ve kalite uygulamalarını bir arada toplayan şemsiye bir kavramdır.

Kaizen, yaşamın her alanında sürekli iyileştirmenin bir süreci olarak ifade edilmiştir: özel, sosyal, ev ya da iş. Bu süreç genellikle sürekli iyileştirme ile mücadele konusunda desteklenen bir felsefe olarak görülür. Sürekli iyileştirme, israfı önleme, yenilik veya yeni standartları yönetme anlamlarına gelebilir.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Frank Montabon, *Using Kaizen Events for Back Office Process : The Recruitment of Frontline Supervisor Co-ops*, Total Quality Management, Vol. 16, no. 10, 2005, s. 1140. [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?hid=3&sid=a2dcb0f6-138d-4a26-9466-2e09be8d00f8%40sessionmgr12&vid=4> (12.01.2011)

<sup>89</sup> Imai, a.g.e., s. 3,4,5.

<sup>90</sup> Hedley Malloch, *Strategic and HRM Aspects of Kaizen: A Case Study*, New Technology, Work and Employment, s. 108. [Çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?hid=3&sid=a2dcb0f6-138d-4a26-9466-2e09be8d00f8%40sessionmgr12&vid=4> (12.01.2011)

Her aktivitenin ve her ürünün iyileştirme yönü bulunduğu için kaizen şemsiyesi son 40 yıldır veya daha fazladır geliştirilen kalite çemberleri, toplam kalite kontrolü, toplam verimlilik muhafazası, önerilen sistemler, Kanban, tam zamanında üretim, verimlilik düzenlemeleri, robotikler ve otomasyon gibi kavramları kapsayan yönetim tekniklerinin çoğunu içine almaktadır. Mükemmellik için sürekli çabalama (Japonca'da Kaizen), üretim sistemini devamlı olarak iyileştiren iyi yönetimin arkasındaki önemli bir kavramdır; mükemmellik tek amaçtır. İyileştirme çalışmasında bütün herkes kalite çemberleri içerisinde yer alır. Bunlar olası düzenlemeler konusunda öneriler getiren gruplarda teknisyenlerin belirlediği aktivitelerdir. Önerilerin yerine getirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi ve önerilerin durumu konusunda geribildirim sağlanması için tasarımlar bulunmaktadır.<sup>91</sup>

Sürekli iyileştirme (Kaizen), iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli iyileştirmenin temelinde; süreçte, özellikle çalışanlar tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatmaktadır ve sürekli iyileştirme ile sürece öncelik verilmektedir. Kişilerin sürece yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir.<sup>92</sup>

Kaizen sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzını ele alır, çünkü işletmelerde çıktıların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin en önemli faktörlerinden biri olan insan faktörü, iyileştirme sürecinin vazgeçilmez unsurlarındandır. İyileştirme felsefesinin temeli insan başarısı üzerine kurulmuştur. İnsan faktörünün geliştirilmesi ve motive edilmesi işletmelerin başarısında çok önemlidir.

Kaizen stratejisinin önemi, yönetimin müşteriye tatmin için gayret sarfetmek zorunda olduğunu ve iş dünyasında kalıcı olmak, kar etmek isteniyorsa, müşterinin isteklerine hizmet etmesi gerektiğini fark etmesinde yatmaktadır. Kalite, maliyet ve termin alanlarındaki iyileştirmeler esastır. Kaizen iyileştirme için müşteriye yönelen bir

---

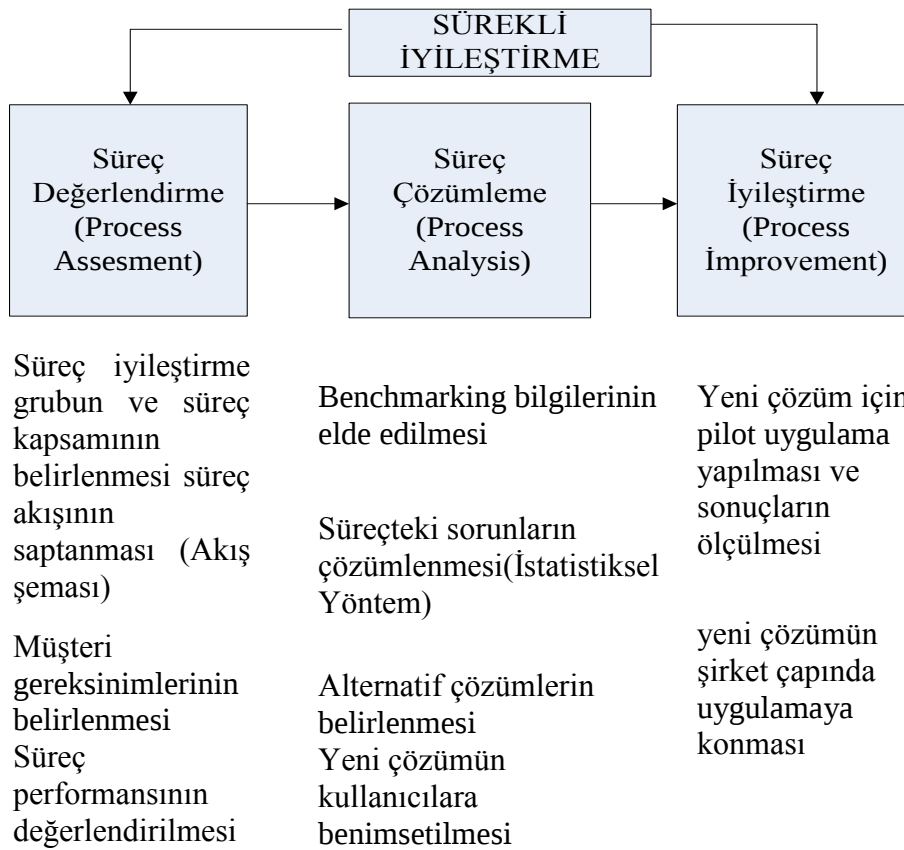
<sup>91</sup> ERDEM, Ramazan,KOCABAŞ İbrahim, Yönetimde Doğu Paradigması,Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı: 10, 2004, s.181, [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd10/sbd-10-15.pdf>

<sup>92</sup> Taşkın ve Ekici, a.g.e., s. 79-80.

stratejidir ve yapılan bütün faaliyetlerin er geç müşteri tatminini arttıracığı kabul edilmektedir.<sup>93</sup>

Bir kaizen sistemi, her çalışan için tasarlanmış iyileştirme faaliyetlerinden oluşur. Kaizende, iyileştirmeler için amirlerini bekleyen çalışanlar yerine, çalışma alanlarında aksaklıkları tespit eden ve onun düzeltilmesinde iyileştirme yetkisi olan çalışanlar olmalıdır. Şüphesiz işyerlerinde çoğu küçük şeyler ileride büyük sorunlara yol açar. Fakat çoğu sorun, oluşmadan önce yüzeyde gizli olarak durur. Sorunlar yüzeye çıktığında zaten geç kalınmıştır. Çünkü önemli hasar ve kayıp zaten olmuştur.<sup>94</sup>

Kaizen'in asıl amacı da bu sorunların daha yüzeydeyken gerekli teknik ve araçlarla tespit ederek, hasara ziyaana sebep olmadan engellemeye çalışmaktır.



**Şekil. 2.1. Sürekli İyileştirme Metodolojisi**

**Kaynak :** Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, a.g.e., s. 139.

<sup>93</sup> Selin Topçuoğlu, *Süreklî İyileştirmede Kaizen Faaliyetleri Sonucu Elde Edilen Kazançlar ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 5.

<sup>94</sup> Bunji Tozawa, Norman Bodek, *How To Do Kaizen: A New Path to Innovation: Empowering Everyone To Be A Problem Solver*, Vancouver, WA: PCS Press, 2009, s.42, 99.

Toplam kalite yönetiminin temelinde, ulaşılan kalite düzeyinin sürekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması için oluşturulmuş sistematik bir süreç ve bu sürecin sürekli üst standartlar lehine geliştirilmesi vardır. Bu kalite anlayışında hata tespit ve hata önleme felsefelerinden sonra gelen ve daha yüksek bir kalite bilincini yansıtan sürekli geliştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; şirket şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir.<sup>95</sup>

Sürekli iyileştirme süreci, işletmelerde en üst seviyedeki yönetimden en alt kademedeki çalışanı da kapsayacak şekilde bütünsel uygulanması gereken bir sistemdir. İşletmelerde sürekli iyileştirmenin uygulanmayı başlanması ancak mevcut durumun yetersizliğinin kabulü ile olur. Sorun yoksa iyileştirmede yoktur. İşletmelerde sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesi için birtakım şartların yerine gelmesi gerekir.

Bunlar;

- **Mevcut durumu yetersiz görmek:** İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin fark edilmesiyle ortaya çıkar. Fark edilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek KAİZEN'in baş düşmanıdır. Dolayısıyla KAİZEN problemlerin bilincinde olmayı öngörür ve bu problemleri tanıyabilmek için ipuçları sağlar.<sup>96</sup>
- **Problem çözmek için çeşitli araçların kullanılması:** İyileştirme yapabilmek için tespit edilen problemlerin, sorunların çözümü gerekir. Bu problemlerin ve sorunların çözümü için bazı araç ve tekniklerin kullanılması gerekir. Kalite çemberleri, istatistiksel araçlar, tam zamanında üretim, Deming Döngüsü, öneri sistemleri, benchmarking vb...
- **İyileştirme sonucunda standarta ulaşmak:** Problemin çözümlenmesiyle birlikte iyileştirme her defasında ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için sağlanan iyileştirme standartlaştırmalıdır. Böylece KAİZEN aynı zamanda standartlaşmayı öngörür.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, s. 34.

<sup>96</sup> İmai., a.g.e., s. 9.

<sup>97</sup> İmai., a.g.e., s.9.

## 2.2. Doğu ve Batı'da Kaizen Yaklaşımları

Doğu Coğrafyasında özellikle Japonya'da kültür, din, manevi değerler Batıdan farklı olduğundan buna bağlı olarak yönetimlerde de farklı uygulamalar vardır. Yönetim olgusunun bir toplumun tarihi, kültür değerlerinden bağımsız olamayacağından öncelikle doğu ile batı kaynaklı yönetim anlayışının arasındaki farkları belirtmek gerekir.

Japon yönetimini genel olarak analiz eden iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, Japon yönetiminin eski Japon değerleri ve geleneklerini geliştirmekten çok II. Dünya Savaşından sonra Amerikan düşünce sisteminin uygulanmasından kaynaklandığını savunan evrensel/organizasyonel yaklaşım ve Japon sanayisinin başarısının, yerel kültüre özgü örgütlenme ve yönetim yöntemlerini gerçekleştirmesinden kaynaklandığını savunan tarihi/kültürel süreç yaklaşımıdır. Japonya Batıdan öğrendiği bilgi birikiminin üzerine, yerel kültürlerle uyumlu çalışan “örgütlenme ve yönetim” yapısını kurmuştur. Böylece Japonya kültürel göreceliğin getirdiği sorunları zamanında aşarak kalkınmasını tamamlamıştır.<sup>98</sup>

Doğu ile Batı yönetim anlayışı arasındaki farkları 3 ana başlık altında toplarsak bunlar başlıca;

Sosyo-kültürel farklılıklar: Japonlar grup çalışmalarına batılılara göre daha yatkındırlar. Batı'da bireysellik hayatın her alanında göze çarpar ve kişisel çalışmalar Batıda daha yaygındır. Grup çalışmaları, toplam kalite yönetiminin bir parçası olan kaizen'in en önemli unsurlarından biridir. Japonya da işletmenin geleceğini ilgilendiren konular bile grup kararıyla alınır. İşletmelerdeki her karar, fikir ve görüş birliğine dayanarak alınır. Çalışanların tamamının katılımı ile alınan kararlar işletme performansını daha da yükseltir.

İnsan kaynaklarındaki farklılıklar: Japonlar, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve çalışanların sorunlarının çözümü konusunda Batılılara göre daha hassastır. Çünkü Japon yöneticiler göre; ihtiyaçları giderilmiş çalışanlar, olağanüstü verimli çalışırlar. Yönetimde oluşan terslikler Batı'da bireysel olarak algılanır ve sonuç o kişinin işten çıkarılmasına kadar gidebilir. Japonya da ise sorumluluk ve aksaklıklar kolektif görülür. Bir sorun varsa bu yöneticilerin önderliğinde çözülmeye çalışılır. Çalışanların

---

<sup>98</sup> Zerenler ve İraz, a.g.m., s..760.

performans kriterleri Doğuda uzun döneme dayalı çok amaçlı kriterlerdir. Batılıların aksine performans düşüklüğüne olan tepkileri daha yapıcı ve daha düzelticidir. Japon işletmelerinin en önemli özelliklerinden biri de kıdeme göre ücret ve ömür boyu istihdam uygulamasıdır. Ömür boyu istihdam demek, işletmedeki çalışanların eğitime, uygulamalarla sürekli geliştirilmesi demektir. Batı da ise istihdam daha kısa sürelidir.

Organizasyonlardaki farklılıklar; Doğuda işler karşılıklı bağımlılık duygusu ile yani usta-çırak ilişkisi anlayışı ile yürütülür. Üst-ast ilişkileri çerçevesinde belirgin bir statü farkı vardır. Batıda ise bireysel uzmanlıklar ön plana çıkar.

Japonya’da inanç, değer ve geleneklerde benzerlikler, bireysel hedeflerde uyumluluk, insanların bütünüyle birbirlerine açık olması, aldatılma korkusunun olmaması, adil ve yavaş değerlendirme ve terfi insanları birbirine daha yaklaştırmaktadır. Böylece yakınlık, kader birliği, güven ve anlayış günden güne büyüyerek kişileri bütünlük duygusu içinde birbirlerine bağlamaktadır. Japonya’da bir şirket, örneğin satışlarda %25’lik düşüş gibi ani bir ekonomik zorluğu göğüslemek zorunda kaldığında, kurban edileceklerin sırası kesin olarak bellidir. Önce şirketin kâr payları kesilir. Sonra üst yönetimin maaş ve ikramiyeleri azaltılır. Ardından, hiyerarşinin üstünden ortasına kadar olan yönetimin maaşları tıraşlanır. En son olarak da işçilerden ya ücret kesintisi ya da gönüllü işten ayrılma yoluyla işgücünün azaltılmasını kabul etmeleri istenir. Amerika’da tipik bir şirket benzer koşullar altında büyük olasılıkla bunun tersini yapardı.<sup>99</sup>

Japon işletmelerinde ‘Yatay Entegrasyon’ vardır. ‘Yönetim Kapitalizmi’ şeklinde nitelenen Amerikan yönetim anlayışına karşılık ‘Grup Kapitalizmi’ söz konusudur. Japon yönetim kültürü’ne uzun vadeli, üstün kalite ve rekabet avantajı ihtiyaç haline gelmektedir. Aşırı tüketimi seven Amerikan toplumunun karşısında tasarrufa ve yatırımlara önem veren Japon toplumu bulunmaktadır. Sonuç olarak Japon yönetim modeli’nin 4 mühim karakteristiğini ortaya koymamız faydalı olacaktır.

- KONSENSUS: Grup iletişimi ile şirket kültürü üzerinde fikir birliği oluşturmak,
- ENTEGRASYON: Çalışanların şirket içinde değişik işlerle görevlendirilmesi,
- UZUN VADELİ BÜYÜME ANLAYIŞI: Pazar liderliği amacının devamlı surette gündemde tutulması,

---

<sup>99</sup> Erdem ve Kocabaş, s. 185.

- KALİTE ARAYIŞI: Mükemmelliği yakalama ve müşteri ihtiyaçlarına uyum gayretleri <sup>100</sup>

Japonya’da değişim aynı zamanda bir yaşam tarzıdır. Ancak değişimin farklı türleri olabilir, kademeli değişim ve ani değişim. Japonya’da her iki tür değişimi de gözleyebilirken, Batı’nın yaşam tarzında, kademeli değişimi görmek pek mümkün değildir. Japonların ve Batılıların kademeli değişime ve ani değişime yaklaşımındaki farklılık değer sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Ani değişimler herkes tarafından kolayca kavranır ve insanlar genellikle bu tür değişikliklerden coşku duyarlar. Bu genel olarak Japonya’da Batı’da da böyledir. Ancak, bir Japon fabrikasının yıllarca hiçbir kademeli ya da ani değişime uğramadan kalması düşünülemez.<sup>101</sup>

İmai’nin de belirttiği gibi Japonya’da ki bu değişimin Batı’da ki değişimden ayırım noktasını ancak kaizen kavramı ile açıklayabiliriz.

Son 30 yılda Japonya’da felsefeyi, sistemleri ve problem çözmeye yönelik araçları birbirine bağlayan kaizen’dir. Mesajı ise iyileştirme ve daha iyisini yapmaktır. Kaizen, herhangi bir kuruluştaki sorunların varlığının anlaşılmasıyla başladığı için, herkesin bu sorunları rahatlıkla kabul edebildiği bir şirket kültürü oluşturularak problemlerin çözülmesini öngörür.<sup>102</sup>

Bir öneri sistemi de olan kaizen, mevcut yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Japonya da işçilerde dahil bütün çalışanlar, öneri sistemine katılabilmekte ve işyerindeki standartların yükseltilmesinde vazgeçilmez rol oynamaktadır. Japon yönetim sistemi çalışanlardan çok sayıda öneri getirmesini ve bu önerileri değerlendirebilmesini bir anlamda kaizen stratejisine borçludur. Fakat batıda uygulanan öneri sistemleriyle, Japonya da uygulanan öneri sistemleri birbirlerinden farklıdır.

Japonlar, Amerikan öneri sistemlerinde çalışan işçilerin küçük problemlerin çözümüne değil de, maliyet tasarruf sistemlerinde öneri sistemine katıldıklarını fark ettiler. Genellikle Japonlar uygulamalarda yavaş hareket ederler. İlk başta Japonlar, Amerikan sistemini taklit ettiler ve yılda kişi başı sadece bir ya da iki öneriye ulaşıyorlardı. Fakat Japonlar, küçük fikirleri uygulamanın gerçek gücünü

---

<sup>100</sup> Günaydın, a.g.e., s. 11-12.

<sup>101</sup> Topçuoğlu, a.g.t., s. 8-9.

<sup>102</sup> İmai, a.g.e., s. xxxii,

anladıklarında, sürekli iyileştirme çabasının bir parçası olan çalışanların önerilerini nasıl uyguladığını ortaya çıkardı. Toyota, Canon gibi Japon şirketleri bir yılda kişi başı 50 iyileştirme fikri oluşturmaya başladılar.<sup>103</sup>

Şirketler yeni keşfedilmiş fikirlere ihtiyaç duymaktadırlar fakat; çalışanlardan gelen öneriler büyük buluşlar şeklinde olmamaktadır. Çalışanlardan, büyük ve maliyeti düşürücü iyileştirme fikirleri üretmeleri istendiğinde, onların işlerini kolaylaştıracak ve şirketin harcamalarını düşürecek küçük iyileştirmeler için fikirler öne sürmeleri engellenmiş olmaktadır. Dolayısı ile kaizen felsefesinde küçük değişikliklere odaklanmak gerekmektedir. Ancak, kaizen felsefesinin yalnızca küçük iyileştirmelerden ibaret olduğunu düşünmek yanlış olacaktır. Öneri sistemlerinin iyi bir şekilde uygulanması ile işçilerden bir kişinin çok büyük bir fikirle gelmesi de çok muhtemeldir.<sup>104</sup>

Sonuç olarak Batıda ve Japonya da sürekli iyileştirme faaliyetlerinin temel ayrımını ortaya koyan unsur değer sistemlerindeki farklılıktır. Değişimlerin Japonya da ve Batıda nasıl anlaşıldığı ve uygulandığını ortaya koyan kaizen kavramı, üretimden, yaşam biçimine, yönetim tarzından, organizasyonlardaki hiyerarşiye kadar her türlü faaliyette kendini göstermektedir.

### 2.3. Sürekli İyileştirme ve Yenilik

İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım vardır. Kademeli ilerleme yaklaşımı ve tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı. Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımını tercih eder. Tek büyük yaklaşımı, yenilik terimi ile özetlenebilir.<sup>105</sup>

**Tablo 2.1. Doğuda ve Batıda Kaizen, Yenilik Karşılaştırması**

|         | KAİZEN | YENİLİK |
|---------|--------|---------|
| Japonya | Güçlü  | Zayıf   |
| Batı    | Zayıf  | Güçlü   |

**Kaynak:** Masaaki İmai, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, s. 23.

<sup>103</sup> Norman Bodek, *Kaikaku: The Power and Magic of Lean: A Study in Knowledge Transfer*, Washington: PCS Press, 2004, s. 260-261.

<sup>104</sup> Topçuoğlu, a.g.t, s. 22-23.

<sup>105</sup> İmai, a.g.e., s. 23.

Tablodan da görüleceği gibi Japonya da küçük adımlarla uzun vadeli bir sistem olan kaizen daha güçlü iken Batı da ise kısa vadeli ve ani sıçramalarla ve büyük adımlarla olan yenilik güçlüdür. Kaizen kademelidir ve etkisini yavaş yavaş gösterdiğinden heyecan verici değildir. Sonuçları çoğu zaman hemen fark edilmeyebilir. Kaizen uygulamaları karmaşık teknikler gerektirmediğinden sadece basit tekniklerle uygulanabilen bir süreçtir. Sürekli geliştirme ile şans eseri olan değişiklikler değil, düzenli, inançlı ve sistemli bir çalışmanın ürünü olan değişiklikler hedeflenir. Yenilik ise daha etkileyicidir. Yenilik bir atılımlik faaliyet olduğundan daha heyecan vericidir. Yenilik karmaşık bir sistem olduğu için büyük yatırımlara ve teknolojik desteğe ihtiyaç duyar.

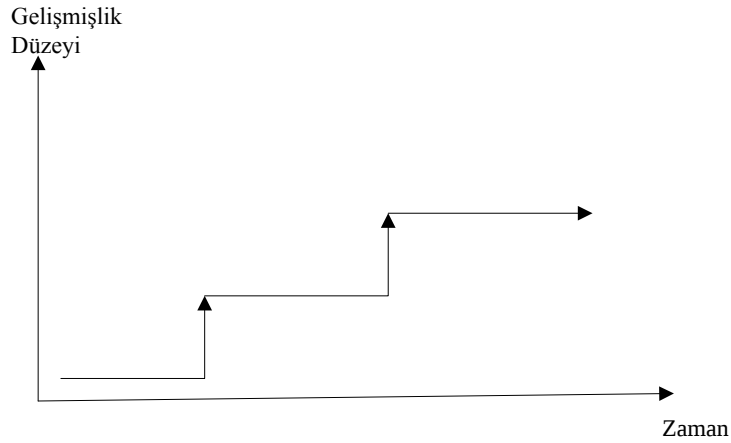
**Tablo 2.2. Kaizen ve Yenilik**

|                              | <b>KAİZEN</b>                                       | <b>Yenilik</b>                                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Etki                      | Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil | Kısa vadeli, heyecan verici                        |
| 2. İlerleme                  | Küçük adımlarla                                     | Büyük adımlarla                                    |
| 3. Tempo                     | Sürekli ve düzenli gelişerek                        | Aralıklarla ve gelişimi düzensiz                   |
| 4. Değişim                   | Kademeli ve sürekli                                 | Birdenbire ve geçici                               |
| 5. Katılım                   | Herkes                                              | Sınırlı sayıda "şampiyon"                          |
| 6. Yaklaşım                  | Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım          | Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar        |
| 7. Tarz                      | Koruma ve iyileştirme                               | Hurdalama ve yeniden kurma                         |
| 8. Kısılcım                  | Konvansiyonel bilgi, çağdaş                         | Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler |
| 9. Uygulama için gereksinim  | Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba            | Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba            |
| 10. Çaba Yönelimi            | İnsan                                               | Teknoloji                                          |
| 11. Değerlendirme kriterleri | Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar           | Kar amacına yönelik sonuçlar                       |
| 12. Avantaj                  | Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler                | Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun               |

Kaynak: İmai, s. 24.

Kaizen, küçük ve sürekli değişimleri besleyen verimli bir fidelik, yenilik ise ara sıra ani patlamayla ortaya çıkan magma gibidir. Kaizen ile yenilik arasındaki büyük bir fark, kaizen'in gerçekleştirilmesi için büyük yatırımlara ihtiyaç duyulmamasına karşılık, sürekli bir çabayı ve işe adanmayı gerektirmesidir. Bu iki zıt kavram arasındaki fark, merdiven ile yokuş arasındaki farka benzetilebilir.<sup>106</sup>

Japonlar, kaizeni gerçekleştirirken sıçramalarının büyüklüğü ile değil, sıklığı sayesinde Batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Gelişme aşamalarının daha sık ve küçük olması tüm örgütün bu gelişmelerle bütünleşmesini sağlamak ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetimde sıçramalar belirli kişiler tarafından yapıldığından gelişmelerin tabana yayılamaması sorunu ile karşılaşmakta ve bu da örgütün başarı şansını olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>107</sup>

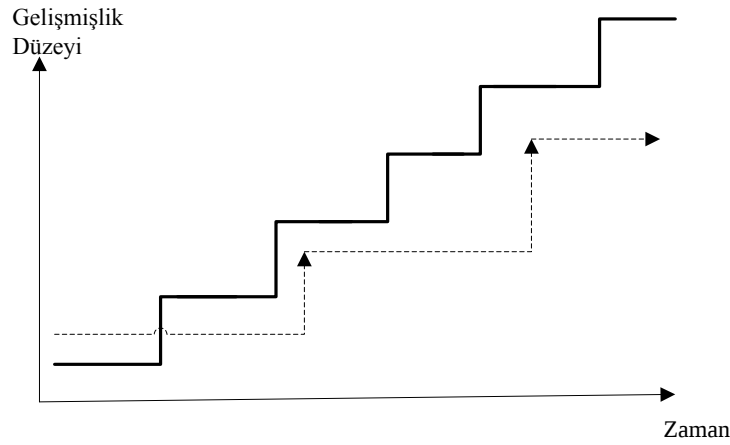


**Şekil 2.2. Batı'nın İcatlara Dayalı Gelişme Anlayışı**

Kaynak : Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, s.144.

<sup>106</sup> İmai, a.g.e., s. 25.

<sup>107</sup> Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, s. 125.



**Şekil 2.3. Kaizen**

Kaynak: Şimşek, s.145.

Bu iki yaklaşımı birlikte kullanan Japonlar, ayrı ayrı düşünüldüğünde Kaizen yaklaşımının, geleneksel (icatlara dayalı) yaklaşımdan daha faydalı olduğunu düşünmektedirler. Bu iki yaklaşım arasındaki başlıca farklar, şu şekilde sıralanabilir<sup>108</sup>:

- Kaizende ayrıntılara ilgi gösterilerek sürekli küçük ilerlemeler kaydedilirken, batının buluşlara dayalı değişim modelinde aralıklı büyük sıçramalar yer almaktadır.
- Kaizende herkesin katılımı ile bir grup çalışması ortamı doğarken, batılı yaklaşımda gelişim, az sayıda kişinin bireysel çabalarıyla sağlanmaya çalışılır.
- Buluşlar, gizli, patentli alınan bilgiler şeklinde ortaya çıkarken, Kaizende bilgiler açık ve kolayca erişilebilecek durumdadır.
- Kaizende mevcut düzeni koruyarak gelişme ve başka alanlardaki gelişmeleri uyarlama sözkonusu iken, buluşlara dayalı düzende, yaratıcılık ve yeni bir sistem bulunduğu anda, eski sistemin yıkılıp yeniden yapılması sözkonusudur.
- Kaizen'in insana yönelik bir yaklaşımı olması, küçük yatırımlarla başarıların gerçekleşmesini sağlamakta, fakat büyük bir gayret gerektirmektedir. Batının yaklaşımı teknolojiye dayalı olduğundan çok fazla gayrete gerek duyulmamakta, buna karşın yatırımlar gerekmektedir.
- Kaizen, sürecin düzenlenmesine ilişkin bir yaklaşım iken, batı yönetimi sonuca yöneliktir.

<sup>108</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 145-146.

II. Dünya Savaşı'ndan sonraki 20 yıllık dönemde ortaya çıkan teknolojik yenilikler ve pazar olanakları, birçok şirket için yeni teknolojiye dayalı yeni ürünler geliştirmeyi daha cazip hale getirerek, daha yavaş ve sabırlı iyileştirme çabalarının önüne çıkardı. Piyasanın sürekli artan taleplerini karşılayabilmek çabasıyla yöneticiler bir yenilikten diğerine koşup, iyileştirmenin görünürde küçük olan kazançlarını dikkate almadılar. İş yaşamına o günlerde başlayan birçok Batılı yönetici iyileştirmeye en ufak ilgi duymamıştır. Bunu yerine profesyonel uzmanlıktan yararlanarak ve yenilik adına büyük değişikliklere, anında kazanç ve tanınma sağlamaya yönelerek, ortak bir davranış içine girdiler. Batılı yöneticiler bu arada iyileştirmeyle ilgili görüşlerini farkında olmaksızın yitirip, tüm yumurtalarını 'yenilik' sepetine koydular.<sup>109</sup>

Japonya'da tıp ve hukuk gibi sınırlı mesleklerin dışında, profesyonellik, Batı ülkelerinde olduğu gibi güçlü ve yerleşmiş değildir. Bu ülkelerin kendine has özellikleri, her birinin kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır. Ama onların varlığı bazı dikkate değer farklılıklara yol açmaktadır. Örneğin; Amerika'da insanlar büyük ölçüde kendi uzmanlıklarını değiştirmeden bunu firmadan firmaya taşıyarak var olan durumlarını iyileştirirler. Bunu aksine, Japonya'da istisnalar olsa da, insanlar genelde aynı şirket içinde iş değiştirerek terfi alırlar. Bu süreçte çalışanlar bir dizi farklı ve gerekli işleri öğrenirler. Bu süreç çalışanlar için zor olabilir. Ancak, farklı bölümler arasında yaşanan bu ilişkiler, çalışanların daha zengin bir deneyim ve kazançlı büyük avantajlar sağlar. Aslında ömür boyu istihdam bugün bile Japonya da devam ediyor. Bu şirket içi tanıtım sürecinde daha geniş bir tecrübe etme fırsatı verir. Çünkü gelecekte çalışanların, olabilecek farklı iş aralığında olup olamayacağını ve uzun bir süre içinde çalışmalarına ilgili kalacağına yardımcı olur.<sup>110</sup>

Japonya'da yaygın olan ömür boyu istihdam stratejisi bir anlamda kaizen'in uygulanmasına olanak sağlamıştır. Çünkü çalışanların bir firmada uzun süreli aynı ilgi ve istekle çalışabilmesinin altında yatan sebeplerden biride, sürekli iyileştirme çalışmalarına katılarak, yönetimde aktif rol oynamalarıdır. Öneri sistemlerine dahil olan çalışanlar, işlerine olan motivasyonlarını sürekli devam ettirebilirler.

Japonların yönetim anlayışının temelinde; standartları korumak ve onları iyileştirmek yatar. Standartları korumak daha çok üst yönetimin sorumluluğu altında

---

<sup>109</sup> İmai, a.g.e., s. 23-29.

<sup>110</sup> *Juran's Quality Handbook* (5th Edition), Edited by: Juran, J.M.; Godfrey, 1999 McGraw-Hill, s. Section 41.7 [çevrimiçi], Elektronik Adres : [http://www.knovel.com,\(09.10.2010\)](http://www.knovel.com,(09.10.2010))

olmasına rağmen, standartları iyileştirme faaliyetleri genelde alt kademeden başlayarak üst yönetime doğru ilerler. İyileştirme çalışmalarının sorumluluğu genelde alt kademedir. İyileştirmede yönlendirme ve bu olanağı sağlama sorumluluğu ancak üst yönetime aittir. Yenilik ise daha çok üst ve orta yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır. Merdiven şeklinde gelişme gösteren yenilik stratejisine karşılık, kaizen felsefesi işletmedeki herkesin sorumluluğuyla kademeli ilerleme olanağı sağlar.

İyileştirme özü gereği yavaştır, kademelidir, çoğu kez gözle görülmez ve etkileri uzun vadede hissedilebilir. Batılı yönetimde iyileştirme faaliyetlerini ödüllendiren bir sistem yoktur; aksine herkesin işindeki performansı ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir. Batılı yönetici için insanları şöyle azarlamak doğaldır : ‘Ne yaptığın veya nasıl yaptığın umurumda bile değil! Ben sonuç istiyorum, hem de şimdi!’ sonuçlara yönelik bu hassasiyet Batı’yı yenilik ağırlıklı yaklaşıma yöneltmiştir.<sup>111</sup>

| <b>Yenilik</b>                | <b>KAİZEN</b>                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------|
| Yaratıcılık                   | Uyarlama yeteneği                          |
| Bireysellik                   | Takım çalışması (sistem yaklaşımı)         |
| Uzmanlık yönelimli            | Genelleme yönelimli                        |
| Büyük sıçramalara eğilimli    | Ayrıntılara eğilimli                       |
| Teknolojiye dönük             | İnsana dönük                               |
| Bilgi: Kapalı, kişisel        | Bilgi: Açık, paylaşılr                     |
| Fonksiyonel uzmanlığa yönelim | Fonksiyonlar arası faaliyet yönelimi       |
| Yeni teknoloji arayışı        | Var olan teknolojiyi iyileştirmeye yönelik |
| Fonksiyonel organizasyon      | Fonksiyonlar arası faaliyet organizasyonu  |
| Sınırlı bilgi iletimi         | Kapsamlı bilgi iletimi                     |

#### **Şekil 2.4. Bir Başka Açıdan Yenilik ve Kaizen’in Karşılaştırılması**

Kaynak: İmai, s.32.

Yukarıdaki şekle bakarak Batı’nın yenilik, Japonya’nın Kaizen konularında güçlü olduğunu görüyoruz. Vurgulanan bu farklılıklar aynı zamanda birtakım sosyal ve kültürel olgulara da yansımaktadır; Batı eğitim sisteminin bireysel inisiyatif ve

<sup>111</sup> İmai, a.g.e., s. 29.

yaratıcılığı, Japon eğitim sisteminin ise uyum ve kolektif çalışmayı öne çıkarmasında olduğu gibi.<sup>112</sup>

Sonuç olarak şunu diyebiliriz ki; Bugün Japonya’da sıkça kullanılan bir strateji olan Kaizen+Yenilik formülü tam da işletmelerin benimsemesi gereken bir sistemdir. Çünkü yenilik ile birlikte sürekli iyileştirme stratejisini benimseyen şirketler, süreçlere öncelik vererek, var olan kademeli ilerlemeyi koruyup devam ettirirken sistemdeki iyileştirilecek alanları bulup geliştirerek üst yönetime ulaşma olanağı sağlar. Bir yandan da yeni bir yenilik adımı atılana dek mevcut standartları geliştirme olanağını devam ettirebilirler.

#### **2.4. Sürekli İyileştirme İçin Gerekli Unsurlar**

Sürekli İyileştirmenin gerçekleştirilmesi için bir takım unsurlar gerekmektedir. Bunların başında her zaman ‘mevcut durumu yetersiz bulmak’ ilkesini göz önünde bulundurmaktır. Mevcut sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa bile, iyileştirilmesi gereken mutlaka bir şeyler vardır felsefesiyle hareket edilmelidir.

İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin fark edilmesiyle ortaya çıkar. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek Kaizen’in baş düşmanıdır. Dolayısıyla kaizen problemlerinin bilincinde olmayı öngörür ve bu problemleri tanıyabilmek için ipuçları sağlar.<sup>113</sup>

İyileştirilme kelimesinin İngilizce karşılığı olan improvement, Batıda genel bir iyileştirme olarak algılanmamakta, sadece donanımın iyileştirilmesi olarak görülmektedir. Buna karşılık kaizen felsefesinde iyileştirme herkesi ve her şeyi kapsamaktadır. Özellikle insan ögesinin geliştirilmesi kaizen de önemli bir yer tutar. İnsan merkezli, insana dönük bir sistem olan kaizende donanım, uygulama kuralları olan (software) ve insan, işin üç yapı taşıdır. Kaizen felsefesinde üstünlüğü oluşturan temel öge insan ögesidir.

Sürekli İyileştirme için gerekli ikinci unsur olarak; insan ve insan kaynakları unsurunu geliştirmektir.

---

<sup>112</sup> İmai, a.g.e., s. 32.

<sup>113</sup> İmai, a.g.e., s. 9.

Şu bir gerçektir ki; üretilen ürünün ve hizmetin kalitesini etkileyen en önemli faktör nitelikli insan kaynağıdır. İnsan kaynakları tüm işletmelerin en dinamik ve en kıymetli kaynaklarıdır. Çünkü teknoloji ve yönetim sistemi ne kadar gelişmiş olursa olsun, sonuçta yapılan tüm etkinliklerin başarısı, sistemin temel ögesi olan insan kaynağına ve onun bilgi, beceri ve isteğine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynaklarının kapasitesinden tam ve verimli olarak yararlanmak işletme yönetimlerinin en önemli görevlerinden biri olmaktadır.<sup>114</sup>

İnsan, verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici alanıdır. Sosyal ve ekonomik gelişme sırasında, çok az şey verimliliğin arttırılmasından daha önemlidir. Tüm örgütler, teknik ve insani olmak üzere iki alt sistem içerdiklerinden, etkili bir işlev yapabilmeleri için alt sistemler dengelenmeli ve düzenlenmelidirler.<sup>115</sup>

İnsan kaynaklarında amaç, çalışanların işlerini en verimli, performanslarını en üst düzeyde tutan bir ortamı sağlamak ve bunu işletmelerin başarısına dahil edebilmektir. Çalışanların bilgi, beceri, yeteneklerini geliştirerek iş gücü performansını ve iş kalitesini arttırarak işletme için en verimli ortam yaratılmalıdır. Toplam kalite yönetiminin temelinde yatan ‘önce insan’ olgusu ile sürekli eğitim ve sürekli geliştirme hedeflenmiştir. Çünkü TKY birey kalitesine önem vermektedir.

Sürekli iyileştirmede son adım; belirlenen problemlerin, problem çözme teknikleri ile çözümlenmesidir. Kaizen aynı zamanda bir problem çözme tekniğidir. Ve bu problemlerin çözümlenmesi için bir takım araçların kullanılması gerekir. 2.7. maddede ayrıntılı olarak ele alınacak kalite iyileştirme araç ve teknikleri süreçlerin iyileştirilmesinde ve ulaşılan yeni düzeyin pekiştirilmesinde kullanılır.

Asla son bulmayacak kalite geliştirme süreci, bilginin toplanması, kaydedilmesi ve sunulmasıyla gelişecek ve şekillenecektir. İshikawa en çok uygulanan bu kayıt etme ve bilgi toplama metodlarını 7 temel araç adı altında toplanmıştır.<sup>116</sup>

- Süreç Akım Şeması (ne yapıldığını gösterir)
- Kontrol Listeleri (ne kadar sık yapıldığını gösterir)

---

<sup>114</sup> Doğanay, a.g.t. s. 181.

<sup>115</sup> Joseph Prokopenko, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Ankara: MPM Yayınları, 2003, s. 231.

<sup>116</sup> Özevren, a.g.e., s. 128.

- Histogramlar (dağılımın şeklini gösterir)
- Serpilme Diyagramları (iki faktör arasındaki ilgiyi gösterir)
- Gruplandırma (bilginin nasıl oluştuğunu gösterir)
- Pareto Analizi (hangi problemlerin daha büyük olduğunu gösterir)
- Beyin fırtınası ve sebep sonuç diyagramı (problemlerin sebeplerini gösterir)

Bu sayılanlar kalite kontrolün herkes tarafından kullanılan en gerekli yedi yöntemidir. Şirket genel müdürleri, yöneticiler, orta düzey yönetim, ustabaşı ve üretim işçileri. Bu araçlar yalnız üretimde değil planlama, tasarım, pazarlama, satın alma ve teknoloji gibi bazı bölümlerde de kullanılır. Bir firma genelindeki tüm sorunların % 95'i bu araçlarla çözülebilir.<sup>117</sup>

Çalışanlar problem çözme araçlarının kullanımı konusunda eğitilmeli ve belirledikleri problemleri bu araçları kullanarak çözmeleri sağlanmalıdır. Problem bir kez çözüldükten sonra, ileride tekrarlanmasını önlemek üzere, ulaşılan sonuçlar standartlaştırılmalıdır. Kişi bu sürekli iyileştirme döngüsünde kaizen bilincini edinir ve işinde kaizen'e ulaşmak için disiplinini kurar.<sup>118</sup>

Sürekli iyileştirme için gerekli en önemli unsurları, mevcut durumu yetersiz bulmak, işletmelerdeki insan-çalışan faktörünü geliştirmek ve son olarak da problemlerin çözümünde gerekli olan teknikleri çalışanlara öğretmek her aşamasında kullanılmasını sağlamak üzere 3 adımda toplayabiliriz.

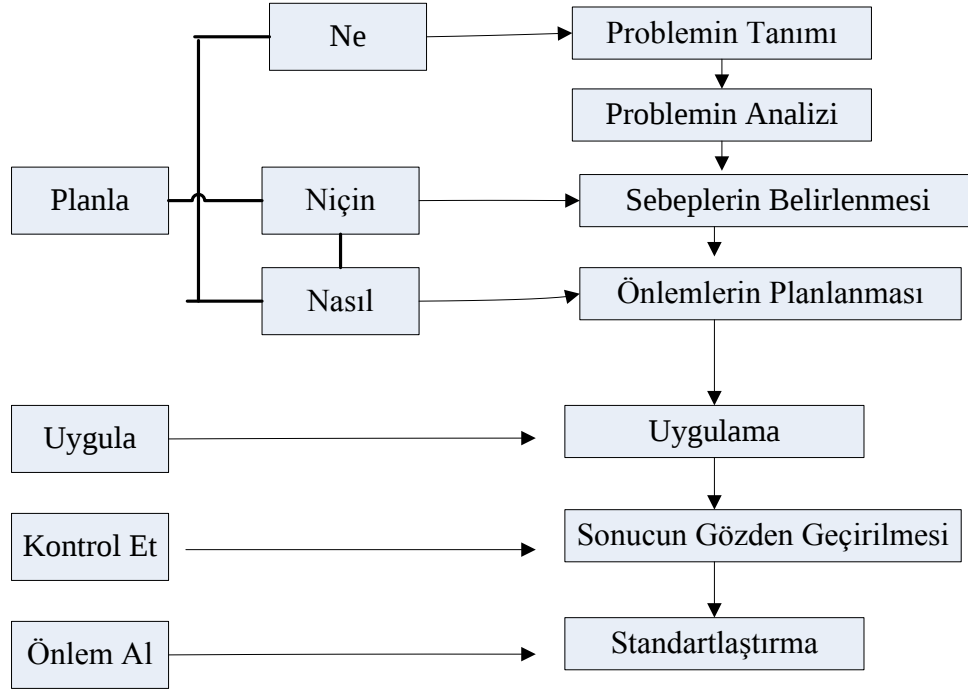
## 2.5. Sürekli İyileştirme Adımları

İyileştirme çalışmalarının ilk adımı, sürecin amacını tanımlamaktır. Böylece süreçten beklenen faaliyetin tekrarlanması, gözden geçirilmesi ve sapmaların ya da eksikliklerin belirlenmesi sağlanır. İkinci aşamada süreç ile ilgili performans kriterleri belirlenmelidir. Analiz aşamasında süreçler tanımlanırken performans kriterleri de belirlenmiş olmalıdır.<sup>119</sup>

<sup>117</sup> Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, yay. haz. Semih Ordaş, Nedret Yayla, İstanbul: KalDer, 1997, s 196.

<sup>118</sup> İmai, a.g.e., s. 42.

<sup>119</sup> Burcu Dikmen, Özgür Özpeynirci, *Kamuda Süreç İyileştirme Çalışmaları: TÜBİTAK Örnek Olayı*, s. 21. [çevrimiçi] Elektronik Adres : [http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/2aee86157b4a40b\\_ek.pdf?dergi=129](http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/2aee86157b4a40b_ek.pdf?dergi=129) (09.01.2011)



**Şekil 2.5. Problem Çözme Basamakları**

Kaynak: İmai, s. 75.

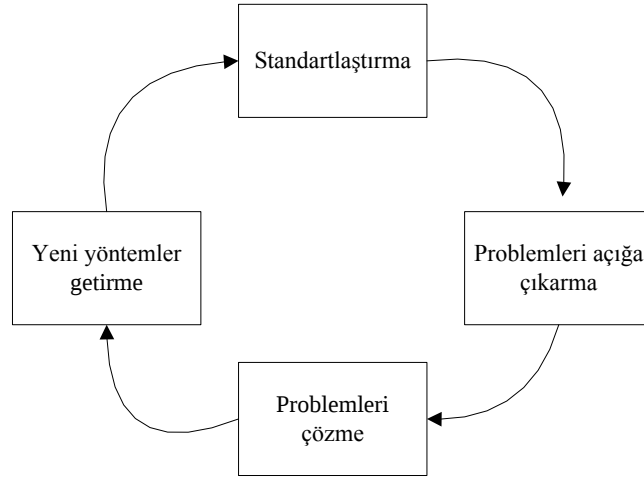
İyileştirme sürecinin ilk adımı, bulunulan noktayı doğru belirlemek, problemi tanımdır. Problemin tam anlamıyla çözülmesi için problemin ana kaynağının saptanması gerekir. Problemi tanımak ve problemleri saptamak için gerekli olan verilerin toplanmasıyla işe başlanır. Toplanan verilerle problem analiz edilir. Probleme teşkil eden sebepler problem çözme araçları ve istatistiksel metotlarla tek tek belirlenir. Problemlerin sebeplerin belirlenmesinde kullanılan bu teknikler, çalışanlar ve yöneticiler tarafından bilinmesi gerekir. Planlama aşamasının son bölümü olan gerekli önlemlerin planlanmasıyla uygulama alanına geçilir. Uygulama kısmı, planlama kısmında oluşturulan iyileştirmelerin uygulamaya konulmasıdır. Sonucun gözden geçirilmesi ise, hedeflenen iyileştirme ile varılan nokta arasına bakmak için çıkan sonuçların analiz edilmesidir. Eğer ulaşılan sonuç olumlu ise, uygulama standartlaştırılır. Standart oluşturulduğunda bu yönetim tarafından çalışanlara duyurulmalı ve çalışanlarca tam olarak uygulanması sağlanmalıdır. Eğer beklenen durum değilse, süreç yeniden başlatılmalıdır.

Sürekli iyileştirme için, önce bir iyileştirme elde edilir, sonra da iyileştirmeyi sürekli bir hale getirecek bir mekanizma oluşturulmalıdır. Kalite iyileştirme, uygulayıcıları tarafından bir yolculuk olarak düşünülür. Başarmanın birçok yolu vardır.

Yıllık hedef koyma sistemi Juran tarafından önerilmiştir. Bu metotta, yılın başında bir ürün, bir servis ya da bir çalışma için hedeflenmiş kalite seviyesi konulur. İyileştirmeler yapılır, performanslar ölçülür ve hedeflerle karşılaştırılır. Senenin sonunda, yapılan iyileştirmelerle hedefler yakalanmaya çalışılır. Eğer hedefler tutturulursa, iyileştirme prosesi tekrar başlar ve bir sonraki sene için konan hedeflere ulaşmaya çalışılır.<sup>120</sup>

Sürekli gelişme prensibinin uygulanması aşağıdaki faaliyetleri içerir:

- Ürünler, süreçler ve sistemler için sürekli iyileştirmenin organizasyondaki herkes için bir amaç olması,
- ‘Aşamalı iyileştirme’ ve ‘atılımcı iyileştirme’ kavramlarının uyumlaşması,
- Potansiyel iyileştirme alanlarının tanımlanması için mükemmellik kriterlerine göre periyodik değerlendirilmesinin yapılması,
- Bütün süreçlerin etkililik ve etkinliğini artırmak için iyileştirilmesi,
- Önlemeye dayalı faaliyetlerin yaygınlaştırılması,
- Organizasyonda çalışan herkes PÜKÖ döngüsü, sorun çözme, süreçlerin yeniden yapılandırılması gibi konularda eğitim ve öğretim verilmesi,
- İyileştirmelerin izlenmesi için ölçütlerin ve hedeflerin oluşturulması ve
- İyileştirmelerin tanımlanması.<sup>121</sup>



### Şekil 2.5. İyileştirme Çevrimi

Kaynak: Kiyoshi Suzaki, İmalatta Mükemmellik Yolu: Sürekli İyileştirme Teknikleri, çev. Saadet Özkal, Zülfü Dicleli, İstanbul: Otoyol Sanayi, 2005, s. 155.

<sup>120</sup> Topçuoğlu, a.g.t.,s. 42.

<sup>121</sup> Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, s. 132-133.

Yönetimin görevi standartları oluşturmak, sonra da standartları korumak üzere disiplini sağlamaktır. Standartları iyileştirmek üzere kaizen'i başlatmak ancak bundan sonra mümkündür. Birçok batılı şirkette yönetim yıllarca aynı 'kutsal' standarta tutunup kalma eğilimindedir. Çoğu kez yönetimin disiplini korumak için elinden geleni yapmasına rağmen bu standardın bile sıkı bir şekilde korunduğu şüphelidir. Bir kaizen programını başlatmanın en iyi yollarından biri de, yönetimi mevcut standartların en son ne zaman iyileştirildiği konusunda düşünmeye teşvik etmesidir. Bu disiplinin sağlanıp sağlanmadığını, var olan kural ve standartların çalışanlarca izlenip izlenmediğini kontrol etmek için çok iyi bir fırsattır.<sup>122</sup>

Standartlaşmanın sağlanmadığı iyileştirme faaliyetlerinde, problemlerin yeniden ortaya çıkması söz konusudur. Standartlaştırma, sürekli iyileştirme faaliyetinin çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çünkü standartlaştırılmayan her iyileştirme faaliyeti, problemlerin tekrarına sebep olurken, kaizenin özü olan iyileştirmeyi her aşamada ileri düzeye taşıma prensibi sağlanamaz.

## 2.6. Sürekli İyileştirme-Kaizen ve Katılım

Kaizen, işletmedeki herkesin görevidir. İşletmedeki herkesin katılımını gerektiren sürekli bir süreç olduğu için herkes, bu faaliyetin içinde farklı görevlerdedir.

**Tablo 2.3. Kaizen'e Katılımda Hiyerarşi**

| Üst Yönetim                                                      | Orta Kademe Yönetimi ve Personel                                                                                              | Amirler                                                | İşçiler                                                       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| KAİZEN'i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır | KAİZEN hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür | Fonksiyonel rollerde KAİZEN'i kullanır                 | Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile KAİZEN'e katılır |
| Kaynak sağlayarak KAİZEN'e destek ve yön verir.                  | Fonksiyonel faaliyetlerde KAİZEN'i kullanır                                                                                   | KAİZEN için planlar hazırlar ve işçilere rehberli eder | İşyerinde disipline uyar                                      |

<sup>122</sup> İmai, a.g.e., s. 76.

|                                                                                  |                                                                              |                                                                           |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| KAİZEN için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur                 | Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir                                 | Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar                 | Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir |
| KAİZEN hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir | Eğitim programları ile çalışanlara KAİZEN bilinci aşılar                     | Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve sistemlerini destekler | Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir   |
| KAİZEN'e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar                            | Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder | İşyerinde disiplin sağlar                                                 |                                                                    |
|                                                                                  |                                                                              | KAİZEN önerileri oluşturur                                                |                                                                    |

Kaynak: İmai, s.8.

İşçilerden, amirlere, orta kademe yönetimlerden üst yönetime kadar sürekli iyileştirme sürecinde herkesin sorumluluğu ve görevleri farklıdır.

Üst yönetim, bu sürecin politikasını, hedeflerini, fonksiyonlarını belirleyen ve bunlar için gerekli kaynağı sağlayarak bu sürece yön veren en önemli gruptur. Üst yönetim kaizen'in işletmelerde uygulama kararını alan ve tüm çalışanların bu sürece aktif katılmasını sağlayan, bu sürece uygun sistemler, yapılar kurandır.

Orta kademe yönetim ise; üst yönetim tarafından belirlenen politikaları, hedefleri birimlere yayar ve bu işlemin yürütülmesini sağlar. Standartlar oluşturup bunların korunmasını ve iyileştirilmesini sağlayarak, eğitimlerle çalışanların gelişimine katkıda bulunur. Çalışanları kaizen konusunda bilinçlendirir ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.

Amirler ise; çalışanlarla iyi iletişim ile morallerini yüksek tutmak, Kaizen önerileri konusunda işçilere rehberlik etmek, işyerinde disiplini sağlamak, bireysel öneri sistemlerini desteklemektir.

Son grup olan işçiler ise; öneri sistemleri ile bu sürece katılırlar. Problemleri daha iyi çözebilmek, yetenek ve tecrübesini arttırabilmek için kendilerini sürekli geliştirerek Kaizen sürecine dahil olurlar.

İyi planlanmış bir kaizen programı üç bölüme ayrılabilir:

- Yönetim Öncelikli Kaizen
- Grup Öncelikli Kaizen
- Birey Öncelikli Kaizen

**Tablo 2.4. Kaizen'in Üç Ayağı**

|                         | Yönetim Öncelikli<br>KAİZEN                                                                                                  | Grup Öncelikli<br>KAİZEN                                                                                                         | Birey Öncelikli<br>KAİZEN                                                                                           |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Araçlar                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yedi araç</li> <li>• Yeni Yedi Araç</li> <li>• Profesyonel Yetenekler</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yedi Araç</li> <li>• Yeni Yedi Araç</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağduyu</li> <li>• Yedi Araç</li> </ul>                                    |
| Kapsam                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticiler ve Profesyoneller</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite Çember Üyeleri</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkes</li> </ul>                                                          |
| Hedef                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem ve işlemler üzerinde odaklaşır</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aynı saha içerisinde</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkes kendi alanında</li> </ul>                                           |
| Çevrim                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje süresince devam eder</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamamlamak için dört veya beş ay</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herhangi bir zaman</li> </ul>                                              |
| Kazanım                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim ne kadar seçerse</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yılda 2-3</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok sayıda</li> </ul>                                                      |
| Destekleyici sistem     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat ve kurmay proje takımı</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Küçük grup faaliyetleri</li> <li>• KK çemberleri</li> <li>• Öneri sistemleri</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öneri sistemleri</li> </ul>                                                |
| Gerçekleştirme maliyeti | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazen kararı gerçekleştirmek için küçük yatırım gerektirir</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoğunlukla pahalı değildir</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pahalı değildir</li> </ul>                                                 |
| Sonuç                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni sistem ve tesisin iyileştirilmesi</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlerlemiş iş yöntemi</li> <li>• Standardın yenilenmesi</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerinde iyileştirme</li> </ul>                                             |
| Ek Katkı                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim performansında iyileşme</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek moral</li> <li>• Katılım</li> <li>• Deneyim kazanma</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek moral</li> <li>• Kaizen duyarlılığı</li> <li>• Özgelişim</li> </ul> |
| Yön                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kademeli ve görülür iyileşme</li> <li>• Mevcut durumda belirgin iyileşme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kademeli ve görülür iyileşme</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kademeli ve görülür iyileşme</li> </ul>                                    |

Kaynak: İmai, s. 81.

### **2.6.1. Yönetim Öncelikli Kaizen**

Kaizen'in ana dayanaklarından ilki, yönetim öncelikli kaizen'dir. Hayati bir dayanaktır; çünkü en önemli lojistik ve stratejik konular üzerinde yoğunlaşır; ilerleme ile morali sürekli diri tutan gücü verir. Kaizen herkesin işi olduğundan herkes, bu arada yönetici de, işini geliştirmekle ilgilenmelidir. Japon yönetimi, genel olarak bir yöneticinin zamanının en az yarısını iyileştirmeye ayırması gerektiğine inanır.<sup>123</sup>

Yönetimin uğraşını özellikle, yönetim öncelikli kaizen'in en önemli görevlerinden olan sistemlerin iyileştirmesine yöneltmelidir. Sistemlerin iyileştirilmesi planlama ve kontrol, karar alma süreçleri, organizasyon ve bilgi sistemleri, operasyon yönetimi gibi çok önemli yönetim alanları ile ilgilidir. Yönetim, iyileştirme konularında karmaşık problem çözme araçlarını, yedi araç grubunu ve bazı istatistiksel araçları kullanarak ortak bir proje üzerinde çalışan farklı departmanlardan oluşan kişileri kapsar.

Yönetimin böyle bir sistem kuramadığı ve bunun yerine çabalarını rastgele ve bütünlükten uzak bir halde, öneriler ve kalite kontrol çemberleri gibi alanlara yönelttiği durumlarda başarı çoğu kez kısa sürelidir. Bu yüzden toplam kalite kontrol ve kaizen başlatıldığında üst yönetimin tam anlamıyla sahiplenmesi zorunludur. Kaizen, işçinin işyerindeki çalışma şeklinden başlayıp makine ve tesislerde iyileştirmelere geçerek, sonuçta sistem ve proseslerdeki ilerlemeleri etkileyerek, işin tüm yönlerini içerir. Kaizen her zaman her yerde vardır; bu nedenle birçok Japon üst düzey yöneticisi Kaizen'in % 50 yönetimin görevi olduğuna inanmaktadır.<sup>124</sup>

Üst yönetim Kaizen felsefesinin işletmelerde yerleşmesine öncelik vermedikçe kaizen'e yönelik her türlü çaba kısa ömürlü olacaktır. Kaizen'in işletmelerde uygulanışı tepe yönetimden alt yönetime doğru yani yukarıdan aşağıya doğru olmakla birlikte, kaizen için öneriler, iyileştirme fikirleri, aşağıdan yukarıya doğru olmalıdır. Üst yönetim kaizen'in uygulaması konusunda kararlı bir tutum almaz ise kaizen asla tüm kuruluşu kapsayan bir kampanyaya dönüşemeyecektir.

### **2.6.2. Grup Öncelikli Kaizen**

Grup öncelikli kaizen, kalıcı bir yaklaşım olarak, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri ve bazı istatistiksel araç olan yedi araç, yeni yedi araç gibi metotları kullanarak faaliyetleri yürüten küçük gruplardır. Bu yaklaşım tam bir PUKÖ (Planla-

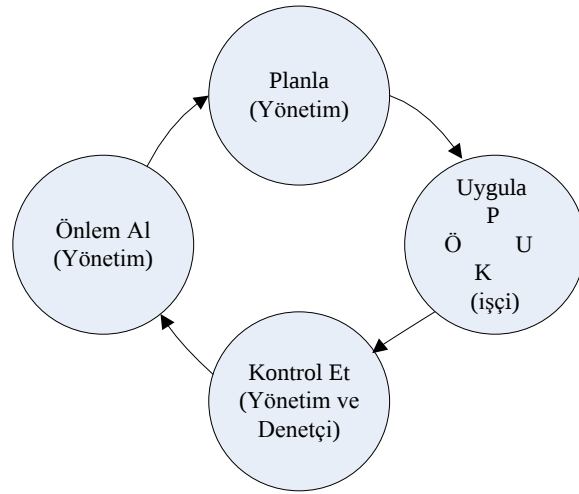
---

<sup>123</sup> İmai, a.g.e., s. 82.

<sup>124</sup> İmai,a.g.e., s. 94.

Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsünü gerektirmektedir. Gruptaki her üyenin yalnız sorunları belirlemesini değil, sebepleri de belirleyip analiz etmesini, belirlenen duruma karşı önlemlerin alınarak yeni standartlar ve prosedürler oluşturmasını içerir.

Bu kalıcı yaklaşımda üyeler problem çözme ve karar alma proseslerinden geçerler. Bu yüzden PUKÖ döngüsünün ‘uygula’ safhasının kendi içinde bir PUKÖ halkası bulundurması gerektiği söylenmektedir. Kalite Kontrol Çemberleri ve diğer grup faaliyetleri, üyelerin kendi işyerlerinde oluşan problemler ile sınırlanmıştır, ancak kaizen faaliyetleri içerisinde üyelerin problemleri anında çözme ustalığına erişmesi ile herkesin morali yükselir.<sup>125</sup>



**Şekil 2.6. Yeniden Düzenlenen PUKÖ Döngüsü**

Kaynak: İmai, s .60.

Kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri de dahil olmak üzere küçük grup faaliyetleri, Japonya’da kaizen stratejisinde çok önemli bir rol oynar. İşyerindeki belirli görevleri uygulamak üzere şirket içinde oluşturulmuş resmi olmayan, gönüllü küçük gruplar olan küçük grup faaliyetleridir.

Japon iş hayatında çok rağbet gören iki konu Toplam Kalite Kontrol ve küçük grup faaliyetleridir. Küçük grup çalışmaları amaçları doğrultusunda çeşitli biçimler alabilir: Ağabey-abla gruplar, kalite kontrol çemberleri, sıfır hata hareketleri, hatasızlık hareketleri, düzey yükseltme hareketleri, JK (Jishu Kanri - gönüllü yönetim grupları), mini teorik tartışma grupları, öneri grupları, iş güvenliği grupları, atölye konuşma

<sup>125</sup> İmai, a.g.e., s. 95.

grupları, bu küçük gruplar çoğu kez üyeler arasında karşılıklı gelişimi desteklemek amacı ile oluşturulur.<sup>126</sup>

Küçük grup faaliyetleri arasında en çok kullanılan çalışmalardan biri olan kalite kontrol çemberleri, işletmelerde kalite kontrolün bir parçası olarak denetim ve ilerleme de kalite kontrol tekniklerinden yararlanan aynı işyerinde oluşturulan gönüllü küçük gruplardır.

KK çemberleri, 1962'de kalite kontrolle ilgili yeni bir yayın çıkartıldığında başlamış ve ustabaşlarla işçilerin birlikte çalışarak kalite kontrol konusunda yeni bilgi ve teknikleri öğrenmelerini sağlamıştır. KK çemberleri önceleri çalışma grupları olarak toplanmaya başladıkları halde daha sonra, öğrendikleri yeni teknikleri kullanarak işyerlerindeki sorunları çözmeye yönelmiştir.<sup>127</sup>

Bir işletmede bir grup kararına başvurmak ne zaman daha iyidir? İyileştirme için grup öncelikli faaliyetler kademelidir ve iyileşmeler görülür niteliktedir. Grup katılım ile alınan kararların işletmelerdeki bazı yararlarını saymak gerekirse;

- Problem çözümünde yararlı olacak bilgiler, deneyimler ve her bir bireyin gruba getireceği yeni fikirler en uygun ve en yararlı kaynaklar olacaktır.
- Her bir bireyden gelen farklı görüş noktaları ve algılar problemin çok yönlü kavranmasına olanak sağlar ve çözüm için grup kendi gücüne inanır.
- Bir çözümün araştırılması bireylerin katılımı ile olursa bu çözümün uygulanması daha kolay olur ve her bir grup üyesi rollerini daha iyi paylaşır.

Kalite kontrol çember faaliyetleri gönüllü olduğundan, yönetim çalışanları bu konuda zorlamaz. Çemberler ya çalışma saatleri içerisinde ya da mesai bitiminde toplanırlar. Mesai bitimi toplandıklarında, yönetim fazla mesai ödeyebilir veya ödemeyebilir. KK çember faaliyetleri başladıktan sonra yönetim, çember üyelerine yön tayin etmede yardımcı olabilir ve çemberlerin faaliyetleri ilk meyvalarını verdiğinde takdirini gösterebilir. KK çember faaliyetlerine katıldıklarında çember üyeleri iş arkadaşlarıyla iletişim kurarak, problemleri çözmek üzere birlikte çalışarak ve

---

<sup>126</sup> İmai, a.g.e., s. 97.

<sup>127</sup> İmai, a.g.e., s. 97.

bulgularını sadece kendi aralarında değil başka şirketlerdeki çemberlerle de paylaşarak çok değerli tecrübeler edinir.<sup>128</sup>

### **2.6.3. Birey Öncelikli Kaizen**

Öneri sisteminin uygulandığı en son kaizen katılımı olan birey öncelikli kaizen, çoğu kez moral kazandırıcı olarak görülür. Öneri sistemi, birey öncelikli kaizen sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır.

Dinamik bir öneri sisteminin yaratılabilmesi için üst yönetim iyi tasarlanmış bir plan uygulamalıdır. İlk istatistiksel kalite kontrol kavramlarının ve bunların yönetsel uygulamalarının Japonya'ya Deming ve Juran gibi öncülerle savaş sonrası yıllarda getirildiği bilinmektedir. Amerikan tarzı öneri sistemi kısa zamanda Japon tarzı öneri sistemine dönüşmüştür. Amerikan tarzı, önerinin ekonomik yararları üzerinde durur ve mali teşvik sağlarken, Japon sistemi, çalışanların olumlu katılımları, moral kazandırıcı yararları üzerinde durmaktadır. Yıllar boyunca Japon sistemi iki şekilde gelişmiştir. Bireysel öneriler ve grup önerileri.<sup>129</sup>

Günümüzde işletmelerde bireysel öneriler daha çok moral kazandırıcı, motive edici ve eğitici deneyimler şeklinde hizmet ederken, ekonomik etkisi olan önerilerin çoğu gruptan gelmektedir. Öneri sistemleri işletmelerde çalışanlara kaizen bilincini aşılama ana faktördür. Bunun yanı sıra öneri sistemi çalışanlara üst yönetimle konuşabilme fırsatı verirken kendilerine olan özgüvenlerini yerine getirir. Bu da çalışanlar için özgüven ve karşılıklı, çift yönlü iletişim demektir.

İşletmelerde öneri sistemlerinin en fazla uygulandığı ülkelerden biri olan Japonya da genel olarak iyileştirme yapılacak ana konular şunlardır:

- Çalışanın kendi işinde yapacağı iyileştirmeler,
- Çalışma alanında, fiziki alanda yapılacak iyileştirmeler,
- Araç-gereçlerde iyileştirmeler,
- Enerji, malzeme gibi kaynak alanında yapılacak iyileştirmeler,
- Ürün ya da hizmet kalitesinde yapılacak iyileştirmeler,
- Yeni fikirler için iyileştirmeler,
- Müşteri ilişkilerinde, müşteri kalitesinde yapılacak iyileştirmeler,
- Kalite proseslerinde yapılacak iyileştirmeler.

---

<sup>128</sup> İmai, a.g.e., s. 102.

<sup>129</sup> İmai, a.g.e., s. 112-113.

Genel olarak, çalışanların önerilerini gerçekleştirmede Japon yöneticilerin Batılı yöneticilerden daha rahat hareket ettikleri söylenebilir. Japon yöneticiler, aşağıdaki hedeflerden herhangi birine uygun düştüğü sürece her türlü değişikliğe açıktır:

- İşi kolaylaştırmak
- Ağırılığı ve sıkıcılığı yok etmek
- Rahatsızlığı yok etmek
- İşi daha güvenli hale getirmek
- İşi daha üretken hale getirmek
- Ürün kalitesini iyileştirmek
- Zaman ve maliyetten tasarruf <sup>130</sup>

Gerek bireysel gerekse grup öneri sistemlerinin sürekli iyileştirme felsefesinin içerisinde etkin bir şekilde kullanılabilmeleri için, işletmenin hangi düzeyinde çalışırsa çalışsın, çalışanların problem çözme teknikleri konusunda eğitim görmeleri gerekmektedir.

## **2.7. Sürekli İyileştirme Araç ve Teknikleri**

Bir sürecin kararlı bir duruma gelmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi için müşteri gereksinimlerini ve süreç performansının yükseltilmesinde kullanılan önemli yardımcı araç ve teknikler vardır. İşletmelerde karşılaşılan sorunları çözmek için ya da yeni fikirlerin ortaya çıkmasında, süreç iyileştirme çabalarında yardımcı olan bu araç ve teknikler günümüzde kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Bu araç ve tekniklerin uygulanması yeterli olmayacaktır. Çünkü bu tekniklerin, araçların ve yöntemlerin işletmelerin yapılarına ve faaliyet alanlarına göre düzenlenmesi ve geliştirilmesi gerekir. Sürekli iyileştirme stratejisinde kullanılan araç ve tekniklerin geliştirilmesi organizasyonların hayat felsefesi olmalıdır.

TKY felsefesi, sürekli iyileşme ve problem çözümüne istatistiksel sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Metodolojik temeli, istatistik bilginin kullanımı ve analizini de içeren uygulamalara dayanır. Metodoloji, üzerinde çalışılan problem ve durumların mümkün olduğu ölçüde sayılarla ifade edilmesini gerektirir. Böylece TKY uygulayıcılar sezgilerle değil, verilerle çalışma alışkanlığı edinirler. İstatistiksel problem çözümünde çalışanlar, sorunun kaynağına defalarca dönerek bilgi toplar. Bu yaklaşım, süreç

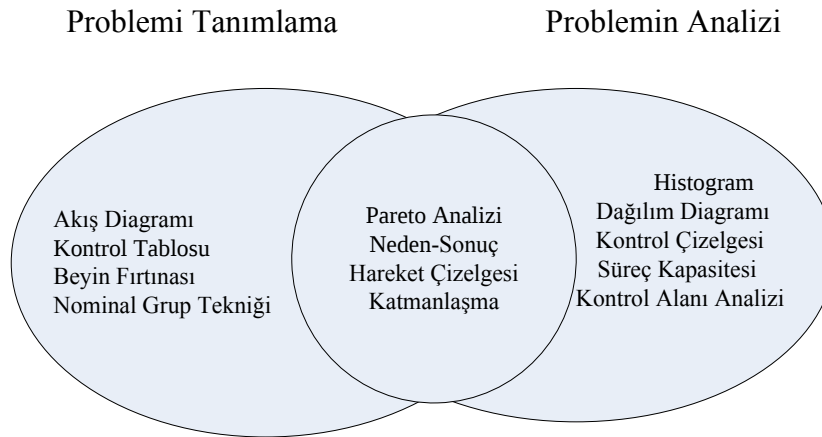
---

<sup>130</sup> İmai, a.g.e., s. 115.

öncelikli düşünce tarzının sonuç öncelikli düşünce tarzına tercih edilmesini teşvik etmektedir.<sup>131</sup>

İşletmelerde iyileştirme, bir problemin varlığıyla yani problemin fark edilmesiyle başlayan bir süreçtir. İyileştirmenin ilk aşaması, problemi doğru tanımlamaktır. Hedef, problemin altında yatan asıl sebeplere inerek problemin asıl kaynağına ulaşmaktır. Bu kaynağı problem üzerinden Neden? sorusunu sorarak inebiliriz. Problemin gerçek nedenine indikten sonra probleme çözüm bulabiliriz. Kaizen bu aşamada problemi fark etmeyi, tanımlamayı ve çözmeyi gerektiren bir sistemdir. Problem çözmede kullanılan teknikler ve yöntemler bu aşamada devreye girer.

Kalite araçları süreç içerisinde ortaya çıkan veya çıkabilecek olası sorunların belirlenmesine ve çözülmesine yönelik bilgi ve verileri yönlendirmek, kolaylaştırmak ve sistematik bir yaklaşımla bu bilgi ve verileri değerlendirmek amacı güden araçlardır. Kalite araçları planlama ve üretim faaliyetlerine değişik amaçlar çerçevesinde kullanılabilir özelliktedirler. Bunlar, toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve toplam kalite kontrol mekanizmasının olmazsa olmaz teknikleridir.<sup>132</sup>



**Şekil 2.7. TKY'nin Problem Çözme Tekniklerinden Bazıları**

Kaynak: Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, s.95

<sup>131</sup> Kovancı, a.g.e., s. 321.

<sup>132</sup> Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, s. 95.

İşletmelerin tüm birimlerinde performansın ve iyileştirmenin geliştirilmesi amacıyla kullanılan bu teknikleri özetlemek gerekirse; Ekiplerin, performansı ve kaliteyi olumsuz yönde etkileyen problemin tanımlanması ve çözümü için kullanmaları gereken<sup>133</sup>:

- Veri toplama, grafik ve istatistiksel araçlarla veri analizi, neden-sonuç ilişkilerinin incelenmesi, kontrol şemaları ve ilişki analizi gibi konuları kapsayan problem çözme teknikleri,
- Problemlerin Deming Döngüsü boyunca aşama aşama çözülmesi sürecinde, gerekli olan her adımda, kısa zamanda birçok fikrin üretilmesini ve bu arada iş görenin yaratıcılık gücünü kullanmasını sağlayan beyin fırtınası nominal grup tekniği gibi teknikler,
- Bireysel katılımı sağlamak amacıyla kullanılan öneri sistemleri,
- Rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerinin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamak amacı edinen kıyaslama yöntemi,
- Gereksiz işleri ayıklayacak ve iş yöntemlerini yeniden tasarlayarak su gibi akan bir iş süreci sağlamak için yapılan iş akış analizleri,
- Üretim sürecinde su gibi akışı sağlamak ve bu yolla kalitenin kaynağında üretilmesine engel olan envanterleri en az düzeye indirmek için kullanılan tam zamanında üretim sistemi,

**Tablo 2.5. İstatistiksel Süreç Kontrolü Tekniklerinin Kullanım Alanları**

| AMAÇ                                                                                              | KULLANILACAK TEKNİK                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sorunlarda öncelik sırasının belirlenmesi                                                         | Akış Diyagramı<br>İşaret Çizelgesi<br>Pareto Diyagramı<br>Beyin Fırtınası<br>Nominal Grup Tekniği |
| Sorunun ne olduğu, nerede meydana geldiği, ne zaman meydana geldiği ve etki alanının belirlenmesi | İşaret Çizelgesi<br>Pareto Diyagramı<br>Histogram                                                 |
| Sorunun olası bütün nedenlerinin saptanması                                                       | İşaret Çizelgesi<br>Pareto Diyagramı<br>Dağılım Diyagramı                                         |

<sup>133</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yöntemi*, s. 262-263.

|                                                                                    |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | Neden-Sonuç Diyagramı<br>Beyin Fırtınası                                                             |
| Sorunun ana nedenlerinin saptanması                                                | İşaret Çizelgesi<br>Pareto Diyagramı<br>Dağılım Diyagramı<br>Nominal Grup Tekniği<br>Beyin Fırtınası |
| Etkin ve uygulanabilir çözümün geliştirilmesi<br>ve uygulama planının hazırlanması | Beyin Fırtınası<br>Çubuk Grafikleri<br>Yönetim Değerlendirmesi                                       |
| Çözümün uygulamaya konması ve gerekli<br>prosedürlerle grafiklerin düzenlenmesi    | Pareto Diyagramı<br>Histogram<br>Kontrol Grafiği                                                     |

Kaynak: Özlem İpekgil Doğan, Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi, s.89

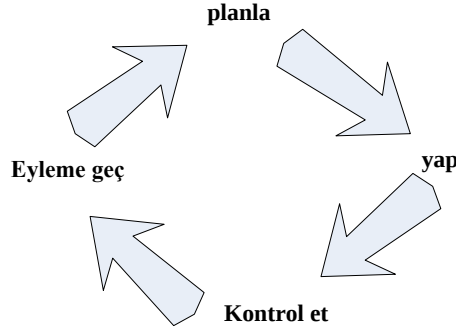
İşletmelerde bu tekniklerin ve yöntemlerin kullanılmasıyla;

- Üretim süreçlerinde (düzeyi basit olsa bile) bilimsel bilgi üretilir,
- Bütün süreçlerde başarısızlık (veya uygunsuzluk) maliyetlerinin ana kaynağı olan üretim ve ürün ‘hataların’ kaynaklarına ilişkin bilgi üretilir,
- Bütün süreçlerle ilgili bilgiye dayalı problem çözme ve karar verme yeteneğini artırır,
- Çalışanların bu tür araçları kullanma becerilerini artırmak yoluyla özgüvenlerinin yükselmesine, kendilerine yeter hale gelmelerine, kendi problemlerini basit bilimsel bilgiyi üretme ve kullanma yoluyla çözmelerine olanak verir,
- Bu yolla üretim süreçlerinde toplam kalite yönetiminin önemli bir kalite geliştirme aracı olan ‘sıfır hata’ ilkesinin hayat geçirilmesine katkıda bulunur.<sup>134</sup>

### **2.7.1. Deming Döngüsü**

Her aşamada sürekli iyileştirmeyi hedefleyen Deming Döngüsü, günümüzde en popüler sürekli iyileştirme yöntemlerinden biridir.

<sup>134</sup> Hasan Şimşek, a.g.e., s. 221-222.



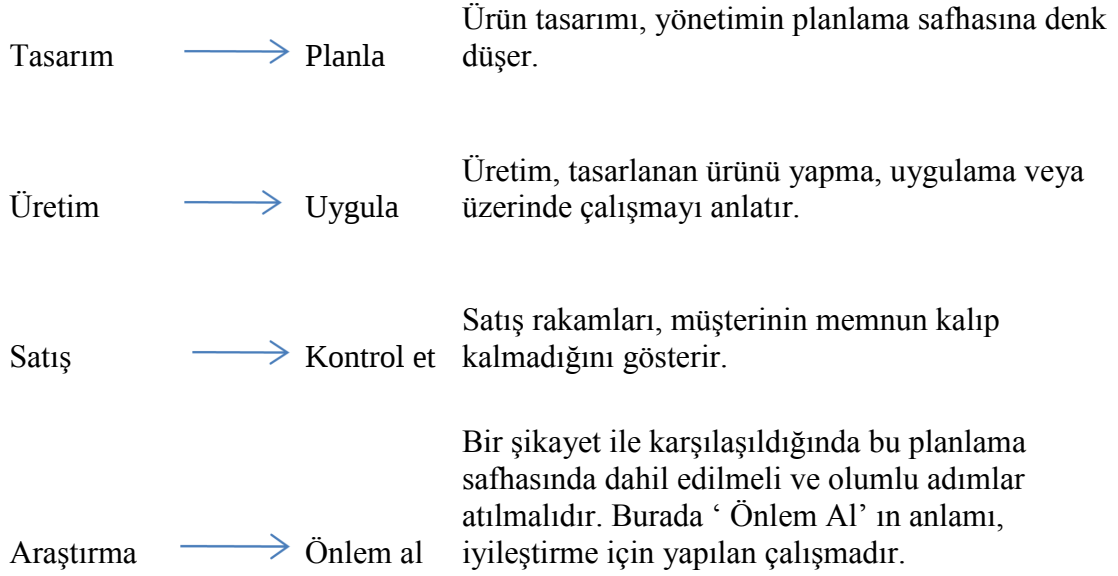
**Şekil 2.8. Deming Döngüsü**

Planla (Plan) aşaması, bu döngünün en zaman alıcı konularından biridir. Bu aşamada öncelikle ne? ve niçin? soruları sorularak problemin tanımı yapılmaya çalışılır. Farklı bakış açılarına sahip kişiler bir araya gelerek mevcut durum analiz edilir. Bu bölüm belki de en önemli aşamalardandır. Çünkü problemin çözümü için gerekli veriler toplanmaya başlanır. Doğru veriye ulaşmak problemin çözümünde kilit rol oynadığından doğru verilerle problemin çözümüne geçilir. Ne zaman? nerede? kim? soruları ile iyileştirme önerileri planlanır. Politikalar yoluyla belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli planlamalar yapılır.

Yap (uygulama) bu aşama planlama aşamasında oluşturulan planın uygulamaya konduğu bölümdür. Amaçlar doğrultusunda planlanan işler eğitimli kişiler tarafından işletmelerde uygulanmaya konulur.

Kontrol et (Denetle) aşamasında, uygulamaya konan planın sonuçları kontrol edilmeye çalışılır ve uygulama dikkatlice incelenir. Bu aşamada amaç planlanın uygulanması sırasında oluşan sapmaların belirlenmesidir.

Eyleme geç (Düzeltilen Harekete Geç) olan son aşamada değerlendirme sonucu oluşan bilgilere göre planın uygulanıp uygulanmayacağı ya da yeni çözüm yöntemine geçileceğine karar verilir. Eğer plan uygulanacaksa, çalışma kuralları düzenlenerek yönetimden gerekli destek istenir. Ve en son olarak bu yeni iyileştirme bir standart olarak uygulanır. Oluşturulan yeni standartla işletmenin diğer bölümlerine doğru yatay bir ilişki başlatılır.



**Şekil 2.9. Deming Çarkı ile PUKÖ Döngüsü Arasındaki Karşılıklı İlişki**  
Kaynak: İmai, s.59.

Deming, bir şirketin işlerinin yürütülmesinde araştırma, tasarım, üretim ve satış sonrasındaki sürekli alışverişin, karşılıklı etkileşimin önemini vurgulamıştır. Müşterileri tatmin edecek kaliteye ulaşmak için, kaliteyi ana kriter belirleyerek, bu dört aşamanın sürekli olarak birbirine izlediği bir çark faaliyeti düşünülmüştür. Deming Çarkı daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulandı; çarkın dört aşamasının belirli yönetim faaliyetlerine denk düştüğü görüldü.<sup>135</sup>

### **2.7.2. Kalite Çemberleri**

Kalite yönetiminin temel unsurlarından biri kalite kontrol çemberleriyle oluşturulur. Kalite kontrol çemberleri son yıllarda işletmelerde önemli sosyo-ekonomik yeniliklerden birini meydana getirmektedir. Çemberler, insanın temel ihtiyacına cevap verir. Şöyle ki, çember aracılığı ile insan, zekasını kullanma, düşüncelerini geliştirme, fırsatını bulur. İnsana işinde kullanacağı araçlar verilerek kendilerini geliştirme ve yaratıcılıklarını ortaya koyma imkanı doğar; sonuçta birey bulunduğu ortamla uyum içinde çalışır.<sup>136</sup>

Kalite kontrol çemberleri, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir

<sup>135</sup> İmai, a.g.e., s. 59.

<sup>136</sup> İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri*, s. 45.

gruptur. Üyeleri ise; hedef aldıkları sorun ya da sorunların nedenlerini araştırabilecek, çözüm önerileri geliştirip uygulayabilecek; arzulu ve gönüllü tüm yönetim kademeleri ve işçi düzeyinde yer alan işletme çalışanlarıdır. Üye sayısı, hedef alınan sorunun niteliğine göre beş-on beş üye arasında değişebilir. Gruptaki üye sayısı azaldıkça, özellikle fikir üretme açısından grupta verim düşmekte; üye sayısı arttıkça toplantıların yönetimi güçleşmektedir. İdeal üye sayısının yedi-on üye arasında olduğu söylenebilir.<sup>137</sup>

Kalite çemberleri, her organizasyonun ihtiyaçlarına göre farklılık arz etse de, genel olarak işletmelerde kaliteyi yükseltmede, çalışanların kendi performanslarını geliştirmede yardımcı olarak problemleri kavrama ve çözme kapasitesini geliştirmede, çalışanların ilgi alanlarında eğitimlerini sağlamada, çalışanların motivasyonunu arttırarak alanlarıyla ilgili yeni yöntemler geliştirmelerinde yardımcı olur. Bir kalite kontrol çemberlerinin oluşması altı aşamada ifade edilebilir :<sup>138</sup>

- Problemin ortaya konması,
- Konu ile ilgili sorumlularının belirlenmesi,
- Problemin çözüm yöntemlerinin belirlenmesi,
- Çember üyelerinin belirlenmesi,
- Çember üyelerinin eğitimin belirlenmesi,
- Çember liderinin belirlenmesi.

Kalite çemberlerinde, iyileştirme sürecine geçilmeden önce ilk olarak bu konuda gerekli eğitimlerin verilmesi gerekir. Çünkü problemin tanımlanıp, analiz edilmesinden sonra uygulanacak bazı istatistiksel tekniklerin kullanılması gerekir. Gerekli verileri toplarken ve sorunlara çözüm üretirken kullanılacak olan bu teknik ve yöntemler belli bir eğitim almayı gerektirir. Bu yöntem ve tekniklerin etkin bir şekilde kullanılmasıyla çemberlerde etkin faaliyette bulunarak işletmelerdeki verimliliğin arttırılmasında rol oynarlar. Kalite çemberleri sadece süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmaz aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırılmasında önemli bir tekniktir.

Çemberler, istek ve zekayı harekete geçirir. Böylece her bireye işletmede bütünleşme duygusunu yaratır. Bireylerin düşünce yapısı ve davranışlarında bir gelişme

---

<sup>137</sup> Çetin, a.g.e., s. 124.

<sup>138</sup> Çetin. a.g.e., s. 139.

olur. Bütün bu söylenenlerin olması da yönetimin etkinliğine ve iyi bir kalite yönetim sistemi kurmaya bağlıdır. Yoksa belli bir sistemi kurup işletmeden ve gerekli ortamı yaratmadan kalite kontrol çemberlerinden her şeyi beklemek boş bir hayalcilikten öteye gidemez. Bu açıdan çemberlerin başarısının ancak yönetimin etkinliğine ve alt kademelerden gelen fikirlere kulak verilmesine bağlı olduğunu kolayca söyleyebiliriz.<sup>139</sup>

**Tablo 2.6. Bir Kalite Kontrol Çemberi Sürecinde Tipik Yolların Ölçümü**

| NİCEL OLARAK                              | NİTEL OLARAK                                    |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Çıktılarda (üretimde) artış görülür.      | İşe karşı tutumlarda gelişme olur.              |
| Gecikmelerde azalma görülür.              | Grup üyelerinde yüksek kişisel gelişme görülür. |
| İşe gelmemelerde azalma görülür.          | Grup amaçları için ortak heyecan duyulur.       |
| Tüm grubun verimliliği artar.             | Üyeler arasında iş ilişkilerinde iyileşme olur. |
| Maliyet düşer(tasarruf sağlanır).         | Üst kademe yönetiminin desteği sağlanır.        |
| Üretimde kalite artar.                    | Çalışanlar arasında kişisel çatışmalar azalır.  |
| Müşteri şikayetleri azalır.               | Daha fazla eğitim gerekliliği doğar.            |
| İşin tekrarlanma maliyeti düşer.          | Orta kademe yönetimin desteği sağlanır.         |
| Grup üyeleri arasında iş kazaları azalır. | Grup resmi olarak tanınır.                      |
| Yatırımın geri dönme oranı artar.         | Sorun çözmede ilerleme kaydedilir.              |
| Kar artar.                                | Grubun sürekliliği sağlanır.                    |
| Çalışan şikayetleri azalır.               | Üyeler yüksek motivasyon ve morale sahiptir.    |

Kaynak: Richard M. Hoggetts Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, İstanbul: Beta 1999, s. 425.

### **2.7.3. Tam Zamanında Üretim (Just-in Time)**

Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin üretim teknolojilerinde değişiklik yapması zorunlu hale gelmiştir. Bu durumda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, daha düşük maliyetle daha kaliteli mamuller üretmenin yollarını aramaktadırlar. Bu

<sup>139</sup> İsmail Efil, *Kalite Kontrol Çemberleri*, s. 46.

arayışlar sonucunda TZÜ sistemi ortaya çıkmıştır. Literatürde Just-In-Time (JIT) olarak ifade edilen tam zamanında felsefesinin ortaya çıkışında Japonların İkinci Dünya Savaşı sonrası, içinde bulunduğu ekonomik şartlar rol oynamıştır. Bu dönemde sınırlı olan doğal kaynakların yanı sıra, iş gücü ve sermaye kaynaklarının da yetersiz oluşu Japonları, ekonomik varlıklarını sürdürebilmeleri için sınırlı kaynakları mümkün olan en düşük maliyetle kullanma yollarını aramaya yöneltmiştir. Sonuçta, herhangi bir faaliyete başlamadan önce en etkin, verimli ve minimum maliyetli olan yolların geliştirilmesi olan ‘tam zamanında’ felsefesi ortaya çıkmıştır.<sup>140</sup>

Tam zamanında üretim, ilk kez Taichi Ohno tarafından Japonya da Toyota fabrikasında uygulanmaya başlanmıştır. Sistemin temel amacı eldeki stok miktarını en az seviyeye indirerek stoklama maliyetini sıfırlamaktır. Toplam kalite yönetiminin de amaçlarından biri olan stokları en aza indirme prensibi ile toplam kalite yönetimini uygulayan birçok işletme tam zamanında üretim sistemini de uygulamaktadır.

TZÜ felsefesinin temelinde, üretimin tüm aşamalarında israfın önlenerek maliyetlerin azaltılması hedefi yer alır. Bir işletmede, ancak tüm israfın önlenebildiği noktada, “Tam Zamanında Üretim” gerçekleşecektir. Başka bir anlatımla ‘tam zamanında üretimin’ gerçekleşebilmesi, israfın ne ölçüde engellenebildiğine bağlıdır. Üretimin her aşamasında stoklar (ham madde, ara mamul, mal stokları) ile kalitesizlik, en temel israf unsurları olarak tanımlanmıştır.

Bu nedenle :

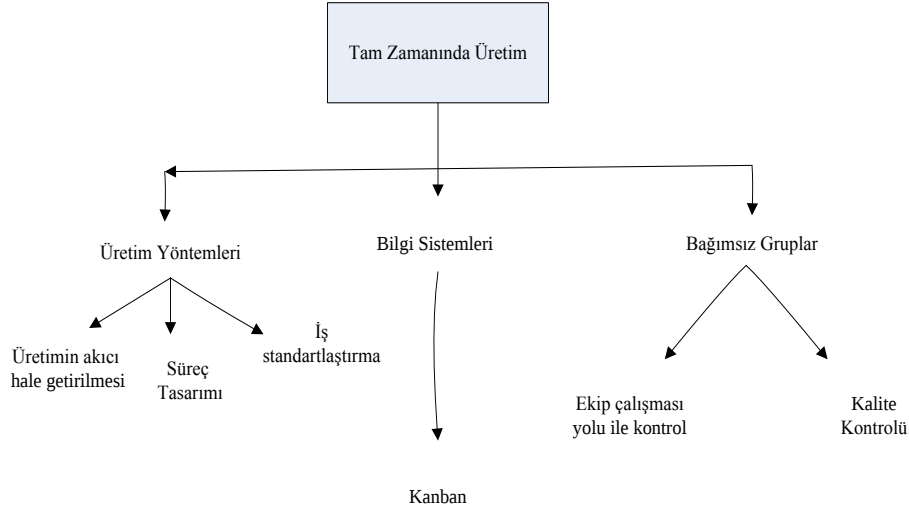
- Sıfır stok
- Sıfır hata

TZÜ felsefesinin idealize edilmiş işletme hedefleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Serap Açık, *Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Sisteminin Birlikte Uygulanabilirliği*, EKEV Akademi Dergisi sayı : 26, 2006, s. 241. [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?hid=3&sid=97c81bb6-b1bc-4f63-8f06-fdf69165f9bb%40sessionmgr11&vid=3> (15.01.2011)

<sup>141</sup> Faik Ardahan...[vd.], a.g.e., s.66.



### Şekil 2.10. Tam Zamanında Üretim Çerçevesi

Kaynak: Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, s.161.

Tam zamanında üretim, iş için tezgahların kurulmasındaki uzun işletmeler için harcanan zamanın ortadan kaldırılmasını da zorunlu kılar. Tam zamanında üretim yöntemi, firmaların yalnızca gerekli olan şeyleri ve gerektiğinde yapabilmeleri için personelin daha büyük oranda ilgisini, kalite konusunda daha büyük bir dikkati, tedarikçilerle daha yakından ilişkileri ve ürünlerin üretim yönetimine yeni bir yaklaşımını kapsayan, geniş kapsamlı bir yönetim anlayışıdır.<sup>142</sup>

TZÜ'nün sisteme sağladığı en büyük yarar, gelecek süreçlerdeki kusurları kolayca bilebilmesidir. Problemler meydana geldiği zaman üretim hattı durdurularak en kısa zamanda çözülmektedir. Toplam Kalite Kontrol (TKK), TZÜ'nün tamamlayıcısıdır, yani TZÜ ihtiyaçları tam zamanında ve gerekli miktarlarda sağlamayı hedeflerken, TKK, her ürünün kalite standartlarına uygunluğunu gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.<sup>143</sup>

Sonuç olarak tam zamanında üretim sistemi, işletmelerde verimliliğin sağlanmasında ve kalite hedeflerini gerçekleştirmede önemli sistemlerden biridir. İşletmelerde, iş yoğunlaşmasını sağlayarak israfı önlemede ve takım çalışmalarıyla yürütülerek iç müşteri kavramını pekiştiren bir anlayış hakim olur.

<sup>142</sup> Prokopenko, a.g.e., s. 159.

<sup>143</sup> Serap Açık, a.g.m., s. 244.

#### **2.7.4. Beyin Fırtınası**

Beyin fırtınası, bir grup insanın herhangi bir tartışma ya da belirli konularda karar almadan önce, takımda olan kişilerin ilk anda akıllarına gelen fikirlerin bir araya toplanması ve fikir üretmesi yöntemidir. Beyin fırtınası yapacak olan takımın, bir lideri olması gerekir. Bu lider, toplantıları yönetir ve toplantı sırasında gerekli kurallara uyulup uyulmadığını kontrol eder. Genellikle takım 5-7 kişilik gruplardan oluşur.

Beyin fırtınası, 1930'lu yıllarda ABD'de bir reklam şirketinin sahibi olan Alex F. Osborn isimli bir araştırmacının oluşturduğu bir grup çalışması yöntemidir. Osborn, yeni fikirler edinmenin en kısa ve en emin yolunun insan beyninde bilinçli bir şekilde oluşturulacak bir fırtına olduğunu keşf etmiştir. Çemberde bulunan herkesin fikirlerini ortaya çıkarıp ekibin diğer üyelerine uygun şekilde sunması için kullanılan bir araçtır. Kısa sürede bir çok fikre ulaşabilme imkanı sağlar.<sup>144</sup>

Bir konu üzerinde grup olarak çok sayıda bilgi üretilmesinin amaçlandığı beyin fırtınası toplantılarını dört ana bölümde inceleyebiliriz <sup>145</sup>:

##### **1. Bölüm: Kuralların Hatırlatılması**

- Her şeyi söylemek
- Mümkün olduğunca çok fikir üretmek
- Diğerlerinin fikirlerinden faydalanmak
- İyi niyetle katılım (Konu dışı fikirleri eleştirmek)

##### **2. Bölüm: Konunun Tanıtılması**

- Animatörün konuyu soru şeklinde ifade etmesi
- Tahtaya tüm fikirlerin not edilmesi

##### **3. Bölüm: Fikir Üretilmesi**

- Animatörün katılanlara düşünceleri için belli bir süre tanınması
- Söylenen tüm fikirleri numaralayıp tahtaya not etmesi
- Fikirleri yargılamaması, yorum getirmemesi, sansüre tabi tutmaması
- Fikirlerde duraklama olunca

<sup>144</sup> Ed. Said Kınır, a.g.e., s. 204.

<sup>145</sup> Muhittin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 269-270.

- Kendi fikrini söylemesi
- Tüm fikirleri tekrar okuması
- Grubu yeni fikirler üretmeye teşvik etmesi

#### 4. Bölüm: Kullanımı

- Yazılı tüm fikirleri bir kere okuması
- Bulanık fikirleri yeniden formüle etmesi
- Konu dışı fikirleri yeniden formüle etmesi
- Aynı anlamlı fikirleri birleştirmesi
- Fikirlerdeki anahtar sözcüklerin altını çizmesi

Neden Beyin fırtınası yöntemini kullanmalıyız?<sup>146</sup>

Farklı seviyedeki çalışanlar arasında eşit katılımlı bir zemin sağlar.

İmkanları (olanakları) geniş bir yelpazede, kısa sürede toplar.

Katılım süresince her bir bireyi düşünce olarak uyarır.

Tüm seçenekleri inceleyerek tek bir çözüm üzerinde odaklar.

Beyin fırtınası, iyileştirme aracı olarak kullanıldığında işletmelere birçok fayda sağlar. Öncelikle çalışanlarda katılım duygusu oluşturur ve bu gruba katılımı kişilerde sahiplik duygusu gelişir. Bir grup çalışanın sorunun veya çözümün seçilen boyutları hakkında kısa zamanda çok fikir üretilebilmesini sağladığı için takım üyelerinin bilgi ve becerilerini geliştirir. Beyin fırtınası süreci katılanlar için zevkli bir süreçtir ve çalışanlara işlerinde kendine güven ve motivasyon sağlar.

**Tablo 2.6. Beyin Fırtınasının .....**

| .....KURALLARI                             | .....AŞAMALARI                                                              |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Üyeler fikirlerini sırasıyla söylerler     | Beyin fırtınasına tabi tutulacak konu açık ve kesin bir biçimde belirlenir. |
| Herkes sırası geldiğinde bir fikir söyler. | Beyin fırtınası kuralları tekrar edilir.                                    |

<sup>146</sup> Sara Laughlin, Denise Sisco Shockley, Ray Wilson, *The Library's Continuous Improvement Fieldbook: 29 Ready-Use Tools*, Chicago: American Library Association, 2003, s. 15.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Üyenin fikri yoksa 'geçiniz' der.</p> <p>Hiçbir düşünce saçma olarak değerlendirilmez.</p> <p>Fikirler söylenirken yorum yapılmaz.</p> <p>Herkes geçiniz diyene kadar turlara devam edilir.</p>                                                                                                                                 | <p>Beyin Fırtınasının oturumu başlar. Bir üye yapılan önerileri herkesin görebileceği büyük bir kağıt üzerine yazar.</p> <p>Değerlendirilecek önerilerin sayısını azaltmak için 1. tur oylamaya geçilir. Her öneri oylanır. Oylamaya katılanlar doğru olduklarına inandıkları her öneriye oy verebilirler.</p> |
| .....YARARLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | .....KULLANIM ALANLARI                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Üretkenliği teşvik eder.</p> <p>Kısa süre içerisinde birçok fikrin üretilmesini sağlar.</p> <p>Problemi genele yayar ve ekipteki tüm bireylerin problem ile aynı düzeyde ilgilenmelerini sağlar.</p> <p>Paylaşımı geliştirir.</p> <p>Diğer problem çözme metotlarına girdi teşkil eder.</p> <p>Uygun çalışma ortamı yaratır</p> | <p>Kuruluş Yapısı ve Politikası</p> <p>Yeni Endüstriler</p> <p>Yönetim Metotları</p> <p>Hükümet Politikası</p> <p>Fabrikalar</p> <p>Süreçler</p>                                                                                                                                                               |
| <p>Çalışanların sorumluluk bilincini geliştirir.</p> <p>Çalışanların iletişimini iyileştirir.</p>                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Servisler ve Hizmetler</p> <p>Yazılı Doküman ve Makaleler</p> <p>Patentler</p>                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Araştırma Teknikleri                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | AR-GE Prosedürleri                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Kaynak: Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi, s. 103.

### 2.7.5. Yedi İstatistiksel Araç

Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ve problem çözümünde istatistiksel bilginin kullanımı ve analizini içeren uygulamalara dayanır. Burada amaç, üzerinde çalışılacak veya iyileştirilecek problemin mümkün olduğu ölçüde sayılarla ifade edilmesidir.

İstatistiksel Yöntemler II. Dünya Savaşı öncesinde ve savaş boyunca Japonya'da ara sıra kullanılmaktaydı. Ancak tam olarak 1949 sonrasında kullanılmaya başlandı. O yıl içinde Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği bir Kalite Kontrol Araştırma Grubu kurdu ve istatistiksel kalite kontrol ve istatistiksel yöntemlerin endüstride kullanımını araştırmaya başladı.<sup>147</sup>

Günümüzde işletmelerde yaygın olarak kullanılan Yedi İstatistiksel Araç denilen bu istatistik teknikler ile kalite kontrol hareketini işletmenin alt kademelerine kadar yaygınlaştırmıştır.

Kalite Kontrol Çemberlerin kurucusu sayılan İshikawa, bir işletme genelindeki tüm sorunların % 95'nin çözebileceğini söylediği Yedi İstatistiksel Araç'ları şu şekilde sıralayabiliriz :

**Pareto Analizi:** Pareto Diyagramı adı İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun adına izafeten, onun araştırmasını kullanan Joseph Juran tarafından, Pareto Prensibi olarak formülleştirilmesi sırasında konulmuştur. Problemleri veya problemlerin meydana geliş sebeplerini önem ve sıklık sırasına göre gösteren bir araçtır.<sup>148</sup>

Pareto Analizi'nde temel prensip kayıpların veya problemlerin ana nedenlerini birçok neden içinden ayırabilmek ve iyileştirme sürecinde önceliklerin belirlenmesinde yardımcı olmaktır.

Pareto Diyagramının oluşturulmasında üç ana evre söz konusudur. Bunlar;

- Verilerin toplanması
- Verilerin sınıflandırılması
- Grafiğin çizilmesi

Verilerin toplanması aşamasında, örneğin hataların azaltılmasına ilişkin rakamsal veriler ve bilgiler tablolar aracılığı ile elde edilir. Verilerin sınıflandırılması evresinde elde edilen veriler en büyük değerden en küçüğe doğru yüzeysel olarak sınıflara ayrılır. Üçüncü evrede elde edilen rakamlar bir diyagram üzerine yerleştirilir.

---

<sup>147</sup> İshikawa, a.g.e., s. 196.

<sup>148</sup> Ed. Said Kingır, a.g.e., s. 205.

Yatay ekseninde hata kaynakları, dikey ekseninde hata sayıları gösterilerek pareto grafiği elde edilir.<sup>149</sup>

Pareto Analizi, iyileştirme çabalarına odaklanmaya karar vermek için, hata veya sorunların en sık görülen nedenlerini tanımlamamıza yardımcı olması için, başarının en önemli nedenlerini vurgulamak için kullanılır.<sup>150</sup>

**Sebeup Sonuç Diyagramları:** Diyagramın bir analiz yöntemi olarak tanınması, yaygınlaşması ve kalite çemberlerinin faaliyetlerine uyarlanması, Profesör Kaoru Ishikawa sayesinde olmuştur. Bu nedenle, literatürde Ishikawa diyagramı veya şekli nedeniyle ‘balık kılıı’ diyagramı olarak da bilinen yöntem, çemberlerin, kalite sorunlarının nedenlerini saptamakta ve izlemekte kullandıkları önemli bir araçtır.<sup>151</sup>

Sebeup-sonuç diyagramı bir sonuç ile sonuca etki eden bütün potansiyel sebepleri bir arada göstermek için yapılmaktadır. Sonuç veya sorun diyagramın sağ tarafına, bütün olası nedenler diyagramın sol tarafına işaretlenir. ıkan şekil balık kılıını andırdığı için zamanla ‘Balıkkılıı Diyagramı’ olarak adlandırılmaya başlandı.

Neden-sonuç analizi aslında bir beyin fırtınası yöntemidir. İş ortamlarında çalışanların hemen her problem durumunda kolayca uygulayabileceği ve kullanabileceği görsel bir kurgusu vardır.<sup>152</sup>

Bir sebeup-sonuç tablosu, cümleleri, cümle yapılarını çizmekte kullanılan tablolara benzer ve problemlerin olası sebeplerini tanımlamaya yardımcı olması için kullanılır. Bu tablolar çalışmayı berraklaştırmaya yardım eder ve geliştirmenin olası yollarını gösterir.<sup>153</sup>

Sebeup-sonuç diyagramları, kalite sorunlarının çözümü ile birlikte;

- Bilinen verilerden hareketle, bilinmeyenlere doğru sistematik olarak yaklaşabilme,
- İşletmenin sorunları konusunda bilinenlerin tümünü ortaya koyabilme,
- İşletmenin sorunlarını bilen kişilerin deneyimlerinden yararlanabilme,

<sup>149</sup> Bolat, a.g.e., s. 61-62.

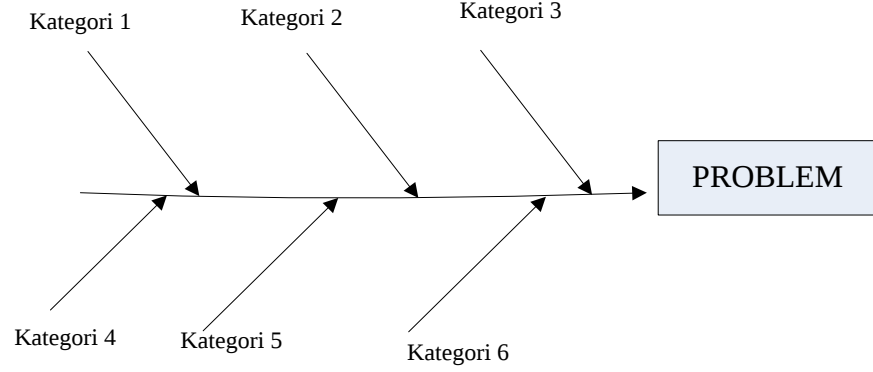
<sup>150</sup> Sara Lauhglin, a.g.e., s. 91.

<sup>151</sup> Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 279.

<sup>152</sup> Faik Ardahan,,[vd.], a.g.e., s. 60.

<sup>153</sup> Aguayo, a.g.e., s. 179.

- Sorunlarını daha düzenli bir çözüme sürecine kavuşturabilme,
- Ekip halinde çalışma alışkanlığı edinilmesini sağlayarak, sorunların çözümünde herkesin katkısını sağlayabilmeyi de başarır.<sup>154</sup>



**Şekil 2.11. Sebep-Sonuç Diyagramı**

Kaynak: Muhsin Halis, s. 97.

**Histogramlar:** Histogramlar, bir tür veri toplama aracıdır. Ölçümlerle elde edilen verilerin, tablolar ve çizelgeler şeklinde düzenlenerek yorumlanmasında kullanılan özel bir grafik türüdür.

Histogramların oluşturulmasında ve yorumlanmasında ortalama, mod, medyan, dağılım aralığı, sınıf aralığı, standart sapma gibi istatistiksel araçlardan yararlanılır. Histogramda yatay eksen, ölçülen değerler tek tek ya da sınıflar halinde, dikey eksen ise her sınıfın frekansları yer alır. Bir ürüne ait histogram elde edildikten sonra bu değerler, önceden müşteri istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması ile belirlenen spesifikasyon limitleri ile karşılaştırılıp ilgili değerlendirme yapılır. Arzu edilemeyen bir sonuçla karşılaşırsa problem bulunur ve çözümlenerek istenilen koşullar sağlanabilir. Küçük sayıda örnek grupları için (% 50 den az) histogram uygun bir araç değildir. Sürecin gerçek dağılımı konusunda yanlış fikir verebilir.<sup>155</sup>

Histogramlar, bir süreç içindeki değişiklikleri gösterir.<sup>156</sup>(verilerin bir şekilde çarpıtılmış olup olmadığını veya büyük ve küçük değişiklik gösterip göstermediğini)

<sup>154</sup> Çetin, a.g.e., s. 425.

<sup>155</sup> Ercan Taşkın ve Kenan Mehmet Ekici, s. 101-102.

<sup>156</sup> Sara Laughlin, a.g.e., s. 69.

**Kontrol Şemaları (Tabloları) :** Kontrol tabloları, kalite kontrol aracı olarak ilk defa Shewhart tarafından kullanılmıştır. İstatistiksel kalite kontrolün temeli, kalite tablolarına dayanır.

Kontrol tablosu, üretimden alınan verilere dayanarak üretimin eğilimini veya ölçüm değerlerinin dağılımını görmede bir başlangıç noktasıdır. Üretim esnasında ortaya çıkan olayların hangi sıklıkta olduğunu kolayca görebilmede kullanılan, kullanımı ve anlaşılması kolay bir formdur. Kontrol tabloları vasıtasıyla proseste meydana gelen zaman içindeki değişimleri mukayeseli olarak görmek mümkün olabilir. Böylece en çok karşılaşılan hata çeşidi de tespit edilmiş olur.<sup>157</sup>

**Dağılma (Serpilme ) Diyagramları:** Dağılma (serpilme) diyagramları, üretilen ürün kalitesini etkileyen herhangi iki özellik arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla kullanılır ve hatayı meydana getiren unsurun gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarmada kullanılır. Bu yöntem iki farklı değişken arasındaki ilişkiyi incelemeye kullanılan bir analiz aracıdır. Bir değişkenin artması veya azalması başka bir değişkeni nasıl etkilediği dağılma diyagramı yardımıyla bulunur. Yani incelenen iki değişken arasında bir sebep sonuç ilişkisinin bulunup bulunmadığına dair sorunlarda kullanılmaktadır.<sup>158</sup>

**Grafikler:** Arzulanan biçime ve analizin amacına yönelik olarak kullanılabilecek pek çok grafik tipi vardır. Çizgi grafikleri bir belirlenen sürede değişimlerin analizinde kullanılırken, çubuk grafikler paralel çubuklar yoluyla değerleri karşılaştırır. Daire grafikleri değerlerin kategorik dağılımını göstermekte kullanılır. Radar tabloları önceden incelenmiş çeşitli verilerin aynı anda analizinde yardımcı olur.<sup>159</sup>

**Kontrol Çizelgeleri:** Kontrol çizelgeleri, yedi temel aracın en ileri düzeyde olanıdır ve bir sistemdeki değişkenlikleri yansıtmak amacıyla kullanılır. Bu çizelgeler, alt ve üst sınırları istatistiksel olarak belirlenmiş çizelgelerdir. Ayrıca kontrol çizelgeleri

---

<sup>157</sup> Selahattin Yavuz, *Kalite Kontrolünde İstatistiksel Tekniklerin Yeri ve Önemi*, Verimlilik Dergisi, sayı : 2010/1., s. 31.

<sup>158</sup> Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, s. 99.

<sup>159</sup> İmai, a.g.e., s. 240.

aracılığıyla, maliyetleri kontrol altına almak ve gereksinimleri karşılamak amacıyla da değişiklikleri kontrol altına alınarak, optimal bir noktada denkleştirilir.<sup>160</sup>

Yukarıda tek tek açıklanan bu araçlar, kalite kontrol çemberleri tarafından yaygın olarak kullanılır ve sürekli iyileştirme sürecinde kuruluşlarda kullanılmak üzere çalışanlara bu araçların kullanılması için eğitim verilir.

#### **2.7.6. Yeni Yedi Araç**

Yönetimde problemlerin çözümü çoğu değişik departmanlarda çalışan insanların işbirliğini gerektirir. Burada da sayısal bilgiler çok azdır ve mevcut bilgilerin de subjektif olma olasılığı oldukça fazladır. Bütün bu durumlarda, analitik yaklaşımdan uzaklaşıp, problem çözme yönünde bir tasarım yaklaşımı yolu kullanmak gereklidir. Bu şekildeki bir tasarım yaklaşımında kullanılan yedi yeni kalite kontrol aracının (genellikle ‘yeni yediler’ diye bilinir) ürün kalitesinin iyileştirilmesinde, maliyeti azaltmada, yeni ürün geliştirilmesinde ve politika yayılımında faydalar sağladığı görülmüştür.<sup>161</sup>

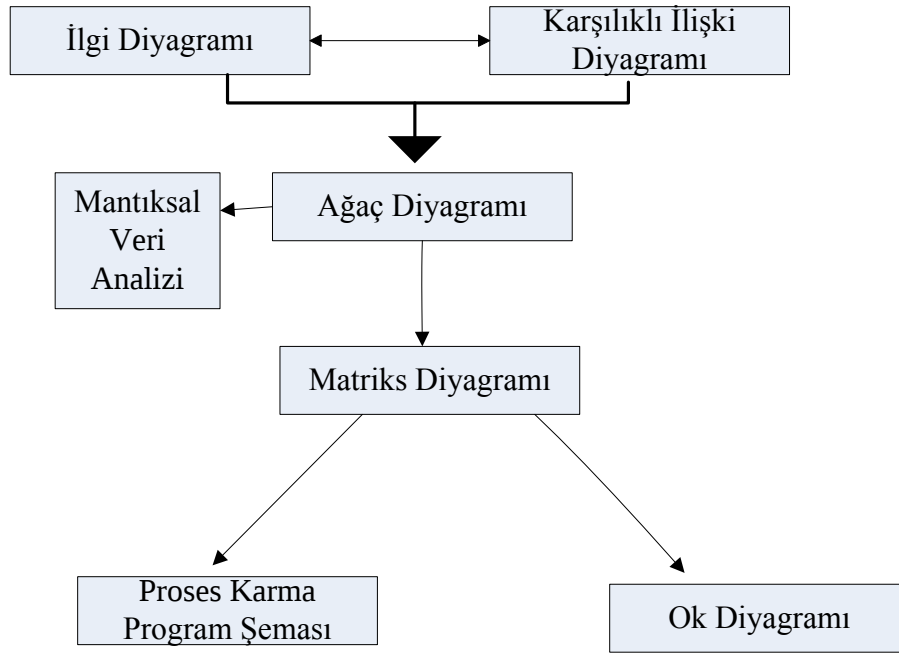
Yeni Yedi Araç olarak belirlenen bu problem çözme sistemleri genellikle yönetim öncelikli kaizen’de kullanılır. Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde kullanılan bu araçların uygulama alanı hemen hemen sınırsızdır. Yeni ürün ve teknoloji geliştirmede, pazar araştırmalarında, kalite iyileştirmede, kurum politikalarının yayılımında, maliyeti azaltmada, otomasyonda, kalite geliştirmede ve satış yönetiminde sık sık kullanılır.

Yeni Yedi araç şunlardır:

---

<sup>160</sup>Adnan Sevim, *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,1999, s. 31.

<sup>161</sup>Imai, a.g.e., s. 241.



**Şekil 2.12. Kalitenin Yeni 7 Aracı**

Kaynak: Muhsin Halis, s. 100.

**İlişki Diyagramı:** Bu diyagram, karmaşık bir duruma uygun bir çözüm bulmak için karışık nedensel ilişkileri sınıflamak amacıyla geliştirilmiş bir tekniktir. Faktörler arası neden-sonuç bağlantılarının açıklık kazanmasına yardımcı olmaktadır. Çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan ilişki diyagramı aracı, birçok konu hakkında yöneticilere karşılaştırma yapabilme konusunda yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu diyagram, etkili bir çözüm elde etmek için yeni fikirlerin oluşmasını sağlamaktadır.<sup>162</sup>

**Yakınlık Diyagramı:** Esas itibarıyla bir beyin fırtınası metodudur. Her katılımcının kendi düşüncesini yazdığı ve sonra da bu düşüncelerin konu ile ilişkili olarak yeniden gruplandırıldığı ve yeniden sıraya konduğu grup çalışması esasına dayanır.<sup>163</sup>

**Ağaç Diyagramı:** Geniş bir hedefi, grafik olarak daha detaylı seviyelere ayırmak için kullanılır. Ağaç diyagramı, bir konuyu veya problemi çözmek için birbirini takip eden tüm aşamaları ve bu aşamalarda etkisi olduğu düşünülen tüm sebepleri dikkate alarak konunun veya problemin araştırılmasını sağlayan bir araçtır.<sup>164</sup>

Ağaç diyagramlarının faydaları şunlardır:

<sup>162</sup> Özlem İpekçil Doğan, a.g.m., s. 101-102.

<sup>163</sup> İmai, a.g.e., s. 242.

<sup>164</sup> Küçük, a.g.e., s.108.

- Grup üyeleri arasında fikir birliğine varılmasını sağlar.
- Problem çözmek amacıyla izlenecek stratejilerin sistematik ve mantıksal olarak geliştirilmesine imkan sağlar.
- Problem çözmek amacıyla stratejiler belirtilmiş ve açık bir şekilde yazılmış olduğundan oldukça inandırıcıdır.<sup>165</sup>

**Matriks Diyagramı:** Bu diyagram, iki değişik faktör arasındaki ilişkiyi aydınlatmak için kullanılır. Matriks diyagramında amaç, fonksiyonların ve işlerin arasındaki ilişkiyi sağlamaktır. Müşterilerin istekleri ile kalitenin bileşenleri arasındaki ikili ilişkiyi kategorize eder.

**Matriks Veri Analiz Diyagramı:** Bu diyagram, matriks veri tablosunun yeterli olmadığı durumlarda kullanılan ve veri analizine ve sayısal sonuçlar veren bir yöntemdir.

Matriks Veri Analiz Diyagramı<sup>166</sup>

Faktörlerin çok karışık olduğu yerlerde üretim süreçlerinin analiz edilmesi,  
Verilerde karşılaşılan uygunsuzluk nedenlerinin analiz edilmesi,  
Pazar araştırması sonuçlarına dayanarak algılanan kalite düzeyinin anlaşılması,  
Karmaşık kalite değerlendirmelerini gerçekleştirme, konularında kullanılmaktadır.

**PKPT (Proses Karar Program Tablosu) :** Yöneylem araştırmalarında kullanılan proses karar programının uygulanmasıdır. Belirgin hedefleri gerçekleştirmede uygulamalar her zaman planlanan programa göre yürümediği için ve ciddi sonuçları olan beklenmeyen gelişmeler nedeniyle PKPT, yalnız optimum sonuçlara ulaşmak için değil aynı zamanda sürprizlerden kaçınmak için de geliştirilmiştir.<sup>167</sup>

**Ok Diyagramı:** Ok diyagramları, program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği olarak bir çizelgeme planı türüdür. Bir planı uygulamaya almak için gerekli olan işler arasındaki ilişkiyi gösteren bir ok ağı ve bağlantı noktalarından oluşur. Ok

<sup>165</sup> Çetin, a.g.e., s. 492.

<sup>166</sup> Özlem İpekgil Doğan, a.g.m., s. 107.

<sup>167</sup> İmai, a.g.e., s. 242.

diyagramı bir görevin planlanması veya programlanması için kullanılır. Ok diyagramı tekrarlayan işlerin verimliliğini arttırmak için yapılan analizlerde kullanışlıdır.<sup>168</sup>

### **2.7.7. Kıyaslama (Benchmarking)**

Kıyaslama, bir kuruluşun faaliyetlerinde başarıya ulaşma ya da iyileşme sağlamak amacıyla, aynı sektörde başarılı uygulamaları ile piyasada iyi tanınmış diğer kurum ve kuruluşların, örnek hizmetlerini ve çalışma işlemlerini esas alarak; sürekli, düzenli ve sistemli bir uygulama metodudur.<sup>169</sup>

Benchmarking başka birinin, bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp, geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır. Verilen tanımlar incelendiğinde, bu yönetim aracını kullanırken öncelikle dünyaca üstünlükleri kabul edilmiş, lider işletmelerin yani (World Class) işletmelerin ortaya çıkarılması, bunların ‘en iyi’ olmaya götüren uygulamaların ve ürünlerin incelenmesi, bu inceleme sonucu, söz konusu işletmeleri bu başarıya götüren nedenlerin ortaya çıkarılması gerektiği anlaşılmaktadır. Edinilen bu bilgi ve bulgular işletmenin ürün ve süreçlerine uyarlanarak sürekli gelişme sağlanmaya çalışılacaktır.<sup>170</sup>

Benchmarking bir işletmenin zayıf ve kuvvetli taraflarını görmeyi ve diğer rekabetçileriyle karşılaştırma yapabilmeyi sağlayan bir araçtır. Kıyaslama, işletmelerin karşılaştırılabilir bütün departmanlarında uygulanabilen bir metoddur. Kıyaslama çalışmaları, işletmelere iyileştirme çalışmalarında önceliklerin belirlenmesinde yardımcı olur. Benchmarking, işletmelerin stratejik bir şekilde yönetilmesini sağlar ve işletmelerin performanslarını arttırmada yardımcı olur.

Benchmarking yolu ile geliştirme için iki önemli öge vardır. Bunlardan birincisi performans ölçmedir. Bunun için bazı ölçüm birimleri gereklidir. Bu birimler metriktirler ve genellikle sayısal olarak ifade edilmelidirler. En iyi sınıf olarak tespit edilen rakamlar hedef olarak seçilirler. İkincisi; bu işlem yöneticilerin kendi performanslarının niçin farklı olduğunu anlamaya imkan vermelidir. Benchmarking sonuçları, hem kendi süreçlerini ve hem de en iyi model örgütün sürecini kapsayan bir

---

<sup>168</sup> Çetin, a.g.e., s. 497-498.

<sup>169</sup> Faik Ardahan...[vd.], a.g.e., s. 57.

<sup>170</sup> Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 329.

düşünce ve detaylı bir bilgi geliştirmeyi gerektirir. Farklılıkların anlaşılması yöneticilerin amaçlarına ulaşılabilmelerine yönelik gelişme faaliyetlerini organize etmeye imkan verir.<sup>171</sup>

Benchmarking, kalite iyileştirme araçlarında, en etkili olanlarından biridir. Kıyaslamanın en basit biçimi, başarılı işletme ve kurumların uygulamalarının birebir taklit edilerek yapılmasıdır. Daha ileriki aşaması olan, başarılı uygulamaların sürekli ve sistematik olarak izlenerek, gerekli olan değişimlerin iyileştirme faaliyeti olarak kendi bünyelerine adapte edilebilmesidir.

Aşağıda bir karşılaştırmalı analiz sürecinin aşamaları genel hatları ile sıralanmaktadır :<sup>172</sup>

- Kıyaslanacak ürün veya sürecin tanımlanması için bir grubun oluşturulması,
- Benzer ürün veya sürece sahip dünya standartlarının veya başlıca lider işletmelerin tanımlanması,
- Veri toplama stratejisinin belirlenmesi.(Dünya standardında veya ilgili faaliyet alanında lider bir işletmenin belirlenmesi, rakip {kıyaslanacak}üründen numuneler bulunması, kıyaslanacak ürün veya süreçle orantılı verilerin toplanması)
- Lider işletmelerin ziyareti veya rakip ürünün incelenmesinden sonra, veri toplanması ve toplanan verilerin analizi,
- Kıyaslanan ürün veya sürece göre, kendi ürün veya sürecinizin performans eksikliklerinin tespiti,
- Ulaşılması istenen hedeflerin tartışılıp tespit edilmesi. Tavsiyeler listesinin hazırlanması ve bunları uygulayabilmek için gerekli izinlerin alınması,
- Tavsiyelerin yerine getirilebilmesi için bir uygulama planının hazırlanması,
- Gelişme planının uygulanması, sürecin izlenmesi ve başarının sağlanması,
- Kıyaslama kriterlerinin tekrar gözden geçirilmesi ve incelenmesi.

Kıyaslamanın dört türü vardır<sup>173</sup> :

**İç kıyaslama:** Bir şirket veya kurumun kendi iç departman, birim ve ünitelerinin aynı kurumun diğer birimlerinin başarılı uygulamalarından öğrenmesi,

<sup>171</sup> Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, a.g.e., s. 127.

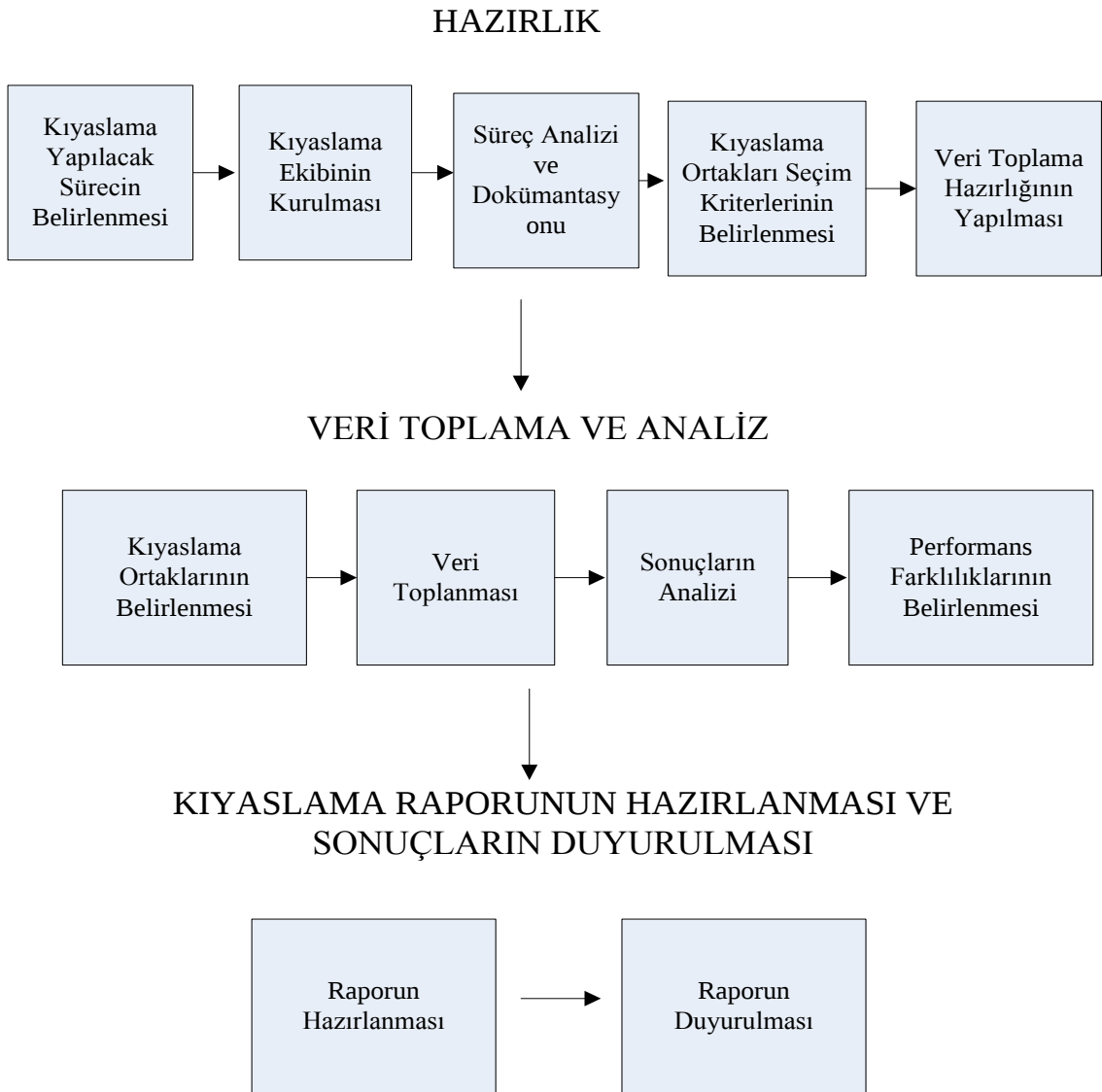
<sup>172</sup> Kovancı, a.g.e., s. 336.

<sup>173</sup> Şimşek, a.g.e., s. 231.

**Rekabetçi kıyaslama:** Bir şirket veya kurumun doğrudan kendisinin rakibi olan şirket ve kurumların başarılı uygulamalarından öğrenmesi,

**Süreç kıyaslaması:** Bir şirket veya kurumun belirli bir süreci iyileştirmek ve geliştirmek için kendi sektöründe olsun olmasın o süreçle ilgili başarılı uygulamalar geliştirmiş şirket ve kurumlardan öğrenmesi,

**Stratejik kıyaslama:** Bir şirket veya kurumun rakiplerinden öne geçmek için rakiplerinin strateji ve mali performansını iyice irdeleyerek stratejik açılımlar yapma, kurumda yeni bir iş anlayışı, strateji, kurum kültürü geliştirme yoluyla topyekûn bir kurumsal dönüşüm başlatma girişimidir.



**Şekil 2.13. Kıyaslama Süreci**

**Kaynak:** Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi : (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması), s. 82.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

### 3. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİNDE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME FELSEFESİNİN UYGULANMASI

#### 3.1. Kurumun Kalite Tarihçesi

Sakarya Üniversitesi'nin temelleri, 1970 yılında açılan Sakarya Mühendislik ve Mimarlık Yüksekokulu ile atılmıştır. 1971-1982 yılları arasında Sakarya Devlet Mimarlık ve Mühendislik Akademisi, 1982-1992 yılları arasında ise İstanbul Teknik Üniversitesi'ne bağlı bir fakülte ve bir meslek yüksekokulu ile eğitim-öğretim faaliyetini sürdürmüştür. 3 Temmuz 1992 tarihinde ise kanunla üniversite tüzel yapısına kavuşmuştur.<sup>174</sup>

Kurulduğu tarihten itibaren hızla büyüyen SAÜ ilk kalite çalışmalarına 1999 yılında başlamasına rağmen büyük Marmara depremi yüzünden çalışmalara ara verilmiş, 2000 yılının temmuz ayında tekrar başlatılmıştır. Bu yıl içerisinde Kalite Yönetim Sisteminin işleme için gerekli olan Sistem Prosedürleri (Dokümanların Kontrolü Prosedürü, Kayıtların Kontrolü Prosedürü, Uygun Olmayan Hizmetin Kontrolü Prosedürü, Önleyici Faaliyet Prosedürü, Düzeltici Faaliyet Prosedürü, Görev-Yetki ve Sorumluluk Prosedürü ile Kuruluş İçi Kalite Tetkik Prosedürünün) oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır.

2001 yılında 'Vizyonumuz geleceğimiz olacaktır' sloganı ile idari ve destek hizmetlerinin iyileştirilmesi amacıyla ISO kalite çalışmaları başlatılmış, 2003 yılında ise toplam kalite yönetimi çalışmaları ile tüm akademik ve idari bilimler düzeyinden yaygınlaştırılmıştır. 2003 yılından günümüze, SAÜ'de toplam kalite yönetiminin bir yaşam kültürü olarak yaygınlaşması, sunulan hizmetlerin ve yönetsel yaklaşımların sürekli olarak iyileştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış ve başarılar elde edilmiştir.

SAÜ'nün 2006 yılında 'Ulusal Kalite Hareketi'ne katılması ve KalDer ile işbirliğini oluşturması sonrasında, 2006-2008 yıllarında almış olduğu EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde dış değerlendirmeler, SAÜ'nün kalite yolculuğunda önemli kalite taşlarını oluşturmuştur. Bu değerlendirmelerin sonucunda SAÜ'nün

<sup>174</sup> [http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik\\_plan.pdf](http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik_plan.pdf)

ulaştığı, sırasıyla ‘3\* Mükemmellikte Tanınma ve 4\* Mükemmellikte Yetkinlik’ düzeyleri, sürekli iyileşmenin kanıtı olarak mükemmellik yolculuğunda kurumsal motivasyonu ateşlemiştir. Bu değerlendirmelerden elde edilen kazanımlar, sürdürülmekte olan TKY çalışmalarında önemli iyileştirmeleri de beraberinde getirmiştir.

SAÜ’nün birimlerinden biri olan Sakarya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi kalite yolculuğu da bu paralellikte devam etmiştir. Kurum, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Şube Müdürlüğü, Başkanlığa bağlı birim kütüphaneleri yöneticiliği şeklinde yönetilmektedir. Merkez Kütüphanede hizmetler, Kütüphane Şube Müdürlüğü ve Okuyucu Hizmetleri Şube Müdürlüğü olarak iki bölüme ayrılmıştır.

### 3.2. Kurumun Vizyon, Misyon ve Kalite Politikası

Kurumların ilke ve hedefleri; vizyon ve misyon kavramları ile ilgilidir. Bir kurumun vizyonu, o kurumun ufku, ileriye bakışıdır. Kurum on yıl, on beş yıl sonra ne olmak, nerede olmak istiyor? Misyonu ise, kurumun üstlendiği görevlerdir. Misyonun kurumun ufku ile uyumlu olması gerekir.<sup>175</sup>

Sakarya Üniversitesi’nin tüm çalışanlarının katılımı ile belirlenen misyon, vizyon ve temel değerlerin herhangi bir güncellemeye gerek kalmaksızın aynı şekilde devam ettirilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda;

Sakarya Üniversitesi’nin **misyonu**;

Evrensel nitelikte bilgi ve teknoloji üreten, araştırmacı, katılımcı, paylaşımcı, özgün ve estetik değerlere sahip, çağdaş bir öğretim ve bilimsel kültürü oluşturmak ve meslekî açıdan yetkin, toplumsal değerlere saygılı bireyler yetiştirmektir.

Bu misyonu gerçekleştirmek için Sakarya Üniversitesi’nin belirlediği **vizyonu**;

- Eğitim, öğretim ve araştırma kalitesi ile Türkiye ve dünyada tercih edilen;
- Takım çalışmasını teşvik eden, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetime sahip;
- İlimiz ve bölgemiz başta olmak üzere ülkemizin sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar yapan, üniversite/sanayi/toplum işbirliğini sağlamada öncü;
- İnternet üzerinden yürütülen önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim öğretimi etkin bir

<sup>175</sup> Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul : [Panel Matbaacılık], 1998, s. 32.

şekilde yürüten ve servis sağlayan;

- Geleneksel sanatlarımızın özünü koruyarak çağdaş, kalıcı ve özgün eserler ortaya koyan;
- Evrensel değerlere saygılı, toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş, sürekli gelişen;

Bir üniversite olmaktır.<sup>176</sup>

### ***Kalite Politikası;***

- Yöneticilikte; katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışı ile motivasyonu artırmak ve performansı yükseltmek,
- Bilişim teknolojilerini kullanarak personel ve öğrencilere daha hızlı hizmet sunmak,
- İstenen hedefleri gerçekleştirme sürecinde kaynakları, zamanı etkin ve verimli kullanarak uygulanabilir ve somut çıktıları olan bir kalite yönetim sistemi geliştirmek,
- Hizmetten yararlananların memnuniyetlerini ölçerek şikâyetleri azaltmak ve memnuniyetlerin yükseltilmesini sağlamak,
- Kalite yönetim sisteminin şartlarına uyarak, hizmet ve faaliyetleri sürekli iyileştirerek kalitede önder olmak ve bu önderliği sürdürmektir.<sup>177</sup>

Kalite politikası, kurumlarda kalite hedeflerinin oluşturulmasında ve gözden geçirilmesinde önemli bir görevi üstlenmektedir. Kuruluşun amacına uygun ve kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini taahhüt etmelidir.

### **3.3. Kalitenin Kuruma Sağladığı Katkıları**

Sakarya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, 6.721m<sup>2</sup>'lik alanda kurulmuş ve aynı anda 730 kişiye hizmet vermektedir. Birinci katta süreli yayınlar, çalışma salonu, referans bölümü ve gazete okuma köşesi; ikinci katta kitaplar, sözlükler ve Atatürk Kitaplığı; üçüncü katta okuma salonu, bilgisayarla çalışma salonu ve görsel-işitsel bölüm, dördüncü katta ise bireysel çalışma salonu bulunmaktadır. Ayrıca kütüphanenin her katında kablosuz internet erişimi mevcuttur.

Kütüphanede, Dewey Onlu Sınıflama Sistemi kullanılmakta ve kitaplar açık raf sistemine göre yerleştirilmektedir. Kütüphanedeki mevcut bilgi kaynakları Yordam Kütüphane Bilgi-Belge Otomasyon programı kullanılarak elektronik ortama aktarılmış ve internet üzerinden kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Kütüphanenin başlıca

<sup>176</sup> [http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik\\_plan.pdf](http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik_plan.pdf)

<sup>177</sup> [http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik\\_plan.pdf](http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik_plan.pdf)

kaynakları; kitaplar, süreli yayınlar, gazeteler, raporlar, tezler, görsel-işitsel bilgi kaynakları ile elektronik veri tabanlarıdır. (e-dergi, e-kitap ve e-tez)

Sunulan Hizmetler:

**a) Danışma Hizmetleri:** Kütüphane tanıtımı ve bilgi kaynaklarının kullanımına yardımcı olmak amacıyla oryantasyon eğitimleri düzenlemek ve danışma hizmeti vermek.

**b) Ödünç Verme Hizmeti:** Sakarya Üniversitesi öğrenci, akademik ve idari personele Kütüphane Yönetmeliği'ne göre kütüphanede ödünç verilen kaynakların ödünç verme-iade alma işlemlerini yapmak.

**c) Kütüphanelerarası Ödünç Kitap Alma:** Talep halinde akademik personele yurtiçi üniversite kütüphanelerinden ödünç kitap getirtmek.

**d) Genel Koleksiyon:** Kütüphane genel koleksiyonunu oluşturan kitaplar, Dewey Onlu Sınıflama Sistemi'ne göre sınıflandırılmakta ve açık raf sistemiyle okuyucularına sunulmaktadır. Yordam Kütüphane Bilgi-Belge Otomasyon programı kullanılarak elektronik ortama aktarılmış ve internet üzerinden kullanıcıların hizmetine sunulmaktadır.

**e) Süreli Yayın Hizmetleri:** Abone olunan ve bağış gelen süreli yayınları açık raf sistemine göre hizmete sunmak.

**f) Görsel-İşitsel Bilgi Kaynağı Hizmeti:** Eğitimi destekleyecek görsel-işitsel materyalleri seçmek, temin etmek, belli bir düzen içinde hizmete sunmak.

**g) Tarama Bilgisayarları:** Kütüphanenin süreli yayın, referans, görsel-işitsel bölüm ve okuma salonlarında tarama makinası ile kullanıcılar mevcut bilgi kaynaklarının yerini tespit etmektedir. Veri tabanı tarama bilgisayarlarında ise bilimsel aramalar yapılmaktadır.

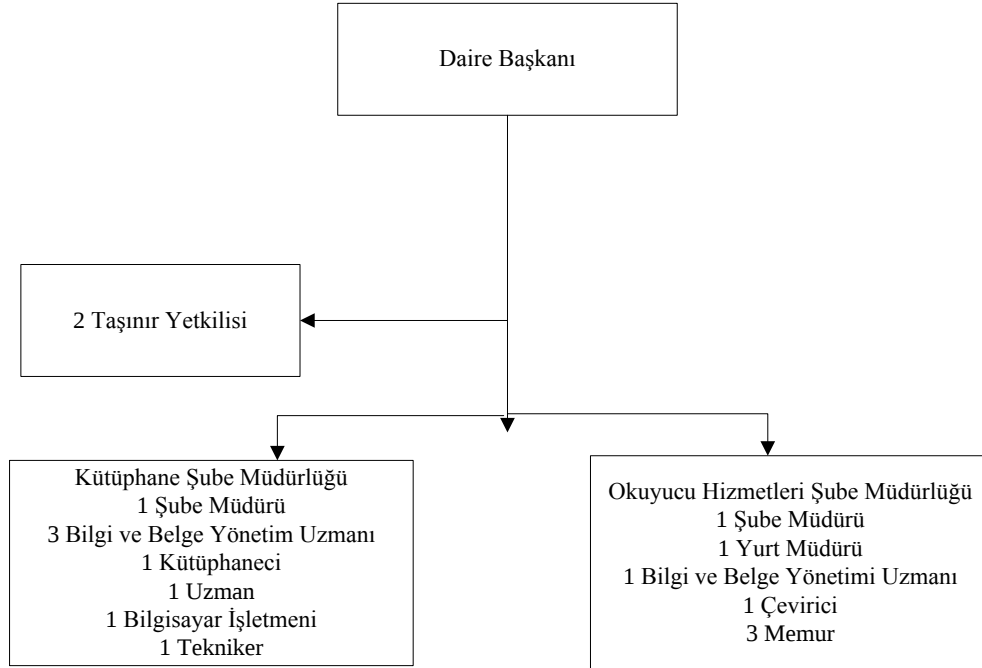
**h) Elektronik Veri Tabanı Hizmeti:** Abone olunan ve ücretsiz erişilebilen elektronik veritabanlarını okuyucuların hizmetine sunmak.

Bir üniversitede araştırma yapılabilmesi ve eğitimin üst seviyede tutulabilmesi için, bir araştırma kütüphanesi olan üniversite kütüphanesi, üniversitenin amaçları

doğrultusunda çeşitli kayıt ortamlarında var olan bilgi birikim ve deneyimlerini toplamak, bunları en kolay ve en hızlı yararlanabilecek şekilde organize etmek ve kullanıcıların hizmetine sunmakla görevlidir. Üniversite kütüphaneleri bu hizmetleri gerçekleştirmek üzere;

- Kullanıcılara ilgi ve ihtiyaç duyduğu bilgi ve bilgi kaynaklarını sağlar.
- Sağlanan bilgi ve bilgi kaynaklarını, üniversitenin öğretim elemanları, öğrenci ve personelin kullanımına sunulacak şekilde düzenler.
- Mevcut bilgi kaynaklarından en iyi yararlanılmasını sağlamak amacıyla kullanıcıya hitap edecek şekilde hizmet verir.

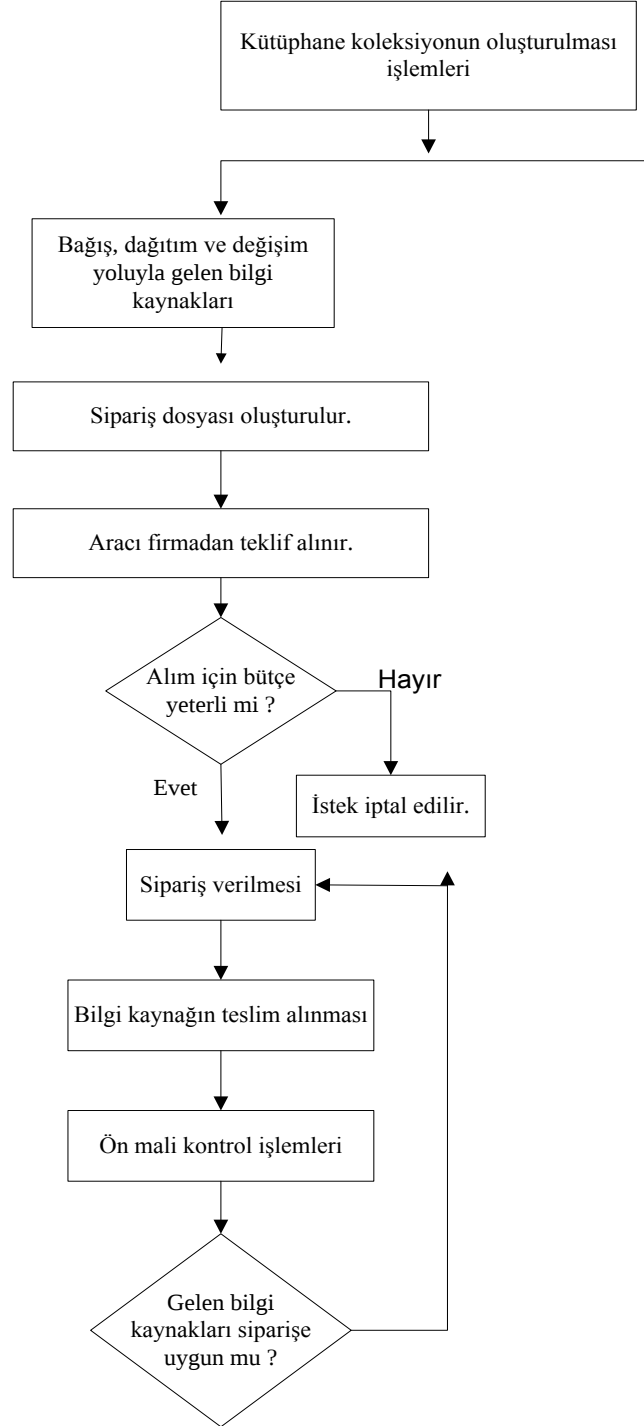
**Şekil 3.1. Kütüphane Organizasyon Şeması**



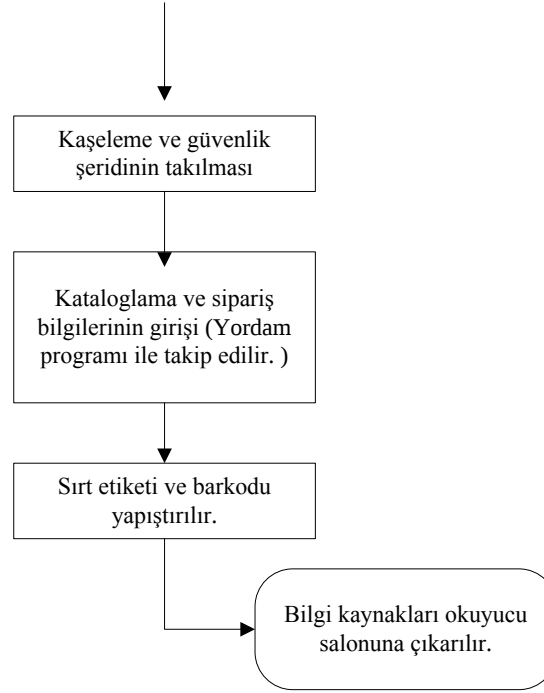
Kütüphanede, 1 Daire Başkanı, 2 Şube Müdürü, 1 Yurt Müdürü, 1 Okutman, 1 Çevirici, 2 Uzman, 2 Öğr.Gör., 1 Kütüphaneci, 1 Tekniker, 3 Memur, 1 Bilgisayar İşletmeni ve 6 Sözleşmeli personel olmak üzere toplam 22 kişi çalışmaktadır.

Üniversitedeki kütüphane hizmetleri, Sakarya Üniversitesi Kütüphane Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Okuyucu Hizmetleri Şube Müdürlüğü tarafından yürütülür. Kütüphane Şube Müdürlüğü, bütün kütüphane

materyalinin (kitap, süreli yayın, tez, broşür, görsel-işitsel araç ve gereçler, elektronik kaynaklar, vb. ) seçiminden kullanıcıya sunulacak duruma getirilişine kadar geçirdiği sürede yapılan işlerin tamamıdır.



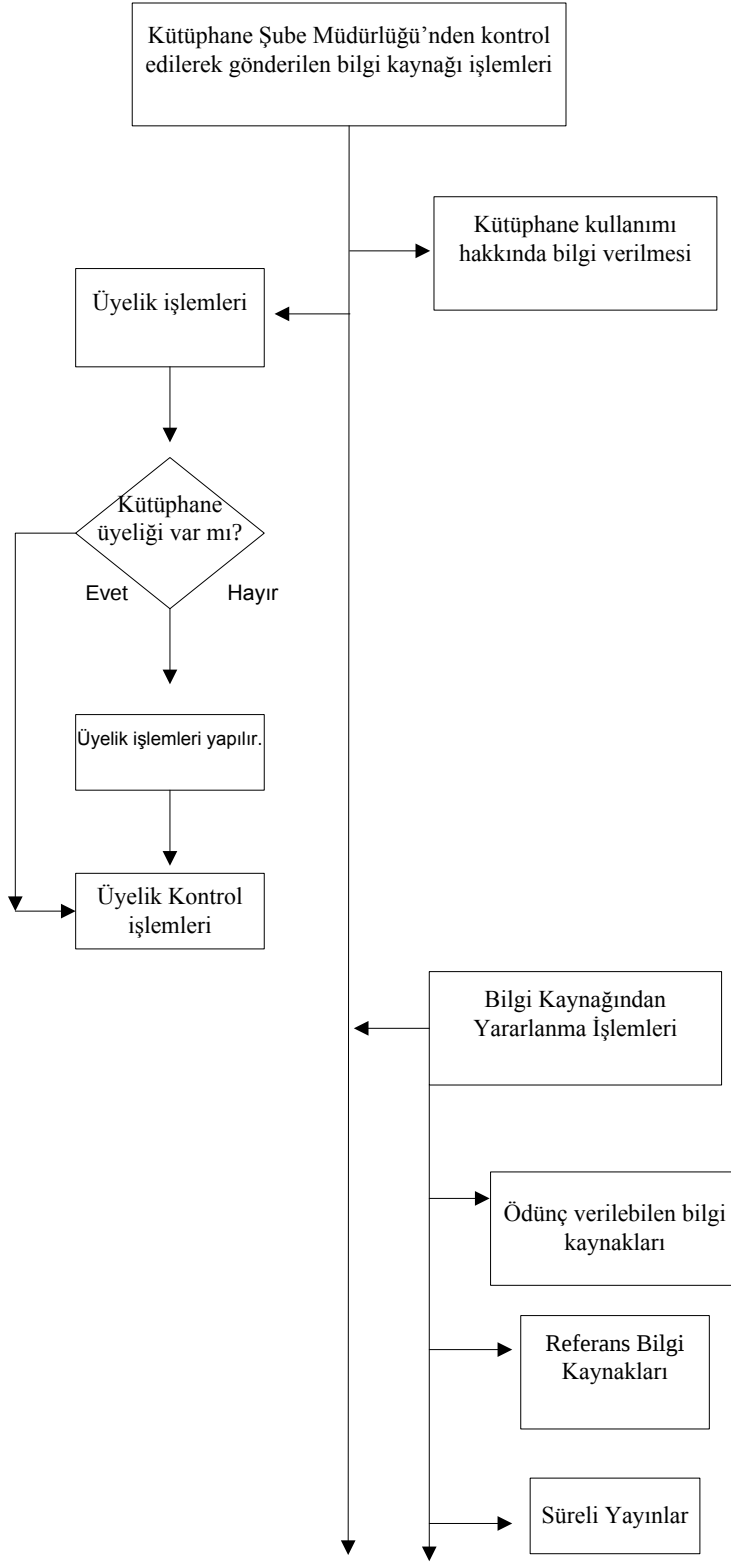
**Şekil 3.2. Kütüphane Şube Müdürlüğü Prosesi**



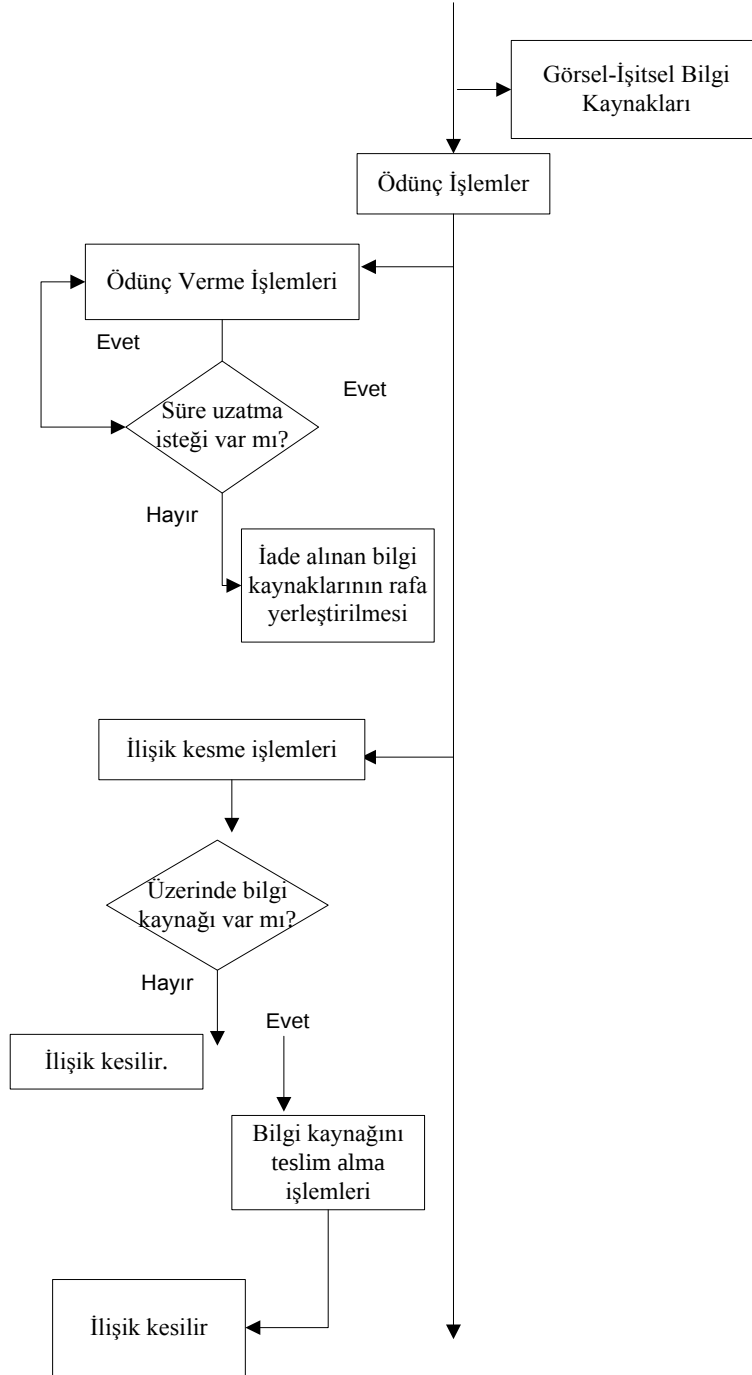
**Şekil 3.2. Kütüphane Şube Müdürlüğü Prosesi (Devamı)**

Toplam Kalite yönetimi ile kurumda başlatılan görev tanımı uygulamaları ile çalışanların iş akış faaliyetleri netleşmiştir. Kurumdaki her birimin proses şemaları ile kurumdaki işleyiş, bir standarda oturtularak çalışanların işi yaparken izleyeceği yol gösterilmiş ve böylece bu süreç kısa zamanda işin yapılmasına fırsat vermiştir. Proseslerle oluşturulan sistem ile, çalışanların işlere bütün olarak bakmaları sağlanmış, işi yaparken, yapılan işin hangi aşamasında olduklarını görmeleri açısından büyük bir kolaylık sağlamıştır.

Toplam kalite yönetimi, kurumda her yılın başında tam katılımlı personel desteği ile kalite hedefleri oluşturmaya fırsat vermiştir. Kalite hedefleri olmayan kurumlar kendi iyileştirme faaliyetlerinin düzeyini tespit edemediklerinden, sürekli iyileştirme faaliyetlerinde de bulunamazlar. Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi, her yıl kalite hedefleri çerçevesinde koleksiyonunu (basılı, görsel-işitsel, elektronik) bütçe ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli artırmakta ve her yıl kendisine bağlı bir birim kütüphanesi kurmaktadır. Fakültelerde ve meslek yüksekokullarında kurulan birim kütüphaneleri ile üniversite öğrencilerini ilk elden bilgi kaynaklarına ulaştırmaktadır.



**Şekil 3.3. Okuyucu Hizmetleri Şube Müdürlüğü Prosesi**



**Şekil 3.3. Okuyucu Hizmetleri Şube Müdürlüğü Prosesi (Devamı)**

Her yıl Akademik Dönem başlangıcında yeni gelen öğrencilere ve yıl içerisinde talep doğrultusunda kullanıcı hizmetleri verilerek, kütüphaneden yararlanılmasına ve memnuniyetin artırılmasına önem verilir.

Toplam kalite yönetimi kurumda bölümler arası engelleri ortadan kaldırmıştır. Kalite yönetiminin işletmelere kazandırdığı iç müşteri kavramı ile personel yaptığı her

işin bir sonraki birimi etkileyeceği bilincine vararak diğer birimdeki çalışanlara daha duyarlı davranmasına imkan sağlamıştır.

Toplam kalite yönetiminin kuruma sağladığı en önemli katkı ise kontrolü kolaylaştırmasıdır. Prosesler dahilindeki iş akışı ile, kalite yönetiminde kullanılan dokümanlar çerçevesinde kurumlarda kontrolü kolaylaştırmaktadır. Kalite yönetim standartları çerçevesinde kalite yönetim dosyaları oluşturulmuştur. Bu dosyalarda genel olarak; Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın organizasyon şeması, her birimin proses şeması, çalışanların görev talimatları, yetki ve sorumlulukları, hizmet prosedürleri, tetkik raporları, birimlerde kullanılan formlar belirli bir standarda oturtularak kalite kayıtları tutulmaya başlanmıştır. Bu standart; ister kurum içi ister kurum dışı olsun denetimi ve kontrolü kolaylaştırmaktadır.

#### **3.4. Sürekli İyileştirme Faaliyetinin Kurumda Uygulanması**

Sürekli iyileştirmenin amacı, ürünün veya sürecin değişkenliğini azaltmaktır. Bu, genellikle problem çözmeyi ya da sürecin veya ürünün tasarımında değişikliği gerektirir. Böyle değişiklik, bir birimden diğerine daha az değişiklikle, daha sürekli ürün ya da hizmet sunmayı mümkün kılar.<sup>178</sup>

Bir kurumda sürekli iyileştirme faaliyetlerinin varlığını tespit etmek için en önemli gösterge kurumun koyduğu hedeflerdir. Bu yüzden hedefler, sürekli iyileştirme faaliyetlerinin başlangıç noktası olarak görülmelidir. Her yıl belirlenen hedefleri kurum ne kadar gerçekleştirmektedir? Bunun denetimi ile başlayan iyileştirme faaliyetleri ile kurum vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilir.

Kurumlarda sürekli iyileştirme faaliyetlerinin oluşması için gerekli iki önemli unsur vardır:

- Kurumlarda öneri sisteminin kurulması,
- Sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütecek bir takımın kurulması

Kurumlardaki bunun için gerekli olan alt yapıyı kurma faaliyetleri üst yönetimin sorumluluğundadır. Ürün, proses ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesi kurumda çalışan her bir bireyin hedefi olmalıdır.

---

<sup>178</sup> Roger G. Schroeder, *Operations Management Decision Making In The Operations Function*, New York : McGraw-Hill, Fourth Edition, 1993, s.139.

Kurumların politika ve hedeflerini tam olarak uygulayabilmesi ancak etkili bir süreç yönetimi ve iyileştirmelerle mümkün olur. İyileştirmelerde amaç, kullanıcı memnuniyetini artırmaktır. Müşteri odaklı bir anlayış olan kalite yönetiminde, kurumların müşteri odaklı olması demek, performans artırmak için sürekli iyileştirme felsefesinin uygulanması demektir.

Sürekli iyileştirme faaliyetleri kurumlardaki uygulanışı belirli bir adımlardan oluşur:

Öncelikle süreçler değerlendirilir. Bu değerlendirme sürekli iyileştirme ekibi tarafından yapılarak süreçte olan sorunlar tespit edilir. Müşteri beklentileri belirlenerek bu doğrultuda iyileştirme faaliyeti uygulanır.

Kalite yönetim sistemlerinin uygulandığı kurumlarda hizmet ve etkinliklerin ölçülmesi, hizmetin şartların uygunluğunu göstermek ve sürekli iyileştirme yapabilmek amacıyla kullanılan bazı veri kaynakları vardır. Bunlar genel olarak;

- Birimlerin kendi faaliyet alanları ile yaptıkları müşteri memnuniyeti anketleri,
- Müşteri geri beslemesi çerçevesinde öneri-istek ve memnuniyetleri,
- İç tetkikler neticesinde düzenlenen tetkik raporları,
- Birim kalite hedefleri ve gerçekleştirmeleri,
- Proses ölçümleri sonrasında elde edilen performans değerleri,
- Hizmet ve etkinliklerin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan uygunsuzlukların analizleri,
- Düzeltici/önleyici faaliyetleri gerçekleştirmeleridir.

Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi de iyileştirme faaliyetlerini, bu temel veri kaynaklarını baz alarak yapmaktadır. İyileştirmeler, uygunsuzluk formları ile, iç tetkik neticesinde, hedef değerlendirme sonucu, anketler sonucunda, öneri-istekler neticesinde ve personelin bireysel tespitleri ile yapılmaktadır. Kalite yönetim sisteminin uygulandığı bir birim olan kütüphanede hizmet ve etkinlikler ile ilgili değerlendirme anketleri yapılmaktadır. Değerlendirme anketi uygulaması ile müşteri şartlarına uygunluğu karşılanıp karşılanmadığı ve müşteri algılaması tespit edilerek müşteri memnuniyetinin artırılması sağlanmaktadır. Anketlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda iyileştirme faaliyetleri tasarlanmaktadır. Anketlerin değerlendirilmelerinde, kullanıcı memnuniyetsizliğinin olması halinde düzeltici ve

önleyici faaliyetler yapılmaktadır. Ayrıca, öneri istek ve memnuniyet uygulaması yapılarak kullanıcılardan geri bildirim ile elde edilen veriler ışığında iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

2010 yılında Birim hizmetlerinden faydalananların memnuniyetlerinin ölçülmesi amacıyla kullanıcılara yönelik hizmetleri değerlendirme anketi uygulanarak bu doğrultuda iyileştirmeler yapılmıştır. Yapılan anket sonucunda %5 'in üstünde memnuniyetsizlik ifadesi çıkan konularda memnuniyetsizliklerin nedenleri tespit edilerek iyileştirme faaliyetine başlanmıştır. Memnuniyetsizlik oranının yüksek çıktığı veri tabanı ve katalog tarama bilgisayar hizmeti ve web üzerinden sunulan e-kaynaklar (e-dergi,e-tez vb. ) hizmetinde, memnuniyetsizliğinin sebeplerinden en önemlisi anket uygulanan kullanıcıların ağırlıklı olarak önlisans ve lisans öğrencileri olmasıdır. Kaynakların İngilizce olması kullanım zorluğu yaratmaktadır. Elektronik kaynakları öğretim elemanları ve lisansüstü öğrenciler ağırlıklı olarak kullanmaktadır. Önlisans ve lisans öğrencileri için kullanıcı eğitimleri verilerek var olan memnuniyet arttırılmaya çalışılmış ve 2011 yılı için Türkçe e-dergilere abonelik sayısı arttırılma yoluna gidilmiştir. Süreli yayın hizmetindeki memnuniyetsizliklerden biri olan mevcut basılı dergilerin raf düzeninden kaynaklanan dergi sayılarına ulaşmadaki zorluk, anketlere yansımış ve bunun sonucu olarak kütüphane yönetimi süreli yayınlar bölümünde iyileştirmeye giderek süreli yayın rafları satın alma yoluna gitmiştir.

Kalite yönetim sisteminin etkin olarak uygulandığı kurumda, yıl içerisindeki uygulamalar 'yönetimin gözden geçirilmesi' toplantısında kalite politikası, fonksiyonel kalite hedefleri ile yönetimin kalite hedefleri, kuruluş içi kalite tetkik sonuçları hizmetlerin iyileştirilmesi için verilere dayalı analizler, düzeltici ve önleyici faaliyetler ile diğer konular görüşülerek sürekli iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

**Düzeltilici Faaliyet:** Kuruluş, uygunsuzlukların nedenlerini gidermek ve tekrarlarını önlemek için tedbirler almalıdır. Düzeltici faaliyetler, karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Aşağıda sözü edilen iyileştirme faaliyetlerine yönelik olarak belirtilen şartları tanımlamak amacıyla dokümanite edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

- a) Müşteri şikâyetleri dahil uygunsuzlukların gözden geçirilmesi,
- b) Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,

- c) Uygunsuzlukların yeniden oluşmamasını güvence altına almak için düzeltici faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- d) Gereken düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- e) Uygulanan düzeltici faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları,
- f) Uygulanan düzeltici faaliyetlerin etkinliklerinin gözden geçirilmesi<sup>179</sup> şeklinde tanımlanır.

Kütüphanede iyileştirme faaliyetleri ağırlıklı olarak düzenleyici/önleyici faaliyet olarak yapılmaktadır. Kalite yönetim sisteminin uygulandığı kütüphanede saptanan uygunsuzluğun tekrarını önlemek ve uygunsuzluğu ortadan kaldırmak için düzeltici faaliyetler etkin olarak uygulanmaktadır. Bu amaçla temel veri kaynaklarından elde edilen bilgiler analiz edilmekte ve uygunsuzluk tespit edilen noktalarda düzeltici faaliyetler başlatılarak iyileştirme sağlanmaktadır.

**Önleyici Faaliyet: Kuruluş,** oluşmalarını önlemek amacıyla potansiyel uygunsuzlukların nedenlerini gidermek için tedbirleri belirlemelidir. Önleyici faaliyetler, potansiyel uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Aşağıda sözü edilen iyileştirme faaliyetlerine yönelik olarak belirtilen şartları tanımlamak amacıyla dokümente edilmiş bir prosedür oluşturulmalıdır:

- a) Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,
- b) Uygunsuzluk oluşumunu engellemek için önleyici faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- c) Gereken önleyici faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- d) Uygulanan önleyici faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları,
- e) Uygulanan önleyici faaliyetlerin etkinliklerinin gözden geçirilmesi<sup>180</sup> dir.

Kurumda ayrıca hizmet kalitesini etkileyen, olması muhtemel uygunsuzlukları bertaraf edilmesi ve önlem alınması için yöneticiler tarafından, (daire başkanı, şube müdürleri ve idare personel) toplantılar yapılmaktadır. Toplantılarda hizmet kalitesi etkileyebilecek konularda kararlar alınarak alınan kararlar etkin olarak uygulanmaktadır.

<sup>179</sup> TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve Şartlar, s. 11. [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://www.tse.org.tr/Turkish/kaliteYonetimi/9000bilgi.asp> (05.09.2010)

<sup>180</sup> TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve Şartlar, s. 11. [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://www.tse.org.tr/Turkish/kaliteYonetimi/9000bilgi.asp> (05.09.2010)

Kalite yönetim faaliyetlerinin önemli bir ayağı olan iç tetkik uygulamaları, iç kalite tetkiki eğitimi almış personel tarafından ilgili birime ait dokümanlar ve soru listesi kullanılarak yapılır. Tetkik süresince prosesler dahilinde uygulamalar incelenir ve inceleme sonucunda bir uygunsuzluk tespit edilmişse düzeltici ve önleyici faaliyet formları doldurularak iyileştirme gerçekleştirilir.

Sakarya Üniversitesi Kütüphanesinde en sık kullanılan iyileştirme faaliyeti, önleyici faaliyettir ve bunların birçoğu personelin işleyle her hangi bir aksaklık meydana gelmeden, kullanıcı memnuniyetini yükseltmek amacıyla uyguladığı faaliyetlerdir. Sadece 2010 yılında personel tarafından sürekli iyileştirme ilkesi doğrultusunda 8 adet önleyici faaliyette bulunulmuştur. Bunları maddeler halinde belirtmek gerekirse;

- Özel bir koleksiyon olan Baboğlu Koleksiyonun süreli yayınlar bölümünde bulunan Osmanlıca, Arapça ve Türkçe dergi ve gazetelerin bulunduğu raflar kullanıcıların kolay erişebileceği şekilde alfabetik olarak yeniden tasnif edilmiştir.
- Kullanıcıların bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmak amacıyla koleksiyonda bulunan bilgi kaynaklarının elektronik kopyaları katalog kaydına eklendi.
- Dayanıklı taşınırın sayımı esnasında hizmetin aksamaması, sayıma işlevsellik ve hız kazandırılması, stokların hızlı bir şekilde kontrol edilmesi amacıyla demirbaş sicil numaraları barkod etiketi olarak çıkartılıp yapıştırıldı.
- Program ayırtma işleminde güncelleme yapıldığında ayırtmadan düşen kayıtların görülmesi için YORDAM kütüphane otomasyon programında ayırtma işlemleri menüsünde ayırtma arşivi bölümü eklendi.
- Kütüphanemizin tanıtımına katkı sağlayacak kullanıcıya kütüphane kullanımı hakkında bilgi verecek kitap ayraçları bastırıldı.
- Sakarya Üniversitesinde yapılan basılı tezlerin elektronik kopyaları kontrol edilerek düzenlendi. Elektronik kopyası olmayanların pdf formatında programa eklenerek kullanıma açıldı.
- Sakarya Üniversitesi basılan Fakülte ve Enstitü dergilerinin yedekte bulunan sayılarına ulaşımın daha kolay ve hızlı olması için kayıt altına alınıp YORDAM otomasyon programının depo modülüne aktarıldı.

- Kütüphane kullanıcılarının katalog tarama, ayırtma ve uzatma işlemlerini yaparken zorluklar yaşadığı tespit edildi ve bu doğrultuda katalog tarama kullanımı ile ilgili örnekler hazırlanıp Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü'nde Katalog Tarama Kullanım Şeması tasarımı yapıldı ve kütüphanenin gerekli bölümlerine asıldı.

Sürekli iyileştirme ilkesinin hizmet üreten kurumlarda uygulanışında temel prensip; müşterilerin değişen isteklerini sürekli izlemek ve süreçlerde olabilecek problemleri daha meydana gelmeden önce tespit etmek ve önlem almaya çalışmaktır. Bu ilkenin önemini anlayan kurumlardan biri olan Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi de, iyileştirme faaliyetlerinde önleyici faaliyetleri, müşteri anket analizlerini, öneri, istek ve memnuniyet değerlendirmelerini sıklıkla kullanmaktadır.

### **3.5. Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar**

Ülkemizde kamu yönetiminin geleneksel, katı, hiyerarşik ve merkeziyetçi yapısının küreselleşmenin de etkisiyle değişim geçirmeye başlamasıyla kamu hizmetlerinin kaliteli bir düzeye getirme anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin devlet kurumlarında uygulanmasıyla, müşteri tercihlerine duyarlı ve kalite odaklı yönetimin giderek yaygınlaşması kamu hizmetlerinin performansının artırılmasına olanak sağlamıştır.

Kamu yönetiminin gelişme alanındaki bu belirleyici rolü dikkate alındığında, müşteri memnuniyetinin artırılmasını ve kalite düzeyinin yükseltilmesini amaçlayan modellerin kamu kesiminde uygulanmasının yalnızca kamu kuruluşlarının hizmet performansının artırılmasını, kamu harcamalarında disiplinin sağlanmasını ve bütçe açıklarının giderilmesini sağlamakla kalmayacağı; aynı zamanda kaynak kullanımındaki verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesinin bir sonucu olarak kamu kesiminin konumu için bir yük olmaktan kurtarılmasıyla, özel kesim işletmelerinin uluslar arası alandaki verimliliklerinin ve rekabet güçlerinin artırılmasına da katkıda bulunmuş olacağı sonucu ortaya çıkar.<sup>181</sup>

Kamu hizmeti veren kurumlar, toplumsal ve sosyal yaşamda çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi ve verimliliğin artması büyük önem

---

<sup>181</sup> Ercan Taşkın, a.g.e., s. 166-167.

taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde toplam kalite yönetimi çok önemli bir rol oynar.

Kamu kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanmasının bazı zorlukları da vardır. Bu zorluklar kamu yönetiminin geleneksel bürokratik yapısından, ayrıntılı yasal düzenlemelere kadar bünyesinde birçok faktörü barındırır.

Kamu yönetimi ve kamu kurumları birçok açıdan özel işletmelerden farklıdır. Bu farklılıkların bazıları doğrudan kamu hizmetlerinin kalitesini etkileyecek nitelik taşımaktadır. Kamu yararını hizmetlerinin en önemli noktası olarak gören kamu kurumları, özel kesim gibi belirli bir grubun çıkarı ve beklentisi için faaliyet göstermez. Çoğunlukla kamu hizmetinin müşterisi tüm vatandaşlardır. Bu nedenle özellikleri, talepleri ve beklentileri birbirinden farklı düzeyde olan insanlar, kamu hizmetlerinin müşterisidirler.

Bir kamu kurumu olan Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi de birimlerinde toplam kalite yönetimi süreçlerinin işleyişinde birçok zorlukla karşı karşıyadır. Bunları birçok başlık altında toplayabiliriz:

***Mali olanaklar;*** Devlet üniversitelerinde bütçeler, önemli kısıtlayıcı bir faktördür. Uygulanacak her kalite çalışmasının getirisi olacağı gibi maliyetleri de olacaktır. Kütüphane yönetimleri yapacağı her iyileştirmede mali kaynakların kısıtlayacağı durumuyla karşılaşır. Ülkemizde kütüphane yönetimine ayrılan kaynak ve ödenekler ciddi bir sorundur. Kütüphane hizmetlerinin karşılanmasında yetersiz kalan bütçeler, müşteri istek ve beklentilerinin yerine getirilmesinde kütüphane yönetimine engel oluşturmaktadır. Koleksiyonun geliştirilmesinden kütüphanelerin teknolojik imkanlarla donatılmasına kadar birçok faktör mali olanaklara bağlıdır.

***Nitelikli personel yetersizliği;*** Kamu kurumlarında, nitelikli personelin çalıştırılamaması en köklü ve yaygın sorunlardan biridir. İnsan odaklı bir anlayış olan toplam kalite yönetiminde, ekip çalışmaları, yetkilendirme, performans ödüllendirme gibi unsurlar nitelikli personeli bulundurma ya da yetiştirme zorunluluğunu beraberinde getirir. İç müşteri kavramıyla da ifade edilen çalışanlar, sürekli iyileştirmelerin uygulanışında kilit unsurlardan biridir. İş yükünün fazla, nitelikli personelin az olduğu kütüphanelerde sürekli iyileştirme faaliyetlerini devamlı ve sürekli yapacak personeli bulmak zordur.

**Sürekli iyileştirme ekiplerinin kurulamaması;** İşletmelerde sürekli iyileştirme faaliyetleri, çoğunlukla ekipler tarafından gerçekleştirilir. ‘İşi, en iyi yapan bilir’ felsefesinden yola çıkarak kurumlarda çalışanlar tarafından, hizmetin daha iyi nasıl yapılacağı konusunda fikir ortaya koymaları, çözümler üretmeleri, proje geliştirmeleri ve bunları uygulamaları için ekipler kurulur. Kalite Çemberleri, İyileştirme Ekipleri, Sorun Çözen Gruplar vb. isimlerle de adlandırılan bu gönüllü ekipler, katılımcı yönetim anlayışını sağlamada, insan kaynağını etkin ve verimli kullanmayı ve katma değer yaratmayı sağlamada, çalışan memnuniyeti arttırmada kilit rol oynarlar.

Sürekli iyileştirme ekiplerinin olmadığı, sadece özverili personelin görev tanımlarındaki faaliyetleri haricinde süreç akışında tespit ettiği aksaklıkları ve bunlara karşılık yaptığı düzenleyici/önleyici faaliyetlerle iyileştirme faaliyetlerinin yürütüldüğü Sakarya Üniversitesi Kütüphanesinde, iyileştirme faaliyetlerinin daha etkin yürütülebilmesi için Yönetimin iyileştirme ekiplerinin kurulmasına ortam sağlaması, ekip çalışmalarına kaynak sağlaması, ekiplerin başarılarını takdir ederek, ödüllendirerek, çalışmaları desteklemesi ve yaygınlaştırılmasını sağlaması gerekmektedir.

**Sınırlı İyileştirme araçlarının kullanılması;** Toplam kalite yönetimi ilkelerinin, amaçlara uygun biçimde uygulanabilmesi için kurumlarda bir takım araçlar kullanılır. Bu araçlar, özellikle iyileştirmeler için gerekli verilerin ortaya konmasında ve analiz edilmesinde kullanılan araçlardır. Kalite araçları, süreç içerisinde ortaya çıkan veya çıkabilecek olası aksaklıkların, sorunların belirlenmesinde ve çözülmesinde önemli rol oynar. İyileştirme verilerinin toplanmasında sadece anket tekniğinin kullanıldığı, Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi’nde yönetiminde desteğiyle sürekli iyileştirme ekiplerinin kurulması için gerekli ortamın sağlanması ve iyileştirme ekiplerinin çalışmasını desteklemek amacıyla kalite çemberleri ve problem çözme teknikleri eğitimleri verilmesi gerekmektedir. Beyin fırtınası, sebep-sonuç diyagramları, benchmarking, süreç akış diyagramları, histogramlar vb. gibi iyileştirme araçları ile ekipler, sorunların nasıl oluştuğu? nedenlerinin ne olduğunu bulmada gerekli verilere ulaşır. İyileştirme araç ve tekniklerinin kullanılmadığı kurumlarda, süreçleri analiz etmek, sorunları tespit etmekte pek sağlıklı olmayacaktır.

## SONUÇ

20.y.y'ın ilk çeyreğinde sanayi sektöründeki ilk uygulamaları ile başlayan, asıl ününü yüzyılın son çeyreğinde Japonya sanayi şirketlerinde geliştiren, müşteri odaklı ve sürekli gelişmeye dayalı bir sistem olan toplam kalite yönetimi, sadece özel işletmelerde uygulanmamış aynı zamanda kalitenin yükseltilmesi, bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara yetki ve inisiyatif tanınması amacıyla kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Tüm kamu kurumları ve özel sektör insana hizmet etmek için vardır. Kalite de insanlara en iyi mal ve hizmet üretmek için belirli kriterler ortaya koymaktadır. Bu mal ya da hizmetin son kullanıcıları vatandaşlar yani müşterilerdir.

Günümüzde toplam kalite yönetimi, içinde insan ögesi ve katılımın ön planda tutulduğu, yeni bir bakış açısı olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetimi kurumlarda bütün sistemi etkileyerek, üretim ve hizmetlerde meydana gelen hızlı değişim ile müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı, rekabet koşulları sonucunda sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken yeni bir yönetim anlayışının temelini oluşturdu. Sürekli iyileştirmede ki amaç, kurumlarda süreçlerin işleyişinde çıkabilecek olası sorunları ortaya çıkmadan önlemek ve böylece sürekli iyileştirmelerle sıfır hataya ulaşmaktır.

Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden olan sürekli iyileştirme felsefesinde, yapılan hatanın düzeltilmesinden çok hatanın kaynağına inerek asıl nedene ulaşmak ve hatanın tekrarlanmasını önlemek hedeflenir. Bu yaklaşımın kurumlarda tam olarak uygulanması ise çalışanların kalite bilincine sahip olması, katılımcı destekleyici bir yönetim ve ekip ruhuyla gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Kaliteyi yaratan en önemli unsur kalite sisteminin sorunsuz işlemesidir, bunu sağlamak için sistemin araştırma ve geliştirme çabalarıyla sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Sürekli gelişim, müşteri ilişkilerinde müşteri memnuniyetinde farklılık yaratmayı amaçlayan kurumlarda rekabet arttırıcı bir etken olarak görülür. Çünkü sürekli iyileştirmede temel prensip müşterilerin değişen isteklerini sürekli izlemek ve süreçlerde oluşabilecek problemleri daha meydana gelmeden teşhis etmek ve önlem almaya çalışmaktır.

Üniversite kütüphanelerinde sürekli iyileştirme felsefesinin uygulanması adlı bu tezde, sürekli iyileştirme kavramının kurumlar için ne kadar önemli olduğunu göstermek amaçlanmıştır. Sürekli iyileştirme felsefesi ile kurumlarda çalışan herkesin katılımı sağlanmakta ve çalışanların fikir ve önerileriyle hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi gerçekleştirilmektedir. Kurumlarda sürekli iyileştirme felsefesinin tam olarak uygulanması, yönetimin kararlılığı ve kaliteye olan inancı ile çalışanlarında bu sürece gönüllü katılmasına bağlıdır. İnsancıl bir yaklaşım olan sürekli iyileştirme (kaizen) felsefesi herkesin katılımını bekler. Her çalışanın ömrünün neredeyse üçte birinin geçtiği yer olan çalışma ortamlarının iyileştirmelerinde söz sahibi olmasının gerektiğine inanan sürekli iyileştirme felsefesi, kurumlarda aidiyet duygusunu ve bağlılığını geliştirmede, çalışanların işlerinden gurur duymalarını ve motivasyonlarının artırmada en önemli unsurdur.

Toplam kalite yönetimi, diğer kurumlarda olduğu gibi kütüphanelerde de uygulanmaya başlamasıyla mevcut organizasyon yapıları daha esnek ve değişime daha hızlı cevap verebilen bir yönetime dönüşmeye başlamıştır. Ülkemizde kaliteli hizmet üretmede başı çekmesi gereken üniversite ve araştırma kütüphaneleri, değişen kütüphane ve enformasyon hizmetlerine yeni teknolojilerle birlikte kalite bilincini de entegre edebilmelidir.

Kalite faaliyetleri demek, her kurum için ayrı bir bütçe demektir. Devlet üniversitelerinin yönetim, bütçe, personel gibi pek çok sorun ile karşı karşıya olduğu ülkemizde kalite faaliyetleri için bütçelerden önemli bir payın ayrılması gerekliliği bu sürecin etkinliğinde önemli bir engeldir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin kurum içi başarısında önemli rol oynayan üst yönetimin desteği ve çalışanların tam katılımı ilkeleri olan katılımcı yönetim şekli, bürokrasi ve yatay ilişkilerin baskın olduğu kamu kurumlarında uygulanmasında sıkıntılar yaratmaktadır. Bu yüzden kamu kurumları başta olmak üzere tüm devlet üniversitelerinin bu uzun süreçte, öncelikle kalite yönetiminin bir kültür ve yaşam felsefesi olarak algılaması ve bu kültürün kurumlara tam olarak yerleştirilmesi için de yöneticilerin buna inanmasını gerektirmektedir. Toplam kalite yönetiminin uygulandığı gelişmiş ülkelerde (ister özel ister kamu kurumları olsun) kaliteyi belirleyenin müşteriler olduğu, organizasyonların müşteri merkezli bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Rekabetin arttığı ve globalleşmenin yoğun yaşandığı ülkemizde de tüm kurumların hizmetlerini en iyi şekilde

sürdürebilmeleri ve müşteri merkezli bir yapıya dönüşmeleri için, gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve çıktıları çok iyi ölçmeleri ve aksaklıkları bulup gidermeleri gerekmektedir. Bu aşamada kalite yönetiminin en önemli süreçlerinden biri olan iyileştirme faaliyetleri, kalite hizmetlerinin artırılmasında, maliyetin azaltılmasında üretim de esnekliğin sağlanmasında, kurum için tüm faaliyetlerin kontrol edilmesinde ve değerlendirilmesinde önemli bir ilkedir.

Gönüllü katılımın esas olduğu bu ilkede, yönetimin çalışanlarına zoraki katılımlar yerine gönüllü katılımları teşvik edecek ortamlar sunması gerekir. Bu süreçte çalışanların istekli biçimde yer almaları; ancak bu süreç içerisinde destek görmelerini, yönetim tarafından çabalarının farkında olunmasını ve ödüllendirilmelerini gerektirir. Çalışanlarının çabalarının farkında olunmadığı ve takdir edilmediği, etkili bir ödül sisteminin oluşturulmadığı kurumlarda sürekli iyileştirmeden yeteri kadar verim alınması beklenemez. Kurumlarda sürekli iyileştirme, yaşam boyu sürmesi gereken bir unsur olduğu için yönetimin, çalışanlarının eğitim faaliyetlerine önem vermesi, eğitim faaliyetlerini sürekli olarak bünyesine yerleştirmesini amaçlamalıdır. Yönetim ancak; sürekli iyileştirme faaliyetlerinde sorumluluğunu yerine getirip çalışanların gönüllü olarak sürekli iyileştirme faaliyetleri içerisinde yer almalarını teşvik etmesi ve sürekli eğitimlerle de desteklemesi ile hedeflenen kaliteyi gerçekleştirebilir.

## KAYNAKÇA

AÇIK, Serap, *Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Sisteminin Birlikte Uygulanabilirliği*, EKEV Akademi Dergisi sayı: 26, 2006, s. 241,244. [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?hid=3&sid=97c81bb6-b1bc-4f63-8f06-fdf69165f9bb%40sessionmgr11&vid=3> (15.01.2011)

AGUAYO, Rafael, *Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı*, çev. Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları, 1994.

AKDAĞ, Mustafa, *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2005,4(1), s. 161,164. [çevrimiçi] Elektronik Adres : [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=54618\\_fc6614a796070060672d16289410d777](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=54618_fc6614a796070060672d16289410d777) ( 03.01.2011)

ARDAHAN...[vd], Faik, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2009.

AYKAÇ, Burhan, Akif ÖZER, *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar*, Ankara: Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8/3, 2006, s. 175,177.

BODEK, Norman, *Kaikaku : The Power and Magic of Lean : A Study in Knowledge Tansfer*, Washington : PCS Press, 2004.

BOLAT, Tamer, *Toplam Kalite Yönetimi(Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, İstanbul: Beta, 2000.

BOZKURT, Rıdvan, *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)*, Ankara: MPM, 2003.

ÇETİN, Canan, Besim AKIN, Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu): İlke, Süreç, Uygulama*, İstanbul: Beta, 2001.

DERELİ, Türkay, Adil Baykasoğlu, *Kalite ve Hayata İzdüşümleri*, Ankara: Nobel, 2003.

DİKMEN, Burcu, Özgür ÖZPEYNİRCİ, Kamuda Süreç İyileştirme Çalışmaları: TÜBİTAK Örnek Olayı, s. 21. [çevrimiçi] Elektronik Adres : [http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/2aee86157b4a40b\\_ek.pdf?dergi=129](http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/2aee86157b4a40b_ek.pdf?dergi=129) (09.01.2011)

DOĞAN, Özlem İpekgil, *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 2000, s. 44,101-102,107.

DOĞANAY, Pınar, *Kaizen-Sürekli İyileştirme ile Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2008.

EFİL, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç : ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Bursa : Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı Yayınları, 1996.

EFİL, İsmail, *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*, Bursa : Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı,1994.

ERDEM, Ramazan, İbrahim KOCABAŞ, *Yönetimde Doğu Paradigması*, Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı: 10, 2004, s.181, [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd10/sbd-10-15.pdf>

GÜNAYDIN, Hasan, *Japon Tarzı Yönetim ve Kalite Çemberleri*, İstanbul: Milenyum Yayınları, 2002.

HALİS, Muhsin, *Toplam Kalite Yönetimi&ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.

HALİS, Muhsin, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta, 2000.

HOGGETTS, Richard M., *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, İstanbul: Beta, 1999.

ISHIKAWA, Kaoru, *Toplam Kalite Kontrol*, yay. haz. Semih Ordaş, Nedret Yayla, İstanbul: KalDer, 1997.

İMAİ, Masaaki, *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: KalDer, 2003.

*Juran's Quality Handbook* (5th Edition), Edited by: Juran, J.M.; Godfrey, 1999 McGraw-Hill,s. Section 41.7 [çevrimiçi], Elektronik Adres : [http://www.knovel.com,\(09.10.2010\)](http://www.knovel.com,(09.10.2010))

KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDer, 1996.

KONANCI, Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?* İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

KONDO, Yoshio, çev. Ayşe Bilge Dicleli, *İşletmede Bütünsel Kalite*, İstanbul: MESS, 1999.

KÜÇÜK, Orhan, *Standardizasyon ve Kalite*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.

LAUGHLIN, Sara, Denise Sisco SHOCKLEY, Ray WILSON, *The Library's Continuous Improvement Fieldbook: 29 Ready-Use Tools*, Chicago: American Library Association, 2003.

MARTİN, William B., *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, çev. Ahmet Ünver, İstanbul: Rota Yayın, 1997.

MONTABON, Frank, *Using Kaizen Events for Back Office Process : The Recruitment of Frontline Supervisor Co-ops*, Total Quality Management, Vol. 16, no. 10, 2005, s. 1140. [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?hid=3&sid=a2dcb0f6-138d-4a26-9466-2e09be8d00f8%40sessionmgr12&vid=4> (12.01.2011)

ÖZÇAKAR, Necdet, *Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:39, Sayı/No:1, s. 107,112.

ÖZEVREN, Mina, *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, İstanbul: Alfa, 1997.

PROKOPENKO, Joseph, *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Ankara: MPM Yayınları, 2003.

SARAÇ, Burcu, *Edwards Deming'in TKY İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanmasına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

SCHRODER, Roger G., *Operations Management Decision Making In The Operations Function*, New York : McGraw-Hill, Third Edition, 1993.

SEVİM, Adnan, *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 1999.

SEZGİN, Muhammet Hakan, *Kalite Ödül Süreçleri ve Kalder Derneği Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

SUZAKİ, Kiyoshi, *İmalatta Mükemmellik Yolu: Sürekli İyileştirme Teknikleri*, çev. Saadet Özkal, Zülfü Dicleli, İstanbul: Otoyol Sanayi, 2005.

ŞİMŞEK, Hasan, *Toplam Kalite Yönetimi: Kuramlar, İlkeler, Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s. 66.

ŞİMŞEK, Muhittin, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa, 2000.

ŞİMŞEK, Muhittin, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa, 2001.

TAŞKIN, Ercan Kenan, Mehmet EKİCİ, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü: Kamu İktisadi Teşekküllerinde Uygulanabilirliği*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2006.

TOPAL, Şeminur, *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, 2000.

TOPÇUOĞLU, Selin, *Sürekli İyileştirmede Kaizen Faaliyetleri Sonucu Elde Edilen Kazançlar ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

*Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Ed. Said Kingır, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

TOZAWA, Bunji, Norman BODEK, *How To Do Kaizen: A New Path to Innovation: Empowering Everyone To Be A Problem Solver*, Vancouver, WA: PCS Press, 2009.

*Türk Standartları, TS EN ISO 9000*, [çevrimiçi] Elektronik Adres: <https://www.tse.org.tr/TSEIntWeb/Standard/Standard/Standard.aspx?> (07.01.2011)

*TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve Şartlar*, s. 11. [çevrimiçi] Elektronik Adres : <http://www.tse.org.tr/Turkish/kaliteYonetimi/9000bilgi.asp> (05.09.2010)

YAMAK, Oygur, *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul : [Panel Matbaacılık], 1998, s. 32.

YAVUZ, Selahattin, *Kalite Kontrolünde İstatistiksel Tekniklerin Yeri ve Önemi*, Verimlilik Dergisi, sayı: 2010/1, s. 31.

YENERSOY, Gönül, *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*, İstanbul: Rota Yayın, 1997, s. 40-41.

YILDIZ, Gültekin, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya: SAÜ, 1994.

YILMAZ, Erol, *Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Alp Yayınevi, 2005.

YILMAZ, Malik, *Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama*, Ankara: Doğuş Üniversitesi Dergisi, 4 (3), 2003, s. 259.

ZERENLER, Muammer, Rıfat İRAZ, *Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı: 16, 2006, s. 759,760. [çevrimiçi], Elektronik Adres :

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuammer%20ZERENLER%20%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ%5CZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf) (15.12.2010)

<http://deming.org/index.cfm?content=61> (17.12.2010)

[http://www.kalder.org/index.php?option=com\\_efqmmukemmelik&view=efqmmukemmelik&Itemid=55&lang=tr](http://www.kalder.org/index.php?option=com_efqmmukemmelik&view=efqmmukemmelik&Itemid=55&lang=tr) (09.01.2011)

<http://www.aworldofquality.com/content/systems/ManagementSystems.aspx> (09.01.2011)

[http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik\\_plan.pdf](http://www.strateji.sakarya.edu.tr/dokuman/stratejik_plan.pdf) (12.01.2011)