

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE
SÜREÇ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Şenay YILMAZER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

İSTANBUL, Ocak 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE
SÜREÇ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Şenay YILMAZER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Kadir TUNA

İSTANBUL, Ocak 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE
SÜREÇ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

Şenay YILMAZER

(10SB01026)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: 29.01.2014

Tezin Savunulduğu Tarih: 29.01.2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Kadir TUNA _____

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Targan ÜNAL _____

Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜNCELER _____

İSTANBUL, Ocak 2014

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans Tez çalışmamda bana destek veren hocam Sayın Yrd. Doç Dr. Kadir TUNA'ya,

Bu çalışmayı hazırlamama imkan sunan Okan Üniversitesi'ne ve desteklerinden dolayı Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreterliği'ne,

Birlikte öğrenme ve çalışma fırsatı yakaladığım, bu sektörde tecrübeler edinmeme katkı sağlayan çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerime,

Her zaman yanımda olan ailem, annem Semra YILMAZER, babam Enver YILMAZER ve kardeşlerim Günay YILMAZER, H. Kübra YILMAZER ve M.Can YILMAZER'e,

Sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2014

Şenay YILMAZER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	xi
İÇİNDEKİLER.....	xii
ÖZET	xvii
ABSTRACT	xix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
TABLO LİSTESİ	xv
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	2
2.1. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ	2
2.2. YÖNETİM BİLİMİ VE TKY’NİN GELİŞİMİNE GENEL BAKIŞ	7
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN ÖNCÜLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’ NE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	13
2.3.1. Walter A. Shewhart (1891-1967).....	13
2.3.2. Joseph M. Juran (1904-2008).....	14

2.3.3. Dr. William Edwards Deming (1900-1993)	17
2.3.4. Dr. Armand V. Feigenbaum (1920).....	20
2.3.5. Prof. Dr. Kauro Ishikawa (1915-1989)	21
2.3.6. Philip B. Crosby (1926-2001)	23
2.3.7. Genichi Taguchi (1924-2012)	24
2.3.8. Masaaki Imai (1930)	24
2.3.9. Shigeo Shingo (1909-1990)	25
2.3.10. Peter Drucker (1909-2005).....	25
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	26
2.4.1. Liderlik.....	26
2.4.2. Müşteri Odaklılık.....	29
2.4.3. Çalışanların Katılımı ve İletişim	32
2.4.4. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme - Kaizen	36
2.4.5. Hedeflerle ve Verilerle Yönetim	39
2.4.6. Süreçlerle Yönetim Yaklaşımı	40
2.4.7. Önlemeye Dönük Yaklaşım	42
2.4.8. Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak	43
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMACI VE YARARLARI	
.....	44

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ	48
3.1. SÜREÇ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	48
3.2. SÜREÇLERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	51
3.3. SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI	53
3.4. SÜREÇ ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ.....	55
3.5. SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA NEDENLERİ.....	56
3.5.1. Kuruluş Dışı Nedenler	57
3.5.2. Kuruluş İçi Nedenler	57
3.6. SÜREÇLERLE YÖNETİMİN YARARLARI.....	58
3.7. SÜREÇ YÖNETİM AŞAMALARI.....	60
3.7.1. Süreçlerin Tanımlanması.....	60
3.7.2. Dökümantasyon Ve Akış Diyagramlarının Oluşturulması ..	60
3.7.3. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi	64
3.7.4. Süreç Analizi	66
3.7.5. Süreç Performanslarının Ölçülmesi.....	66
3.7.6. Süreç İyileştirme ve Geliştirme	68
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME VE	
GELİŞTİRME TEKNİKLERİ VE ARAÇLARI.....	70
4.1. KIYASLAMA (BENCHMARKING)	70

4.2.	5 S TEKNIĞİ	71
4.3.	PUKÖ DÖNGÜSÜ.....	72
4.4.	KALİTE ÇEMBERLERİ	73
4.5.	5 N 1 K TEKNIĞİ.....	74
4.6.	BEYİN FIRTINASI.....	74
4.7.	BEŞ NEDEN.....	75
4.8.	SEBEP – SONUÇ DİYAGRAMLARI	75
4.9.	PARETO ANALİZİ	76
4.10.	KONTROL ŞEMALARI	77
4.11.	HİSTOGRAM.....	77
5.	LOJİSTİK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	79
5.1.	AMAÇ	79
5.2.	KAPSAM	79
5.3.	YÖNTEM.....	79
5.4.	OPERASYON SÜRECİ	80
5.5.	SÜREÇ HARİTALARI	81
5.6.	SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ VE İZLENMESİ	87
5.7.	GELİŞTİRME VE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI	99
5.7.1.	D Mağaza Zamanında Teslimat KPI İyileştirme	99

5.7.2. Zamanında Etiketleme KPI İyileştirme Çalışması.....	103
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA	113

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

20. yüzyılda sanayileşmenin iş yapış şekillerine getirdiği yenilikler, yeni yönetim anlayışlarının da doğmasına neden olmuştur. Dr. Shewhart ile başlayan kalite yolculuğu, diğer kalite yolcularının da katkılarıyla bugüne kadar gelmiş ve halen devam etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, iş süreçlerinin daha iyi anlaşılıp geliştirilmesi için üstlendiği rolün yanısıra, sürekli gelişme ve öğrenmeyi destekleyen yaklaşımı ile bireylere kaliteli yaşama dair öğütler sunması nedeniyle de bugün TKY felsefesi olarak anılmaktadır. Liderlik, Müşteri Odaklılık, Çalışanların Katılımı, Sürekli İyileştirme ve Geliştirme, Hedeflerle ve Verilerle Yönetim, Süreçlerle Yönetim Yaklaşımı, Önlemeye Dönük Yaklaşım, Öğrenen Organizasyonlar oluşturmak TKY'nin temelini oluşturan ilkelerdir. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi ile işlerin her zaman yolunda gitmesi; işverenlerin, çalışanların ve elbette müşterilerin her zaman mutlu olması istenmektedir. Bir takım girdilerden, istenen değerde çıktılar oluşturma ve bunu her istendiğinde yineleme kabiliyetini ise etkili süreç yönetimi olarak tanımlayabiliriz. Süreç yönetimi üzerinde TKY ilkelerinin etkisi düşünüldüğünde etkili süreç yönetimi için bu ilkelerin olmazsa olmaz olduklarını görürüz.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde genel bilgiler ve amaca yer verilmiş, ikinci bölümde ise kalite kavramına değinilerek, bugüne kadarki gelişimine neden olan etmenleri anlamak açısından TKY'nin tarihçesi özetlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde TKY'de süreç yönetimi; süreç kavramından başlanarak sürece ilişkin tanımlama, dökümantasyon, kritik iş süreçlerinin belirlenmesi, süreçlerin analizi,

performans ölçümü ve süreç iyileştirme ve geliştirme teknik ve araçları sıralanmak suretiyle sunulmuştur.

Son bölüm ise araştırmaya konu olan, lojistik sektöründe bir uygulamaya ayrılmıştır. Uygulama bölümünde iş süreçleri tanımlamaları, analizi, performans takibi ve gerekli noktaların iyileştirilmesine yönelik çalışmalara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Sürekli İyileştirme ve Geliştirme, Süreç, Süreç Yönetimi, Süreç İyileştirme ve Geliştirme.

Tarih

Ocak 2014

ABSTRACT

PROCESS MANAGEMENT IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN LOGISTICS SECTOR

The innovations that industrialization brought to do the way of business has led to new management approaches in 20th century. The quality journey that Dr. Shewhart leaded off came today with the other quality passengers contributions and still continues. As well as the role for a better understanding and improvement of business processes, TQM advice person about life quality with its approach of supporting continuous improvement and learning, so Total Quality Management known as TQM philosophy today. Leadership, Customer Focus, Employee Engagement, Continuous Improvement and Development, and with Data Management by Objectives, Management by Process Approach, Prevention Oriented Approach, Create Learning Organizations are the principles that form the basis of TQM. With the implementation of these principles desired that things always go well, employers, employees and of course, the customers to be happy all the time. A team from the input to create the desired output value and the ability to repeat it whenever required can be defined as the effective process management. If you think about the impact of TQM principles on process management, you will see that TQM principles are sine qua non.

In the first part of this thesis given general information and purpose, in the second part referring to the concept of quality, so far in terms of understanding the factors that cause the development of TQM have tried to summarize the history. In the third part Process Management in TQM presented by starting the identification of process and listing process identification, documentation, defining critical work processes, analysis of processes, measuring performans and process development and improvement tools

and tecnics. The last section is divided to the application in logisitics sector that is the subject of this research. Business process definitions, analysis, performance monitors and the studies required to be improved are given in the application section.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Continuous Improvement and Development, Process, Process Management, Process Improvement and Development.

Date

January 2014

KISALTMALAR

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TKK: Toplam Kalite Kontrolü

PDSA: Plan – Do – Study – Act (Planla – Uygula – Etüt et – Harekete geç)

PDCA: Plan – Do – Control– Act (Planla – Uygula – Kontrol et – Harekete geç)

PUKÖ: Plan – Uygula – Kontrol Et – Önlem al

İKK: İstatistiksel Kalite Kontrolü

NBC: National Broadcasting Corporation – Amerikan Televizyon Kanalı

MIT: Massachusetts Institute of Technology – Feigenbaum’un yüksek lisans ve doktora yaptığı üniversitenin adıdır.

KÇ: Kalite Çemberi

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

JUSE: Japon Bilim Adamı ve Mühendisler Birliği

ASQC: Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol Birliği

KK: Kalite Kontrol

KPI: Key Performans Indicators (Anahtar Performans Göstergeleri)

YTD: Yıllık Toplam Değer

WMS: (Warehouse Management System) Depo Yönetim Sistemi

PI: (Process Improvement) Süreç İyileştirme

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Kalite Kontrol ve Yönetim Bilimi Bütünleşmesi	12
Şekil 2.2 Shewhart Döngüsü.....	13
Şekil 2.3 Juran'ın Kalite Planlama Yol Haritası.....	15
Şekil 2.4 Juran'ın Kalite Üçlüsü	17
Şekil 2.5 Deming Döngüsü.....	18
Şekil 2.6 Kaizen ile Gelişme Yaklaşımı	36
Şekil 2.7 Sürekli Gelişme Döngüsü.....	38
Şekil 2.8 Süreçlerin Organizasyon Yapısı	41
Şekil 3.1 Süreç Kavramı	49
Şekil 3.2 Süreç Özellikleri	51
Şekil 3.3 Süreç Sınıfları	54
Şekil 3.4 Süreç Hiyerarşisi.....	55
Şekil 3.5 Süreç Verimliliği ve Etkililiği	56
Şekil 3.6 Akış Şeması Sembolleri.....	61
Şekil 3.7 Asansöre Binme Akış Şeması.....	62
Şekil 3.8 İlişki Haritası Örneği	63
Şekil 3.9 Çapraz Fonksiyonlu Proses Haritası Örneği.....	63
Şekil 3.10 Süreç Adımlarındaki Performans Takibi	68
Şekil 4.1 PUKÖ Döngüsü.....	72
Şekil 4.2 5 N 1 K Tekniği,	74
Şekil 4.3 Sebep – Sonuç Diyagramı	75

Şekil 4.4 Pareto Analizi/Şeması.....	76
Şekil 4.5 Kontrol Şeması Örneği	77
Şekil 4.6 Histogram Örneği	78
Şekil 5.1 Operasyon Süreci Akış Şeması.....	81
Şekil 5.2 Mal Kabul Süreci Akış Şeması.....	82
Şekil 5.3 Depolama Muhafaza Süreci Akış Şeması	83
Şekil 5.4 Sevkiyata Hazırlık Süreci Akış Şeması	84
Şekil 5.5 Sevkiyat Süreci Akış Şeması	85
Şekil 5.6 Etiketleme Süreci Akış Şeması.....	86
Şekil 5.7 Zamanında Teslimat 6 Aylık KPI Grafiği.....	91
Şekil 5.8 Hasarsız Teslimat 6 Aylık KPI Grafiği	92
Şekil 5.9 Doğru Ürün/Doğru Adette Teslimat 6 Aylık KPI Grafiği.....	93
Şekil 5.10 Doğru Ürün/Doğru Adette Etiketleme 6 Aylık KPI Grafiği	94
Şekil 5.11 Zamanında Etiketleme 6 Aylık KPI Grafiği.....	95
Şekil 5.12 Depo Hasarsızlık 6 Aylık KPI Grafiği	96
Şekil 5.13 KPI Performans 6 Aylık Özet Grafiği	98
Şekil 5.14 D Mağaza Zamanında Teslimat Kontrol Şeması.....	99
Şekil 5.15 D Mağaza Gecikme Nedenleri Pareto Grafiği.....	100
Şekil 5.17 D Mağaza Sevkiyatları Yol Süreleri Grafiği	101
Şekil 5.18 D mağaza Zamanında Teslimat Sebep-Sonuç Diyagramı.....	102
Şekil 5.19 Zamanında Teslimat KPI Yıllık Grafiği	107
Şekil 5.20 Zamanında Etiketleme Yıllık KPI Grafiği.....	108
Şekil 5.21 Yıllık KPI Performans Özet Grafiği.....	110

TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1 Zamanında Teslimat 6 Aylık KPI Tablosu.....	90
Tablo 5.2 Hasarsız Teslimat 6 Aylık KPI Tablosu	91
Tablo 5.3 Doğru Ürün/Doğru Adette Teslimat 6 Aylık KPI Tablosu	92
Tablo 5.4 Doğru Ürün/Doğru Adette Etiketleme 6 Aylık KPI Tablosu.....	93
Tablo 5.5 Zamanında Etiketleme 6 Aylık KPI Tablosu	94
Tablo 5.6 Depo Hasarsızlık 6 Aylık KPI Tablosu	95
Tablo 5.7 KPI Performans 6 Aylık Özet.....	97
Tablo 5.8 D Mağaza Geç Teslimat Nedenleri	100
Tablo 5.9 Zamanında Teslimat Yıllık KPI Tablosu	106
Tablo 5.10 Zamanında Etiketleme KPI Yıllık Performansı	108
Tablo 5.11 Yıllık KPI Performans Özet	109

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Yenidünya ve yeni ekonomiyi bilgi yönetmekte, o yüzden içerisinde bulunduğumuz çağa “bilgi çağı” diyorlar. Şirketler için bilmenin ve mevcut bilgiyi sürekli artırma ihtiyacının en önemli nedeni ise günümüz ekonomisine yön veren rekabet ortamıdır.

Teknolojinin günümüzdeki kadar yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünü belirleyen tek etmen üretim iken, şimdilerde sürekli gelişme sağlayacak bilgi ve becerilere sahip olmak en büyük rekabet avantajıdır.

Bir firmanın bulunduğu pazarda rekabet edebilmesi çıktılarının kalitesine bağlıdır. Çıktılarını ivedilikle girdiye çeviremeyen bir organizasyonun büyüme, gelişme ve hatta hayatına uzun süre devam edebilmesi zor bir olasılıktır. Bu nedenlerle çıktılarının girdiye dönüştürülmesi sürecini iyi yöneten bir organizasyon başarılı olacaktır. Başarılı bir organizasyon için, ürettiği ürün ya da hizmet her ne olursa olsun satmayı ve müşterisini mutlu etmeyi başarmış, bundan sonraki hizmetlerinde de mutlu ve memnun bir alışveriş ortamı yaşanacağı mesajını müşterisine ulaştırmış bir organizasyondur diyebiliriz.

Bu bağlamda, bu çalışmada 80’li yıllardan bugüne dek popülerliğini yitirmeyen, üretim ya da hizmet fark etmeden her sektörde rekabet avantajını da beraberinde getiren, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çerçevesinde Süreç Yönetimi konusu ele alınmıştır. Doğuşundan bugüne kadarki süreçte Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına ışık tutularak Kalite hocalarının kalite yolunda yaptığı çalışmalardan bahsedilmiş ve TKY’nin ilkelerine değinilmiştir. “Süreç yönetimi nedir?”, “TKY’de süreç yönetiminin faydaları nelerdir?”, “Nasıl bir süreç yönetimi gelişimi de beraberinde getirir?” sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır. Lojistik iş süreçlerinde, ana performans göstergelerinin izlenmesi yoluyla süreç başarısının takibine yönelik çalışmalara yer verilerek, etkili süreç yönetimine ilişkin örnekler sunulmaya çalışılmıştır.

2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

Öncelikli olarak Kalite kavramından bahsetmek, Toplam Kalite Yönetimi kavramını anlamada önemli bir yol gösterici olacaktır.

Kalite anlayışı günümüze has değildir. Bir yerde insanlık tarihi kadar eskidir. Geçmişte ustalık, ahilik ve loncaları çağrıştıran bu sözcüğün, ürün ve alıcı kavramlarındaki değişikliklere paralel olarak içerik ve kapsamı da değişmiştir. Farklı açılardan bakıldığında bu değişime uygun olarak aşağıdaki tanımlamaları yapmak mümkündür. (Esin, 2004: 22)

- Mükemmelliğe dayalı tanım – En yüksek standarda erişmek
- Ürüne dayalı tanım – Yüksek kalitenin nitelikleri ve nicelikleri
- Kullanıcıya dayalı tanım – Kullanıma uygunluk
- Üretime yönelik tanım – Gereklele (şartnamelerle) uyum
- Değer yargısına dayalı tanım – Parasının karşılığını aldığına inanma(alıcının edintisi)

Kalite yönetiminde uzman kişilere kalite nedir diye sorarsanız, tek bir cevap almanız neredeyse olanaksızdır. “İşi ilk seferde ve her seferde doğru yapmak”, “müşteri memnuniyetini sağlamak”, “ortaya konulan ürün ya da hizmette hata bulunmaması”, “mükemmeliyetlik derecesi”, “standartlara uygunluk” şeklinde sıklıkla karşılaşılan cevaplar vereceklerdir. Kalite kavramı konusunda uzman kişilerin bir görüş birliği olduğu söylenemez ancak bu tanımlamalardan hiç biri yanlış da değildir. Kalite o kadar

geniş bir perspektife sahiptir ki, verilen hizmet ya da üretilen ürünün kalitesini tanımlarken, farklı kullanıcılar için farklı tanımlar yapmak mümkündür. Herkesin hem fikir olacağı tek bir kalite kavramı yapmak güç olmakla birlikte yapılmış birçok tanım mevcuttur. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. (WEB_ 1, 2013: 3) Çünkü kalitenin tanımını ürün ya da hizmeti alanın ihtiyaçları ve beklentileri belirlemektedir. Kaliteye kullanıcının bakış açısından bakılmalıdır. (Aguayo, 1994: 47)

“Birine göre adalet olan şey, öbürüne göre haksızlıktır;

Birine göre güzel olan öbürüne göre çirkindir;

Birine göre bilgelik olan, öbürüne göre çılgınlıktır. Ralph Waldo Emerson” (Gomes, 1998: 9)

Dünya üzerinde yaşayan, birbirinden farklı yaşantı ve kültürlere sahip milyonlarca insanın var olduğunu düşünürsek, zaman zaman aynı şeye bakıp farklı şeyler algılıyor olmamız, farklı beklentilerimizin olması oldukça doğaldır. Örneğin siyah renk batı toplumlarında matemi, sarı renk ise neşe ve canlılığı çağrıştırır, buna karşılık Mısır’ da sarı renk matem rengidir ve cenazelerde bu renk tercih edilir.

Üretilen ürün bir mal ya da hizmet olsun, herkesin beğenmesi beklenemez bir durum olmakla birlikte, müşteri her zaman kendisi için değer taşıyan ürün ya da hizmeti tercih edecektir. Söz konusu ihtiyaçlar ve beklentiler olduğunda herkes dediğim dedik yaklaşımlarda bulunabilir ki, bu da müşterisi olduğunuz her ne ise kesinlikle hakkınızdır.

İşletme gözüyle duruma bakıldığında, müşterinizin ihtiyaç ve beklentisini anlayarak, bunu doğru bir şekilde, zamanında ve her seferde karşılayabildiğinizde memnun bir müşteri ile karşılaşacağınızı söylemek yanlış olmaz.

Memnun bir müşteri aldığı ürün ya da hizmetle ilgili “kaliteli” şeklinde bir tanımlama yapacaktır.

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlayarak; ilk defada, zamanında ve her defasında doğru olarak karşılayarak, şimdi ve gelecekte müşteri memnuniyeti

yaratmak” günümüz rekabet ortamını da göz önüne aldığımızda kaliteyi yansıtan yerinde bir tanım olacaktır.

Günümüzde kalite anlayışı çok boyutlu olmakla birlikte, inceleme ve irdeleme kolaylığı için iki ana bileşen altında toplanabilir.

1- Ürün veya hizmetin alıcıların gereksinim ve beklentileri ile uyumunu, rekabet gücü kazandıran özelliklerini ve rekabet edilebilir bir fiyatla sunulmasını içeren ürün veya hizmet kalitesi.

2- Yönetimin ve çalışanların kalite anlayışını, alıcılarına karşı sorumluluk duygusunu ve daha iyiyi arama arzusunu içeren kuruluşun örgüt olarak kalitesi. (Esin, 2004: 3)

“Örneğin; “*dayanıklılık*”, “*görüntü*”, “*fonksiyonellik*”, “*değiştirilebilirlik*”, “*tamir edilebilirlik*”, “*saklanabilirlik*”, “*test edilebilirlik*” “*taşınabilirlik*” gibi özellikler mal kalitesinin (ürün kalitesinin) özellikleridir. Buna karşın, “*rahatlık*”, “*nezaket ve saygı*” gibi unsurlar hizmet kalitesinin özellikleridir. (Hoyle, 1994;7.)” (WEB _ 2, 2013: 7)

Bir beyaz eşya satıcısından alınan buzdolabının “*ürünkalitesi*”ni belirleyen özellikler arasında “*görüntü*” (*estetik*), “*dayanıklılık*” gibi unsurlar önem taşır. Ancak satış sonrası servis hizmetleri de önem taşımaktadır. Servis, “*hizmetkalitesi*” demektir. (WEB _ 2, 2013: 8)

Ürün ve hizmet kalitesi birbirinden ayıramayacak kadar önemli ve tamamlayıcı iki özelliktir. Bunun yanında yönetim ve çalışanların kaliteye bakış açısını ortaya koyan, örgütün müşteri ve tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını gösteren “*örgüt kalitesi*” de ürün/hizmet kalitesi gibi kalitenin önemli bir parçasıdır.

Bir örnekle ifade edelim; toplu yemek hizmeti aldığımız bir firma için temizlik, tat, üretim zamanı ve yeri, hammadde, çeşitlilik, fiyat vs. gibi özelliklerin yanında sunum esnasında gösterilen nezaket, güler yüz de en az bu özellikler kadar önemlidir. Hizmetin kendisi kadar sunuş şekli ve hizmet sonrası yaklaşımlarda tedarikçinize bakış açınızı etkileyecektir. Ürün ya da hizmetin kalitesi kadar satış ve sonrasında sergilenen yaklaşımlar, işlerin nasıl halledildiği konusunda fikir verecektir ki, bu tutum örgüt kültürü olarak literatüre yerleşmiştir.

Örgüt kalitesini ifade eden birçok madde sıralanabilir. Üretiminin yapıldığı alanın uygunluğu, ayrılan bütçe, çalışan personel özellikleri, ekip liderinin özellikleri, üst yönetimin yaklaşımı, kullanılan teknolojik sistemler vs. gibi birçok etmen direkt ya da dolaylı olarak ürün ya da hizmet kalitesini belirlemektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kalitesi olarak tanımladığımız bu özellikler bütününe de ürün ya da hizmet üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğunu görürüz. Sıralanan özellikler örgüt kalitesi kategorisi kapsamında tüm üretim aşamalarını etkilemiş ve sonuç olarak ürün ya da hizmetin yaratılmasında etkili olmuştur.

Kalite kavramı, varoluşun başlangıcından beri iyi ve güzeli arayan, insan ve insan toplulukları için her zaman önemli olmuştur. Günümüz rekabet koşulları da tüm şirketleri kalite anlayışının etrafında toplanmaya doğru itmektedir. Kalite vazgeçilebilir ya da karşısında durulacak bir olgu olmadığı gibi, aksine çağı yakalamak ve varlığını sürdürebilmek için hem bireylerin hem de şirketlerin, sürekli gelişen bir motivasyonla “daha fazla neler yapabilirim” anlayışının peşini bırakmamaları gerekir.

Toplam kalite yönetimini sadece ürün veya hizmetin kaliteli olmasıyla değil, kaliteli ürün yanında müşteri memnuniyetinin sağlandığı, ürün ve hizmet üzerinde sürekli iyileştirme çalışmalarının yönetildiği ve hiçbir zaman yaptığını yeterli görmeyen ve daha iyiye ulaşmayı kendine amaç edinen bir yönetim anlayışı olarak tanımlamak mümkündür. (Akdağ, 2005: 161)

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin doğuşunda da bu yaklaşım etkili olmuştur. İlk kez 80’ li yıllarda gündeme gelen Toplam Kalite Yönetimi (TKY), ilerleyen yıllarda da yükselen trendini korumuş ve hala da korumaya devam etmektedir. TKY ile anlatılmak istenen sadece ürün ya da hizmet kalitesi değil bundan çok daha fazlasıdır. TKY, organizasyonun performansını arttırmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü, en alttan en tepeye kadar istemli ve sistemli bir çalışmalar toplamıdır.

Birçok kuruluş, kaliteyi performanslarını iyileştirmek ve pazar paylarını korumak veya arttırmak için etkin bir strateji olarak görmektedir. (Kavi, 2005: 784) TKY’nin amacı sürdürülebilir bir hayat için ürün, hizmet ve örgüt kalitesi olarak sınıflandırdığımız özelliklerin hepsinin gerçekleştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasıdır. Bu açıdan TKY etkili bir stratejik yönetim aracı olarak nitelendirilebilir.

Rekabet şansı yaratabilmesi için kalite, bir sistemin ve sistemli çabaların ürünü olmalıdır. (Esin, 2004: 10) Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı; hammadde temininden malın tüketiciye ulaşmasına dek her aşamada kaliteyi sağlamak, bir başka anlatımla; kaliteyi işletmenin bütününe yaymaktır. Sadece ürün ya da servisin kaliteli olması yetmez. (Yamak, 1998: 135)

Bu modelde örgütsel stratejiler müşteri beklentileri dikkate alınarak belirlenmekte, tüm ürün ve hizmetler sürekli şekilde kalite gelişimine yönlendirilmekte, süreç ve sistemlere yoğunlaşmakta, süreçleri denetlemede ve geliştirmede veri ve istatistiksel metotlar kullanılmakta, takım çalışmasına ağırlık verilmekte ve çalışanların etkili katılımı ile değişim sürecinin belli bir program çerçevesinde uygulamaya konması hedeflenmektedir. (Akgeyik, 2004: 78) Kalite bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ürünlerin gelişimi kadar süreçlerin, sistemlerin ve çalışanların gelişimi de kaliteyi geliştirmede önemli parçalardır. Bu bütünsel gelişim anlayışı işletmenin gelişimine katkı sağlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi; tüm çalışanların yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere kendisini adayan, yaşamın merkezine evrensel ilkeleri yerleştiren ve buna uygun değerlere sahip olduğunu davranışlarında gösteren; “kazan kazandır yaklaşımı” nı esas alıp uzun vadeli ilişkileri ve iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve de yüreğinden isteyen, bunun içinde inanç geliştiren, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütününe kapsayan bir yönetim modelidir. (Çetin vd., 2001: 4)

Mükemmeliyete ulaşmada en temel yaklaşım olan TKY'nin belli bir anlayış ve kültürü içerdiği daha doğrusu gerektirdiği ve böylelikle TKY felsefesi düzeyine ulaştığı söylenebilir. (Taptık ve Keleş, 1998: 180)

Çağımızda iki olguyu aynı anda yaşıyoruz. Bunlardan biri, insanların artık mutlaka “kalite” yi araması... Üründe, hizmette, her şeyde. Diğeri ise, şirket yönetiminde ihtiyaç duyulan kalite, yani “ Toplam Kalite Yönetimi”. Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı, yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri düşük maliyetle üretip, müşteriye sunmak.

Çağdaş yöneticinin kaliteyi ön planda tutması gerek şirket yönetimi, gerekse de toplumun uzun vadeli çıkarları açısından gereklidir. (Çağlayan, 2001: 31)

Toplam Kalitedeki yaklaşım tarzı zaman, para ve kalite içerisindeki üç boyutlu düşünme olanağını temin eden bir felsefedir. Bu felsefenin oluşturulması gerekiyor. Bu felsefeyi tatbik etmek suretiyle kalitenizi geliştirebilirsiniz. Bu sizin için bir araçtır. Tıpkı bugün çok modern uçaklara binip çok uzaklara gitmeniz gibi. (Bayraktar,1993: 58)

2.2. YÖNETİM BİLİMİ VE TKY'NİN GELİŞİMİNE GENEL BAKIŞ

Kalite kavramı, yönetim alanındaki değişiklik ihtiyacına paralel olarak doğmuş, gelişmiş ve bugün TKY olarak tanımladığımız halini almıştır. Yönetim anlayışlarındaki değişimlere değinirken, kalite kavramının doğumundan TKY olana kadarki gelişimini de birlikte gözden geçirmek bu anlamda faydalı olacaktır.

Yönetim anlayışını doğuşuna baktığımızda çok eskilere, MÖ yaşamış eski uygarlıklara dayandığını görürüz. Bu ilk çağlarda bireyin ihtiyaçlarından doğan çeşitli buluşlar, tarımın keşfi ve gelişmesi ile yerleşik hayata geçilmiş ve topluluklar halinde yaşamaya başlanmıştır. İnsanlar arasındaki alış veriş ticari hayatın başlamasına, yeni meslek ve kuruluşların oluşmasına neden olmuştur. Örneğin, Mısır Medeniyetinde vergilerin toplanması, yolların kanalların yapılması ve öteki toplum hizmetlerinin yerine getirilmesi sırasında pek çok yönetsel sorunla karşılaşmış ve iyi işleyen yönetim sürecinin varlığıyla bu sorunlara çözümler bulunabilmiştir. (Onal, 1995: 4) Bu durum göstermektedir ki insan ve topluluklar geliştikçe yönetsel sistemlere olan ihtiyaç yönetsel becerilerin gelişmesinde de etkili olmuştur. Bu gelişmeler bugünkü bilimsel gerçeklerin bulunmasında ve yine bugünkü yönetim modellerinin oluşmasında ilk insanların önemli rolünün olduğunu göstermektedir

18. yüzyıla kadar yönetsel anlamda büyük gelişmeler yaşanmayan bu dönem, işlerin insan ve hayvan gücünden faydalanılarak yapıldığı Sanayi Devrimi öncesi dönem olarak adlandırılabilir. Sınıfsal ayrılıkların hakim olduğu bu dönemde işçiler

işverenleri için her koşulda çalışırdı. Eski Mısır Piramitleri bu dönemde yapıldılar. İşlerin insanlar tarafından yapılmasında kırbaç, demir gülle ve zincir etkili araçlar idi. Roma İmparatorluğu toplumlarında, Roma kentlisi olmak, yöneticileri diğer insanlardan ayırmıştı. Bu dönem, öylesine birbirisiyle zıtlıklarla dolu bir dönemdi ki, lordlar ve köylüler, imparator ve köle, varlıklı olanlarla fakir olanlar ayrı uçlarda yaşıyorlardı.(Ertürk, 2000: 7) İnsanlığın varoluşundan bu yana güçlünün güçsüz üzerindeki egemenliği sanayi devrimi ile tam olarak ortadan kalkmamış olsa da fiziksel anlamda insanların hayatı oldukça kolaylaşmış ve değişmiştir. İlerleyen dönemlerde hümanizmin etkisi daha da çok hissedilecektir.

Sanayi Devrimi öncesi zanaatkarlar usta – çırak usulü ile çalışıyor ve insan yetiştiriyorlardı. Bu nedenle 13. Yüzyılda Çıraklık ve Esnaf Loncaları gelişmişti. Bu dönemde hem eğitici hem de muayene görevlisi olan ustalar, ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. (Bozkurt ve Odaman, 1995: 1)

Sanayi Devrimi sonrasında ise makine ve teknoloji kullanımıyla birlikte insan gücünün yanında, gelişmiş sistemlerden de faydalanılmaya başlandı. Sanayi devriminin etkisiyle başlayan yeni dönemde çeşitli yönetim kuramları geliştirildi. Bunlar; Klasik dönem, Neo-klasik dönem, Modern ve Post – modern dönem olarak sıralanabilir.

Yönetimde ilk basamak 1900’lü yıllarda Weber’ le başlayan “Rasyonel İnsan” dönemidir. Bu dönemde Bürokrasinin kuralları geçerlidir. Yönetimin her işlevinde kurallar ve standartlar uygulanır. Yönetim insana bir makine gibi bakmaktadır ve X teorisi benimsenmiştir. Yani ortalama insan kaytarmaya meyillidir. Kontrol edilmelidir. (Yenersoy, 1997: 41)

İşte bu dönemde Endüstri Mühendisliği’nin kurucusu sayılan F. Taylor, fabrikalarda, Rasyonel İnsan döneminin varsayımlarına dayanan bir üretim yönetimi sisteminin uygulanmasını önerdi. Taylor’un yönetim sistemini tanımlayan en karakteristik özellik aşırı iş bölümüne dayanmak ve çalışanlara birer makine gözüyle bakmak şeklinde özetlenebilir. Yani nasıl ki makinelerden beklenen iş belli ise insanlarda görev tanımlarında yazılı olanlara göre çalışmalıdırlar ve onlardan bunun ötesinde başka bir şey beklenmemelidir. Bu nedenle işlerin bölünmesi ile herkesin yapacağı iş

belirlenmiştir. İşlerin bölünmesi ve işçilerin bağlı olduğu ustabaşı kavramları bu dönemde ortaya çıkmıştır. Kalite Kontrol sorumluluğu iş bölümünün gerekliliği olarak imalattan ayrılarak ustabaşlarına verilmiştir. (Yenersoy, 1997: 41)

Klasik dönem olarak belirtilen bu dönemde öne sürülen tüm fikir ve yaklaşımlar iyi bir organizasyon yapısının gerekliliklerinden bahsederken insan unsuru göz ardı edilmiştir. Çalışanların, motivasyon ya da psikolojik yeterliliklerine, sosyal yaşantılarına, çalışma koşullarına vs. önem verilmezken “nasıl daha çok iş yapılabilir” düşüncesinin hakim oluşu Klasik Yönetim Dönemi’ nin bürokratik bir dönem olarak akıllarda kalmasına neden olmuştur.

Takip eden yıllarda insan ögesine verilen önem Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını ortaya atmasıyla, artmaya başlamıştır. İnsan ihtiyaçlarını baz alan bu hiyerarşik sitem, insana özgü ihtiyaçların temel ve üst ihtiyaçlar olarak sıralanmasından ibarettir. (Altuğ, 1997: 82) Mc Gregor’un Y teorisinde (irrasyonel insan) de bu durum vurgulanmaktadır. Y teorisinde özetle anlatılmak istenen; çalışmak insanın doğasında vardır ve çalışmayan insan mutsuzdur. X teorisinin aksine çalışma ortamında sıkı ceza ve korkutmalar olmadan, insanların işlerini sevmesi sağlanırsa insanların kendiliğinden sorumluluk alarak örgüte bağlılıklarını artırmanın mümkün olduğunu söyler. Kapitalizmin endüstri alanındaki hakimiyeti, Y teorisinin insanı ön planda tutan hümanist bir yaklaşım olması yüzünden yetersiz kalmasına neden olmuştur. İnsan ve insana özgü konuların ön planda olduğu bu dönem uzmanlarca Neo – klasik dönem olarak adlandırılır.

Ürünün kaliteli ya da kalitesiz oluşunun sorumluluğunu sadece ürünü üretenlerde gören Neo-klasik dönemde üretim yöneticilerinin önceliği ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısındaydı. Yöneticiler, üretim taleplerini karşılayamadıklarında işlerinden olacaklarını biliyorlardı; düşük kalitede ise yalnızca kınanıyorlardı. Üst yönetim, kalitenin böyle bir sistemin bir sonucu olarak zarar gördüğünün farkındaydı ve “muayene elemanı şefliği” unvanı yaratıldı. (Bozkurt, 2010: 23) Ürünlerin tek tek ya da örnekleme yoluyla kontrolü yapılmaya başlanmıştı ve böylelikle fire oranları ölçülebiliyordu. Bu durum kalitenin pahalıya mal olduğu anlayışını da beraberinde getirdi. Bu anlayış muayene döneminin bitmesi ve farklı yöntem arayışlarında olunması yönünde etkili olmuştur.

Bu dönem çalışanların iş tanımlarının yapılması, yeteneklerince yönlendirilmesi, motive amaçlı ödüllendirilmeleri, iş süreçlerinde iyileştirme için görüşlerine başvurulması vs. gibi gelişmelere neden olsa da; insan davranışlarındaki değişkenliğin yarattığı değer değişimleri, çalışan - işveren arasındaki ilişkilerde kanun ve sendikaların etkin olmaya başlayışı, insan dışında önem verilmesi gereken denge ve durumların da varlığını ortaya koymuştur. Böylelikle Neo – Klasik Dönem yerini Modern Yönetim anlayışına bırakmak durumunda kalmıştır. Modern yönetim anlayışına ise sistem yönetimi ve durumsallık yönetimi yaklaşımları yön vermiştir.

Sanayileşme ve teknoloji deki gelişmeler, şirketleri daha da fazlasını yapmaya iterken, bu zamana kadar yapılan çalışmalar anlamlı olmakla birlikte, aynı bakış ve yöntemlerle bunların üstesinden gelmek imkansız görünüyordu. Bu döneme yön veren sistem yaklaşımına göre sistem bir bütün olarak ele alınarak, sistemi iyileştirici çalışmalar yapılması gerektiği yönündeydi.

Organizasyonların sistem yaklaşımı ile incelenmesinde özellikle sistemin özelliklerini dikkate almak gerektiğinden organizasyonların bu özelliklerinin ve organizasyon içindeki alt bölümlerinin birbirleriyle ilişkisi, bağlılığı ve bir denge oluşturmaya yönelik eğilimi yöneticiyi çok yönlü düşünmeye zorlar. (Birdal ve Aydemir, 1992: 36)

Kalite olgusu, seri üretim döneminde insan kontrolünün ötesine taşmıştır. Kitle üretimi artık ürünleri tek tek kontrolden geçirme şansını yitirmiştir. Denetimin tüm bir kitle üretimini kapsayacak şekilde yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. (Akgeyik, 2004: 93)

1930'lu yıllarda Walter Shewhart ilk kez, seri üretimde ürünlerdeki kusurları gidermek amacıyla laboratuvar çalışmalarında bulunmuş ve Kalite Kontrol işlemleri böylelikle gündeme gelmiştir. Aynı zamanda bir matematikçi olan Shewhart, seri üretim yapılan üretim alanlarında kalite maliyetlerini düşürmek adına ilk kez İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramından bahsetmiştir. Shewhart'ın üretimin her aşamasında uyguladığı istatistiksel kalite kontrol araçları ile maliyetler düşürülmeye başlanmıştır. (kontrol kartları, hataların tespiti ve ayıklanması gibi.)

Yüzyılın ortalarına gelindiğinde Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol Birliği (ASQC) kurulmuş W. Edward Deming; Bell Systems’de Shewhart ile birlikte çalışmış ve yayılan ünü, 2. Dünya savaşı sonrası Japonya’daki iş adamları tarafından Japonya’ya davet edilmesini sağlamıştı. Japon iş adamlarının amacı savaş sonrası Japonya’nın yeniden yapılanması sürecinde Deming’ in yöntemlerinden faydalanmaktı.

Bu arada General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan A.V. Feigenbaum, Kalite Kontrol’deki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı ve “Industrial Quality Control” mecmuasında yayınlanan bir makalesinde ilk kez Toplam Kalite Kontrol kavramını kullandı (1957) ve kalitenin, sadece Kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya attı. Böylece Kalite Kontrol’de, Toplam Kalite Kontrol devri başlamış oldu. (Yenersoy, 1997: 46)

Modern dönemde gelişmiş ve iyileşen bir organizasyon yapısına, tüm organizasyon tek bir sistem olarak düşünülerek hareket edildiğinde varılabileceği görüşü hakimdi. Durumsallık yönetimi yaklaşımına göre ise, hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yöntemin uygulanması esastır. (Aras, 2005: 4) Sistem yaklaşımın yanı sıra mevcut durum, iç ve dış etkenlerle birlikte değerlendirilmek suretiyle çalışmalar yapılmalıydı.

1960’lı yıllarda Japonlar 2. Dünya Savaşı’nın yaralarını sararken Amerika kalite uygulamalarını birçok kuruluşunda kullanmaya başlamıştı. Avrupa ve Japonya’da savaş sonrası toparlanmalar devam ederken Amerika bu çalışmaların da etkisiyle dünya pazarında liderliğine devam ediyordu. Dr. Deming’in Japonya da verdiği eğitimler sonrası Japonya’da da Kalite Kontrolü ile ilgili çalışmalar yapılıyordu.

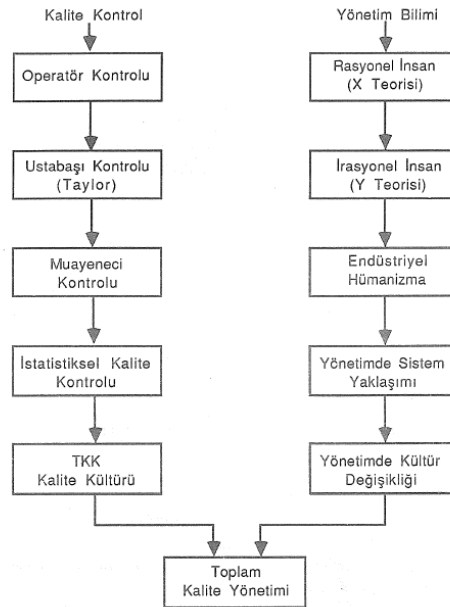
70’li yıllara gelindiğinde sistem yaklaşımı ve durum yönetimini Japonlar, Amerikalılardan daha iyi benimsemiş, daha üst düzey iyileştirmelerle dünya pazarındaki (özellikle otomotiv ve elektronik gibi) güçlerini arttırmışlardı.

80’li yıllara kadar devam eden Modern Dönemde nicel gözlemlere dayanan çalışmalar yapıldı ve bu şekilde iyileştirilmeler sağlanmaya çalışıldı. Ancak sistemi bölünemez bir bütün olarak ele almak fazlasıyla soyut düşünmeyi gerektirdiğinden düşünürlerin kafalarının karışmasına da neden oldu ve Post Modern döneme girildi.

Küreselleşme, daha çok eğitilmiş, meraklı ve gelişmiş insanın varlığı; şirketleri ayakta kalabilmek adına hep daha fazla çaba ve yeniliklere doğru itmekteydi. Müşteri memnuniyeti her şey demekti artık. Post Modern süreç bu şekilde başladı ve bugün hala şirketler için müşterilerinin bugün ve gelecekteki ihtiyaç ve isteklerine cevap verebiliyor olmak, varlığını devam ettirebilir düzeyde olduğun anlamına geliyor. Dünyayla birlikte birey de küreselleşti, bilgi ve deneyimlemek istedikleri arttı ve dolayısıyla şirketlerde yerinde saymak yerine tüm dünyaya yayılmak durumunda kaldı.

1980'li yılların sonunda kalite anlayışı satın alma, finans, insan kaynakları, teknik vs. gibi fonksiyonların da gündemindeydi. Yüksek maliyetlerin azaltılması, personel motivasyonunun artırılması, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi gibi çalışmalar artık ön plandaydı. Artan rekabet ortamı ve müşteri beklentilerini yakalamanın, kalite anlayışının şirketin tüm departmanlarına yayılmasının gereği anlaşıldı.

90'lar da ise kalite algısının sadece kalite departmanlarının değil, diğer tüm (finans, teknik, İnsan kaynakları vs.) fonksiyonlarla birlikte kalite iyileştirme çabası içerisinde olunması gerektiğinin özümsemiği ve bir yönetim felsefesi olarak Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsendiği yıllar oldu.



Şekil 2.1 Kalite Kontrol ve Yönetim Bilimi Bütünleşmesi

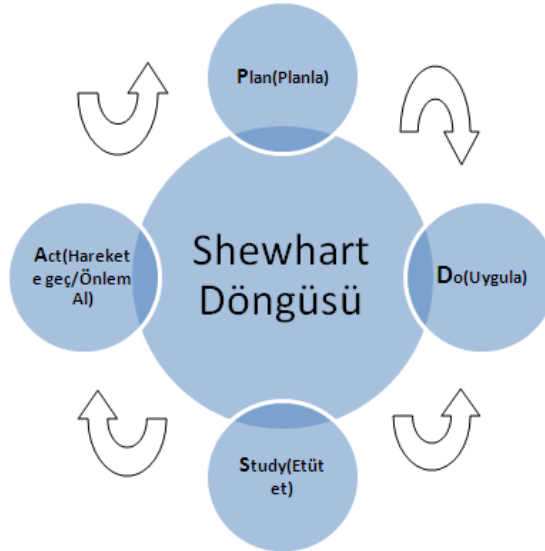
Kaynak: Yenersoy, G., (1997), Toplam Kalite Yönetimi “Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, s. 42.

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN ÖNCÜLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde kaliteyi bir yaşam biçimi haline getirmiş ve bu anlamda kalite yönetimine katkılar sağlamış kalite çalışanı, hoca ve yazarları olarak tanınan, isimler ve çalışmalarından bahsederek, kalite anlayışının dünden bugüne nasıl ulaştığını vurgulamış olacağız.

2.3.1. Walter A. Shewhart (1891-1967)

1930'lu yıllarda Bell telefon şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Shewhart modern kalite kontrolün kurucusudur. Üretimde istatistiksel yöntemleri ilk olarak kullanan Shewhart; kontrol kartları ve PDSA (plan – do – study- act / planla, yap, etüd et, eyleme geç) döngüsünün yaratıcısıdır. E. Deming ve J.M. Juran'la Bell laboratuvarlarında çalışmalar yapmış ve onları İstatistiksel Kalite Kontrolü ile tanıştırmıştır.



Şekil 2.2 Shewhart Döngüsü

Kaliteyi, ürünün varoluşundan kaynaklanan objektif kalite ve kişiye hissettirmiş olduğu nesnel kalite şeklinde iki başlıkta incelemiştir.

1931 yılında Walter A. Shewhart Hawthorne araştırmaları sonucunda yayınladığı “İmal Edilmiş Mamullerin Kalite Ekonomisi” adlı kitabında ilk defa örnekleme dayalı kalite anlayışı yönetim geliştirme kavramı üzerinde durmuş, bir anlamda Toplam Kalite Yönetiminin kökenlerini hazırlamıştır. Yazar, özellikle geliştirdiği istatistiksel kalite kontrolü ile önemli bir kalite kontrol felsefesi yaratmıştır. Edward Deming’in bu tarihlerde Shewhart’ın asistanlığını yaptığı görülmektedir. Shewhart’ın kalite felsefesi ilk olarak Western Electric’de uygulamaya konmuştur. (Akgeyik, 2004: 94)

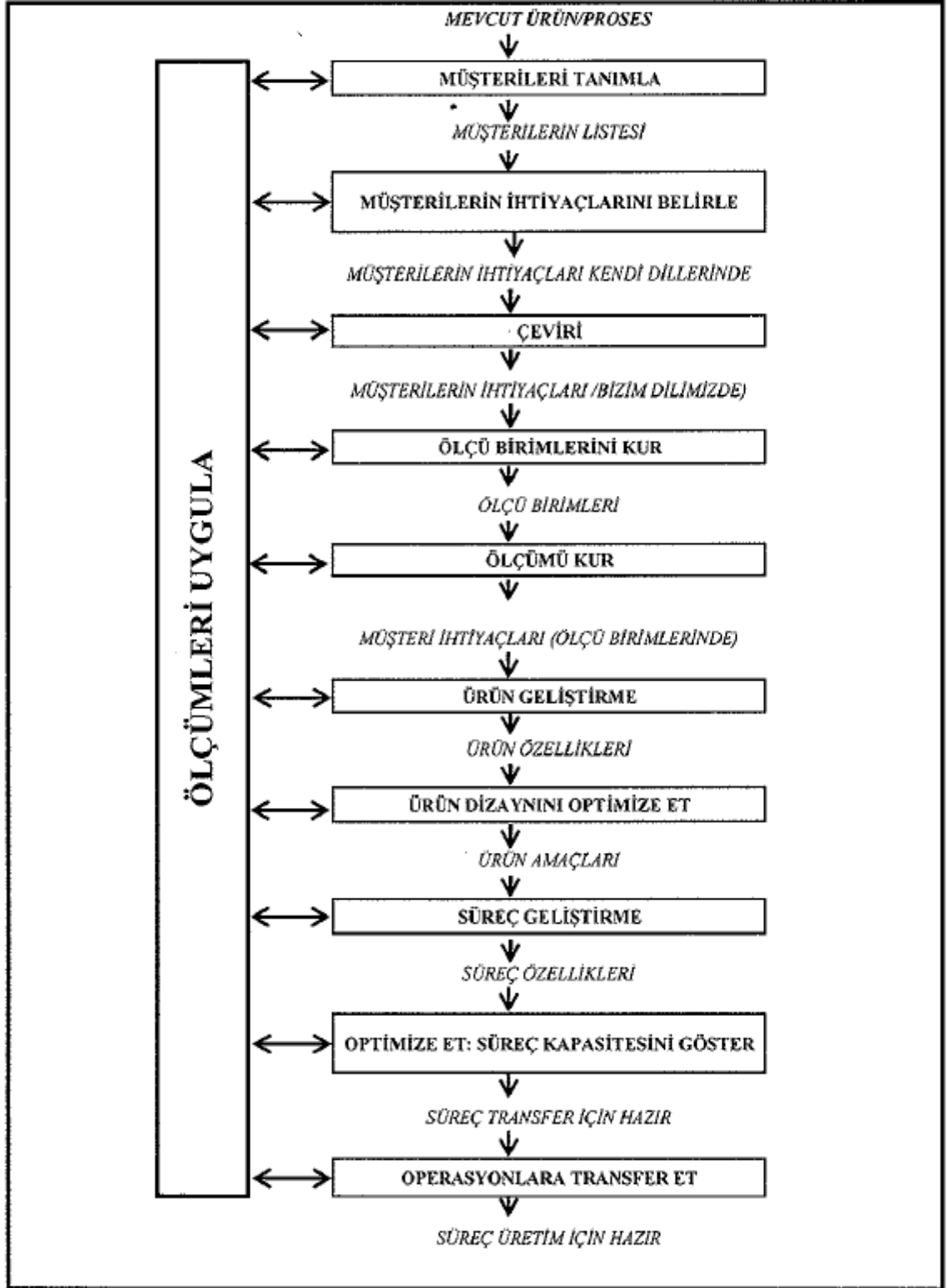
2.3.2. Joseph M. Juran (1904-2008)

Dr. Joseph M. Juran 1900 yılında Romanya’da doğdu ve 1912 yılında Amerika’ya gelerek Minnesota’ya yerleşti. Minnesota’da koleje gitti ve 1924’de mezun olduktan sonra Bell Telephone Hawthorne şirketinde inspection departmanında işe başladı. 2. Dünya Savaşı’na kadar Bell Sistem’de çalıştı. O da Shewhart’ın çalışmalarına benzer çalışmalar yaptı. Telefon parçaları üretiminde Shewhart’ın çalışmalarına katıldı ve farklı istatistiksel yaklaşımlar kullandı.(Tenner ve Detoro, 1992: 19)

1951 yılında Quality Control Handbook (Kalite Kontrol’ün El Kitabı) adlı eserini yayınladı. 1954 yılında ilk defa Japonya’ya gitmiştir.1979 yılında Juran Enstitü’yü kurdu. İlerleyen yıllarda Kalite Planlama, Kalite Liderliği ve Juran’ın Yeni Kalite Yol Haritası kitaplarını yayınlamıştır. Juran Kalite planlama ile prosesten etkilenen tüm iç ve dış müşterileri kapsayan bir müşteri tanımlamasından bahsetmektedir. Juran’a göre ancak müşteri ihtiyaçları sıralandıktan sonra ürün ya da servis hizmeti geliştirilebilir. Böylelikle kalite problemleri önceden görülmüş ve minimum maliyetle ürün yaratılmış olacaktır.

Kalite Kontrolü, kontrol altında tutulması gereken kritik niteliklere yöneliktir. (Esin, 2004: 23) Kalite geliştirme bundan sonra başlar.

Juran kaliteyi “kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır. Kalite Liderliği kitabında kaliteye giden bir yol haritası önermiştir. (Bkz. Şekil 2.3)



Şekil 2.3 Juran'ın Kalite Planlama Yol Haritası

Kaynak: Juran, J., M., (1988) Juran's Quality Control Handbook, McGraw- Hill International Editions (Fourth Edition), s. 6.5.

Juran, Kalite Liderliği kitabında kalite yönetimine ilişkin  temel prostenen bahsetmiştir. Juran Institute tarafından tescillenen ‘‘Juran ls’’ (The Juran Trilogy) olarak anılan bu üç proses Kalite Planlama, Kalite Kontrol ve Kalite Geliştirme olarak sıralanır.(Juran, 1989: 20)

Kalite Planlama: Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gereken ürün ve proses geliştirme faaliyetidir. Çok kapsamlı bir dizi aşama içerir, bunlar aşağıdaki gibidir.

1. Müşterilerin kim olduğunu belirle.
2. Müşterilerin ihtiyaçlarını belirle.
3. Proseslerini bu özellikte ürünler üretebilecek şekilde geliştir.
4. Elde edilen planları operasyonel birimlere transfer et.

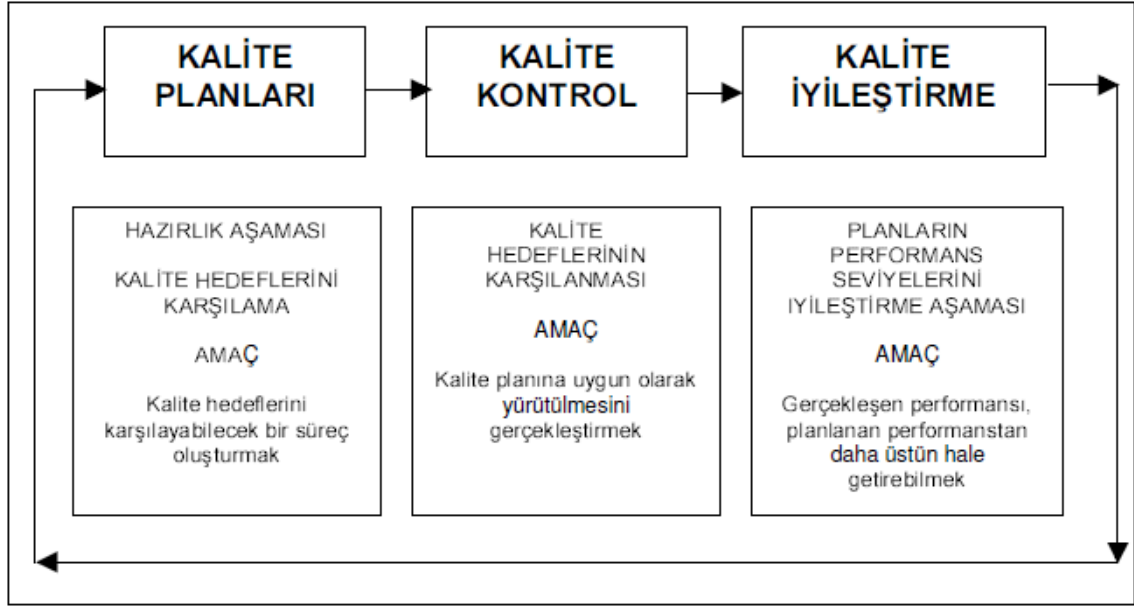
Kalite Kontrol: Bu proses takip eden basamaklardan meydana gelir.

1. Mevcut kalite performansını l.
2. Gerçekleşen kalite performansını kalite hedefleri ile karşılaştır.
3. Farklar üzerinde alış.

Kalite Geliştirme: Bu proses kalite performansının daha önce görülmemiş basamaklara çıkması anlamı taşıyor. Bu metodoloji bir seri çok kapsamlı basamakdan meydana gelir.

1. Yıllık kalite geliştirme için altyapı gerekliliklerini sapt.
2. Geliştirme için gerekli özel ihtiyaçları belirle.
3. Her proje için, projeyi başarılı bir sonuca ulaştıracak, sorumlulukları açıkça belirlenmiş birer proje takımı oluştur.
4. Nedenlerin teşhisi, kuruluşun çözüm aramaya teşviki, kazanım sağlayak kontrollerin saptanması için takımın kaynak, motivasyon ve eğitim ihtiyacını karşıla.

Bu üç prosesden her birinin çok kapsamlı bir serinin basamakları şeklinde genellendiğine dikkat edin. Bu çok kapsamlı seri, pratikte yöneticiler tarafından tekrar tekrar ve yeniden keşfedildi. (Juran, 1989: 21)



Şekil 2.4 Juran'ın Kalite Üçlüsü

Kaynak: Çetin, C., Akın B., Erol V., (1998), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi-Uygulamadan Örnekler, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 97.

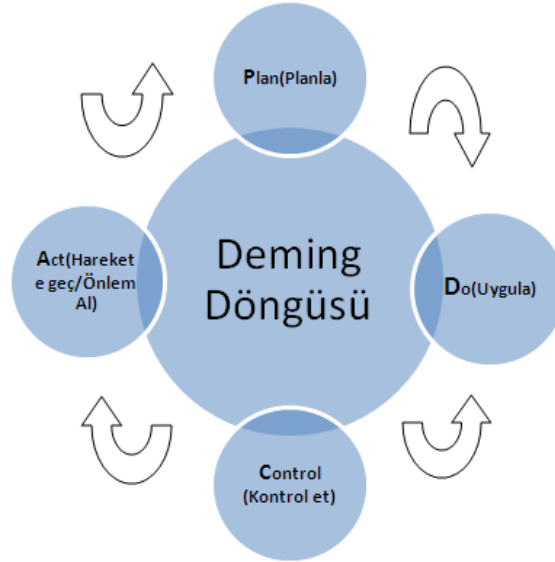
Juran Kalite Programı'nın amacı, uygunluğun artırılması ve kalitesizlik nedeni ile ortaya çıkabilecek maliyetlerin azaltılmasıdır. Juran'a göre kalite, kalite profesyonellerinin işidir. (Sarıkaya, 2003: 64)

2.3.3. Dr. William Edwards Deming (1900-1993)

1921 de Wyoming Üniversitesi'nden mezun olan Deming, 1928 yılında Yale Üniversitesi'nde doktorasını tamamlamıştır. Fizik mühendisi olan Deming doktorasını yaptığı sırada Western Electric'te Shewhart ile birlikte çalışmıştır. Shewhart'ın PDSA (plan – do – study- act / planla, yap, etüd et, eyleme geç) döngüsünde Study – Etüd et kısmını C - Control (Kontrol) şeklinde tanımlayarak, PDCA (Plan – Do –Contol – Act) döngüsünü önermiştir. Çemberin her dönüşünde daha kaliteli işler yapılmasının sağlanacağını söylemektedir.

Japonları kalite ile tanıştıran adam olma unvanına sahiptir. 2. Dünya Savaşı sonrası yaralarını sarmak ve yeniden ayağa kalkmak isteyen Japonlar yeni arayışlar içindeydiler, Deming'in yapmış olduğu çalışmalardan haberdar olan Japonlar, bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak amacıyla Demig'i Japonya'ya davet ettiler. 1950 yılında Japonların davetini kabul ederek Japon Bilim Adamı ve Mühendisler Birliği (JUSE)'nin düzenlediği seminere konuşmacı olarak katılan Deming, 8 gün süren seminer boyunca

PDCA döngüsünün daha kaliteli işler yapmak amacıyla nasıl kullanılacağını ve bir takım istatistiksel kontrol yöntemlerini Japonlarla paylaştı.



Şekil 2.5 Deming Döngüsü

Deming Döngüsü olarak da bilinen PDCA çemberini basitçe, yapılacak işlerin planlanması (P), uygulanması (D), kontrol edilmesi (C) ve kontroller sonucu oluşan sapmaların düzeltilerek sistemin hayata geçirilmesi (A) olarak açıklamak mümkündür.

Deming işletmede çalışanları yönetsel ve teknik kişiler ile operasyonda bulunan kişiler olarak iki kategoriye ayırmıştır. Sistemden sorumlu olan kişileri yönetsel kişiler, sistemin içinde çalışanları da teknik, operasyonel kişiler olarak tanımlamıştır. (Çetin vd., 1998: 98)

Deming'e göre sorunları gidermede ve kaliteyi arttırmada birinci sorumluluk üst yönetime aittir. Dr. Deming, kalite konusundaki yaklaşımını aşağıda verilen on dört ilke ile özetlemiştir: (WEB_3, 2013: 2-3)

1. Rekabet gücü sağlayacak, işletmeyi sürdürecektir ve istihdam yaratacak bir plân ile hizmet ya da ürünün iyileştirilmesi konusunda amaç sürekliliği yaratın.

2. Kalite konusundaki yeni felsefeye uyun. Yeni bir ekonomik çağdayız. Belirli oranlarda kusur, gecikme, hata, kusurlu malzeme ve kusurlu işçilik ile yaşayamayız.
 3. Kümesel kalite kontrole bağlılığı durdurun. Kalitenin kümesel kalite kontrole gerek duyulmaksızın elde edilebileceğini istatistiksel olarak kanıtlayın.
 4. Fiyat etiketi esaslı olarak işletme değerlendirmesi işlemini durdurun. Onun yerine kalitenin fiyatla birlikte anlamlı göstergelerini kullanın.
 5. Maliyetleri azaltmak, kalite ve verimliliği iyileştirmek için üretim ve hizmet süreçlerini sürekli olarak iyileştirin.
 6. Modern eğitim yöntemleri geliştirin. Eğitimi işletme yaşadığı sürece mutlaka gerçekleştirin.
 7. Modern gözetim yöntemleri oluşturun.
 8. Herkesin kuruluş için etkili olarak çalışmalarını sağlamak için organizasyonel korku ve kaygıları yok edin.
 9. Organizasyondaki engelleri ortadan kaldırın. Kuruluştaki herkesin sorunları belirlemesi ve çözmesi için ekipler hâlinde çalışabilecekleri ortamı yaratın.
 10. Yöntem belirlemeden verimlilik artışı sağlamak için işgücüne rasgele belirlenmiş sayısal hedefleri, slogan ve afişleri ortadan kaldırın.
 11. İş standartları ve sayısal kotaları ortadan kaldırın.
 12. İş görenlerin işçiliklerinden gurur duymalarını engelleyen faktörleri ortadan kaldırın.
 13. Güçlü bir eğitim ve öğretim programı oluşturun.
 14. Her gün yukarıdaki 13 ilkeye önceliğin verileceği bir ortam yaratın.
- 1980’de NBC “ Eğer Japon yapabiliyorsa biz neden yapmayalım” başlığını taşıyan ve 79 yaşındaki Deming’in de görüldüğü dökümanter bir film yayınladı. Ertesi gün

Deming' in telefonları çalmaya başladı. Ford ve General Motors Deming'in felsefesini uygulayan ilk firmalar oldular. Ford'un bu yöndeki çabaları firmanın reklam sloganında "Birinci işimiz kalite" olarak yer aldı. General Motors' da bu görüşün gerisinde değildi, hatta bazı bölümleri diğerlerine nazaran çok daha hızlı bir değişim yapabildi. Örneğin; Cadillac 1990 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazandı. (Sanders et al., 1998: 16)

2.3.4. Dr. Armand V. Feigenbaum (1920)

Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Maliyetleri kavramlarının öncüsüdür. General Electric' de çalışmış, daha sonra da General System Şirketi' ni kurmuştur. 1951 yılında MIT'den doktora derecesini almıştır. (Çetin, 1998: 109)

1961 de yayınladığı "Total Quality Control Engineering and Management" kitabında Toplam Kalite Kontrolü'nü; "kalite geliştirmeyi tamamlamak için etkili bir sistem, kalite bakım onarımı ve bir organizasyondaki çeşitli grupların ürün ve hizmeti, en ekonomik ve tam müşteri memnuniyetini sağlayıcı kalite iyileştirme çabaları" şeklinde tanımlamıştır.

Feigenbaum'un TTK konusundaki diğer görüşleri maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Efil, 1999: 75-76)

1. TTK, kalitenin teknolojik, Ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim biçimidir.
2. TTK firma içinde adeta bir hayalet kurum gibidir.
3. Kaliteye hakim olmak,
 - a- Hammaddelere
 - b- Prosese
 - c- Mamule hakim olmak demektir.
4. Kaliteye hakim olmak için
 - a- Maliyetlerin bilinmesi gerekir.

b- Yönetim ve teknik hususları kapsayan bir kalite sistemi kurulmalıdır.

5. Kalite topyekun bütün fonksiyonların sorumluluğundadır, fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve KK'dan sorumlu bir fonksiyon ile desteklenmesi gerekir şeklinde yorumlanabilir.

2.3.5. Prof. Dr. Kauro Ishikawa (1915-1989)

1915 yılında doğan Ishikawa, kalite ile nasıl tanıştığına “What is Quality Control” adlı kitabında yer vermiştir. 1939 yılında Tokyo Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya bölümünden mezun olan Ishikawa Deniz kuvvetleri ve endüstride bir dönem çalıştıktan sonra üniversiteye geri dönmüş ve 1947 yılında profesör olarak çalışmalarına devam etmiştir. Çalışmalarında istatistiksel yöntemler kullanan Ishikawa, Japonya’da kalite kontrol çemberleri ve kalite kontrol faaliyetlerini geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Kalite Kontrol hakkında yazmış olduğu kitaplarla Demig Ödülü, Nihon Keizai Ödülü, Endüstriyel Standardizasyon vs. gibi birçok ödül almıştır. Literatürde Deming ve Juran’ ın öğrencisi olduğu da belirtilen Ishikawa, kalite çemberleri ve balık kılıçığı diyagramlarının da yaratıcısıdır.

Ishikawa’ya göre firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen kalite kontrol çemberi etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler şunlardır: (WEB_4, 2013)

- Şirketin iyiye gitme gelişmesine katkıda bulunmak.
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak.
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak. Ishikawa Kalite Çemberi faaliyetleri yürütülürken dikkat edilmesi gereken 10 noktayı da şöyle belirtmektedir.

1. Kendini geliştirme,
2. Gönüllülük,
3. Grup etkinliği,
4. Bütün çalışanların katılımı,

5. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
6. Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan faaliyetler,
7. Kalite kontrol faaliyetlerinde canlılık ve süreklilik,
8. Karşılıklı gelişme,
9. Özgürlük ve yaratıcılık,
10. Kalitenin sorunların ve gelişmenin farkında olma,

Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır:(WEB _ 5, 2013)

“Dar anlamda, kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi vb.’dir.”

Ishikawa kalite çemberleri faaliyetlerinin uygulanmasına olanak sağlanması ve kalite kontrolün 7 silahı olarak adlandırdığı istatistiksel araçların kullanılması ile kuruluşlardaki tüm sorunların çözümüne önemli katkı sağlayacağını savunmuştur. İşletmedeki herkesin kolayca öğrenip uygulayabileceğini belirttiği bu 7 silah şu şekilde sıralanabilir:(WEB_4, 2013)

1. Neden - Sonuç Analizi
2. Pareto Analizi
3. Verilerin Gruplandırılması
4. Kontrol Tabloları
5. Histogram
6. Dağılım Diyagramı
7. Grafik ve Kontrol Çizelgeleri.

2.3.6. Philip B. Crosby (1926-2001)

Bir kuruluşta, mevcut kalite performansının kabul edilebilir ve kanıksanmış olan bir kalite düzeyi olmaması gerektiğini ve bu düzeyin sıfır hata olması gerektiğini vurgulayarak “ Sıfır Hata “ yaklaşımını ileri süren Amerikalı bilim adamıdır. Bu yaklaşımı ile kalite yönetiminin sıfır kaza ve sıfır insan yaşamı kaybında çok önemli olduğunu belirtmiştir.(Atilla, 1996: 6)

Crosby'ye göre kalitenin temeli önlemedir. Önlemenin temeli ise eğitim, disiplin, önderlik, vb. dir. Crosby, dikkate alınması gerekli konuları ve kalite gelişim sürecini göz önüne alarak 14 noktalık bir gelişim programı önermiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır: (şimşek, 2000: 56-57)

1. Yönetimin kesin kararlılığı
2. Kalite geliştirme grupları
3. Kalite ölçümü
4. Kalite maliyetinin belirlenmesi
5. Kalite bilincinin sağlanması
6. Düzeltici önlemlerin alınması
7. Sıfır hatanın planlanması
8. Denetleyicilerin seçimi
9. Sıfır hata günü
10. Hedeften sapma
11. Hataların ve nedenlerinin yok edilmesi
12. Tanınma ve tanıtma
13. Kalite grupları
14. Yeniden başlama

2.3.7. Genichi Taguchi (1924-2012)

Japon bilim adamıdır. İstatistiksel deney tasarımı konusunda çalışmıştır. Hedef değere ulaşmak için ürün ya da üretim süreci üzerinde durmuştur. Tasarım ve planlama aşamasında harcanan emek ve zamanın daha sonra harcanacak emek ve zamandan tasarruf sağlayacağını belirtmiştir. (Çetin vd., 2001: 208)

Taguchi'ye göre kalite kayıpları hem maddi hem de sosyal kayıplardır. Kalitesizliğin sadece üreticiye değil aynı zamanda topluma da bakan yönü vardır. Kalite geliştirmek için yapılacak bütün çalışmalar bu kayıpları en aza indirmek yönünde olmalıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için Taguchi'nin ileri sürdüğü teknikler, kaliteyi üretmeyi değil değerlendirmeyi sağlayan geleneksel yaklaşımdan çok farklıdır. Taguchi metodu, kalitenin ürüne göre tasarlanması gereken bir olgu olduğunu vurgulamakta ve hiçbir muayenenin kaliteyi geri getiremeyeceğini belirtmektedir. (Çebi ve Kutay, 2001: 288)

Taguchi tarafından düşünülen ve geliştirilen deneysel prosedürler hem takdirle karşılanmış, hem de eleştirilmiştir. İstatistikten hoşlanmayan uygulayıcılar; Taguchi tekniklerini kolay ve kullanılabilir bulmuşlar, İstatistikçiler ise Taguchi'nin bazı teknikleri yanlış sürükleyebileceğini göstererek yayınlamışlardır. (Kökbiyık, 2011: 16)

2.3.8. Masaaki Imai (1930)

Imai merkezi Tokyo'da bulunan ve 1962'de kurduğu Uluslararası yönetim danışmanlık ve yönetici yetiştirme şirketi olan Cambridge Corp.'un Başkanlığını yapmaktadır.

1930'da doğan ve 1950'lerde Tokyo Üniversitesi Amerikan Uygarlığı bölümünden mezun olduktan sonra 5 yıl süre ile ABD'de Washinton D.C.'deki Japon verimlilik merkezinde çalışmış ve Japon Kazien felsefesinin yayılmasında öncü olmuştur.

Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı kitabında kendinden "1950'lilerde Washington D.C.'deki Japon Verimlilik Merkezinde çalışıyordum. İşim esas olarak, Amerikan endüstri verimliliğinin sırrını öğrenmek üzere Amerikan firmalarını ziyaret eden Japon iş adamlarına eşlik etmekte." şeklinde bahsetmiştir. Japon yöneticilerle batılı yöneticilerin işe yaklaşımlarındaki farklılıkları aynı kitapta "

Bir Japon fabrikasının çeyrek yüzyıl değişmeden kalabilmesi hayal bile edilemez.” şeklinde yorumlamıştır.

Sürekli iyileşme ve gelişme olarak adlandırılan KAIZEN felsefesinden bahseden bu kitabı 1986 yılında yayınlanmıştır.

2.3.9. Shigeo Shingo (1909-1990)

1909’da Japonya’da doğan Shingo 1930’da Yamashi Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. Mekanik ve elektriksel üretim hatlarında hata önleyici cihazlar geliştirmiştir. Sorunu kaynağında yakalamak ve çözmek şeklinde özetlenebilecek “Poke – Yoke” yöntemini geliştirmiştir.

Poke – Yoke Japonca Poke (Hata) ve Yoke (Sakinme) kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşan bir kavramdır. Poke – Yoke “ Hataların oluşumunda, özürlü ürün kullanılmasını önleme sistemi” olarak tanımlanır. Sistem sıfır hataya ulaşmada etkin bir yaklaşımdır. Hata bir prosestir ve sonunda özürlü ürün oluşur. (Şimşek, 2000: 123)

Shingo’nun yaklaşımında yönetim değil, üretim vurgulanmaktadır. Shingo’nun düsturu şudur: Tatminsizlik duygusu yaşamayanlar hiçbir zaman ilerleme kaydedemezler. İlerleme; ancak dikkatli düşünerek, hedefleri takip ederek ve çözümler planlayıp uygulayarak kaydedilebilir. (Çetin, 2001: 203)

2.3.10. Peter Drucker (1909-2005)

Peter Drucker 1909 Viyana’da doğmuştur. 1920’lerde Britanya’ya gelmiştir. 1933 ve 1936 arasında Londra Ticaret Bankası’nda ekonomist olarak çalışmıştır. 1937 yılında Amerika Birleşik Devletleri’ne göç etmiş ve General Motors’da danışman olarak çalışmaya başlamıştır. Drucker’ın yönetimde var olması gereken beş prensibi şunlardır: (WEB_6, 2013: 84)

- Amaçları oluşturmak,
- Organize etmek,
- Motive etmek ve iletişimi sağlamak,
- Performans ölçümlerini kurmak ve

- İnsanları geliştirmek.

Drucker başarının sırrının; hangi işkolunda, hangi yeterliliklere sahip ve hangi hedeflere odaklandığını bilmek olduğuna inanmaktadır. İşteki başarı ya da başarısızlıklar alt kademelerde hedeflerin ve amaçların ne kadar açık tanımlandığı ile ilgilidir. Drucker, her zaman çalışanların yönetime katılmalarının ne kadar sağlandığı ve insan kaynaklarından yönetimin ne kadar etkin yararlandığı üzerinde durmuştur. Yazılarında, yönetimin işkolu ne olursa olsun, güç ile değil, sorumluluk ile uğraşması gerektiğini, temel amacının ise; müşteriyi tam tatmin etmek olması gerektiğini söylemektedir. Bu nedenle karar verme süreci merkezi bir konuma sahiptir. Karar verme sürecinin yapısı, amaçlara göre yönetimi ve kendi kendini kontrol stratejilerini takip etmelidir. Drucker; belki de yönetimin kalitesi ve alt düzey çalışanlar arasındaki ilişkinin müşteri tatminindeki önemini vurgulayan ilk yazardır. (WEB_6, 2013: 84)

Dünyanın çok farklı ölkelerinin en önemli üniversitelerinden tam 19 ayrı fahri doktora unvanına sahip olan Profesör Peter Drucker, ABD’de Claremont Graduate School of Management’ta öğretim üyeliği yapmıştır. Bu okulun işletme Yüksek Lisans Bölümü 1987 yılında ismini “Peter Drucker Graduate Management Center” olarak değiştirdi. (Capital, 2002: 16)

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

2.4.1. Liderlik

Deming’ e göre “Bir lider insanların çalıştığı sistemi geliştirmeye çalışır. Ekibinin çalışmasının firmanın amaçlarına nasıl uyduğunu anlar. Ekibinin amacı bunları desteklemektir. Üretim çalışmasındaki her aşamada optimizasyona yönelik işbirliği için çalışmalıdır.” (Aguayo, 1994: 193)

Harvard University profesörlerinden Rosabeth Moss Kanter düşük ve üstün performans gösteren gruplar üzerinde bir çalışma yapmıştır. alışmalarının sonucunda kuruluşlarda insanların ancak aşağıdaki koşullar var olduğunda ortak bir amaç etrafında toplanabileceklerine, şevkle ve işbirliği içinde çalışabileceklerine inanmaktadır.

Bunların pek çoğu iyi bir yönetim tarzının ürünüdür. Bazıları ise yalnızca iyi bir lider tarafından yaratılabilir. (Bell ve Zemke, 1998: 244)

1. Yaptıkları işin amacını anladıkları zaman.
2. Önemli bir grubun üyesi olduklarını hissettikleri zaman.
3. İşlerinin sahibi olduklarını hissettikleri zaman.
4. Özsaygıları yüksek olduğu zaman.
5. Arkalarında yönetimin desteği olduğu zaman.
6. Kendilerinde beklenen işi yapmak için gerekli kaynaklara (zaman, araçlar ve eğitim) sahip oldukları zaman.
7. Şirkette neler olup bittiğini, ne yaptıkları ve nasıl performans gösterdikleri hakkında bilgi sahibi oldukları zaman.

Yeme, içme, güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının üstesinden gelen insan için varoluşunun farkına varma ve başkaları tarafından da farkında olduğunu bilme gibi bir üst basamaktaki ihtiyaçlar gündeme gelecektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi de bunu söyler. Özsaygıları yüksek insanlar kaliteli bir yaşantı kadar kaliteli işler de ortaya koyacaktır. İyi bir lider çalışanlarına bu anlamda da destek vererek potansiyellerini ortaya çıkarmaları ve böylece olumlu katkı sağlamaları için onları destekler.

“Hayatım boyunca edindiğim deneyimler ve incelediğim şirketlerin deneyimleri üzerinde düşündüğümde şu sonuca vardım: İnsanlar yaptıkları işten hoşlandıklarında ellerinden gelenin en iyisini yapar ve en iyi müşteri hizmetini sunarlar. Ama yaptıkları iş patronlarının ya da liderlerinin yaptıklarından etkilenir. Bu kişiler insanların hoşlanmadıkları şeyler yaparlarsa, insanlar da büyük olasılıkla yaptıkları işten hoşlanmayacaklardır. Eğer patron her zaman müdahale ediyor, başvuruları geri çeviriyorsa, insanlar bundan hoşlanmazlar. Bu durum performanslarını da etkiler. Her şeyi kişiselleştirir ve sonuçta patronlarından hoşlanmazlar. (Freemantle, 2000: 198)

Örgütlerin çoğunda kesin olan bir şey varsa, o da çalışanların patronlarını eleştirdiğidir. Nadir istisnalar dışında patron asla çalışanların istediği gibi davranmaz.

İnsanlar sık sık iletişim eksikliğinden, danışmamaktan, ilgisizlikten, güvensizlikten, açık sözlü olmamaktan, desteklenmemekten yakınıır. Kendilerini kötü hisseder ve liderlerini sevmezler. (Freemantle, 2000: 198)

Tam tersine, insanlar liderlerini sevdikleri zaman performanslarının yükselme ve verdikleri müşteri hizmetinin mükemmelleşme olasılığı da artar. İnsanlar patronlarının adil olmasını, destek vermesini, yanında çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik etmesini ve genellikle onlara üstesinden gelebilecekleri işler vermesini beklerler. (Freemantle, 2000: 198)

“Düşünme, sana ne deniyorsa onu yap” prensibini benimseyen kuruluşlarda çalışanların müşterilere “Kusura bakmayın beyefendi, ben emir kuluyum” şeklinde yanıtlar vermeleri kaçınılmazdır. Kendi müşterilerinin yararına çalışan, yetkilendirilmiş bir elemanın vereceği yanıt ise “ Bu konuda ne yapabilirim, bir bakayım.”dır. (Bell ve Zemke, 1998: 186)

Liderler, amaç birliği sağlanması ve bir topluluğun aynı hedefe doğru hareket etmesinde başrolde bulunan kişilerdir. Buraya kadar anlatılanlardan yola çıkarak liderler için gelişim ve değişimi önemseyen, farklılıklar ya da eksikliklerden yenilikler üretilmesine yardımcı olan, kuruluşun ve çalışanların amaçlarına ulaşması için herkesi birlikte hedefe doğru harekete geçiren, kişiler olduklarını söyleyebiliriz.

Bir kuruluşta Toplam Kalite Yönetimi uygulanacak ise, öncelikle üst yönetimin bu felsefeye inanması ve desteklemesi beklenir. Kurum içerisinde bu felsefeyi yaymak için üst yönetimin liderlik göstermesi ve bu anlayışı benimsemesi gerekmektedir.

Diğer taraftan TKY’ni iyi bir şekilde uygulayıp rekabet gücünü arttırabilmek için kilit noktalardan birisi de uzun vadeli planlar yapmaktır. İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin işidir. Bu bakımdan TKY uygulamalarında üst yönetimin rolü büyüktür. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi gereken ve TKY felsefesinin benimsetilmesi gereken üst yönetimdir. (Şimşek, 2004: 135)

Felsefesinde değer yaratmak üzerine her türlü değişim ve gelişimi öğütleyen Toplam Kalite Yönetimi’ nde etkili bir liderin varlığı önemlidir.

Sağlıklı ve devamlı bir iş için; çalışanlar ya da yönetim, karşılıklı olarak birbirleri üzerinde değer yaratmalıdırlar. Nereye doğru gittiğini bilen, çalışanlara eğitim ve gelişimleri konusunda destek veren, onlara hak ettikleri geliri sağlayan, yargılamadan eksiklerini tamamlayan bir liderlik anlayışı, çalışanlar üzerinde değer yaratılmaya çalışıldığı anlamına gelir. Güven duyduğu yönetim anlayışı ile nereye ve neden ilerlediklerini bilen çalışanlar da çalıştıkları kurum adına değer yaratacak, anlamlı buldukları çalışma hayatlarına, gelişime destek vererek cevap vereceklerdir.

Yönetmenin sadece tek bir doğru yolu var! Aynen organizasyon modelinde olduğu gibi, bu inanış da artık terk ediliyor. Emir –komuta zincirlerini, X,Y,Z teorilerini, ekiplerin yönetilmesi gibi kavramları bir kenara atın. 21’inci yüzyılda insan yönetilmeyecek, sadece yönlendirilebilecek. Yönetici olarak adlandırılan kişi çalışanlara rehberlik etmekten sorumlu olacak. Başlıca hedefi ise her bir çalışanın bilgi ve güçlü yönleri daha üretken bir hale dönüştürmek olacak. (Capital, 2002: 8-9)

2.4.2. Müşteri Odaklılık

Kaliteyi tanımlarken müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak, müşteri memnuniyetini sağlamak gibi müşteri odaklı tanımlar yapılması da gösteriyor ki müşteri olmadan olmaz, müşterisi olmayan hiçbir kuruluş ayakta kalamaz. Bu yüzdendir ki toplam kalite yönetimi ilkelerinin en önemli maddelerinden biri müşteri odaklılıktır.

Müşteri beklentilerinden, müşteri memnuniyetinden bahsediyoruz. Peki “müşteri” kelimesi bizim için ne ifade ediyor? Müşteri tanımını yaptığınızda müşteriye odaklanmanız daha kolay olacaktır. Bir müşteriyi “satın alma kararı alan kişi” olarak tanımlayabilirsiniz. Ancak bu çok dar bir tanım olur. Örneğin, potansiyel müşterileri sabık müşterileri ve müşterileri etkileyen insanları kapsamaz. Birçok büyük şirkette satın alma kararı pek çok insana danışılan bir süreç içinde alınır. Bu insanların tümü “müşteri” başlığı altında toplanabilir. (Freemantle, 2000: 25)

TKY felsefesine göre müşteri iki gruba ayrılmaktadır; iç müşteri ve dış müşteri. İç müşteri işletme çalışanlarını temsil ederken dış müşteri bitmiş ürün ve/veya hizmetle ilgilenen işletme dışındaki müşterileri temsil etmektedir. TKY iç ve dış müşterilerin tatminlerinin çok benzer olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle üretim ve/veya hizmet

iç müşterilerin yani çalışanların istek veya ihtiyaçlarına göre yapılarak yüksek kaliteye ulaşılabilmektedir. (Ekinci, 2011: 45-46)

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler.

Müşteri memnuniyetini sağlamadan önce müşterilerinizin kimler olduğuna karar vermeli ve sonrasında müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyerek müşteri memnuniyeti sağlamak için çalışılmalıdır. Bu çalışmalar esnasında unutulmaması gereken en önemli şey ise “müşterinin her zaman kendisi için değerli olanı istediğidir. Müşteriniz için değerli olanı anlamanın çeşitli yolları vardır. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Bell ve Zemke, 1998: 58)

1. **Yüz yüze:** Giderek daha fazla sayıda yönetici doğrudan bilgi alamamanın rahatsızlığını yaşıyor. Olayları doğrudan ve bizzat öğrenmek istiyorlar.
2. **Yorum ve şikâyet analizi:** Bazı müşteriler akıllarındakini size gelip yüz yüze anlatırlar. Bazıları ise karşı karşıya gelme ya da mahcup olma riskini göze alamazlar. Onun yerine “Bize anlatın, Bizi değerlendirin, Bize Yardım Edin” türünden formları doldurmayı tercih ederler.
3. **Müşteri hatları:** Müşterinizin sizinle konuşmasını kolaylaştırırken dinlemeyi de kolaylaştırın.
4. **Çalışanların müşterilerle ilişkileri:** Ön saflarda çalışan ve neyi dinlemesi gerektiğini bilen elemanlar, müşterilerle sürdürdükleri günlük ilişkilerinde işe yarar pek çok şey duyarlar.
5. **Müşteri danışma toplantıları:** En iyi müşterileriniz, yani sizinle yıllardır iş yapmakta olanlar, sizinle yalnızca iyi bir ilişkiyi sürdürmekle kalmayıp hizmet işlemleriniz hakkında da bir uzman kadar bilgi edinirler. Aslında etkin bir şekilde dinlemeyi başarabilerseniz en kötü müşteriniz bile değerli bir bilgi kaynağı olabilir.

6. **Karşılıklı eğitim:** Müşterileriniz sizinle yaptıkları iş konusunda ne kadar fazla şey bilirlerse, onlara daha iyi hizmet vermenin yollarını bulabilmeniz konusunda size o kadar çok yardımcı olurlar.
7. **Geleneksel araştırma yöntemleri:** Veri toplamaya ilişkin geleneksel, yararı kanıtlanmış teknikler de yukarıdaki yöntemler kadar değerlidir. Yazılı sözlü anketler, odak grupları, telefonla pazarlama sırasında kurulan iletişimler, tuzak alış veriş hizmetleri, nüfus hareketleri analizi ve hedef kitleler arasında rastgele örnekleme yöntemiyle yapılan incelemeler şirketlere içinde buldukları genel durum ile ilgili çok önemli bilgiler sağlarlar.

Müşteri beklenti ve ihtiyaçları belirlenirken şu 5 madde göz önünde bulundurulmalıdır. (Talley, 1991: 39)

1. Müşteri için her zaman değerli olan şey kalite, güvenilirlik ve buna uygun fiyatı olandır.
2. Müşteri sadece para değil, siz ve benim gibi birer insandır.
3. Müşterilerin de duyguları vardır.
4. Özenli ve saygılı muameleyi hak eder.
5. Bugün hala çalıştığımız bir işimiz varsa bunu müşterilerin varlığına borçluyuz.

Herhangi bir hizmet ya da ürün için potansiyel birer müşteri olduğumuz gerçeği, empati yapmanın müşteri memnuniyeti sağlamada ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Müşterinin gözüyle üretilmeye çalışılan her türlü hizmet ya da ürün müşteri memnuniyeti sağlamada avantaj sağlayacaktır.

Müşterilerin beklentilerini karşılayan hizmetlerin kalitesi de yüksek olacaktır. Yönetimin ve çalışanların müşteri beklentilerini aynı şekilde algılamaları da bu konudaki önemli bir diğer konudur. Belirlenen müşteri beklentileri yönetim tarafından yanlış olarak algılanırsa yanlış politika ve stratejiler geliştirilir. Beklentiler eğer çalışanlar tarafından yanlış olarak algılanırsa, müşteri beklentilerini karşılayamayacak performans ortaya çıkar. Her iki durumda işletme de sunulan hizmetin kalitesini olumsuz olarak etkiler. (Seyran, 2004: 100)

2.4.3. Çalışanların Katılımı ve İletişim

Toplam Kalite Yönetimi'nin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve daha önceki bölümlerde belirtilen TKY modelinin başarıyla uygulanabilmesi için en güçlü araçlardan biri iletişimdir. Hedef, politika ve stratejilerin tüm takım tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının arttırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, kararlara temel oluşturacak verilerin süratle toplanması ve güvenilirliği, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının saptanması ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak verimlilik ölçümleri, bir diğer deyişle geri besleme mekanizmasının çalıştırılması ancak etkin bir iletişim modelinin varlığı ile mümkündür. (WEB_7, 2013: 12)

Toplam Kalite Anlayışı'nda klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rol de önemli bir değişim yaşamaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. (Kuş, 1999: 31)

Çalışanların katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin en önemli unsurlarından biridir. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde problem çözümünde tüm çalışanlardan faydalanılması ifade edilmektedir. Kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar işletmede görev alan herkesin sorumluluğunu gerektirir. Organizasyon içindeki herkes kalite ordusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır. (Türkel, 2000: 9-10)

Çalışma gruplarının yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Kavrakoğlu, 1998:35)

- İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.

- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir. Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

İletişim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur; insanoğlu var olduğu ilk andan itibaren kendisi ve çevresiyle olan ilişkilerinde kendini hep bir iletişim ağının, iletişim etkinliklerinin içerisinde bulmuştur. Gerek kendimiz ve gerekse de başkalarıyla olan etkileşimlerimizde yaşamımızı zenginleştiren ya da fakirleştirebilen iletişim, hem kişisel, hem de toplumsal bir süreçtir. İnsan ilişkilerinin özünü oluşturan iletişim davranışımızla, iletmek istediğimiz mesajı karşımızdakine istediğimiz biçimde aktarabilmek ve ondan beklediğimiz tepkiyi alabilmek çabasına gireriz. Yaşam boyu süregiden bu iki yönlü alışveriş çabamız, gerçekte doyumlu ve uyumlu bir yaşamı gerçekleştirmeye yöneliktir. (Özarallı, 1997: 69)

Etkin iletişim, örgütlerde hayati bir unsurdur. Zira yapılan pek çok araştırma, etkin bir örgütsel iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikayetleri azalttığını, buna karşın iş motivasyonunu, iş tatminini, üretkenlik ve bunların sonucunda karı arttırdığını göstermiştir. (Özarallı, 1997: 71-72)

Ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına gerek vardır. Bu nedenle iletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağ kişileri birbirine yakınlaştırabilir veya uzaklaştırabilir. Eğer işletme yöneticisi etkin bir grup çalışması arzu ediyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesine dikkat edilmelidir. (Birdal ve Aydemir, 1992: 73)

Etkin bir takımın özellikleri şöyle sıralanabilir: (Keçecioğlu, 2000: 30-32)

1. **Açık Amaçlar:** Takımın vizyonu, misyonu, amaçları veya görevleri tanımlanmalıdır ve herkes tarafından kabul edilmelidir.
2. **Biçimsellikten Uzaklaşma:** İklim informal, rahat ve rahatlatıcı olma eğilimi içerisine sokulmalıdır. Burada can sıkıntısının işareti ve açık bir gerilim oluşmaz.
3. **Katılım:** Daha fazla tartışma yaşanmalı ve herkes katılıma cesaretlendirilmelidir.
4. **Dinleme:** Fikirlerin oluşmasında soru sorma, açıklama ve özetleme gibi etkin dinleme tekniklerini üyeler kullanmalıdır.
5. **Anlaşmazlıkları Uygarlaştırma:** Anlaşmazlık mevcuttur, fakat takım anlaşmazlıklarla yaşama konusunda rahattır, çatışmaları sindirme, üzerini örtme ve kaçınma işareti görülmez.
6. **Ortak Görüş Birliğinde Alınan Kararlar:** Önemli kararlar için amaçlar gerçektir, fakat kolayca uzlaşma, biçimsel oylamadan kaçınma, herkesin fikirlerinin açıkça tartışılmasıyla uzlaşmazlıkta mutabakat zorunlu değildir.
7. **Açık İletişim:** Takım üyeleri gruplarının işleyişinde olduğu gibi görevlerindeki hislerini ifade etmede özgür hissetmelidirler. İletişim toplantının dışında da gerçekleşir.
8. **Açık Roller ve Tahsisleri (Atamaları):** Her bir takım üyesinin oynanan roller hakkında açık beklentileri olmalıdır. Faaliyet üstlendiklerinde açık atamalar yapılmalı ve kabul edilmelidir. İş, takı üyeleri arasında uygun bir şekilde tayin edilmelidir.
9. **Paylaşılan Liderlik:** Takım bir formal/biçimsel lidere sahip olurken, liderlik işlevi üyelerin kabiliyetleri, grubun ihtiyaçları ve koşullara bağlı olarak zaman zaman değişir. Formal lider uygun davranış modelidir ve pozitif/olumlu normların tesis edilmesine yardımcı olur.

10. Dışsal İlişkiler: Örgütün diğer kısımlarındaki önemli oyuncularla güvenirliliği yapılandırma, kaynakları hareketlendirme, dışarıdaki anahtar ilişkileri geliştirmek için takım zaman harcamalıdır.

11. Stil Çeşitliliği: Takım; takımın nasıl işleyeceği hakkındaki sorular, süreçler üzerinde odaklanma, amaçları oluşturma ve görevler üzerinde dikkatlice duran üyeleri içeren takım oyuncu tiplerinin geniş bir spektrumuna sahip olmalıdır.

12. Kendini Değerlendirme: Periyodik olarak etkinlikle neden çatışmakta ve nasıl iyi bir şekilde işleyebilirsiniz sınınanmasında takım sorgulanmalıdır.

Bir kurum için bir kişinin beyninin üretecekleriyle yüzlerce kişinin üretecekleri arasında büyük bir fark vardır. Değişik eğitimler almış birçok insan çok farklı açılardan bakma şanslarına sahip oldukları için değişik fikirler üretebileceklerdir. Yeterki o insanları tek bir hizada tutmayın. (İzgören, 1999: 16) Kendisini olduğu gibi ortaya koyma şansı tanınan her birey organizasyonun çeşitliliğine katkıda bulunacak yeni ve geliştirici süreçlerin yaratılmasında rol alacaktır.

Nitekim yöneticiler yaratıcı bir güce sahip, deneyim, bilgi, uzağı görme, çabuk karar verebilme yeteneğine sahip, büyük sorumlulukları üstlenebilme cesaret ve riskini taşıyan bireylerdir. Bir başka deyişle, yöneticilik özel bilgi ve uzmanlık isteyen bir fonksiyondur. Bu bakımdan yönetime katılma, çalışanların işletmeyi yönetmesi yani yöneticinin alacağı kararlara müdahale etmesi anlamına gelmemekte; yalnızca danışma fonksiyonunun yerine getirilmesini içermekte; çalışanlar özellikle kendilerini ilgilendiren ekonomik ve sosyal kararların alınmasına katılmaktadırlar. (Işığışık, 2012: 56)

Eğer bir firmada başarılı bir ürün ve/veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır. (Şimşek, 2004: 137)

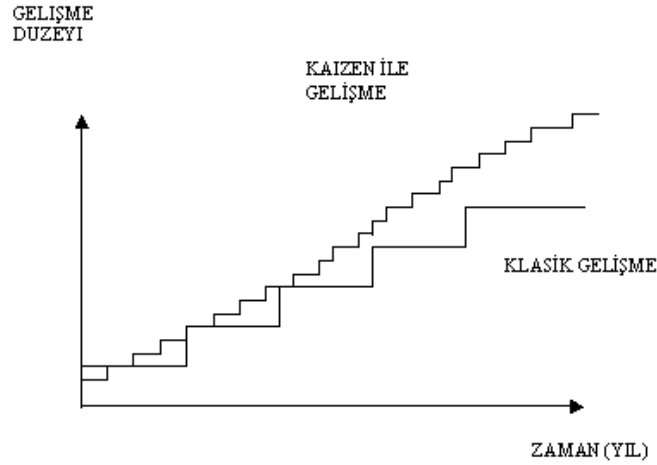
Takım çalışması, başarıyı getiren olmazsa olmazlar arasındadır. Bir Belçika atı tek başına 4 ton çekebilirken, iki Belçika atı 9 ton çekebilmektedir. Eğer atlar eğitilirse 13 ton çekebilmektedir. Bir ekip onu oluşturan bireylerin yapabileceklerinden çok daha

fazlasını yapar. (İzğören, 1999: 164). “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” atasözü de takım çalışmasının gücüne dikkat çekmek için söylenmiş sözlerdendir.

2.4.4. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme - Kaizen

Sürekli gelişme iyileşme kavramı ilk olarak Dr. Shewhart’ın PUSA döngüsü ile karşımıza çıkmıştır. Deming ise bu döngüyü PUCA olarak değiştiren ve Japonlara öğreten kalite hocasıdır. Japonlar sürekli iyileşmeye Amerikalılardan daha fazla eğilmiş ve Kaizen sürekli iyileşme yerine kullanılan kelime olarak dillere yerleşmiştir. Kaizen’ in Japonlar arasında yayılmasını sağlayan isim ise Masaki Imai dir.

Japonlar Kaizen’i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde Batı’ya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çerçeve tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılamamaktadır. Dolayısı ile örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır. (Kavrakoğlu, 1998: 12-13)



Şekil 2.6 Kaizen ile Gelişim Yaklaşımı

Kaynak: Kavrakoğlu, İ., (1998), Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, s. 13.

Toplam Kalite Yönetimi’ nde her şey daha iyiye ulaşmak için sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Toplam Kalite’ye göre hiçbir sistem kusursuz değildir ve gelinen nokta

hiçbir zaman tatmin edici değildir. Tüm ürün, hizmet ve süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan, her zaman iyileştirilebilir. (Türkel, 2000: 10)

Japonlar hiçbir şeye BEST “en iyi” demez. “ Bu işi yapmanın başka yolu yok” da en sevmedikleri deyişlerden biridir. Çünkü onlar her şeyin gelişime açık olduğuna inanır. (Özçelikel, 1994: 99)

Japonca’da KAI(kay), değişim; ZEN(zen) ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. KAIZEN (kayzen) de, bu yoldan hareketle daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla sürekli gelişme demektir. Bu sözcük Japonya’da sürekli gelişmeden çok SÜREKLİ GELİŞME İSTEĞİ şeklinde kullanılır. Çünkü KAIZEN sadece işletmelerde kullanılması gereken bir sistem olarak değil, aynı zamanda bir yaşam biçimi olarak düşünülmektedir. Evde, işyerinde, okulda ve hastanede, kısaca her yerde daha iyiye, daha güzele götürebileceğiniz bir şey bulabilirsiniz. (Özçelikel, 1994: 99)

KAIZEN metodunun amacı, teknolojik gelişmelerle ve alınabilecek diğer önlemlerle israfın önlenmesi ve kalitenin artırılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesidir. (Özçelikel, 1994: 99)

KAIZEN’ in temel prensipleri şu şekilde sıralanabilir: (WEB_8, 2013)

1. Problemi kabul edin.
2. Çok para gerektirmeyen projeleri seçin.
3. Önce “bizim” problemlerimize bakın “Olarinkine” değil,
4. Tek ölçü ekonomik çıkar olmamalıdır.
5. Önceliği saptayın. Projeyi kalite, maliyet, dağıtım vs. ilkelerine dayalı olarak yürütün.
6. Planla, yap, kontrol et, harekete geç (PDCA) çevrimini izleyin.

Kaizen’ in problemlere yaklaşımı HOŞGELDİNİZ PROBLEMLER şeklindedir. Çünkü (WEB_8, 2013)

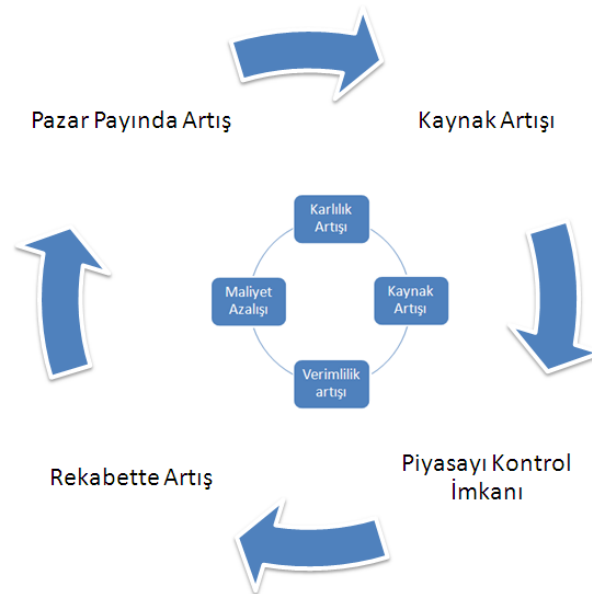
- Problem olmayan yerde gelişme olamaz.
- Problemler, büyük kısmı su altında kalmış potansiyel sorunların su yüzüne çıkan kısımlarıdır, su yüksekliği azaldıkça daha çok görünür hale gelirler.

- Bölümler (Departmanlar) arası engelleri kaldırmak gerekir.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin en önemlilerinden olan kaizen, örgüt içinde canlılık meydana getirir, çalışanları birbirine bağlar ve motivasyonlarını yüksek tutar. Örgüt içindeki birimler arasında iletişim sağlar ve sorunların çözümünde rol üstlenir. Örgütün belirlediği hedefine yürümesi için örgüt adına gerekli olan çabaları yürütür. (Akdağ, 2005: 165)

Tüketiciler ve üreticiler olarak hayatlarımızı, paylaştığımız ama zayıf nitelikli süreçlere önemli derecede bağlı olduğundan, hiç kuşkusuz daha iyisini yapmamız gerekmektedir. Hiç kuşkusuz, hep birlikte iyileştirmeleri görmeyi ve düşünmeyi öğrenirsek daha iyisini yapabiliriz de. Tüketicilerin bedeli ödenmeyen çalışmasıyla, çalışanların tatmin edici olmayan çalışmasıyla ve işletmenin yüksek maliyetli faaliyetleriyle el ele giden maliyetli israf ortadan kaldırılabilirse, ödülü çok büyük olacaktır. (Womak ve Jones, 2006: 50)

Sürekli gelişme sayesinde işletme hem kısa hem de uzun vadede başarısını arttıracaktır. Çünkü verimlilik artışı maliyetleri düşürüp karlılığı arttıracak, karlılık artışı da daha çok kaynak elde etmeyi sağlayacaktır. Bu kaynakların uygun kullanımı tekrar verimliliği arttıracak ve bu döngü devamlı olarak işletmeyi geliştirecek ve rekabet gücünü arttıracaktır. (Özevren, 1997: 16)



Şekil 2.7 Sürekli Gelişme Döngüsü

2.4.5. Hedeflerle ve Verilerle Yönetim

İncelenen konuya açıklık getirmek amacıyla toplanan bilgilere, belgelere, ölçümlere veri denir. Veriler bilginin hammaddesidir. Veriler, doğru veya yanlış olabilen görüşler, rakamlar, grafikler ve resimlerdir. Bilgi ise verilerin karar vericinin kullanabileceği hale getirilmiş veya dönüştürülmüş şeklidir. Kalite sorunu ile ilgili olarak istatistiksel tekniklerin kullanılmadan önce verilerin doğru olarak toplanması gerekmektedir. Gerçek verilere dayanmayan fikirler ve kişisel görüşler kalitenin geliştirilmesinde bir başlangıç noktası olarak kullanılamazlar. Bir karar aşaması öncesinde verilerin toplanması gerekmektedir. (Samtaş, 2010: 24)

Veriler size, üzerinde düşüneceğiniz göstergeler verir, ne düşüneceğinizi söylemezler. (Zemke ve Anderson, 1998: 43)

Verileri sıralayarak ve bunlardan anlamlı analizler çıkararak önceden belirlenmiş hedefe varıp varmadığımızı kontrol edebiliriz. Hedef belirleme kişilerin ve kurumun motivasyonunu arttırdığı gibi veri toplamada odak noktası hedef değil, süreçler olmalıdır. Toplanan veriler oluşabilecek hataları öngörmeyi ve süreçlerdeki aksaklıkları bulup düzeltmeyi böylelikle de istenilen başarılı sonuca varmayı sağlayacaktır.

Veri toplamada bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar; (Samtaş, 2010: 25)

- Veri toplamaktan amaç; fazla veri toplamak değil, anlamlı veri toplamak olmalıdır.
- Verinin iyi seçilmiş ve izlenmiş olması, her olaydan ya da parçadan doğru ve gelişigüzel alınmış olması gereklidir.
- Verileri toplama amacına yönelik olarak özel bir form geliştirilmelidir.
- Verilerin kim veya kimler tarafından, hangi tarihte, nasıl ve hangi birimlerde toplandığı geliştirilen formlara kaydedilmelidir.
- Verilerin istenilen hassasiyette ve doğru olarak toplanabilmesi için ölçü aletlerinin uygunluğu ve güvenilirliği sağlanmalıdır.

Sonuçta müşterilerinizle birlikte ve onlar için nereye varmaya çalıştığınızı tanımlamak, çalışanlarınızın da yaptıkları işin anlamını ve nedenini bilmelerini sağlar.

Strateji bildiriminiz o kadar iyi tanımlanmış olmalıdır ki, çalışanlar, gerçekten üstün bir hizmet sunmaya ilişkin kararlar verdiklerinde bu kararların sonuçlarının ne olacağını kesin olarak bilmelidirler. Bu gizemli bir şey değildir. Yalnızca amacın gücünü gösterir. (Bell ve Zemke, 1998: 88) Üstün nitelikli hizmet vermekle ünlenen şirketlerin ortak özelliği, hizmet standartlarını saptamış olmaları ve bu standartlara ne derece uyulduğunu ölçmek için gösterdikleri olağan üstü çabadır. (Bell ve Zemke, 1998: 118) Sürekli gelişme arayışı düşüncelere ve davranışlara yerleşmelidir. Bunun için elinizde iki önemli araç vardır: bilgi alma ve bilgi analizi. Bilgi almak için yararlanacağınız ilk kaynak ölçüm sisteminizdir. (Bell ve Zemke, 1998: 139)

Geçerli bir vizyon ve strateji değişime zemin hazırlar. Farklı geçmişlere sahip insanları ortak bir geleceğe doğru çalışmak üzere harekete geçirebilir. Fakat bunlar insanlara vizyona ulaşmak için önümüzdeki aylarda neyi değiştirmek zorunda olduklarını ve ne kadarının yeterli olduğunu söylemez. Liderin işinin kritik bir kısmı müdahale ve sürekli kontrol gerektiren birkaç en önemli yeteneği tanımlayıp bunları savunmaktır. (Bechtell, 2003: 35)

Bilgilere ve ölçülen verilere göre yönetim yaklaşımı organizasyonun üst yönetiminden başlamalıdır. Üst yönetim yanlış bilgi üretimine yol açacak davranışlardan kaçınmalı, sorunları ortaya çıkarmak için gereken ilgiyi göstermelidir. (Türkel, 2000: 11)

Neyi, neden ve istenilene ne kadar yakın yaptığını bilmek istemeyen bir lider, kuruluş, çalışan gelişimi ya da müşteri memnuniyetinden bahsedemez. Kuruluş üst yönetim vasıtasıyla çıkılan yolda varılmak istenen noktayı açıkça paylaşmalı ve doğru verilerin doğru yollarla toplanması konusunda çalışanlara rehberlik etmekle yükümlüdür.

2.4.6. Süreçlerle Yönetim Yaklaşımı

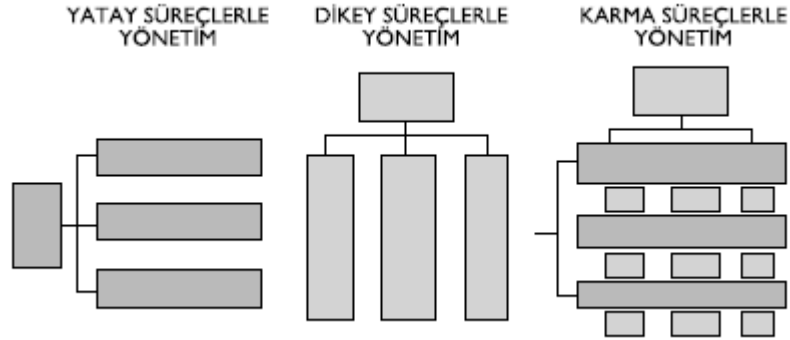
Süreçler, katma değer yaratan bileşik organizasyonel faaliyetlerdir. Dolayısıyla kuruluşlar iş süreçlerini anlamak, kontrol etmek ve iyileştirmek için büyük çaba sarf etmektedirler.

Bir kuruluş süreçler üzerinde çalışmakla, işin nasıl yapıldığı, organizasyonun bunu nasıl kontrol ettiği, ondan neler öğrendiği ve sonuçları iyileştirmeler için nasıl kullandığı soruları üzerine eğilmiş olur. Süreçleri yönetirken, daha somut olarak söyleyecek olursak kontrol eder ve iyileştirirken, bu kuruluşlar aynı zamanda kalite güvencesini geliştirmek için büyük çaba göstermektedirler. (Hardjonu et al, 1997: 48)

Çalışan kuruluşlar sayısız süreçler arası bağlantıyı tanımlamak ve yönetmek zorundadırlar. Sık sık bir süreçten gelen bir çıktı diğer bir süreçte başka bir girdiyi direkt olarak şekillendirecektir. Bir kurumda işlenen çeşitli süreçlerin sistematik tanımlanması ve idaresi ayrıca bu süreçler arasındaki bağlantılar yönetime “süreç yaklaşımı” olarak gönderilebilir. (Şimşek, 2000: 241)

Süreçlerle yönetim basit anlamıyla bir organizasyonda yapılan işin, farklı süreç başlıklarıyla tanımlanması ve bu süreçlerin sistematik bir şekilde doğru ve istenilen şekliyle işlediğinin kontrol edilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Süreçlerle yönetim yaklaşımında odak noktası kuruluşun genel hedefleri ve performansıdır.

Süreçlerle yönetimde farklı organizasyon yapıları ile karşılaşılabılır. Bunlar; Yatay Organizasyonlar, Dikey Organizasyonlar ve Karma Organizasyonlardır.



Şekil 2.8 Süreçlerin Organizasyon Yapısı

Kaynak: <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/TKY202U.pdf>, (21/12/2013).

Süreç yönetimlerinde organizasyon yapısının mümkün olduğunca yalın ve hızlı karar almayı kolaylaştıracak şekilde olması istenir. Karma süreçlerle yönetim söz konusu olduğunda süreçler birbirleriyle çakışmakta ve buna bağlı olarak süreç faaliyetlerinin işleyişinde ve karar alma adımlarında zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle,

süreçlerin daha başarılı ve verimli yönetilebilmesi için organizasyonlar da mümkün olduğunca süreçler gibi yalın olmalıdır. (WEB_9, 2013: 105)

2.4.7. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Günümüz dünyasında en önemli ve geri çevrilemeyen kaynak zaman olarak ifade edilebilir. Göreceli olarak finans, teknoloji, insan kaynağı, hammadde ya da fonksiyonel bilgi sonradan elde edilebilir. Zaman elden çıktığında artık geri dönüşü yoktur. O halde örgütsel ve bireysel açıdan zamanın çok iyi değerlendirilmesi gereklidir. Zamanın iyi değerlendirilmesinin adresi ise önleme amaçlı yaklaşım olarak ifade edilebilir. (Özmutaf, 2010: 79)

Önleyici yaklaşımda ise; prosesi her şamasında istatistiksel yöntemler kullanılarak, hatalar belirlenir ve kalıcı çözümler bulunur. Her ürün için, kararlı ve yeterli prosesler elde edilir. (Özkan, 2001: 44)

Hataları belirlemek ve nedenlerini saptayarak tekrarı önlemek ne kadar önemliyse, güçlü yanları saptamak ve bunun nedenlerini standartlaştırarak tekrarı sağlamak da aynı şekilde önemlidir. (Kondo, 1999: 41)

Önde duran dağa tırmanma girişiminde işlerin kötü gitmesi olasılığını önlemek için geçmişteki kaza ve başarısızlıklar hakkında bilgi toplamak, bunları inceleyip tartışmak kuşkusuz yararlıdır. Ne var ki, sadece beceriksizliklerden uzak durmakla Himalaya' nın el değmemiş doruklarına ilk başarılı tırmanışı gerçekleştirmek arasında büyük bir fark vardır. Önceki denemelerin başarı nedenlerini iyice araştırmak, bu olağanüstü tırmanışı gerçekleştirmede son derece etkin olur. (Kondo, 1999: 41)

Süreçte ortaya çıkabilecek hatalar sürekli gelişmeyi her zaman olumsuz olarak etkilemektedir. Toplam kalite yönetiminin özü olan sürekli gelişme felsefesi hataları ortaya çıktıktan sonra değil ortaya çıkmadan engelleyerek kaliteye ulaşmayı amaçlamaktadır. (Cafoğlu, 1996: 157)

2.4.8. Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak

Öğrenen organizasyon, öğrenmeye öncelik verendir. Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. İdeal olarak, kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey – öğrenme yoluyla –kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adar. Kurum da, nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Kurum ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve kurum kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır. (Braham, 1998: 9)

Kurumlar açısından bakıldığında, rekabet ortamında başarılı olmak, ancak diğerlerinden daha hızlı ve daha anlamlı şekilde öğrenmeye bağlıdır. Dolayısıyla kurumsal öğrenme sürecini etkinleştirmek gerekir. Kurumsal öğrenme ya da diğer adıyla organizasyonel öğrenme, adından da anlaşılacağı gibi birden fazla kişinin ve sistemin öğrenme süreci içinde yer almasını gerektirmektedir. Bireysel öğrenme için işbirliği şart değilken, organizasyonel öğrenme için iletişim ve işbirliği şarttır. (Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 2000: 29)

Tüm organizasyonlar öğrenir, bu yüzden öğrenen organizasyon kavramı pratik olarak ayırt edici değildir. Organizasyonlar öğrenirken de yok olabilirler; yanlış bir şey öğreniyor olabilirler ya da yeterince hızlı öğrenmiyordurlar. Esas konu organizasyonların öğrenmesi değil, hız, ekonomi, doğruluk ve elde etme bakımından nasıl öğrendikleri ve neyi öğrendikleridir. (Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 2000: 79)

“Kurumların en önemli değeri çalışanlardır. Çalışanların nitelikleri, yetkinlikleri ne kadar yüksek olursa kurum o kadar yükseliyor. Önemli olan o nitelikleri ortaya çıkarabilecek çalışma kültürü ve ortamını yaratabilmek. Bunun arkasında hep eğitim ve girişim yatıyor.”(Altıntaş, 2008: 17)

Başarılı yöneticiler her elemanını sistematik olarak geliştirirler ve bunu sadece onları düşündüklerinden değil, işletmelerin de yararlı olacağı için yaparlar. Eğitilmiş yöneticiler ve elemanlar, eğitim görmemiş rakiplerini kolayca geçmektedirler. (Gümüş, 1995: 63)

2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMACI VE YARARLARI

Sanayi devrimi sonrası üretimin her şey demek olduğu dönemlerde, rekabetçi ortamda rekabet edebilmek için maliyeti düşük ve nitelikli ürünler üretmek amacı ile doğan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, zamanla üretim sektöründe olduğu kadar hizmet sektöründe de düşük maliyetle daha iyi hizmet sunmak amacıyla da kullanılmaya başlanmış ve kullanılmaya devam edilmektedir.

Bugüne gelindiğinde Toplam Kalite konusunda yapılan çalışmalar ve söylenenler gösteriyor ki, Toplam Kalite Yönetimi tepeden tırnağa; çalışan, patron ve müşteriyi de kapsayan, hiç bitmeyen bir mükemmelleşme yolculuğu halini aldı. Organizasyonlar müşteri memnuniyeti sağlamak ve mükemmeli yakalamak için bu yolculuğa çıktılar. Bu pencereden TKY'nin hedeflerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz. (Imai, 1997: 2)

- Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönleltmek;
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

TKY uygulamaları ile kuruluş bünyesinde gelişmeler yaşandığı gibi toplumsal anlamda da katkıları vardır. TKY'nin başlıca yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz. (Şimşek, 2004: 226-240)

- a) **Kar artışı:** Sürekli geliştirme eğitim faaliyetleriyle maliyetlerin azaltılması, satışların artırılması yoluyla karın artışı.
- b) **Etkinlik artışı:** İşgücü yeteneklerinin artırılmasıyla firma kültürü değişime uğrar. Toplam Kalite Yönetimi'nin organizasyonel etkinlik artışına etkileri şöyle sıralanabilir:

1. Grup çalışması ve birimler arası iş birliği,
 2. Ortak bir dilin kullanılması ve müşterilerin izlenmesi,
 3. Katılımın artırılması ve mesleki ilerlemeler,
 4. İş tatmininin artmasıyla istenmeyen işten ayrılmaların azalması,
 5. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi,
 6. Organizasyonel önceliklerin belirlenerek çalışanlara daha etki olarak bildirilmesine yardımcı olur.
- **Maliyetlerin azalması:** Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasıyla elde edilen ekonomik faydaların bazıları şu şekilde sıralanabilir:
 1. Satın alınan malzeme maliyetlerinde azalmalar,
 2. İşçilik maliyetlerinde azalmalar,
 3. Ortalama stok seviyelerinde azalmalar,
 4. Ürünün toplam üretim zamanında azalmalar,
 5. Kalite maliyetlerinde azalmalar.
- c) **Verimlilik artışı:** Toplam Kalite Yönetimi'nde, ürün dizaynı ve proseslerdeki iyileştirmeler ilk parçalar üretilmeden çok daha önce onaylandığı ve gerçekleştirildiği için, üretim sırasında çok az problemle karşılaşılır. Bu nedenle, maliyetler azalmakta yeniden işlenecek parça sayısı çok aza inmekte ve yüksek verimlilik elde edilmektedir.
- d) **Çalışma hayatının kalitesinin artması ve çalışanların morallerin yükselmesi:** Düşük moral verimliliği doğrudan etkilemektedir. Kalite çalışmaları sonucunda duyulan tatmin, personelin motivasyonunu ve moralini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak da işyerine olan bağlılığın derecesinde önemli artışlar kaydedilmektedir.

- e) **Rekabet gücü ve pazar payı artışı:** İyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanması, müşteri tatminini sağlamakta, satışlar ve karlar artmaktadır. Bunun sonucu olarak da firmanın Pazar payı artmakta ve rekabet üstünlüğü yükselmektedir.
- f) **Kültür değişimi:** Toplam kalite çalışmaları, organizasyonel öğrenme gücünü arttırmakta ve kültür değişimini sağlamaktadır.
- g) **Çevresel kalite anlayışı:** Toplam kalite yönetimi, çevresel kalite anlayışının başlamasına öncülük etmekte ve çevresel kalitenin sağlanması için yeni bir yaklaşım getirmektedir. Çevre, hem toplum hem de tüm insanlık için çok önemlidir ve korunması gereken bir değerdir. Bu değerın korunmasına toplam kalite yönetiminin katkısı büyük olacaktır.
- h) **Müşteri (Dış) tatmini:** Bütün insanlar doğal olarak tüketicidir ve ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak durumundadırlar. Bu sebeple toplumun her ferdi birçok firmanın müşterisi konumundadır. Tüm firmaların, toplam kalite anlayışını benimsemesi ve toplam kalite yönetimini uygulaması ile tüm müşterilerin tatmin edilmesi mümkün olacaktır.
- i) **Ürün ve hizmet kalitesinin artması:** Toplam kalite yönetimi, iş proseslerindeki hataların ortaya çıkartılması ve bu hataların yok edilmesi suretiyle kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve müşterilere sunulmasını sağlar.

Bu felsefenin Amerika'da doğup Japonya'ya daha sonra da tüm dünyaya yayılması da gösteriyor ki, giderek tek pazar haline gelmeye başlayan dünya pazarında şirketlerin varlığını sürdürebilmek ve söz sahibi olabilmek için yapması gereken, Toplam Kalite çalışmalarına katılmak ve yaşamaktır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç odaklı yönetim yaklaşımının uygulamada kendini yoğun olarak hissettirmesi aslında oldukça eskilere, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gelişmeye başladığı yıllara kadar uzanır. 80’li yıllardan bu yana dünyada etkisini hissettirmeye başlayan TKY’nin en önemli unsurlarından birisi “ Süreçlerin Sistematik Olarak İncelenmesi” dir. (WEB_11, 2013: 2)

3.1. SÜREÇ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Süreçler, mevcut girdiler üzerinde bir dizi işlemler uygulamak suretiyle, bu girdilerin değer taşıyan çıktılara dönüştürülmesi işlemleri olarak tanımlanabilir. İçerisinde süreçlere ilişkin farklı ayrıntılara yer veren birçok süreç tanımı mevcuttur. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir.

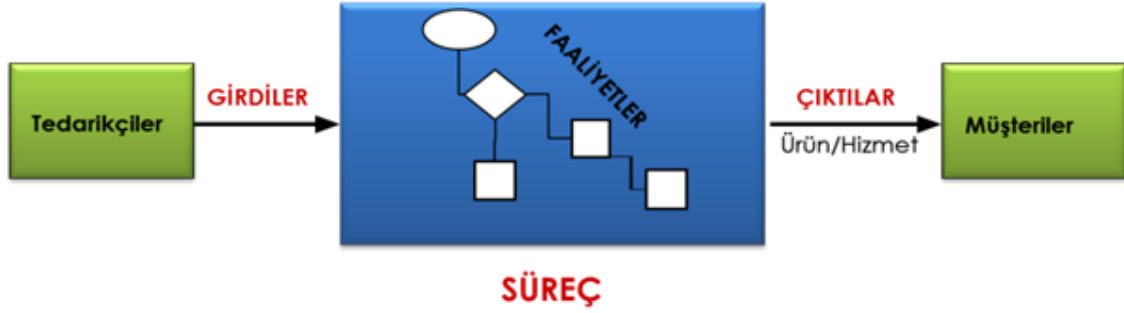
Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir. (Eyüpoğlu, 2013)

“Müşteri/Vatandaş” için bir değer oluşturmak üzere, bir grup girdiyi kullanarak, bunlardan çıktılar elde etmeyi amaçlayan;

- Tekrarlanabilen,
- Ölçülebilen,
- Sahibi ve sorumlusu (sorumluları) olan,

- Organizasyonel hiyerarşi gerektirmeyen,

Fonksiyonlar (birimler) arasında gerçekleşen, eylem ve işlemler dizisidir. (WEB_12, 2013)



Şekil 3.1 Süreç Kavramı

Kaynak: <http://www.tusside.gov.tr/tr/surec-yonetimi>, (22/12/2013).

“İş sürecini, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlıyoruz.” Hammer ve Champy Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto adlı eserlerinde süreci bu şekilde tanımlıyorlar. Sipariş edilen malların müşteriye teslim edilmesini ise, sürecin yarattığı değer olarak örneklendirmişlerdir.

Bir ya da daha fazla girdinin kuruluş içi ve/veya dışındaki müşteriler için çözüm oluşturan bir ya da daha çok çıktı şekline dönüştürülmesinin sağlandığı bir faaliyet ya da karşılıklı ilişkileri olan faaliyetler kümesidir. Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir. Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamıdır. (WEB_11, 2013: 2)

Çalışma hayatı ve günlük yaşantımızda karşılaştığımız süreçlere örnek olarak; işe gitmek için hazırlık yapma, günlük iş planı yapma, parça siparişi verme, bir mesaj hazırlayıp gönderme, sipariş alma, satın alma, fatura hazırlama, stok yönetimi, denetim, işletme planlaması, bütçe planlama, performans değerlendirme, öneri geliştirme, kredi onaylama, yönetim geliştirme, sözleşme yönetimi, teklif hazırlama, insan kaynakları planlaması, yeni personel istihdamı, bordro hazırlama, ürün geliştirme, nakit akışının planlanması, bütçe hazırlama, şartname hazırlama, yurt dışından konuk karşılama, yatmak için hazırlanma gösterilebilir. (WEB_11, 2013: 3)

Birbirine benzer bu tanımlamalar da ortak olan temel özellikler yaratıcılık ve değer yaratmadır. Bunlar dışında bir süreçte olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bir sürecin tanımını yaparken bu özellikler üzerinden yapacağımız sınamalar ile tartıştığımız işlemlerin birer süreç olup olmadığı konusunda net kararlar verebiliriz.

1. Tanımlanabilirlik: (Coşkun, 2008: 5)

- Tedarikçiler
- Girdiler
- Çıktılar (ürün/hizmet)
- Müşteriler
- Müşterinin sesi
- Sürecin sesi
- Süreci oluşturan faaliyetler

Belgelenebilir ve tanımlanabilir olmalıdır.

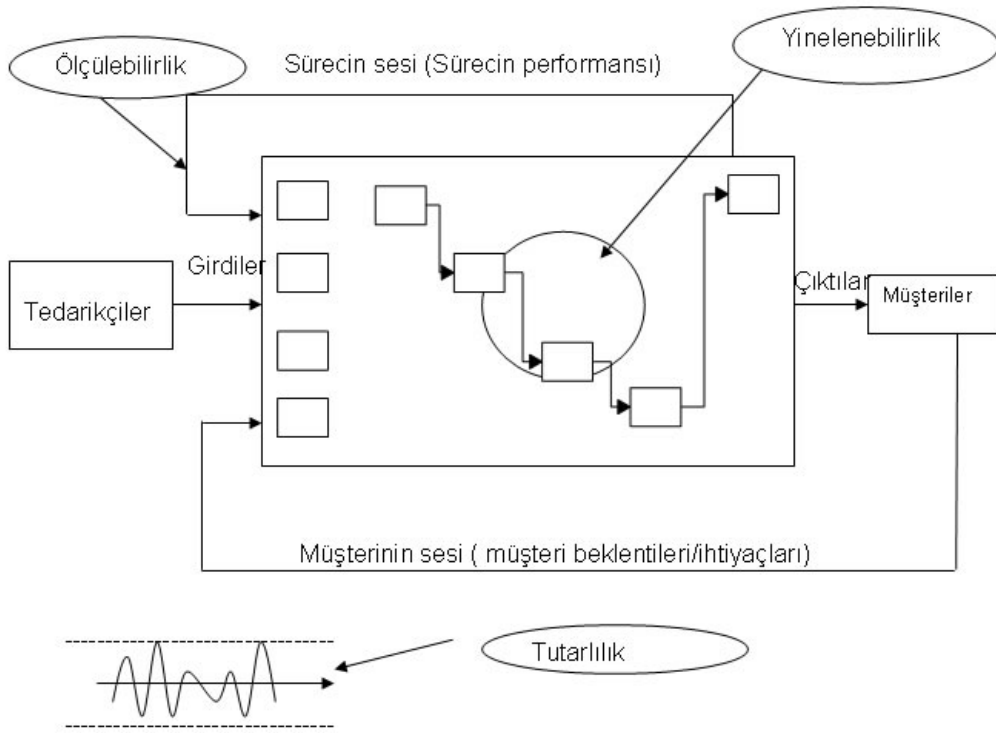
2. Tekrarlanabilirlik: Süreci meydana getiren girdilerin sonucu olarak aynı çıktıların istendiğinde tekrar tekrar elde edilebiliyor olmasıdır.

3. Tutarlılık: Süreçlerde hedeflenen noktalardan sapmalar yaşanabilir. Çıktıların öngörülenden farklı oluşması gibi durumlar söz konusu olabilir. Oluşabilecek hedeften sapmaların önceden tespiti ile sonucun belirlenen sınırlar içerisinde oluşmasının sağlanması, süreç tutarlılığının da sağlanması anlamına gelir. Bu aşamada bir takım istatistiksel yöntemlerden faydalanılabilir.

4. Ölçülebilirlik: Sürecin performansının belirlenebilmesi ve gerekiyorsa iyileştirici faaliyetlerde bulunulabilmesi için ölçülebilir nitelikte olması gerekir.

5. Kontrol edilebilirlik: Süreç üzerinde kontrol sahibi olmak yani gerek görüldüğünde düzeltme yapılabilir olması kastedilmektedir.

6. Katma değer yaratma: Kullanılan kaynaklar ile oluşturulan çıktıların müşteri tatmini ve şirket için anlamlı bir katkı ortaya çıkarıyor olmasıdır.



Şekil 3.2 Süreç Özellikleri

Kaynak: <http://www.satisteknikleri.org/surec-yonetimi/surec-ve-surec-yonetimi-kavramlari.html>, (22/12/2013).

3.2. SÜREÇLERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Süreçleri ve süreç yönetimini anlamamızda sıkça kullanılan kavramlar aşağıda verilmiştir. (Bozkurt, 2003: 13)

Tedarikçiler: Sürecin girdilerinin bir veya bir kaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olurlar.

Girdiler: Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden tedarikçiler tarafından katılan unsurlardır.

Çıktılar: Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmettir.

Müşteriler: Sürecin çıktılarını kullanan ve/veya onlardan yararlanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır.

Süreç sahibi: Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibidir ve sürecin bütünü yönetir. Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterilerini tanıyan, beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarından birinci dereceden sorumlu olan kişilerdir.

Süreç sorumlusu: Sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.

Süreç ekibi: Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.

Süreçteki faaliyetler: Girdilerini, çıktıya dönüştüren süreç içersinde yer alan faaliyetlerdir.

Müşteri gereksinim ve beklentileri: Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetlere ilişkin olarak müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.

Süreç performans ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini ölçmeye yarayan göstergelerdir.

Sürecin sınırları: Bir süreç için sınırlar, süreç sahipliğinin oluşturulmasını kolaylaştırmak ve sürecin diğer süreçler, (müşteri/tedarikçi) ile olan ara kesitlerini belirlemek için oluşturulmalıdır. Süreç ara kesitleri genellikle boşlukta kalmaları nedeniyle süreç sorunlarının kaynaklarıdır. Süreç ara kesitlerinden kaynaklanan sorunlar her iki taraftaki süreç sahipleri ile önemli süreç karakteristiklerinin işlemsel tanımlarının yapılması ile en aza indirilebilir. (Bozkurt, 2010: 44)

Çevrim süresi: Bir sürecin ürün ya da hizmeti oluşturup tamamlama sıklığını belirtir.

Müşterinin sesi: Mevcut sürece ilişkin müşterinin belirtmiş olduğu beklenti ve ihtiyaçlar kastedilmektedir.

3.3. SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI

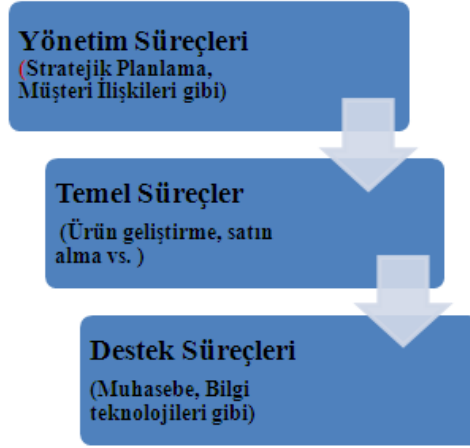
Literatür incelendiğinde süreçler yaygın olarak iki şekilde sınıflandırılmışlardır. Bunlardan ilki sürecin büyüklüğü ve kuruluş için önemine göre yapılan genel sınıflandırma diğeri ise kademeli olarak süreçlerin kapsamlarına göre hiyerarşik bir şekilde sınıflandırılmasıdır.

Süreçlerin genel hatlarına göre sınıflandırılması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır. (WEB_9, 2013: 103)

- **Yönetim Süreçleri:** Yönetim süreçleri, temel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için gerçekleştirilen süreçlerdir. Yönetim süreçleri aslında büyük resme bakmaktır. Yönetim süreçleri, tüm süreçlerin uygun yöntemlerle izlenmesini, gözden geçirilmesini ve raporlanmasını içerir. Yönetim süreçlerini tasarlamak ve yönetmek; işletmedeki sürekli gözden geçirme, önlem alma, stratejik planlama, sürekli iyileştirme ve sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesini sağlar. Yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliği temel ve destek süreçlerin performansını etkiler.

- **Temel Süreçler:** Temel süreçler bir işletmenin varoluş nedenine, başka bir deyişle misyonuna uygun olarak gerçekleştirilen ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması amacıyla işletilen süreçlerdir. Örneğin; ürün geliştirme, satın alma, üretim ve satış süreçleri temel süreçler arasında sayılabilir.

- **Destek Süreçleri:** Destek süreçler, genellikle iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik işletilen süreçlerdir. Temel süreçlerin performansı üzerinde etkilidirler. Bu süreçler, temel süreçlerin etkili vekatma değer yaratacak şekilde gerçekleşmesine yardımcı olurlar; temel süreçlerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapının oluşturulması ve desteğin verilmesini sağlarlar. Örneğin; muhasebe, bilgi teknolojileri, iç iletişim, bakım-onarım ve altyapı geliştirme süreçleri destek süreçler arasında sayılabilir.



Şekil 3.3 Süreç Sınıfları

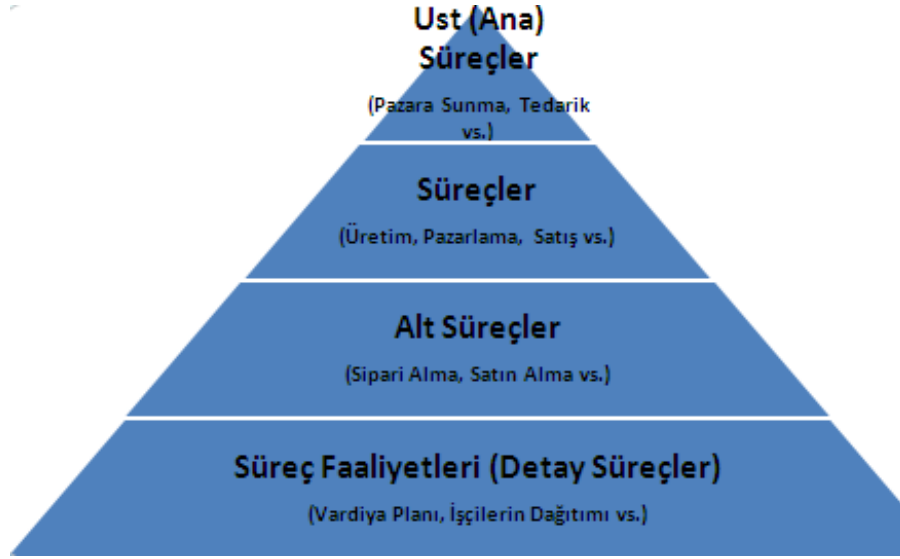
Süreçlerin kademeli olarak hiyerarşik sınıflandırılması ise şu şekilde yapılmaktadır.

1. Üst (Ana) Süreçler: Üst süreçler, işletmelerin çıktıları ve performansını doğrudan etkilerler ve stratejik öneme sahiptirler. Hiyerarşinin ilk sırasında yer alan bu süreçler birden fazla süreç içerirler. Örnek olarak “Pazara sunma” ve “Tedarik” süreçleri verilebilir.

2. Süreçler: Birbiriyle etkileşim halindeki alt süreçler bir araya gelerek ana süreçleri oluştururlar. Örneğin, “Satın alma”, “Üretim”, “Pazarlama”, “Satış” süreçleri.

3. Alt Süreçler: Süreçleri meydana getiren alt seviyedeki süreçlerdir. Süreçlere nazaran daha fazla detay içerirler. Örneğin, “İç Satın Alma”, “Dış Satın Alma” “Sipariş Alma” gibi

4. Süreç Faaliyetleri (Detay Süreçler): Bir organizasyonel birim içinde başlayıp biten, küçük ve basit süreçleri, bir veya birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen görevleri ve görevlerinin yerine getirilmesi için gerekli faaliyetleri içerir. Vardiya planı, işçilerin dağıtımı, tezgah yükleme faaliyetlere örnek olarak verilebilir. (Bescelli, 2006: 4)



Şekil 3.4 Süreç Hiyerarşisi

3.4. SÜREÇ ETKİNLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ

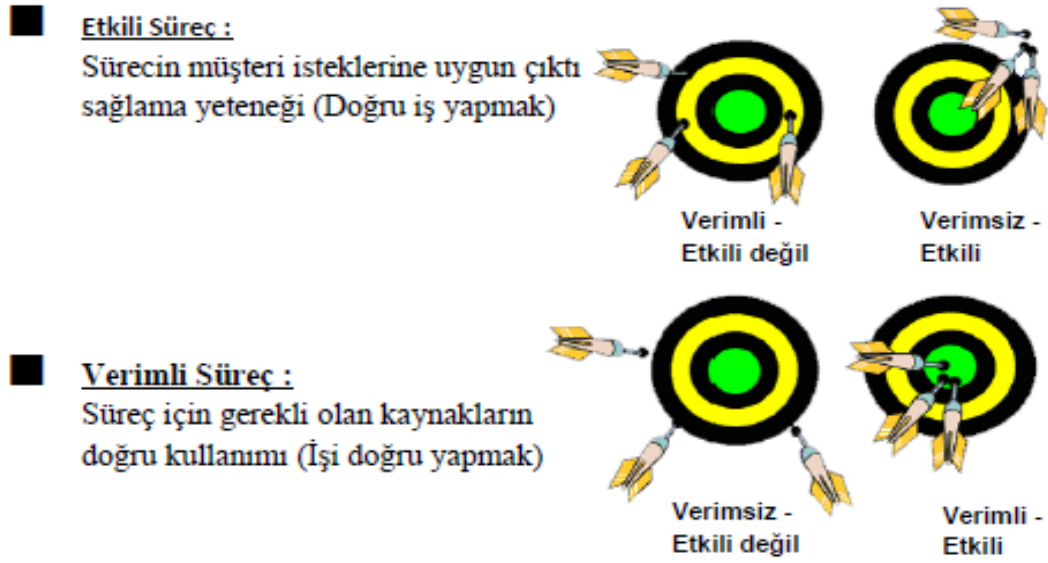
“Etkinlik: etkin olma durumu; hareket etme yeteneği, gücü; bu yeteneğin dışavurumu.”

“Verimlilik: Bir şeyin, bir etkinliğin, bir kimsenin verimli olma durumu; verimli: iyi ve çok ürün veren, iyi sonuç veren bir şey için kullanılır.”

Etkinlik ve verimlilik kavramlarının sözlük anlamları Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi’nde bu şekilde verilmiştir.

Buradan hareketle, süreç etkinliği ile süreç kavramını oluşturan girdi ve çıktıların gücü ve dışa vurumu, diğer bir deyimle kalitesi kastedilmektedir. Girdi olarak temin edilen kaynakların kalitesi ve çıktı olarak ise ürün kalitesi ya da aldığı ürün ve/veya hizmet karşısında müşterinin duyduğu memnuniyetin seviyesi, söz konusu sürecin kalitesini göstermektedir. Buna göre süreç etkili ya da değil şeklinde karar verilebilir.

Süreç verimliliği ise; müşteri için verimli olma durumunun yanında, süreç sahibinin süreç girdileri ile çıktıları karşılaştığında elde ettiği sonucun iyi bir sonuç olup olmadığı ya da ne kadar iyi, ne kadar verimli olduğunu gösteren nitelemedir.



Şekil 3.5 Süreç Verimliliği ve Etkliliği

Kaynak: Erten, S., (2010), Lojistik Süreç Yönetimi Bir Kamu Kurumu Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 21.

3.5. SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMA NEDENLERİ

Geleneksel Yönetim anlayışından Süreçlerle Yönetim anlayışına geçişin amacı organizasyonların değişimle baş edebilecek becerileri geliştirebilmesine imkan sağlayacak bir yapıya kavuşturulmasıdır. (Erarslan, 2008: 22)

Süreç yönetimi, süreçlerin doğru ve hedefler doğrultusunda işlediğinin teminatı olmakla birlikte işlemeyen aksayan süreçlerin yeniden tasarlanması gerekir. Kuruluşları süreçlerle yönetime iten nedenler kuruluş içi ve kuruluş dışı olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir.

Geleneksel yönetimden modern yönetimlere geçiş sürecinde mutlu müşteri, daha az maliyet, daha kaliteli ürün, verimli sistemler, mutlu çalışanlar vs. yaratılmaya çalışılırken aslında yapılanın iş süreçlerinin sürekli irdelenmesi olduğunu görürüz. Bu pencereden bakıldığında süreçlerle yönetim daha etkin, verimli ve proaktif işler yaratmak adına mevcut sistemleri yeniden ve yeniden tasarlamak olarak karşımıza çıkar ki günümüzde Değişim Mühendisliği olarak tanımlanan süreçlerin irdelenmesi ve yeniden tasarlanması Toplam Kalite Yönetimi anlayışının önemli bir uzantısıdır.

Mevcut pazarlardaki payını arttırma, dışarıya açılma, rakipleri karşısında söz sahibi olmak vs. gibi her şirketin istediği ortak hedeflere ulaşmak, fazlasıyla dikey; hantal ve işe yaramayan organizasyonlarda maalesef mümkün değildir. Günümüzde modern anlayışa sahip her şirketin bu amaçlara giden yolda yapması gereken şey değişim ve yeniden yapılanma gibi kavramları gündemlerinden hiç çıkarmadan üzerinde çalışmaktır.

3.5.1. Kuruluş Dışı Nedenler

Kuruluş dışı nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Bozkurt, 2003: 9)

- Globalleşme
- Yavaş bir şekilde de olsa gelişmesini sürdüren demokratikleşme
- Bilgi teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler
- Dünya çapında giderek artan rekabet
- Politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik platformdaki değişimler
- Kuruluşların varlık nedenleri olan müşterilerin beklentilerindeki artış ve değişimler
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknoloji sistemlerindeki gelişmeler
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişme ve gelişmeler.

3.5.2. Kuruluş İçi Nedenler

Kuruluş içi nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Bozkurt, 2003: 9)

- Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olamama
- Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri şikâyetlerindeki artışlar
- Uygun bir planlama yapılamaması
- Hedef ve politikalarındaki değişiklikler
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Ürün hayat çevriminin (süresinin) kısa olması

- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlenmelere dayalı hantal ve yavaş işleyen organizasyon yapıları
- Ürün/hizmet kalitesinde ve verimliliğinde azalma
- Kalite maliyetlerinde artış
- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düzeyinde azalma.

3.6. SÜREÇLERLE YÖNETİMİN YARARLARI

Süreçler işlerin doğal akışını ve birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymayı, süreç yönetimi ise bu akışın şirketin hedeflerine ulaşma yönünde organize edilmesini amaçlar. Bunun için de süreçlerin katma değer yaratacak şekilde yapılandırılması, performansının izlenerek iyileştirilmesini, sürekli gelişme yönünde iç ve dış öğrenme olanaklarından yararlanılarak yalınlaştırılmasını ve daha verimli hale getirilmesini sağlar. Bu özelliklerden dolayı süreç yönetimi yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak düşünülmelidir. (Aras, 2005: 1)

Süreç yönetimi, müşteriye odaklanmayı sağlar. Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş, hiyerarşik yapılardır. Temel süreçler ise, birden fazla bölümden kişinin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumlardır. Temel süreçler, fonksiyonlar arasındadır. Sadece bir bölüm içinde başlayıp biten süreçler de olmakla beraber bunlar daha çok, temel sürecin alt veya detay süreçleridir.

Dikey organizasyonlar üzerinde; başı, sonu, adımları, bölümden bölüme geçişleri net olarak tarif ve dokümanite edilmemiş yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir bölüm, sadece kendi yaptığı kısımdan sorumlu olduğu; yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda, süreçlerde aksamalar olması son derece doğaldır. Çoğu kez asıl önemli olanın müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılır. (Eyüboğlu, 2013:1)

Sürece katılan elemanlar müşterinin gereksinimlerinin zamanında ve sorunsuz halledilmesi konusundaki tüm sorumluluğu üstlenmekte ve böylece eskisine göre daha az denetime gerek duymaktadırlar. (Hammer ve Champy, 1997: 47)

Süreç yönetimi belirli özellikleri ile kurumlara birçok konuda fayda sağlamaktadır. Aşağıda süreç yönetiminin önemi ve faydaları ile ilgili maddeler halinde bilgiler verilmiştir.(WEB_13, 2013)

- Süreç yönetimi kurumda/birimde yapılan faaliyetlerin işler bazında ortaya çıkarılmasını sağlayarak iş/süreç bazlı bir kontrol sağlar.
- Süreçlerin akış şemaları oluşturulacağından, yapılan işler bir bütün halinde görülebilir.
- Her bir sürecin sahibi/sorumlusu belirlenerek hangi işin kim/kimler tarafından yapıldığı net bir biçimde ortaya konur.
- Her bir sürecin etkin biçimde işleyebilmesi için gerekli girdi ve tedarikçiler, ortaya çıkan çıktılar ve müşteriler belirlenir. Böylece süreçte herhangi bir sorun yaşandığında bunun nereden kaynaklandığı rahatlıkla bulunabilir.
- Süreçlere performans göstergesi ve hedef belirlendiği için süreçlerin kendi akışı içerisinde bırakılması yerine hedefine ulaşması yönündeki çabaları içerecek şekilde yönetilmesi sağlanır.
- Süreçler için hedefler konulacağından, hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda iyileştirmeye açık alanlar rahatlıkla tespit edilmiş olur.

3.7. SÜREÇ YÖNETİM AŞAMALARI

3.7.1. Süreçlerin Tanımlanması

Süreçler belirlendikten sonra her sürece bir süreç sahibi atanmalı ve süreçler tanımlanmalıdır. Bir süreci tanımlamak demek; (WEB_14, 2013)

1. Sürecin girdisini
2. Sürecin çıktısını
3. Sürecin tedarikçisini/tedarikçilerini
4. Sürecin müşterisini/müşterilerini
5. Sürecin başlangıç etkinliği
6. Sürecin bitiş etkinliğini
7. Süreçte yer alan alt süreç veya işlemleri
8. Süreçte yer alan katılımcıları (süreçte çalışanlar)
9. Sürecin performansının hangi göstergelerle ölçüleceğini
10. Ve tabii süreç sahibini belirlemek ve belgelemek demektir.

3.7.2. Dökümantasyon Ve Akış Diyagramlarının Oluşturulması

Süreç sorumluları ve çalışanlarının süreçleri değerlendirerek geliştirebilmeleri için, süreçlerin bir bütün olarak ele alınıp yorumlanabilmesi için, süreçlerin herkesin anlayabileceği ortak bir dilde dökümanite edilmesi gerekmektedir. (Şendikçi, 2009: 22)

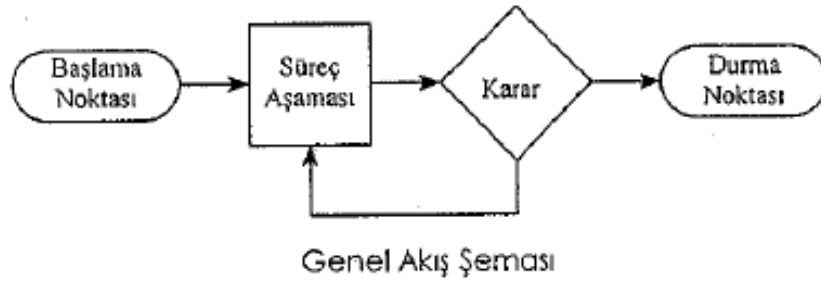
Tipik bir şirkette dökümanlar beş seviyede ifade edilirler:(Aras, 2005: 88)

1. seviye dökümanlar: el kitapları
2. seviye dökümanlar: prosedürler
3. seviye dökümanlar: akış şemaları
4. seviye dökümanlar: talimatlar
5. seviye dökümanlar: destek dökümanlar (listeler, formlar, etiketler vb.)

Prosedürler bir süreçteki faaliyetlerin tümü hakkında genel bilgi veren dökümanlardır. Talimatlar ise prosedürden farklı olarak süreç içerisindeki bir işin işi yapacak kişiye ayrıntılı olarak anlatıldığı dökümanlardır.

Akış şemaları, bir iş sürecindeki basamakları şekiller ve kısa notlar yardımıyla anlatan şemalardır. El kitapları ise kuruluşun tüm süreçlerine istinaden hazırlanan prosedür, talimat, akış şemaları ve müşterilerine sunduğu taahhütlerin yer aldığı kuruluşu tanıttıcı kitapçıklardır.

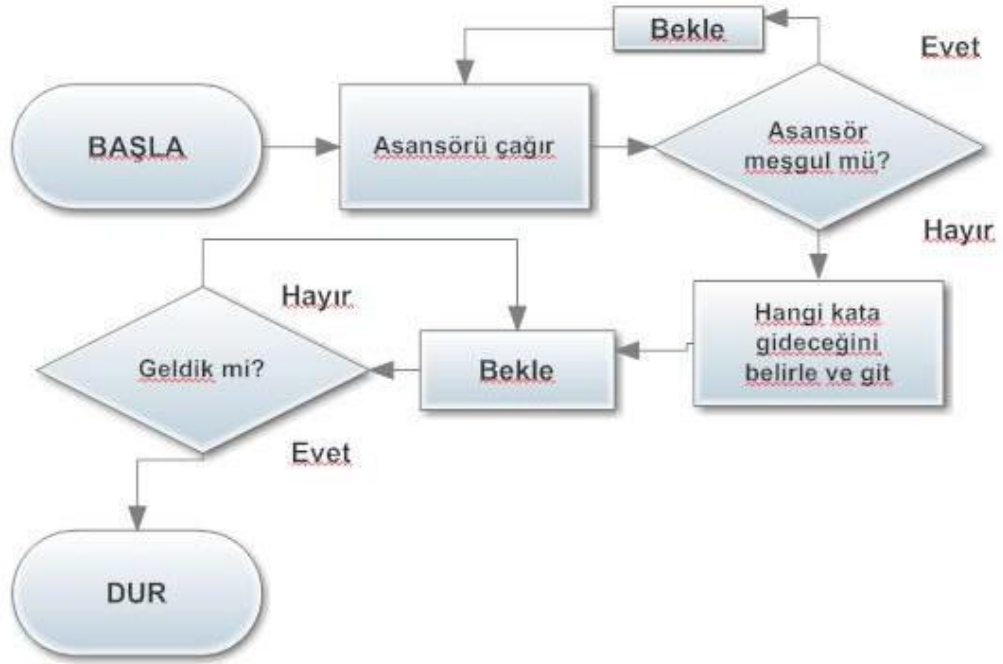
Akış şemalarında kullanılan geometrik şekillerin herbirine bir anlam tanımlanmıştır. Kullanılan geometrik şekiller ve anlamları aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Şekil 3.6 Akış Şeması Sembolleri

Kaynak: Bell, C., R., Zemke, R., (1998), Managing Knock Your Socks Off Service, (Şapka Çıkartıran Hizmet Yönetimi), (Çeviren: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., s. 145.

Yukarıda belirtilen sembollerin kullanıldığı örnek bir iş akış şeması aşağıda verilmiştir.

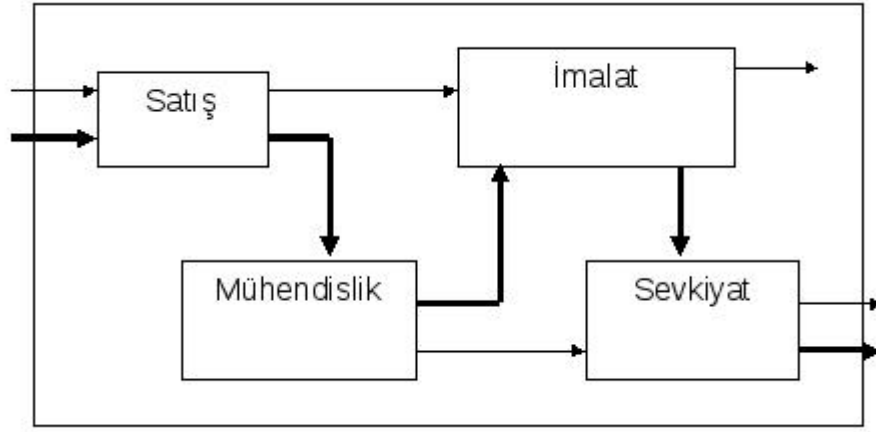


Şekil 3.7 Asansöre Binme Akış Şeması

Kaynak:<http://www.bilgius.com/asansor-algoritmasi-akis-diyagrami/>, (22/12/2013).

İki tip akış süreç haritası vardır. İlişki haritası ve çapraz fonksiyonlu süreç haritası.(Ünnü, 2013: 1)

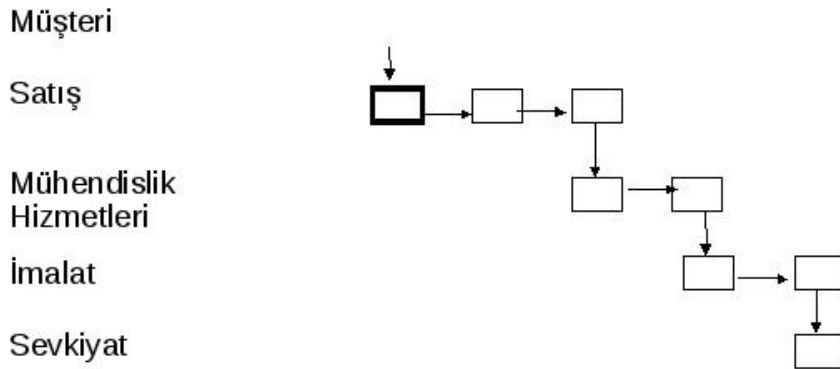
İlişki haritaları, tedarikçi müşteri ilişkilerini yahut bir organizasyonun kısımları arasındaki mevcut bağlantıları gösterir.İşin esas fonksiyonlarının birinin diğeriyle nasıl etkileştiğini gösteren büyük resmin sık sık gösterilmesi gerektiğinde, organizasyonun herhangi bir seviyesi için de bir ilişki haritası çizilebilir. (Ünnü, 2013: 1)



Şekil 3.8 İlişki Haritası Örneği

Kaynak: <http://tre.docdat.com/docs/1233/index-11659.html>, (22/12/2013).

Çapraz fonksiyonlu proses haritaları bir organizasyonun esas iş proseslerinin birkaç fonksiyonu nasıl kestiğini gösterir. Bu tip harita, organizasyonun fonksiyonlarının kara kutusunun içinde ne olduğunu açıklar ve her bir proses adımları ile ilişkisi olan girdiler ve çıktılar ve ayrıca iş prosesini yapan adımların sırasını da gösterir. Organizasyonun herhangi bir seviyesi için de çapraz fonksiyonlu proses haritası çizilebilir. (Ünnü, 2013: 1)



Şekil 3.9 Çapraz Fonksiyonlu Proses Haritası Örneği

Kaynak: <http://tre.docdat.com/docs/1233/index-11659.html>, (22/12/2013).

İş akışı semaları hazırlanırken şu konulara dikkat etmek gereklidir: (WEB_ 15, 2013)

1. İş akışını sayfanın sağ üst kısmından başlayarak aşağıya ve sol taraftan başlayarak sağa doğru çizmek gerekir.
2. İş akışı hazırlanan çalışma dikkatli bir şekilde tanımlanmalı ve açıklanmalıdır.
3. Çalışmanın başlayacağı ve biteceği yerler belirlenmelidir.
4. Çalışmanın her basamağında basit açıklamalara yaparak kullanıcılara bilgi verilmelidir.
5. İş akışı çıkartılan işlemin kapsam ve sınırları dikkatli bir biçimde belirlenmelidir.
6. Standart iş akışı sembolleri kullanılmalıdır.

Süreçler işletmelerin damarları gibidir. Kanın damarda akabilmesi için nasıl ki, damarın tıkanık olmaması elzem ise; süreçler de işletmenin hedeflerine ulaşmaya giden yol gibi sürekli açık ve kesintisiz olmalı; gereksiz dönemeçlere sahip olmaksızın kısa ve net olmalıdırlar. (Can, 2013: 1)

3.7.3. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi

Kritik süreçler, süreçlerin kritik başarı faktörleri üzerindeki etkisi ve süreçlerin gelişme ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenen ana süreçlerdir. Kritik süreçler iyileştirmede önceliğe sahip bulunurlar. (Özkan, 2013: 1)

Kritik süreçler, şirket ana hedeflerine ulaşmada kritik öneme sahiptirler. Bu nedenle kritik süreçlerin performansının takibi ve gerekiyorsa iyileştirilmesi oldukça önemlidir. İş sonuçlarının başarısı kritik süreçlerin performansı ile doğrudan ilintilidir.

Bir örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden “önemli” olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır. (Erten, 2010: 37)

Süreç hedefi ve bu hedefin ne ölçüde yakalandığını gösteren performans göstergeleri ile birlikte, performans göstergelerinin temsil edildiği kritik başarı faktörleri belirlenmelidir. Bir kurumun kritik başarı faktörlerini tanımlaması, sürecin performans ölçütlerinin kurumun hedefleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirilmesini sağlamaktadır. Örneğin; üretim yapan bir kurumda kurulu malzeme oranı, fire oranı, yeniden değerlendirilen malzeme oranı gibi performans göstergeleri üretim kalitesi ile ilişkilendirilebilirse, kurumun daha kaliteli üretim yapma hedefine hizmet eden doğru bir performans ölçütü yakalanmış olur, ya da bir başka örnek olarak satış yapan bir firmadaki kar oranı, satış yüzdesi brüt kar, net kar birer performans göstergesi, karlılık ya da maliyet birer kritik başarı faktörü ile ilişkilendirme bu da kurumun büyüme stratejisine hizmet eden doğru bir performans ölçütü olur. Özetle performans göstergesi, mutlaka bir kritik başarı faktörüyle ilişkilendirilmelidir ki bu da kurumun hedef ve stratejisini desteklemelidir. Aksi takdirde bir performans göstergesi bir kritik başarı faktörüyle ilişkilendirilmediğinde “neyi vurmak için çalışıyoruz?” soruları oluşacak ve böyle bir durum kurumun stratejik hedefler desteklemeyecektir. (WEB_16, 2013)

Akış diyagramları kritik noktaların tespiti ve iyileştirmesinde kullanılan önemli araçlardır. Bu nedenle süreç haritaları aşağıdaki noktalara özen göstererek hazırlanmalıdır. (WEB_9, 2013: 110)

- Çizilecek süreç haritaları mutlaka gerçek süreci göstermelidir. Bu nedenle, öngörülen süreç haritalarındaki faaliyetler gerçek süreç sahipleri tarafından tekrar gözden geçirilmelive birebir gerçeği yansıtacak şekilde oluşturulmalıdır.
- Çizilecek süreç haritaları karar verebilecek düzeyde ve kritik noktaları gösterecek şekilde olmalıdır. Özellikle problemler ve darboğazların oluşacağı yerler hakkında bilgi vermelidir.
- Seçilen kritik noktalarda işlem tekrarları olacaksa bunlar da öngörülerek süreç haritalarına dahil edilmelidir.
- Süreç haritaları oluştururken mutlaka süreci açık şekilde tarif edecek ve kolaylıkla anlaşılmasını sağlayacak semboller kullanılmalıdır.
- Süreç haritalarını çizmek ve kullanmak aşağıdaki amaçlara hizmet edecektir.
- Sürecin kolay anlaşılması ve oluşabilecek hataların yerlerinin tespit edilmesi,
- Süreçteki israfların, zaman kayıplarının ve kalite kaçaklarının tespit edilmesi

- Sonuç çıktısı üzerindeki değişkenliğe neden olan girdilerin etkilerinin görölerek kontrol altına alınması.

3.7.4. Süreç Analizi

Süreçlerde var olan unsurların tanımlanması, tanımlanan unsurlarda, performans göstergelerinin belirlenip, zaman, işgücü ve kalite ölçümlerinin yapılarak mevcut durumun tespit edilmesi ve izlenmesi süreç analizidir.(Bozbaş, 2013: 1)

Süreç analizinin başarısı toplanan verilerin doğruluğuna bağıdır. Gerçek sonuçlara ulaşmak için verilerin doğruluğundan mümkün olduğunca emin olmak gerekir. Müşteri istek ve ihtiyaçları mevcut durum gibi maddeler tam olarak belirlenmeli ve bunlar üzerinden süreçler analiz edilebilir.

Süreç çalışanlarıyla yapılan çalışmalarda süreçlerde aksayan yönlerin belirlenmesine çalışılır. Bu aşamada da diğer tüm uygulamalar gibi üst yönetimin desteği önemlidir. Süreç analizinde amaç; ürün ve süreçlerin tam ve hatasız gerçekleşmesini sağlamaktır.

Süreç analizi, süreçlerde aksayan bölümlerin fark edilmesini sağladığı gibi olası hata ve uygunsuzlukların tespitinde de önemlidir.

3.7.5. Süreç Performanslarının Ölçülmesi

Toplam Kalite Yönetimi açısından ölçme ve analiz önemli unsurlar olup, “ölçemediğimizi geliştiremezsiniz” anlayışı hakimdir. Kurumun hedeflerine ulaşımından, süreçlerin, çalışanların etkinlik ve verimliliğine, iyileştirme çalışmalarından ürün/hizmet kalitesine kadar kurumu ilgilendiren her alanda ölçme ve analiz yapılmalıdır. (Kaya, 2007: 84)

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktıları oluşturmada ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gereklidir. Aynı şekilde süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde veya iyileştirmeden önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla süreç performans ölçümleri kullanılır. (WEB_17, 2013)

Süreçlerin performansını ölçmek için göstergeler tanımlanmalıdır ki bu göstergeler müşterinin beklentilerinin ne kadar karşılandığını ortaya koymalıdır.

Ayrıca veri toplama periyodunun belirlenmesi gerekmektedir. Bir süreci yönetmenin kalbi ölçümlerden geçer. Ölçümlere sadece hata oranlarını belirlemek için ihtiyaç duyulmaz. Aynı zamanda çıktının ihtiyaçlara cevap verme derecesinin öğrenilmesi için de süreç ölçümünün yapılması gerekmektedir. (Erten, 2010: 35)

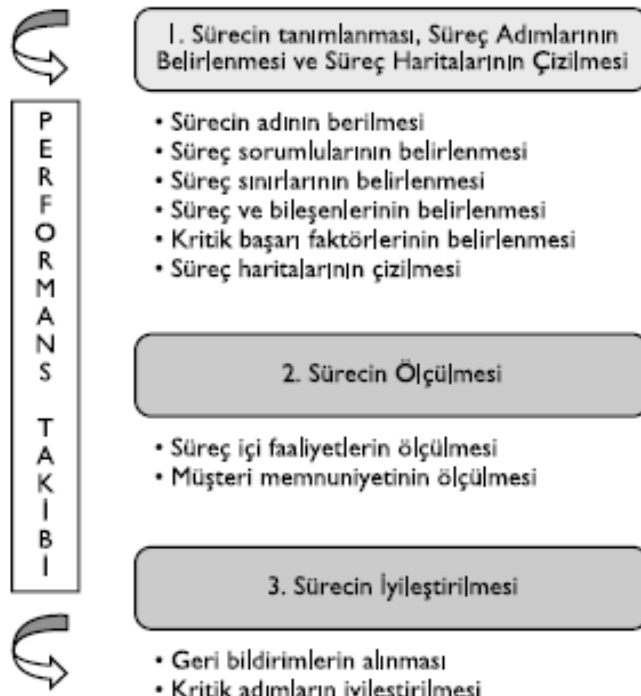
Mükemmel şirketler süreci ve operasyonel sonuçları nasıl ölçmektedirler. (Aras, 2005: 73)

- Bütün kilit süreçler için çevrim süresi ölçülmektedir.
- Yapılan işlerin tekrarı için harcanan zaman ve/veya maliyetler, üretim ve hizmet teslimi süreçleri için izlenmektedir.
- Verimlilik göstergeleri, şirketteki temel süreçler için belirlenmekte ve izlenmektedir.
- Şirketteki kilit süreçler belirlenmekte ve kilit süreçlerin her biri için süreç göstergeleri tanımlanmaktadır.
- Ölçümler, müşteriler için asıl öneme sahip olan performans göstergeleri ile ilişkilendirilmektedir.
- Anahtar ölçümlerin tamamı için, uygun kıyaslamalara (benchmark) ve müşteri gereksinimlerine dayandırılan standartlar veya hedefler belirlenmektedir.
- Ölçümler kaliteli ürün ve hizmet elde etme konusunda önleyici bir yaklaşım sunmaktadır.

Tedarikçilerden satın alınan mal ve hizmetler için oluşturulmuş kilit göstergeler izlenmektedir.

3.7.6. Süreç İyileştirme ve Geliştirme

Bu aşamaya kadar bir sürece ilişkin tanımlama, dökümanete etme, haritalama, kritik süreçlerin belirlenmesi, süreç analizi ve süreçlerin performansının ölçülmesi adımlarından bahsettik. Sonuç olarak ölçtüğümüz performans değerleri bize sürece ilişkin önemli bilgiler sunacaktır. Bundan sonraki basamak ise bu ölçüm sonuçlarına istinaden varsa süreçlerdeki aksaklıkları düzeltmek ve geliştirilecek noktalar varsa bunları gerçekleştirmek olacaktır.



Şekil 3.10 Süreç Adımlarındaki Performans Takibi

Kaynak: <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/TKY202U.pdf>, (22/12/2013).

Ölçülen performans göstergeleri süreçlerde küçük veya radikal değişiklikler yapılarak ihtiyacı olup olmadığını gösterecektir.

Küçük değişiklikler yapılacak ise, izlenecek adımlar:(Eyüpoğlu, 2013: 1)

- Sorunların kökeninin incelenmesi,
- İyileştirme çözüm seçeneklerinin tartışılması,
- Seçeneklerden birine karar verilmesi,

- Pilot uygulama ve pilottaki sonuçların incelenmesinden sonra,
- Uygulamanın yaygınlaştırılması şeklindedir.

Mevcut durum incelemesi süreçte büyük değişiklikler yapılacağını gösteriyor ise; ayrıntılı biçimde sorunların kökenini tespit etmeye gerek yoktur; bunlar zaten aşikar biçimde görünmekte ve bilinegelmektedir. Bu durumda;(Eyüpoğlu, 2013: 1)

- Yaratıcılık ve yenilikçilik kullanılarak,
- Kıyaslama yoluyla en iyi uygulama araştırılarak ve çoğunlukla yeni ve son bilgi teknolojisi olanakları kullanılarak süreç yeni baştan tasarlanır.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME VE GELİŞTİRME TEKNİKLERİ VE ARAÇLARI

4.1. KIYASLAMA (BENCHMARKING)

Rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerinin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen kıyaslama yöntemidir. (Yenersoy, 1997: 92)

Temel yaklaşımı itibarıyla kıyaslama, bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir biçimde, kendi dallarında ve sektörlerinde en iyi (başarılı) olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, analiz etmesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuçlar çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir plan dahilinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyini yakalamaya çalışması çabaları olarak ifade edilebilir. (Bumin ve Erkutlu, 2002: 96)

Kıyaslamamanın izlenebilecek dört ayrı türü olduğu genel kabul görmüştür; bunların her birinin kendi özgül hedefleri vardır. (Fisher, 1998: 18-20)

- 1. İç kıyaslama:** İç süreçlerinizi bir kez betimlediğiniz zaman, artık elinizde süreçlerinizi ve süreçlerinizin etkinliklerini kıyaslama seçeneğiniz olur.
- 2. Rekabetçi kıyaslama:** Kendi firmanızın ötesine bakmaktır. Rekabetçi kıyaslama size sizin ve rakibinizin konumunu anlatır; ama kuruluşun o noktaya nasıl ulaştığını anlatamaz.

3. **İşlevsel (rekabet dışı) kıyaslama:** Rekabet içinde olmadığınız başka pazarlarda üretimlerini sürdüren ama organizasyonları içinde sizinkilerle benzeşen bir ya da birden fazla süreç uygulayan firmalara bakmaktır.
4. **Türdeş kıyaslama:** Kendi sınıfının en iyisini, bir başka deyişle, sizin de uyguladığınız bir süreci sizden farklı bir biçimde uygulayan, ama bu konuda ün kazanmış, başarılı olduğu kabul edilen kuruluşları incelemektir.

4.2. 5 S TEKNİĞİ

5S, beş adımdan oluşan, amacı “çalışma ortamının organizasyonu ve israfın yok edilmesine yardımcı olmak” olan, son derece basit ve bütün yalınlaştırma / yeniden yapılandırma çalışmalarının merkezinde yer alan bir yöntemdir. Hedef yaşadığınız ve çalıştığınız ortamın temiz, derli toplu, sağlıklı ve güvenli olmasını temin etmek, bu şartları sürekli kılmaktır. 5S, tahmin edeceğimiz gibi 5 adımdan oluşur, orijinali Japonca 5 kelime ile ifade edilir. (Özdil, 2008:1)

Bunlar; (Fisher, 1998: 110-111)

- **Seiri: Doğrultmak**

Makineyi ve/ veya süreci hazırlamak ve gerekmeyen araçları ortadan kaldırmak.

- **Seiton: Düzene koymak**

Her araç, sürecin akışı içinde doğru yerine konmalıdır; böylece, işlem sırası o aracı kullanmaya geldiği zaman onu aramakla zaman yitirilmemiş olur.

- **Seiso: Temizlemek**

Göreve başlamadan önce ve göreviniz bittikten sonra çalışma alanını temizlemeniz gerekir.

- **Seiketsu: Kendi kendinizi temiz tutmak**

Kedi kendinizi temiz ve düzenli tutmanız, iş sürecine karşı da temiz ve düzeli bir tutum içinde bulunmanıza yardımcı olur.

- **Shitsuke: Disiplini korumak**

4.3. PUKÖ DÖNGÜSÜ

PUKÖ Döngüsü (PDCA – PLAN, DO, CHECK, ACT)

1. **PLANLA:** Problemin tanımlanması, analizi ve asıl sebeplerin belirlenmesi.
2. **UYGULA:** Çözümlerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesi.
3. **KONTROL ET:** Sonuçların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi.
4. **ÖNLEM AL:** Gerekli düzeltmelerin yapılması ve standartların hazırlanması.(WEB_18, 2013: 2)



Şekil 4.1 PUKÖ Döngüsü

Kaynak: http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite_kontrol_ara_lar_.pdf, (22/12/2013)

4.4. KALİTE ÇEMBERLERİ

Toplam Kalite Yönetimi'nde sorunları çözümlmek, çözmek ve uygulamak amacıyla benzer işi yapan bireylerden oluşan ve düzenli toplanan 4-15 kişiden oluşan küçük gruplara kalite çemberi denmektedir. (Yılmaz, 2005: 7)

Bu gruplar belirli aralıklarla (haftada bir yarım saat/ iki hafada bir bir saat gibi) toplantılar düzenleyerek tespit edilen soruna ilişkin analizler yapar çözüm önerileri geliştirirler.

Kalite çemberlerinin amacı: (Dewar, 1990: 1)

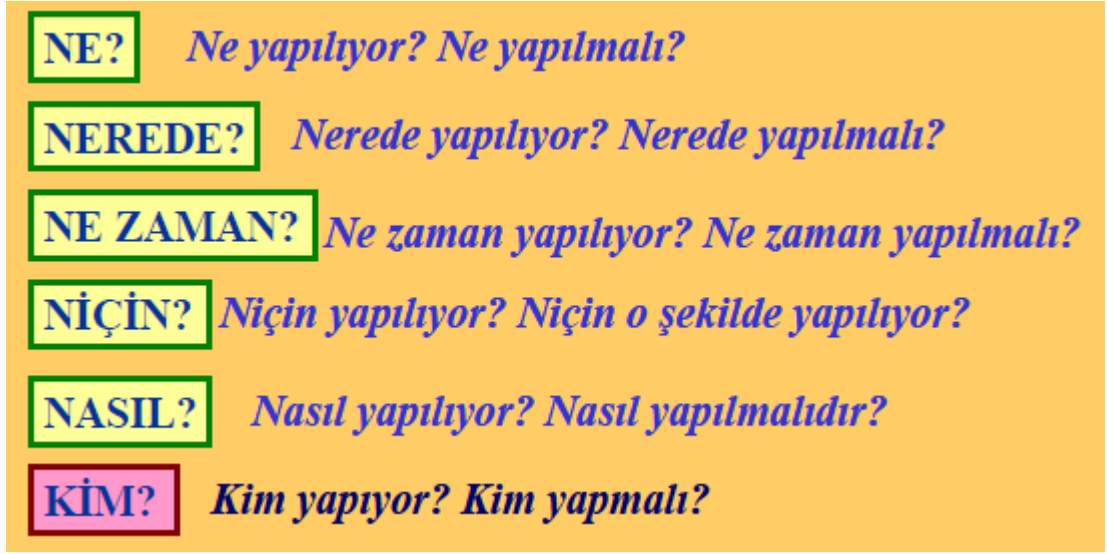
- 1- Kusurları azaltmak ve kaliteyi arttırmak.
- 2- Daha etkin bir grup çalışması telkin etmek.
- 3- İşe bağlılığı arttırmak.
- 4- Çalışan motivasyonunu yükseltmek.
- 5- Sorun çözücü bir kapasite oluşturmak.
- 6- Haberleşmeyi düzeltmek.
- 7- Uyumlu yönetici çalışan ilişkileri geliştirmek.
- 8- Kişisel gelişmeyi ve önderlik niteliklerini ilerletmek.
- 9- Güvenliğe duyulan ilgiyi geliştirmek.
- 10- Maliyetlerde daha fazla düşüş sağlamaktır.

Sorun tespiti üyeler, yönetim, kadro ya da teknik uzmanlar tarafından yapılır.

Genellikle, çok sayıda sorun tespit edilir. Sorun seçimi üyelerin yetkisindedir. Sorun analizi ise, gerekirse uygun teknik uzmanların yardımıyla, üyeler tarafından gerçekleştirilir. Tamamlanan projeler yönetime sunulur.(Dewar, 1990: 2)

4.5. 5 N 1 K TEKNİĞİ

Bu teknik, bir sürecin sorgulanması aşamasında etkin bir biçimde kullanılabilir. Tabloda yer alan sorular sorularak iyileştirme adımları atılabilir. 5N-1K Tekniği, kullanımının pratikliği bakımından süreç iyileştirme çalışmalarında sürekli kullanılabilme özelliğine sahiptir. (Gülseren, 2013: 4)



Şekil 4.2 5 N 1 K Tekniği,

Kaynak: Gülseren, H., Ö., (2013), Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme, ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/surec_yonetimi.pdf, (21/03/2013),s. 4.

4.6. BEYİN FIRTINASI

Yeni fikirler oluşturmak üzere, düşüncelere engel koymaksızın, önceden belirlenmiş kurallar dahilinde yapılan fikir yaratma tekniğidir. Bu kavram reklamcı olan Alex Osborn tarafından geliştirilmiştir. Beyin fırtınası, tek başına veya bir grupla yapılabilir; Beyin fırtınası sırasında fikirlerin akla gelir gelmez, açığa çıkması istenir. Fikirler başta yargılanmaz ve eleştirilmez, hiçbir fikir saçma olarak değerlendirilmez, böylece kişinin tüm fikirlerini çekinmeden, aklına geldiği gibi sunması sağlanmaya çalışılır. Yargılama yapılmadığı için fikirlerin birbirini besleyeceği ve evrileceği varsayılır. Bir konuya çözüm getirmek, karar vermek, hayal yoluyla düşünce ve fikir üretmek için kullanılan üretimi bir tekniktir. (WEB_18, 2013: 11)

4.7. BEŞ NEDEN

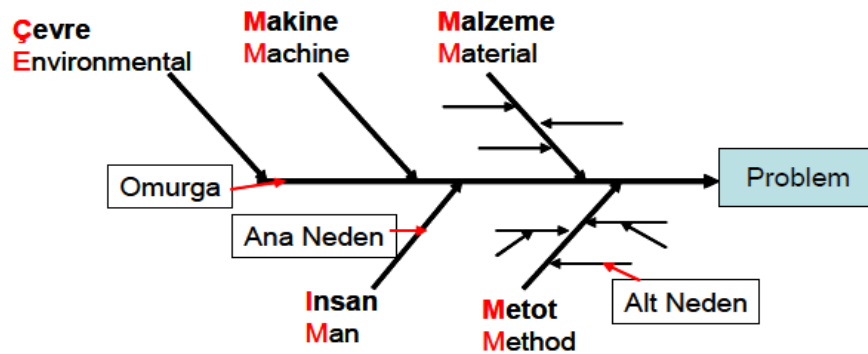
Sürekli olarak “NEDEN” sorusu sorularak bir problemin “KÖK SEPEPLERİ” araştıran bir tekniktir. Uygulama adımları; (WEB_19, 2013)

1. Problem spesifik bir şekilde açıklanır
2. Neden olduğu sorulur
3. Eğer kök bir sebebi açıklamıyorsa tekrar “neden” olduğu diye sorulur.
4. Problemin kök sebebi bulunana kadar “neden” sorusuna devam edilir.

4.8. SEBEP – SONUÇ DİYAGRAMLARI

Sebep-Sonuc diyagramı, ilk defa 1943 yılında Tokyo Üniversitesi’nden Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Belirli bir sorun veya sonucun nedenini araştırmak, belirlemek ve göstermek için bu teknik kullanılmaktadır. Sebep –sonuç diyagramı bir sonuç ile sonuca etki eden bütün nedenleri bir arada göstermek için yapılmaktadır.

Diyagram bir balığın omurgasını andırdığı için "Balık Kılıcı Diyagramı" aynı zamanda “Ishikawa Diyagramı” diye bilinmektedir. (WEB_18, 2013: 12)



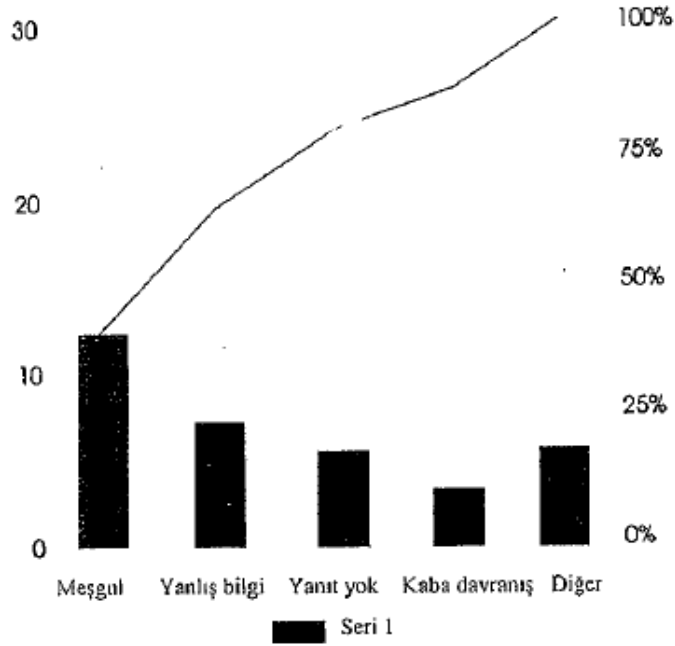
Şekil 4.3 Sebep – Sonuç Diyagramı

Kaynak: http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite-kontrol-ara-lar_.pdf, (22/12/12/2013).

4.9. PARETO ANALİZİ

Bu diyagramın isim babası İtalyan ekonomist ve sosyolog Vilfredo Pareto'dur. Vilfredo Pareto, milli gelir dağılımını araştırıp, toplumda az sayıdaki kişinin, refahın büyük bir kısmını sahiplendiğini bu diyagramda göstermiştir. Bu diyagram aynı zamanda 80/20 kuralı olarak da bilinir. (WEB_18, 2013: 7)

Sorunların yaşanma sıklığına ilişkin verileri en sık yaşananndan en az yaşanana kadar sıra ile gösteren bir veri düzenleme yöntemidir. Bu türden bir analiz sonucunda Pareto ilkesi, ya da 80 – 20 kuralı ortaya çıkar. Sonuçların (sorunlar, satışlar vb.) yüzde 80'i nedenlerin (senaryolar, hesaplar vb.) yüzde 20'sinden kaynaklanmaktadır. (Bell ve Zemke, 1998: 146)



Şekil 4.4 Pareto Analizi/Şeması

Kaynak:Bell, C., R., Zemke, R., (1998), Managing Knock Your Socks Off Service, (Şapka Çıkarttiran Hizmet Yönetimi), (Çeviren: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., s. 146.

4.10. KONTROL ŞEMALARI

Üst kontrol limitleri ve alt kontrol limitleri nin tanımlanması amacıyla çizgilerin eklendiği bir sayısal şemadır. Kontrol şeması üzerindeki limit çizgileri arasında kalan alan kabul edilebilir kalite alanıdır.(Bell ve Zemke, 1998; 147)



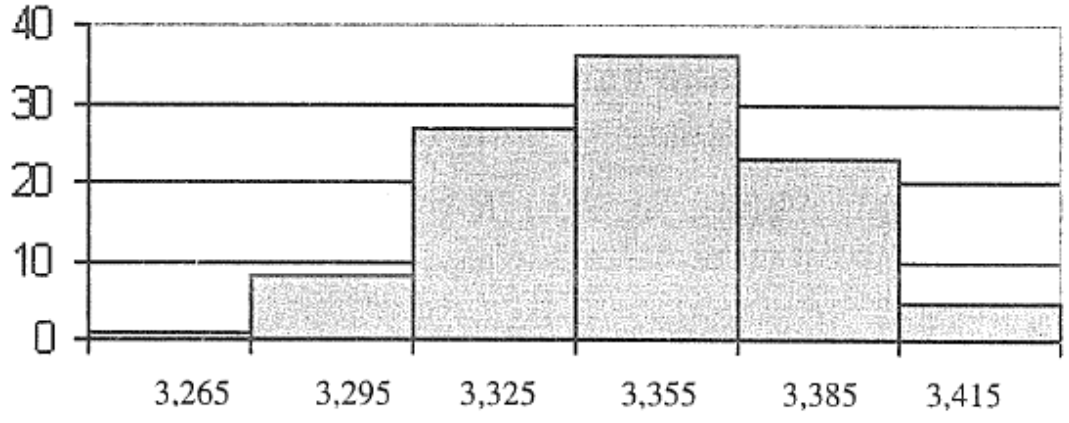
Şekil 4.5 Kontrol Şeması Örneği

Kaynak:Bell, C., R., Zemke, R., (1998), Managing Knock Your Socks Off Service, (Şapka Çıkarttiran Hizmet Yönetimi), (Çeviren: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., s. 147.

4.11. HİSTOGRAM

Kontrol/sorgulama sonucu elde edilen verilerin dağılımının çubuk grafiklerle gösterimidir. Bir başka ifade ile değişkenlerin sınıflı seri şeklinde düzenlenmiş dağılımıdır. İdeal bir histogram 5-10 dilim arasında gösterilir. (Özevren, 1997: 214)

Histogramlar; yan yana konulmuş pek çok dikdörtgen kolondan oluşmuş grafiklerdir. Bu kolonun eni sınıf aralığını, yüksekliği ise tekrarlanma sayısını gösteren sınıf frekansları ile orantılıdır. Histogram çan eğrisi şeklinde ise çıkan sonuç normal kabul edilir. Çan eğrisinin dışında bir histogram çıkarsa proseste bir hata vardır ve bunun düzeltilmesi gerekir. (Takan, 2001:130)



Şekil 4.6 Histogram Örneği

Kaynak:Takan, M., (2001), Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 131.

5. LOJİSTİK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. AMAÇ

Bu çalışmanın temel amacı lojistik iş süreçlerine odaklanarak TKY ilkeleri ışığında süreçlerin tanımlanması, analizi, süreç performanslarının ölçülmesi ve gerekli durumlarda iyileştirme çalışmaları yapılması konusunda örnekler sunarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktır.

5.2. KAPSAM

A Lojistik A.Ş.'nin B Operasyonu iş süreçleri, çalışanları, yöneticileri ve operasyona destek sağlayan birimleri, müşteri ve yine müşterinin tedarikçisi konumundaki A, B, C, D mağazaları bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

5.3. YÖNTEM

A Lojistik A.Ş. B Operasyonu iş süreçlerinin tanımlandığı dökümanlar (prosedürler, talimatlar, formlar), takip edilen raporlar ve WMS (Warehouse Management System) sistemi ile ulaşılan veriler ışığında KPI takibi yapılarak, süreç performansları ölçülmüş ve iyileştirme noktaları tespit edilmiştir. TKY'nde kullanılan süreç iyileştirme ve geliştirme araçlarından faydalanılarak gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmalarından örnekler sunulmuştur.

5.4. OPERASYON SÜRECİ

B operasyonu 4 ana süreç olmak üzere bu süreçlere etki eden alt süreçlerden oluşmaktadır. Amaç tüm alt ve temel süreçlerde önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak suretiyle başarılı süreçler ortaya koymak ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

B Müşterisinden gelen taleple A Lojistik A.Ş. depolarında muhafaza edilen, müşteriye ait ürünler yine B müşterisinden gelen taleple müşterinin tedarikçisi konumundaki A, B, C, D mağazalarına sevk edilirler.

B operasyonu ana süreçleri, Mal Kabul Süreci, Depolama Muhafaza Süreci, Sevkiyata Hazırlık Süreci ve Sevkiyat Süreçleridir. Birbirini takip eden bu süreçler operasyon ana sürecini oluşturmaktadır. Bu süreçlerin yanında alt süreçlerde mevcuttur. Örneğin Etiketleme Süreci, Sevkiyata Hazırlık Sürecinin alt süreçlerinden biridir.

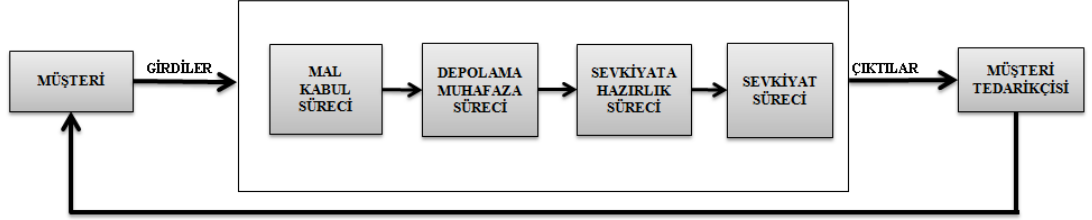
Süreçlerin başarısını ölçmek amacıyla belirlenmiş performans göstergelerinden bir kısmı burada incelenecektir. Bu göstergelerden bazıları (KPI'lar = Key Performans Indicators) aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır. Belirlenen performans kriterleri aylık olarak takip edilmekte ve müşteri ile paylaşılmaktadır.

- Zamanında teslimat gerçekleştirmek,
- Hasarsız teslimat gerçekleştirmek,
- Doğru ürünü, doğru adette teslim etmek,
- Doğru ürünü doğru adette etiketlemek,
- Zamanında etiketleme gerçekleştirmek,
- Depo hasarsızlık hedefini yakalamak,

Müşteri şikayetleri ya da yerinde tespitlerle fark edilen uygunsuzlukların giderilmesi ya da olası uygunsuzlukları önleme çalışmaları da, süreç performansını arttırmada KPI takibi kadar önemli birer araçtır.

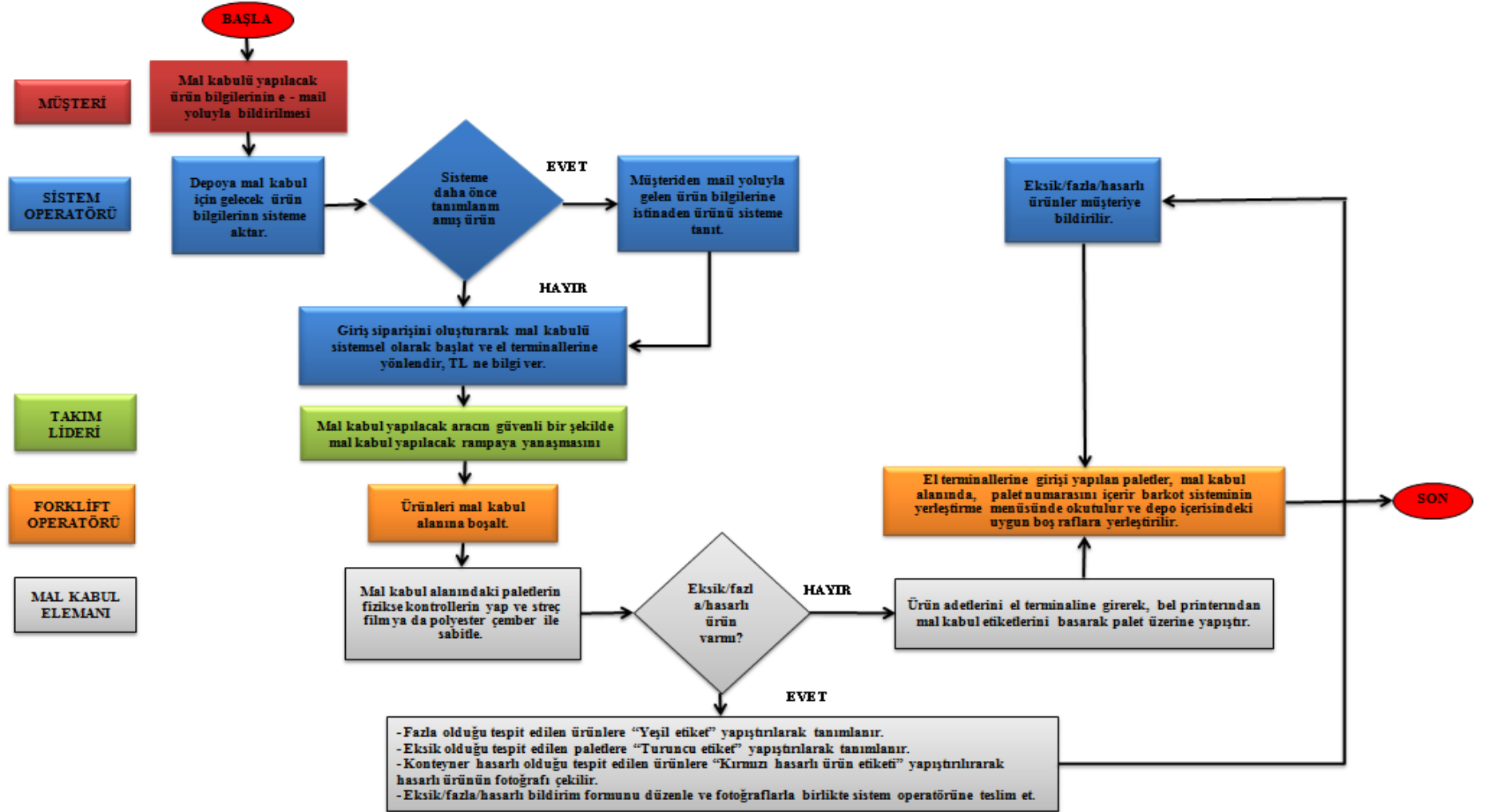
5.5. SÜREÇ HARİTALARI

Operasyon süreci, Mal Kabul Süreci, Depolama Muhafaza Süreci, Sevkiyata Hazırlık Süreci, Sevkiyat Süreci ve bu süreçlere ilişkin alt süreçlerden oluşmaktadır. (Bkz. Şekil 5.1)

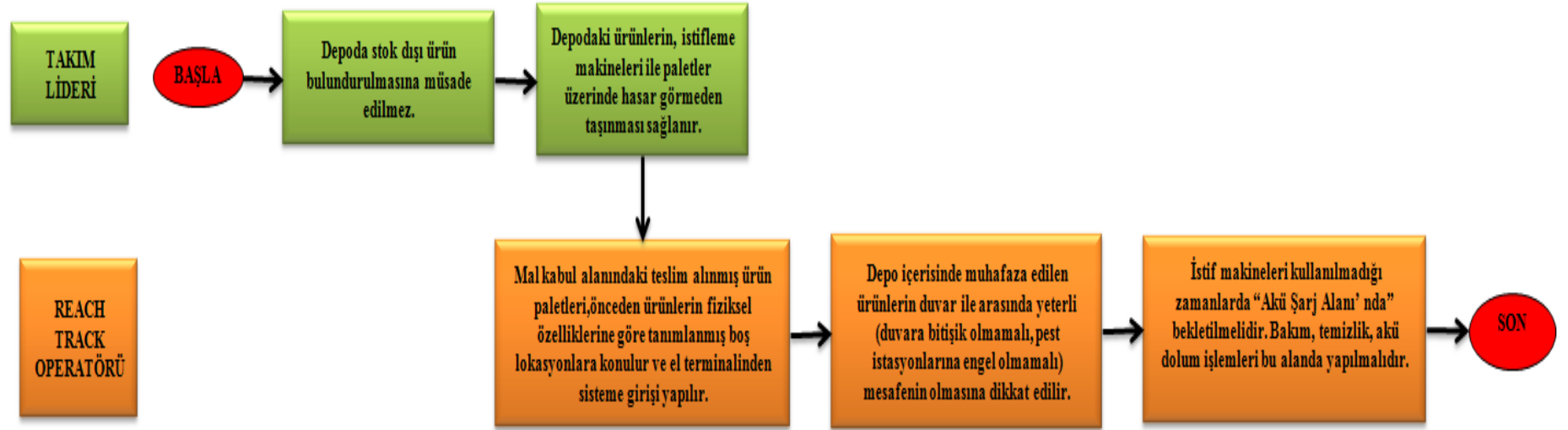


Şekil 5.1 Operasyon Süreci Akış Şeması

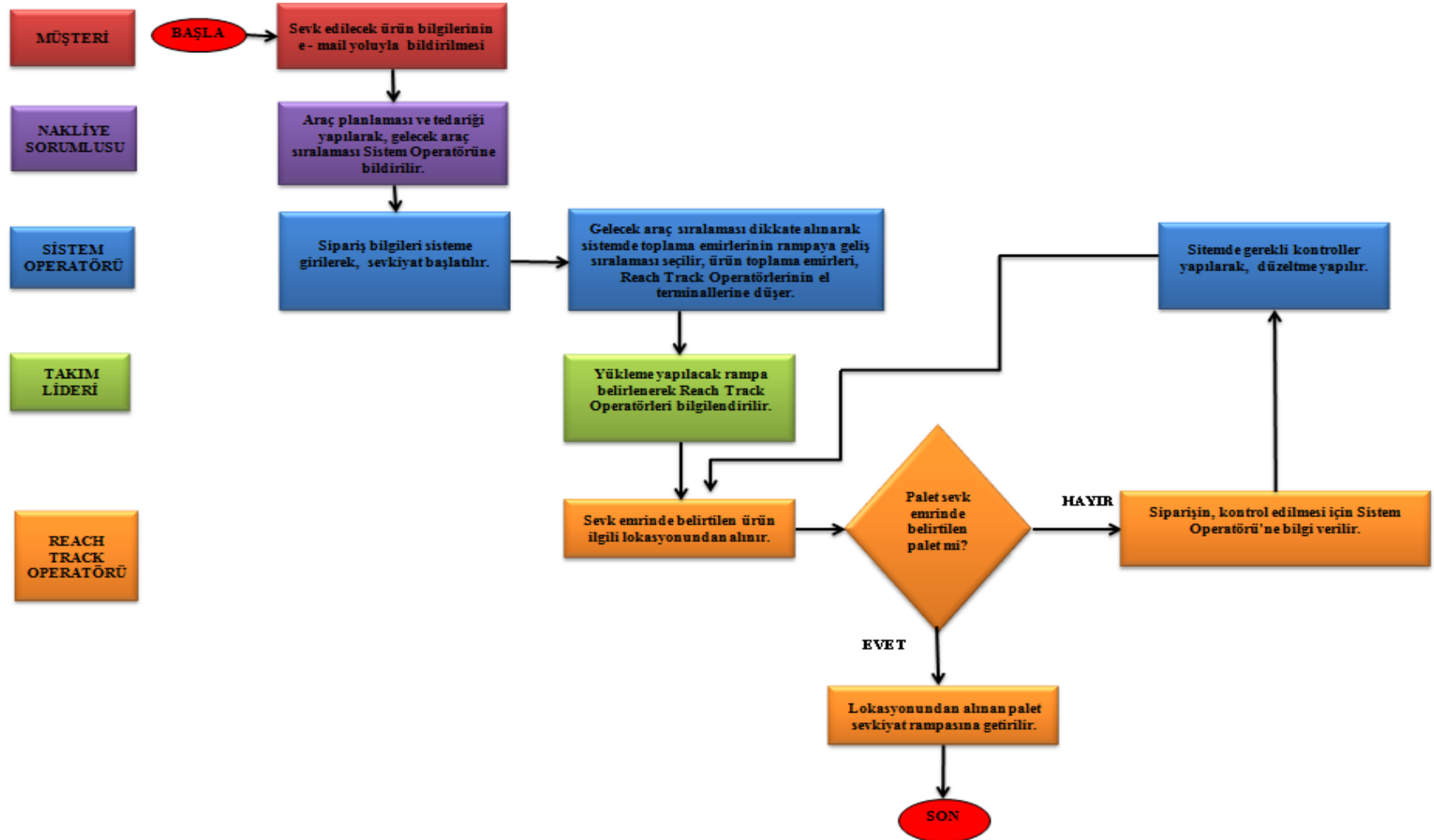
Mal Kabul işlemleri Mal Kabul Süreci Akış şeması ile tanımlanmıştır. (Bkz. Şekil 5.2). Mal Kabul işlemlerinin ardından başlayan Depolama Muhafaza Süreci (Bkz. Şekil 5.3) sonrasında müşteri tarafından sevkiyat siparişlerinin gelmesi ile Sevkiyata Hazırlık Sürecine geçilmektedir. (Bkz. Şekil 5.4) Etiketleme süreci Sevkiyata Hazırlık süreci alt süreçlerinden bir tanesidir. (Bkz. Şekil 5.5). Sevkiyata gönderilecek ürünlerin sevkiyat alanından alınarak araçlara yüklenmesi ile başlayan Sevkiyat Süreci (Bkz. Şekil 5.6) yükleme işleminin tamamlanarak aracın ilgili müşteri mağazasına ulaşması ile son bulmaktadır.



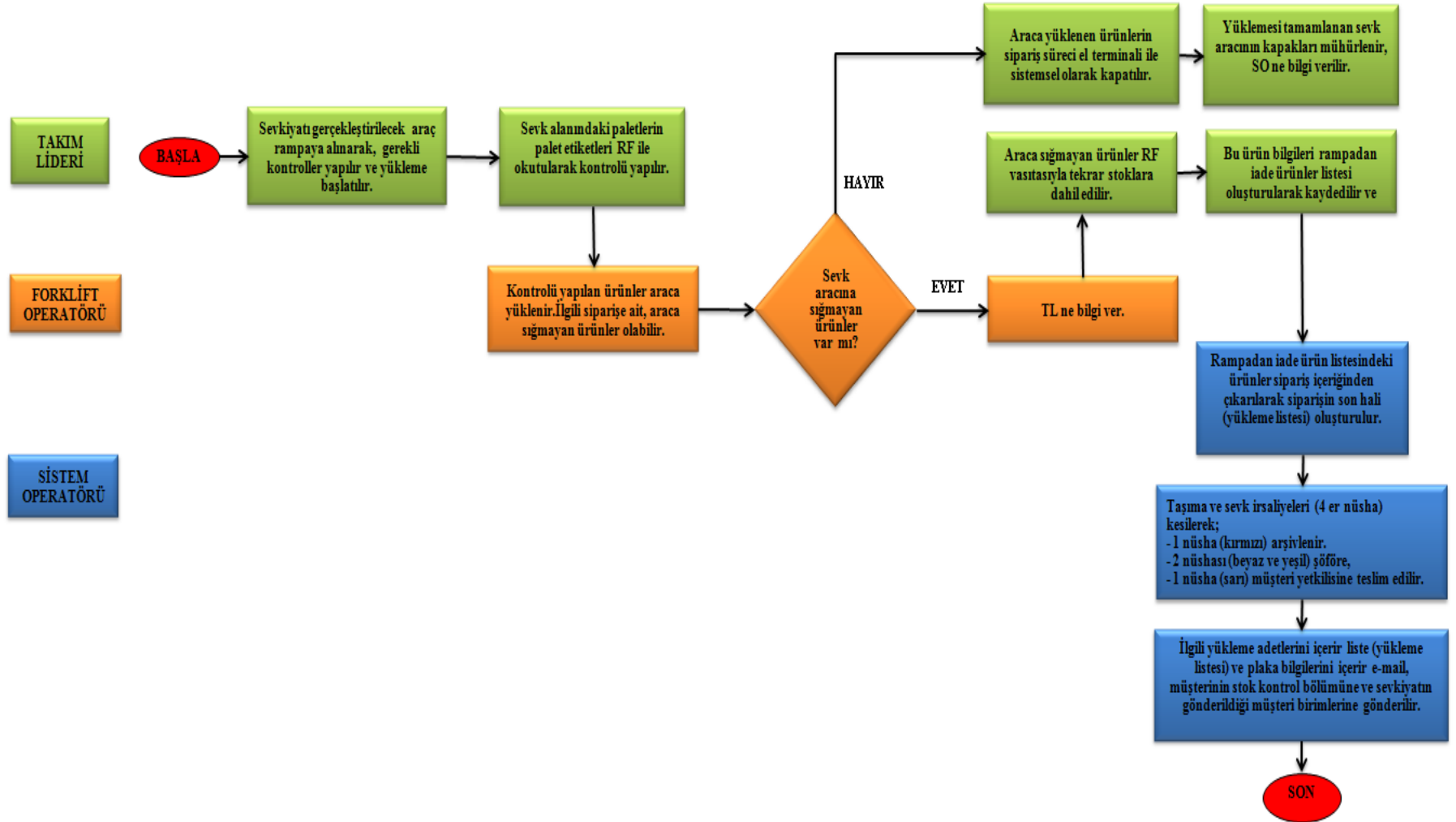
Şekil 5.2 Mal Kabul Süreci Akış Şeması



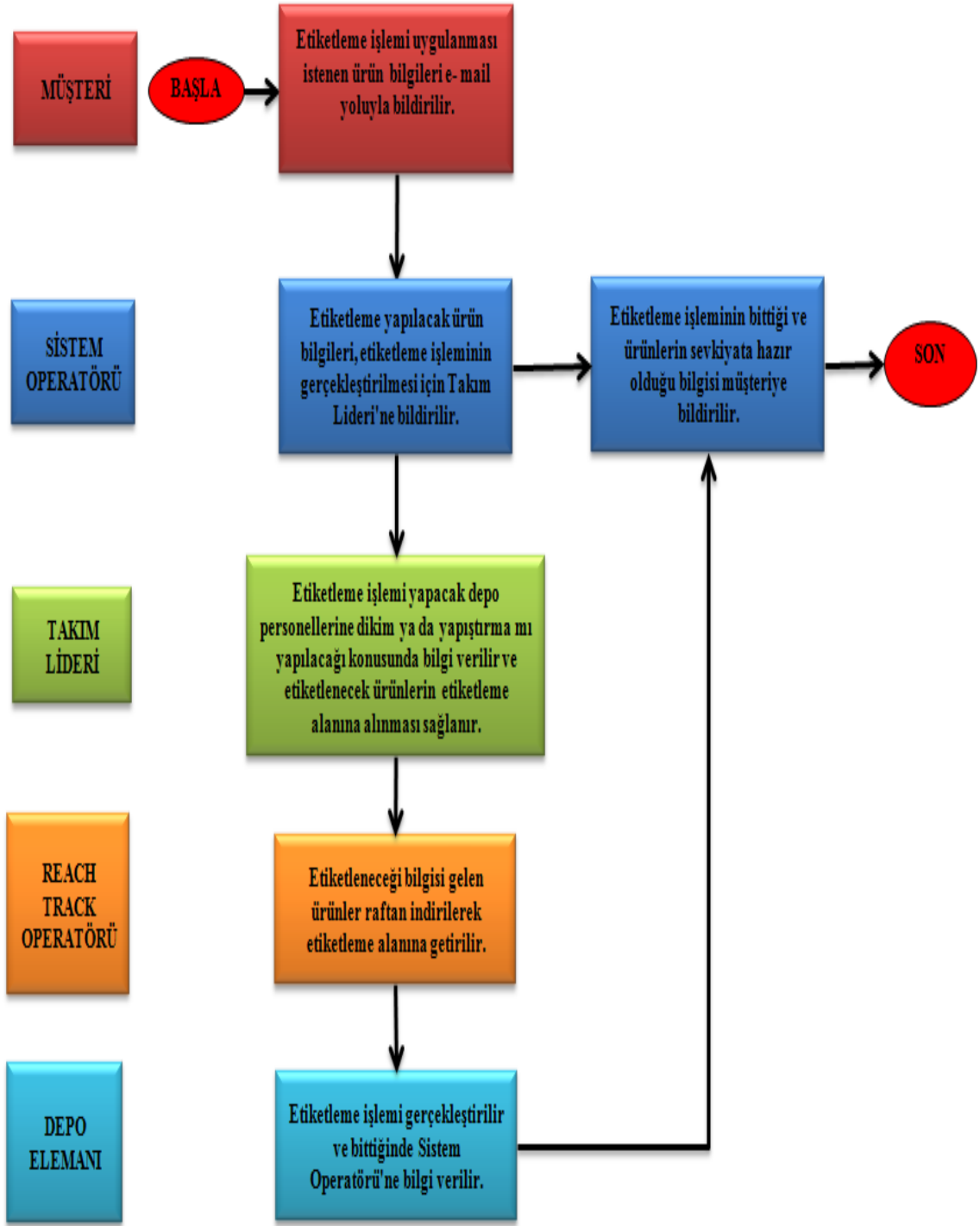
Şekil 5.3 Depolama Muhafaza Süreci Akış Şeması



Şekil 5.4 Sevkiyata Hazırlık Süreci Akış Şeması



Şekil 5.5 Sevkiyat Süreci Akış Şeması



Şekil 5.6 Etiketleme Süreci Akış Şeması

5.6. SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ VE İZLENMESİ

Süreç performansı göstergeleri olan KPI hesaplamalarında mevcut operasyonel raporlar, WMS sisteminden alınan veriler ve müşteriden gelen bilgiler kullanılmaktadır. Müşteri ile birlikte belirlenen KPI'lar ve hesaplamaların nasıl yapıldığı ve veri kaynakları sıralanmıştır. Bu bölümde performans göstergeleri altı ay izlenmiş ve sonrasında iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. İyileştirmelerin sonuçları takip edilerek iyileşmeler gözlenmiştir.

- **Zamanında teslimat gerçekleştirmek:**

Sevkiyat noktalarının mal kabul yapacağı saatler önceden bilinmektedir. Mağaza varışları, belirtilen saatlerde gerçekleşen sevkiyatlar zamanında teslimat, bu saatler dışında yapılan sevkiyatlar ise gecikme olarak kayıt altına alınır. Nakliye Sorumlusu tarafından takibi yapılan Nakliye Takip Raporu'nda sevkiyat araçlarının depo çıkış ve müşterinin bildirdiği mağaza varış saatleri kaydedilmektedir. Bu veri ışığında oluşturulan KPI tablo ve grafiği ile performans takibi yapılır. (Bkz. Tablo 5.1 ve Şekil 5.7)

- **Hasarsız teslimat gerçekleştirmek:**

Depo girişi hasarlı olan ya da müşteri bilgisinde depoya gelişiöncesinde hasarlanma kaydı bulunan hasarlı ürünler kapsam dışıdır. Hasarsız olarak araca yüklendiği bildirilen ürünlerin mağaza mal kabulünde tespit edilen hasarlılar bu KPI'nı kapsamını oluşturmazdır.

Nakliye Takip Raporu'nda sevk edilen ürün miktarları ile mağazadan dönülen hasarlı ürün miktarları kayıt altında tutulmaktadır. Müşteriden adet olarak dönen hasar miktarları ürünün palet standardına göre palete çevrilir ve sevk edilen palet miktarına oranlanarak KPI hesaplaması yapılır. Bu veri ışığında oluşturulan KPI tablo ve grafiği ile performans takibi yapılır. (Bkz. Tablo 5.2 ve Şekil 5.8)

- **Doğru ürünü, doğru adette teslim etmek:**

Sevkiyatlara ilişkin sipariş bilgisi müşteri tarafından bildirilmektedir. Talep edilen siparişe istinaden, toplanan ürünlerin sevki gerçekleştirilir. Sevki istenen ürün miktarı ve müşteri tarafından eksik/ fazla/ hasarlı olarak teslim alınan ürün bilgileri Sistem Operatörleri tarafından Durum Raporu ile takip edilmektedir. KPI hesaplaması bu rapordan faydalanılarak yapılmaktadır. Bu veri işığında oluşturulan KPI tablo ve grafiği ile performans takibi yapılır. (Bkz. Tablo 5.3 ve Şekil 5.9)

- **Doğru ürünü doğru adette etiketlemek:**

Etiketleme işlemi talep edilen ürünler ve adetleri müşteri tarafından B Operasyonu ilgili çalışanına bildirilmektedir. Bu KPI, etiketleme işleminin etiketlenmesi talep edilen doğru ürünlere yapıldığını ve talep edilen adette ürünün etiketlendiğini belirtir. Etiketleme işlemi Etiket Takip Raporu ile takip edilir ve KPI hesaplaması bu rapordaki veri ile yapılır. Oluşturulan KPI tablo ve grafiği ile performans takibi yapılır. (Bkz. Tablo 5.4 ve Şekil 5.10)

- **Zamanında etiketleme gerçekleştirmek:**

Talep edilen miktarda etiketleme işini talep edilen zamanda bitirme işlemdir. Etiketleme içine ait veri takibi Etiket Takip Raporu ile Sistem Operatörünce yapılmaktadır. Etiket Takip Raporundaki veri işığında oluşturulan KPI tablo ve grafiği ile performans takibi yapılır. (Bkz. Tablo 5.5 ve Şekil 5.11)

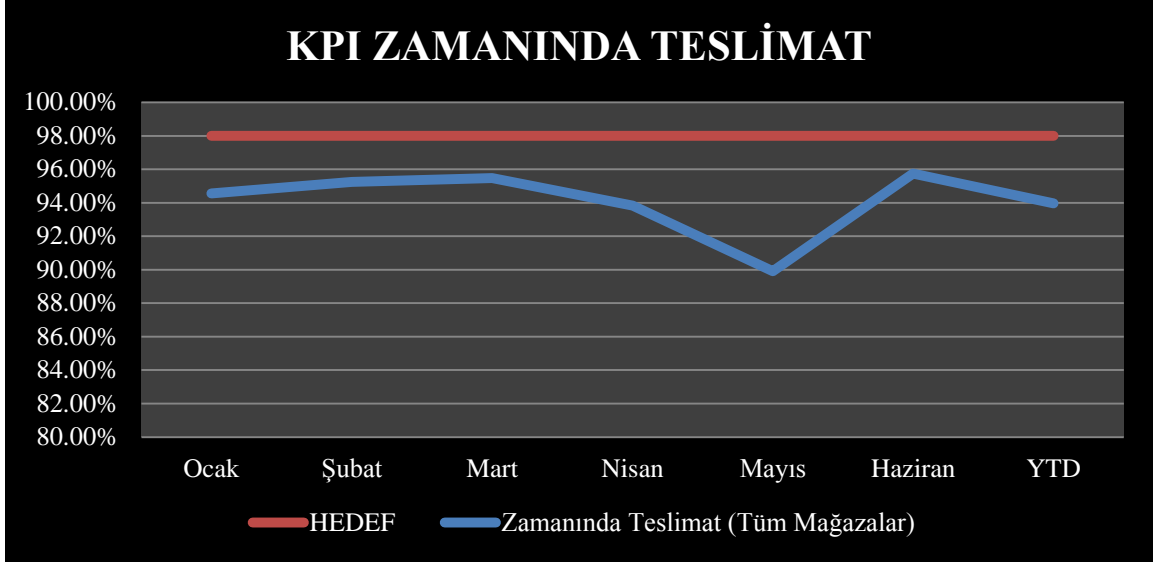
- **Depo hasarsızlık oranı takibi:**

Ürünlerin mal kabulünden sevkiyatına kadar yapılan hasarlanmalar adet olarak kayıt altına alınır ve Hasar Takip Raporu ile takip edilir. Müşteri ile yapılan anlaşma gereği depoya ürün giriş çıkışı, palet bazında olduğundan, depolama muhafaza esnasında çeşitli nedenlerle hasarlanan ürünlerin miktarları, ürünlere ilişkin palet standardına göre palete çevirilerek Hasarsızlık Oranı tespit edilir. Hasarlanan palet adedinin Ortalama stoğa oranlanması ile Hasarsızlık Oranı bulunur. KPI performans takibi oluşturulan tablo ve grafiği ile yapılır. (Bkz. Tablo 5.6 ve Şekil 5.12)

Belirtilen tüm KPI verileri için geçtiğimiz dönemlerde gerçekleşen takip sonuçları aşağıdaki gibidir. Hedefin altında kalan KPI değerleri için iyileştirme çalışmaları yapılmış ve iyileştirmelerin sonuçları gözlenmiştir. Altı aylık dönem için her bir KPI gerçekleşme sonuçları ayrıntıları ve performans özeti aşağıda verilmiştir. (Bkz. Tablo 5.7 ve Şekil 5.13)

Tablo 5.1 Zamanında Teslimat 6 Aylık KPI Tablosu

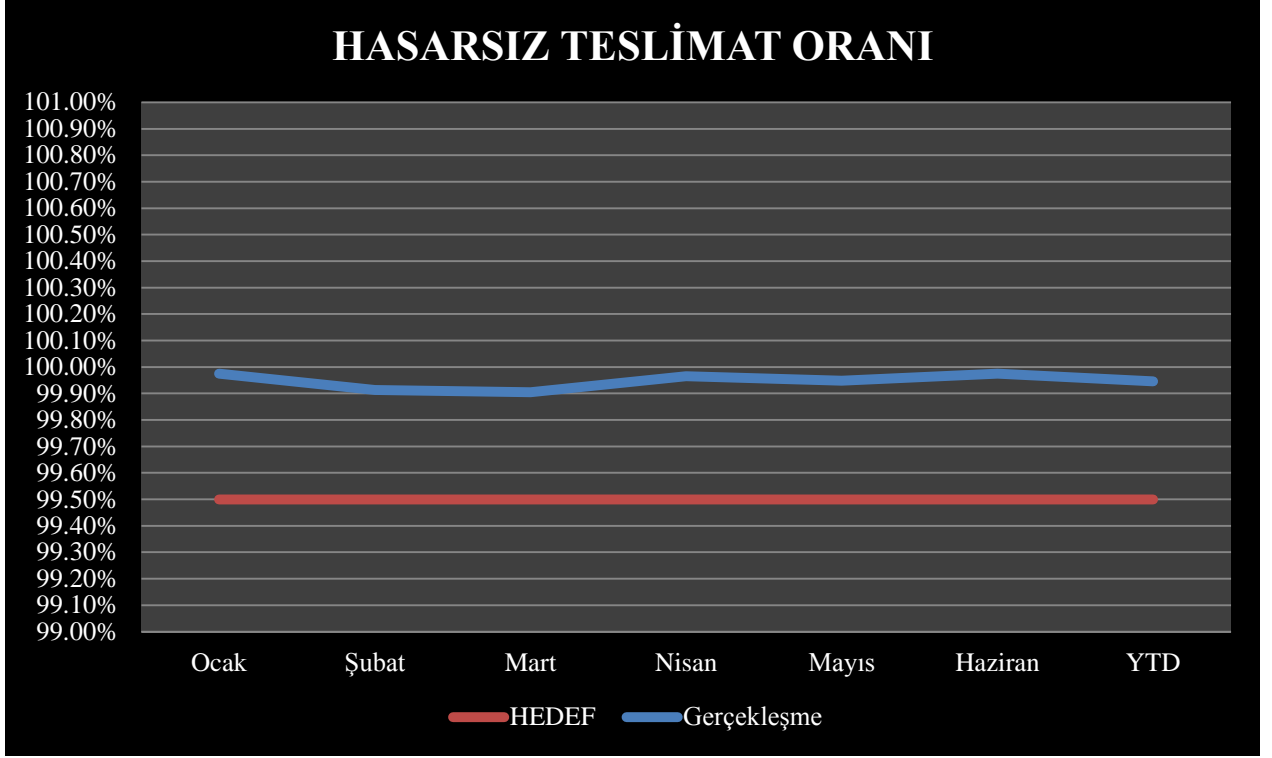
KPI ZAMANINDA TESLİMAT													
HEDEF	Sevkedilen Araç Sayısı				Geç Teslimat Sayısı				Gerçekleşme				
Tüm Mağazalar Ortalaması (Hedef % 98)	A Mağaza	B Mağaza	C Mağaza	D Mağaza	A Mağaza	B Mağaza	C Mağaza	D Mağaza	A Mağaza (Hedef %99)	B Mağaza (Hedef %98)	C Mağaza (Hedef %96)	D Mağaza (Hedef %97)	Zamanında Teslimat (Tüm Mağazalar)
Ocak	335	43	0	45	4	8	0	11	98,81%	81,40%	-	75,56%	94,56%
Şubat	233	29	17	36	6	3	0	6	97,42%	89,66%	100,00%	83,33%	95,24%
Mart	311	56	102	39	3	6	0	14	99,04%	89,29%	100,00%	64,10%	95,47%
Nisan	250	41	90	41	0	4	0	22	100,00%	90,24%	100,00%	46,34%	93,84%
Mayıs	297	52	101	55	0	13	0	38	100,00%	75,00%	100,00%	30,91%	89,90%
Haziran	281	38	36	44	0	3	11	3	100,00%	92,11%	69,44%	93,18%	95,74%
YTD	1707	259	346	260	13	37	11	94	99,24%	85,71%	96,82%	63,85%	93,97%



Şekil 5.7 Zamanında Teslimat 6 Aylık KPI Grafiği

Tablo 5.2 Hasarsız Teslimat 6 Aylık KPI Tablosu

KPI HASARSIZ TESLİMAT			
HEDEF			
99,50%	Hasarlı teslim edilen ürün sayısı (palet)	Toplam teslim edilen ürün sayısı (palet)	Gerçekleşme
Ocak	4	16857	99,97%
Şubat	11	12680	99,91%
Mart	21	21980	99,90%
Nisan	7	18842	99,97%
Mayıs	10	19413	99,95%
Haziran	4	14476	99,98%
YTD	56,47	104248	99,95%

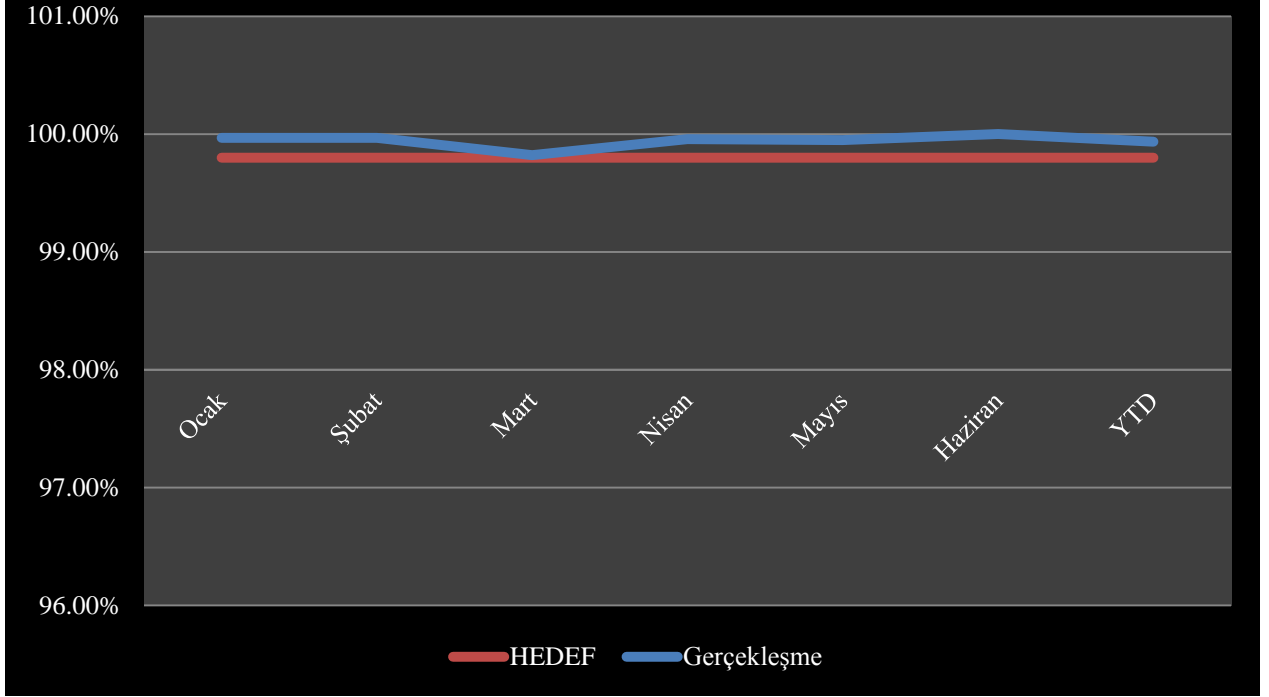


Şekil 5.8 Hasarsız Teslimat 6 Aylık KPI Grafiği

Tablo 5.3 Doğru Ürün/Doğru Adette Teslimat 6 Aylık KPI Tablosu

KPI DOĞRU ÜRÜN/DOĞRU ADETTE TESLİMAT			
HEDEF			
99,80%	Sevk listesinden farklı sevkedilen ürün miktarı	Toplam sevk edilen ürün miktarı	Gerçekleşme
Ocak	5,438	16857	99,97%
Şubat	4	12680	99,97%
Mart	39	21980	99,82%
Nisan	8,1	18842	99,96%
Mayıs	10	19413	99,95%
Haziran	0	14476	100,00%
YTD	66,538	104248	99,9%

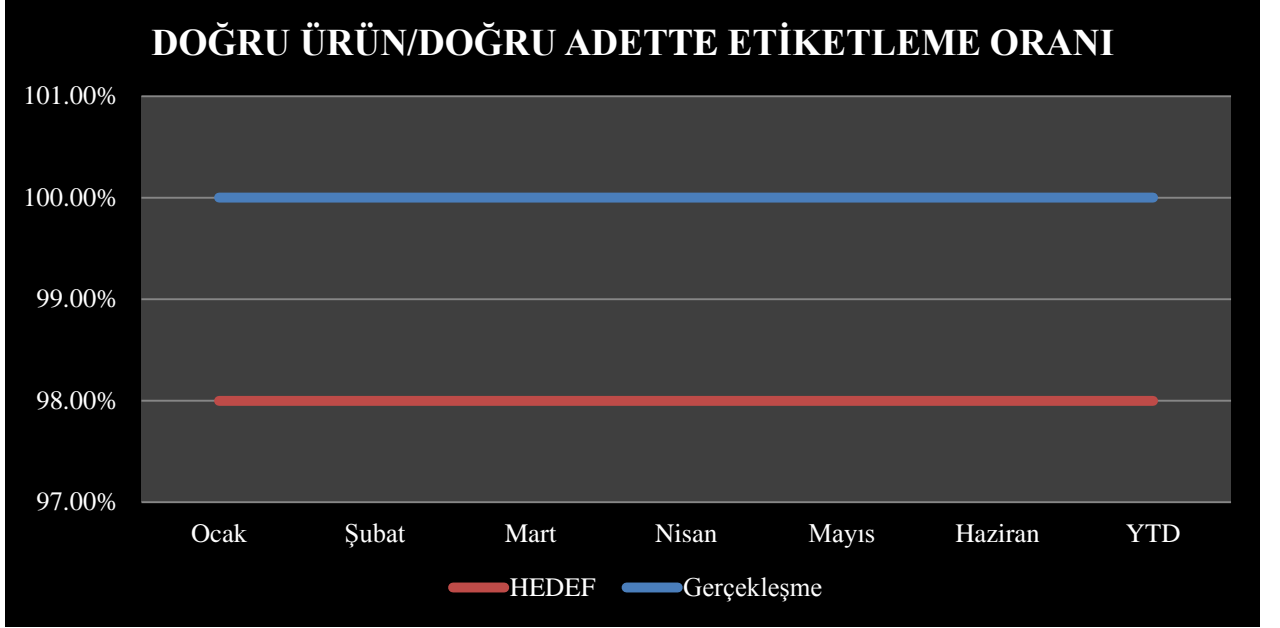
DOĞRU ÜRÜN/ DOĞRU ADETTE TESLİMAT ORANI



Şekil 5.9 Doğru Ürün/Doğru Adette Teslimat 6 Aylık KPI Grafiği

Tablo 5.4 Doğru Ürün/Doğru Adette Etiketleme 6 Aylık KPI Tablosu

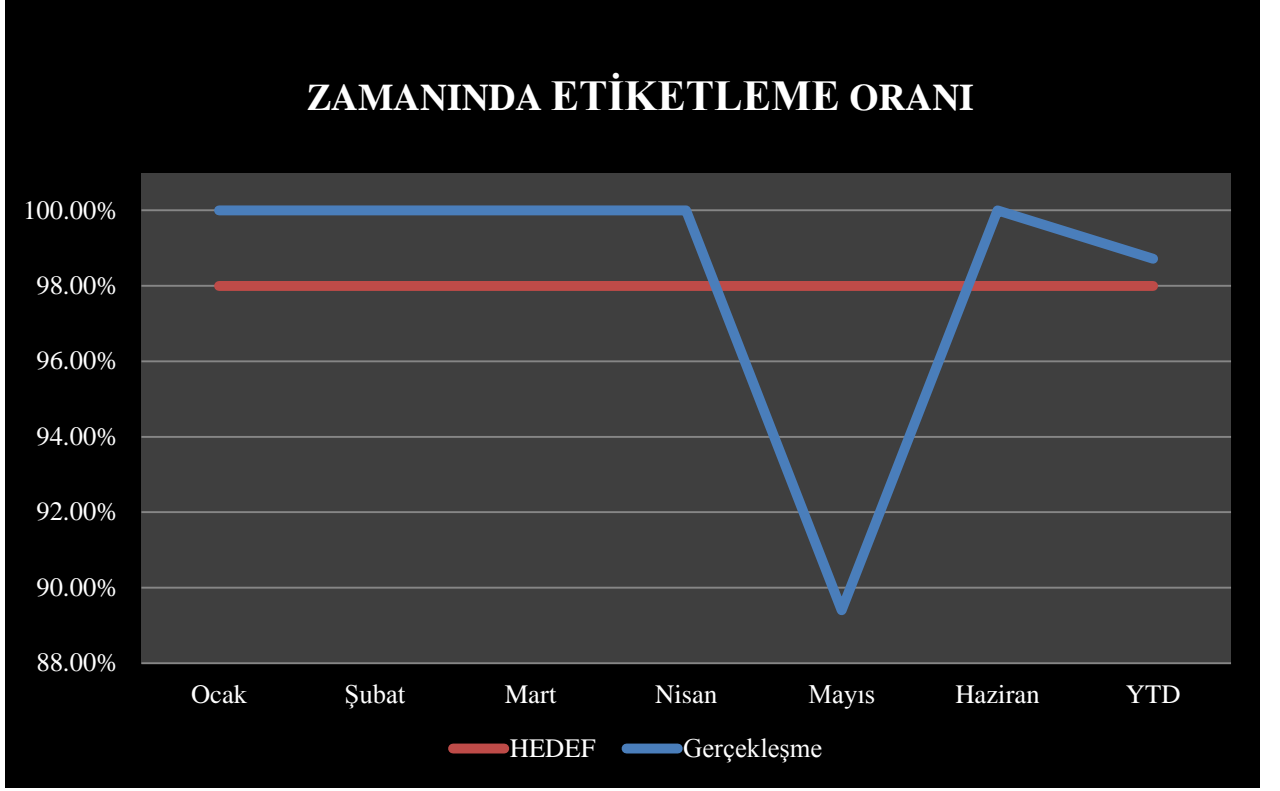
KPI DOĞRU ÜRÜN DOĞRU ADETTE ETİKETLEME			
HEDEF	Etiketleme Listesinde belirtildiği şekilde etiketlenen ürün adedi		
98,00%	Toplam etiketlenmesi gereken ürün adedi	Gerçekleşme	
Ocak	6440	6440	100,00%
Şubat	17410	17410	100,00%
Mart	22158	22158	100,00%
Nisan	40767	40767	100,00%
Mayıs	15136	15136	100,00%
Haziran	22894	22894	100,00%
YTD	124805	124805	100,00%



Şekil 5.10 Doğru Ürün/Doğru Adette Etiketleme 6 Aylık KPI Grafiği

Tablo 5.5 Zamanında Etiketleme 6 Aylık KPI Tablosu

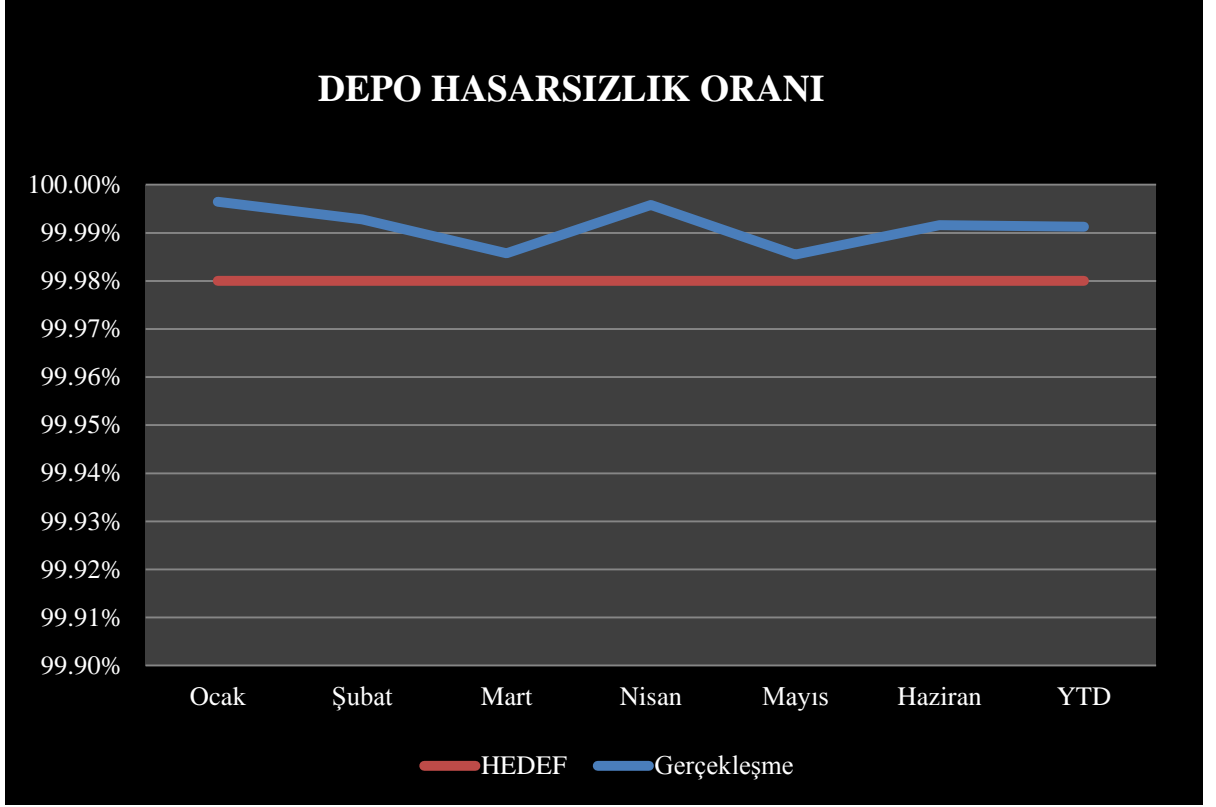
KPI ZAMANINDA ETİKETLEME			
HEDEF			
98,00%	1 hafta içerisinde etiketlenen ürün adedi	Toplam etiketlenen ürün adedi	Gerçekleşme
Ocak	6460	6460	100,00%
Şubat	17410	17410	100,00%
Mart	22158	22158	100,00%
Nisan	40767	40767	100,00%
Mayıs	13532	15136	89,40%
Haziran	22894	22894	100,00%
YTD	123221	124825	98,72%



Şekil 5.11 Zamanında Etiketleme 6 Aylık KPI Grafiği

Tablo 5.6 Depo Hasarsızlık 6 Aylık KPI Tablosu

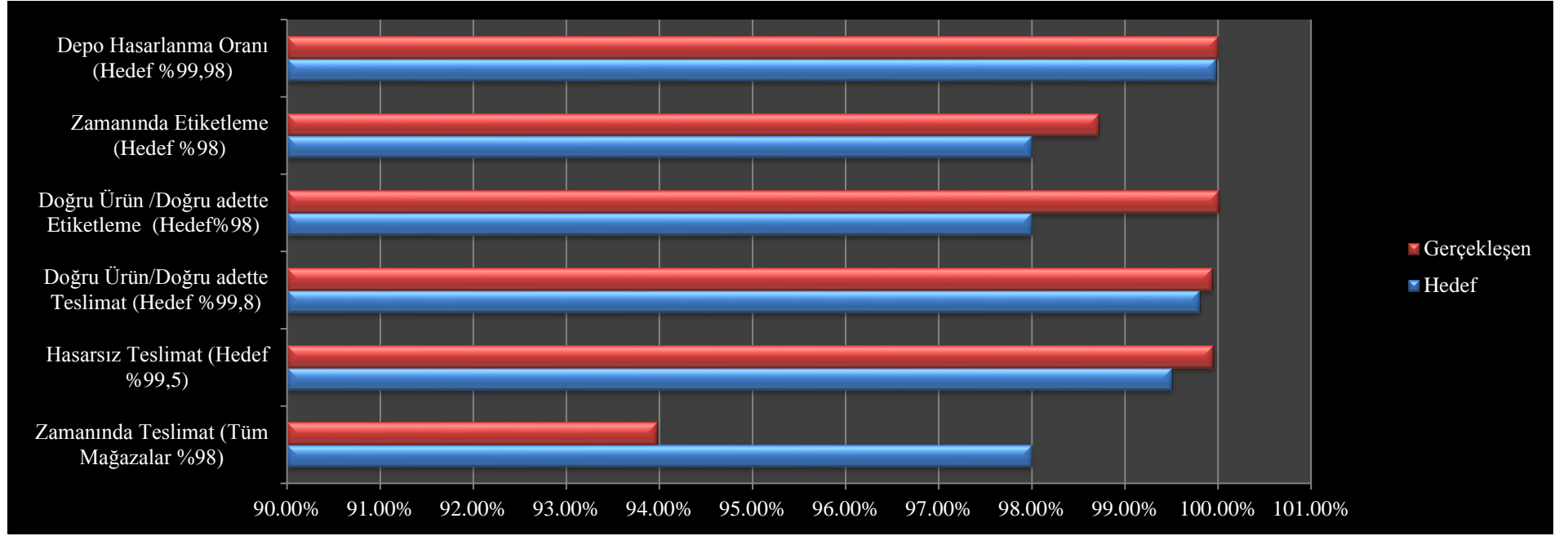
KPI HASARSIZLIK ORANI				
HEDEF				
99,98%	Ortalama Stok	Depo da hasarlanan Ürün sayısı adet	Depo da hasarlanan Ürün sayısı palet	Gerçekleşme
Ocak	20703	29	0,725	100,00%
Şubat	22288	64	1,6	99,99%
Mart	24417	139	3,475	99,99%
Nisan	23212	39	0,975	100,00%
Mayıs	20456	119	2,975	99,99%
Haziran	19595	66	1,65	99,99%
YTD	130671	456	11,4	99,99%



Şekil 5.12 Depo Hasarsızlık 6 Aylık KPI Grafiği

Tablo 5.7 KPI Performans 6 Aylık Özet

KPI PERFORMANS ÖZET										
Periyot	A Mağaza (Hedef %99)	B Mağaza (Hedef %98)	C Mağaza (Hedef %96)	D Mağaza (Hedef%97)	Zamanında Teslimat (Tüm Mağazalar %98)	Hasarsız Teslimat (Hedef %99,5)	Doğru Ürün/Doğru adette Teslimat (Hedef %99,8)	Doğru Ürün /Doğru adette Etiketleme (Hedef%98)	Zamanında Etiketleme (Hedef %98)	Depo Hasarlanma Oranı (Hedef %99,98)
Ocak	98,81%	81,40%	0,00%	75,56%	94,56%	99,97%	99,97%	100,00%	100,00%	100,00%
Şubat	97,42%	89,66%	100,00%	83,33%	95,24%	99,91%	99,97%	100,00%	100,00%	99,99%
Mart	99,04%	89,29%	100,00%	64,10%	95,47%	99,90%	99,82%	100,00%	100,00%	99,99%
Nisan	100,00%	90,24%	100,00%	46,34%	93,84%	99,97%	99,96%	100,00%	100,00%	100,00%
Mayıs	100,00%	75,00%	100,00%	30,91%	89,90%	99,95%	99,95%	100,00%	89,40%	99,99%
Haziran	100,00%	92,11%	69,44%	93,18%	95,74%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	99,99%
YTD	99,24%	85,71%	96,82%	63,85%	93,97%	99,95%	99,94%	100,00%	98,72%	99,99%



Şekil 5.13 KPI Performans 6 Aylık Özet Grafiği

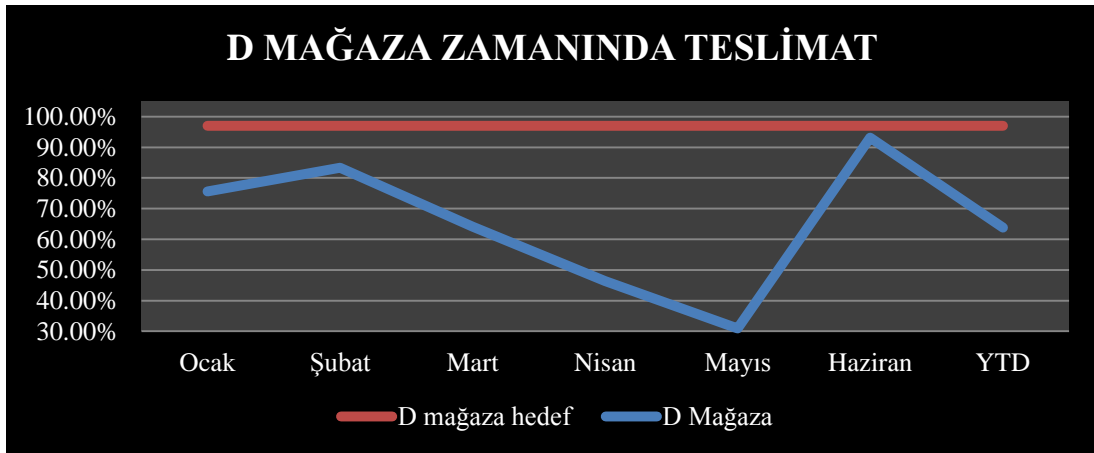
5.7. GELİŞTİRME VE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

5.7.1. D Mağaza Zamanında Teslimat KPI İyileştirme

Zamanında teslimat KPI'ında hedef yakalanamadığından ilgili nedenlerin tespiti ve süreç performansının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. A,B,C,D mağazaları teslimatları incelendiğinde hedeften saptmaya B ve D mağaza teslimatlarındaki gecikmelerin neden olduğu görülmektedir. D mağaza sevkiyatları %63,85, B mağaza sevkiyatları ise %85,71 oranında zamanında gerçekleştirilmiştir. (Bkz. Tablo 5.1) D mağaza Zamanında Teslimat KPI'ını iyileştirmek amacıyla aşağıdaki çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya öncelikle süreci yakından tanıyan kişilerin oluşturduğu süreç ekibi tanımlanarak başlanmıştır. Süreç sahibi Operasyon Müdürü, ekip ise Operasyon Sorumlusu, Kalite ve Raporlama Sorumlusu, Operasyon Mühendisi, Nakliye Sorumlusu ve PI Sorumlusundan oluşmaktadır. Kalite çemberi üyeleri ile yapılan toplantılarda toplanan veriler analiz edilmiş ve iyileştirici aksiyonlar planlanarak süreç iyileştirme çalışmaları tamamlanmıştır.

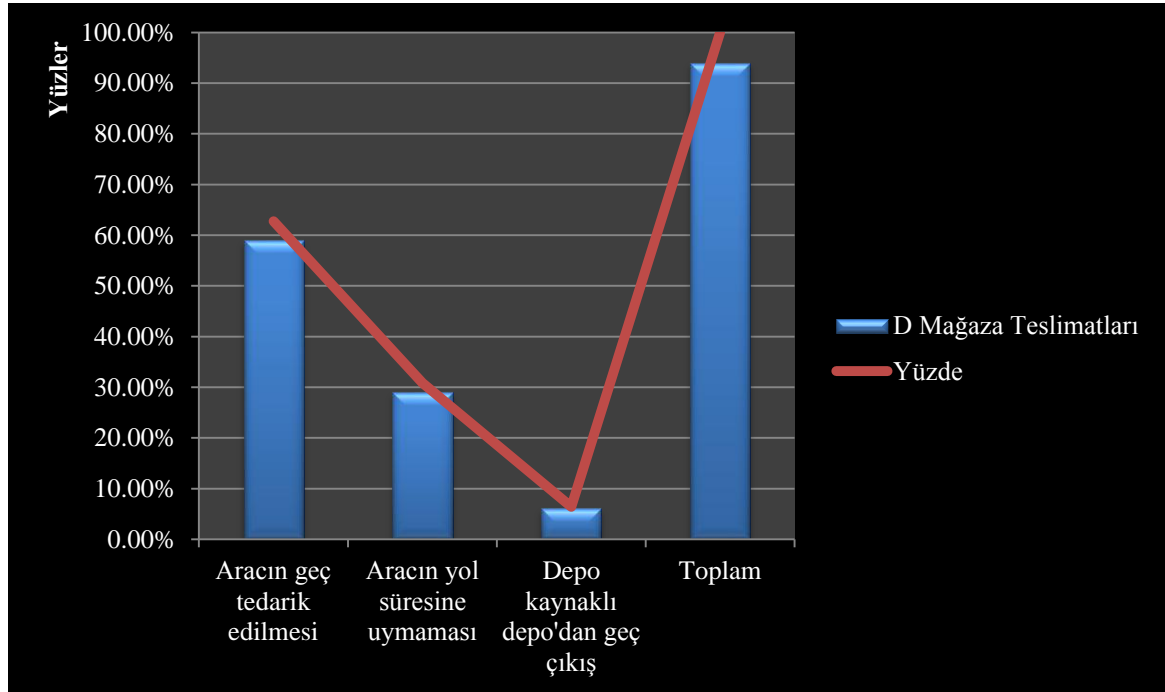
D mağaza teslimatları KPI takibi Tablo 5.1 de verilmiştir. Gecikmeleri gösterir kontrol şeması Şekil 5.14'deki gibidir. Tespit edilen gecikme nedenleri sıralanarak (Bkz. Tablo 5.8) Şekil 5.15'deki gibi Pareto şeması oluşturulmuştur.



Şekil 5.14 D Mağaza Zamanında Teslimat Kontrol Şeması

Tablo 5.8 D Mağaza Geç Teslimat Nedenleri

Geç Teslimat Nedeni	D Mağaza Teslimatları
Aracın geç tedarik edilmesi	59
Aracın yol süresine uymaması	29
Depo kaynaklı depodan geç çıkış	6
Toplam	94

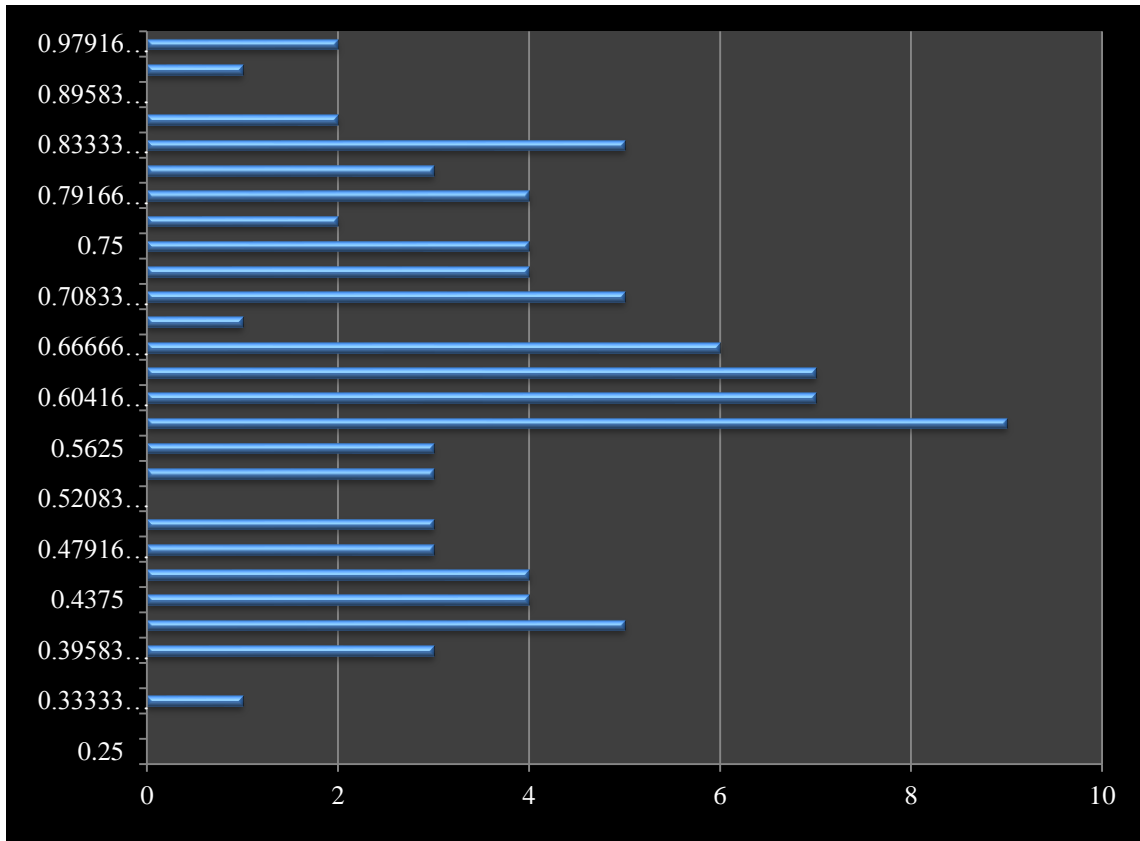


Şekil 5.15 D Mağaza Gecikme Nedenleri Pareto Grafiği

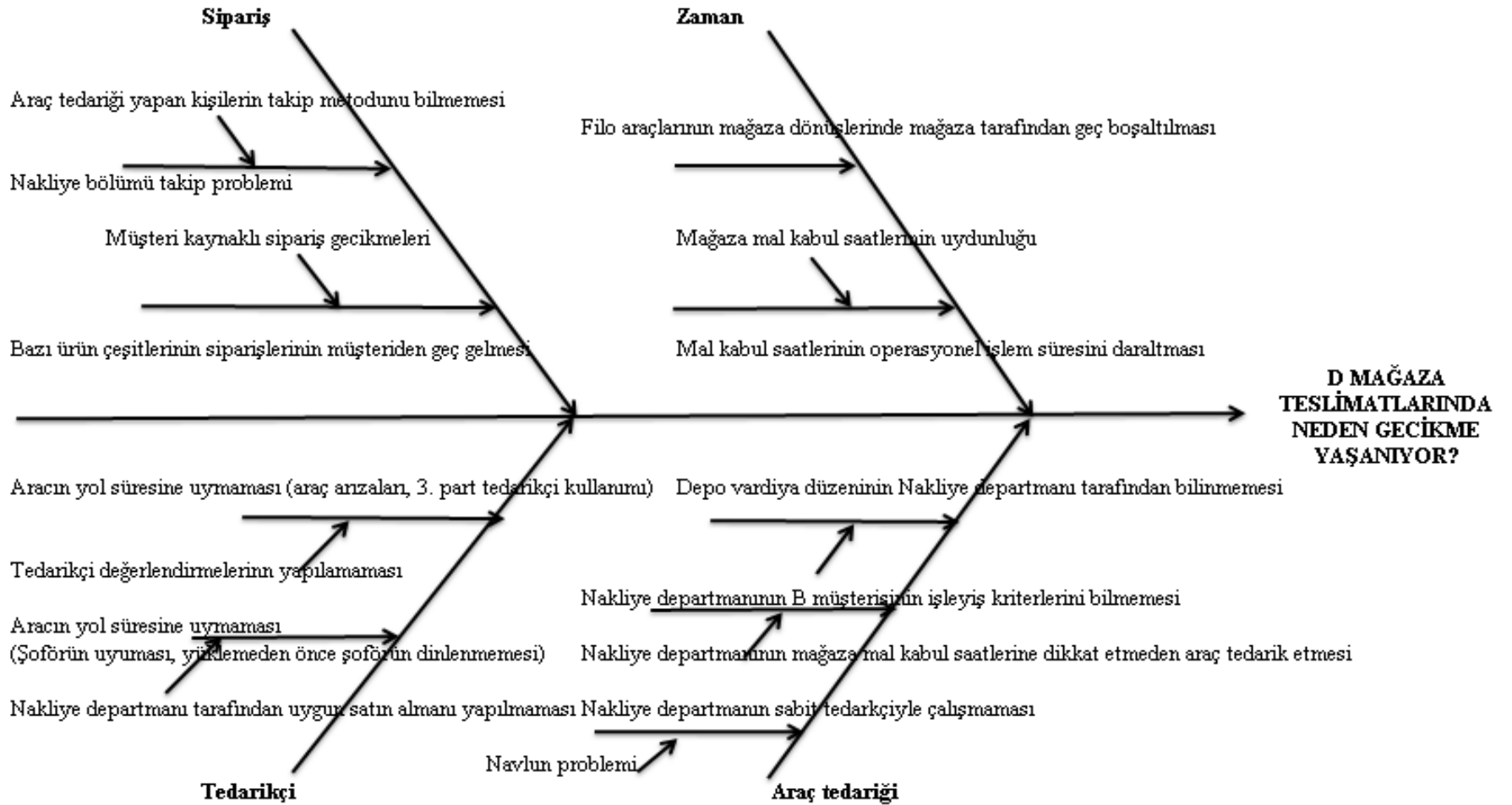
D mağaza sevkiyatları teslimat saatleri analiz edildiğinde mal kabulün yapıldığı ortalama saatlerin Şekil 5.16'deki gibi olduğu görülmüştür. Yolda geçen süreler göre teslimat dağılımı ise Şekil 5.17'da verilmiştir. Gecikme nedenlerinin masaya yatırılarak iyileştirici çözüm önerilerinin sunulduğu Kalite Çemberi oturumlarında oluşturulan Sebep-Sonuç diyagramı Şekil 5.18'deki gibidir.



Şekil 5.16 D Mağaza Sevkiyatları Saat Bazında Kırılımı



Şekil 5.17 D Mağaza Sevkiyatları Yol Süreleri Grafiği



Şekil 5.18 D mağaza Zamanında Teslimat Sebep-Sonuç Diyagramı

Yapılan çalışmalar sonucunda süreci olumsuz etkileyen nedenler ortaya konulmuş ve sürecin iyileştirilmesine yönelik aksiyonlar planlanmıştır. Süreci iyileştirmeye yönelik planlanan aksiyolar aşağıda sıralanmıştır.

- D mağaza mal kabul saatleri 00:00 – 08:00 olarak değiştirilmesi konusunda müşteri ile görüşülerek mağaza mal kabul saatlerinin yeniden düzenlenmesi,
- D mağaza sevkiyatları için ek araçlar filoya katılması ve dönüş araçlarının Nakliye Departmanı tarafından takibinin yapılması,
- D mağaza sevkiyatlarında sabit tedarikçi kullanımına geçilmesi,
- Araç satın almalarının 17: 00 ile 00:00 saatleri arasında yapılması,
- Karlılığın devamı için satış fiyatlarında artış yapılması.

Aksiyonların planlanması uygulanması, kontrolü ve gerektiği takdirde önlem alınması PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) tekniği baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Planlanan aksiyonlar uygulamaya alınmış ve Nakliye Takip Raporu'nda gecikme kodları oluşturularak kontrolü sağlanmaya çalışılmaktadır.

5.7.2. Zamanında Etiketleme KPI İyileştirme Çalışması

Zamanında etikeleme KPI'ı Ocak, Şubat, Mart ve Nisan aylarında hedefin üzerinde seyrederken Mayıs ayında hedeften sapma yaşanmış ve hedefe ulaşamamıştır. (Bkz. Tablo 5.5 ve Şekil 5.11) Hedeften sapma nedenleri 5 Neden tekniği ile araştırılarak kök nedenler tespit edilmek suretiyle KPI'ı iyileştirici aksiyonlar planlanmıştır.

5 Neden tekniği tespit edilen probleme 5 kez NEDEN sorusunun yöneltilmesi ile kök nedenlerin tespitine dayanmaktadır.

Problem Tanımı: Zamanında Etiketleme KPI'ı Mayıs hedefi yakalanamamıştır.

NEDEN?

Etiketleme işlemi devam ederken müşteriden gelen yeni etiketleme talepleri eldeki etiketleme işlerinin gecikmesine neden olmuştur.

NEDEN?

Müşterinin yeni etiketleme taleplerine öncelik verilmesini istemesi gecikme yaşanmasına neden olmuştur.

NEDEN?

Mayıs ayında etiketlemede gecikmeye neden olan ürünler, Müşteri tarafında satışdönemsel olarak artan ürünler olduğundan müşteri bu ürünlere öncelik verilmesini talep etmiştir.

Tespit edilen kök nedenlere istinaden KPI'ı iyileştirici aşağıdaki aksiyon planlanmış ve süreç performansındaki iyileşmeler takip edilmiştir.

Düzeltilici- Önleyici Aksiyon Planı: Etiket Takip Raporu' nda yaşanan gecikmeler için "Müşteri talebi" ya da "B Operasyon işleyişi kaynaklı" şeklinde notlar düşülerek takip yapılacaktır. Müşteri ile müşteri talebi nedeniyle yaşanan gecikmelerin KPI'a konu olmayacağı konusunda mutabık kalınmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan iyileştirme çalışmaları D mağaza Zamanında Teslimat KPI'ını olumlu yönde etkilemiş ve zamanında yapılan teslimatlarda artış sağlanmıştır. İyileştirme çalışmaları sonrasında yapılan 6 aylık KPI takibi durumu göstermektedir. (Bkz. Tablo 5.9 ve Şekil 5.19)

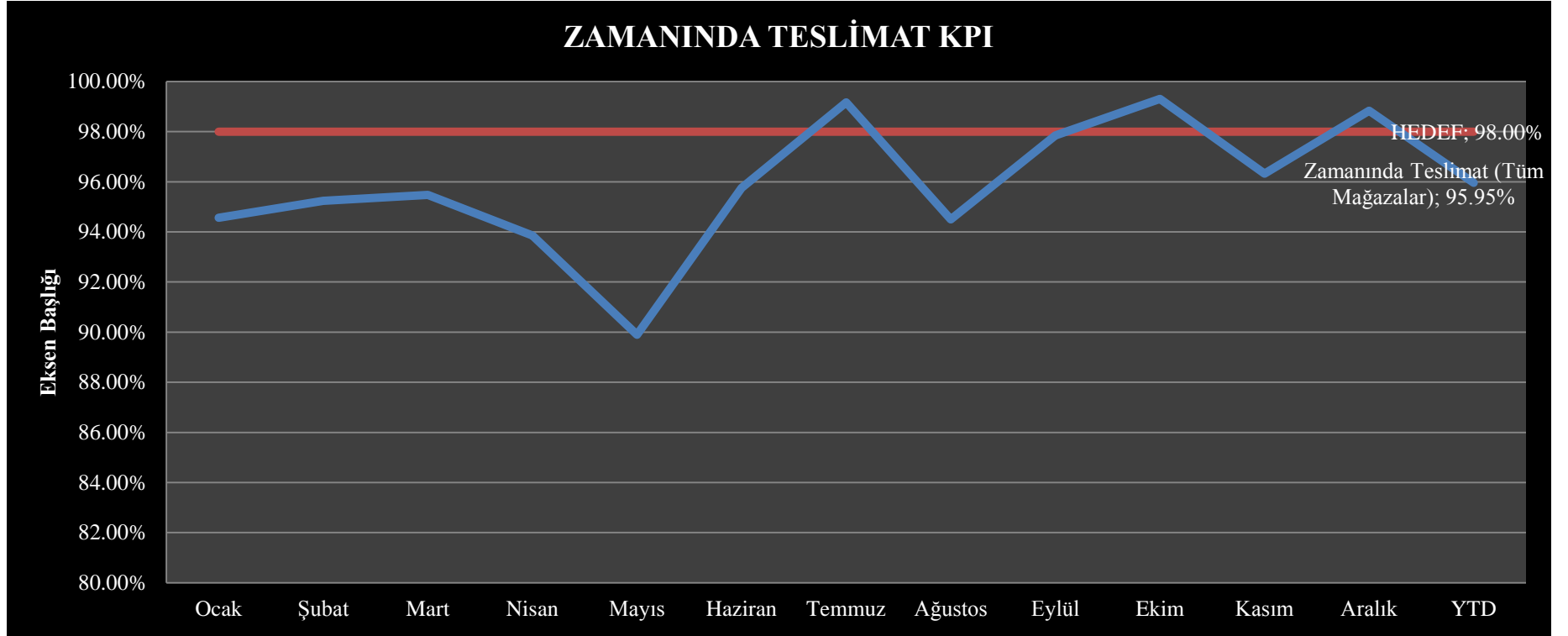
D mağaza için yapılan iyileştirmeler, B mağaza süreçleri ile kıyaslanmış ve D mağaza için filoya katılan araçlar B mağaza sevkiyatlarında da kullanılmıştır. B mağaza sevkiyatları bir önceki günün akşamı toplanmaya başlanmış ve bu da B mağaza Zamanında Teslimat KPI'ında iyileşmelere neden olmuştur. (Bkz. Tablo 5.9 ve Şekil 5.19)

Yıllık KPI Performans Özet Tablosu (Bkz. Tablo 5.11) incelendiğinde yapılan iyileştirme çalışmalarının, önceki dönemlerde hedefin altında kalan KPI değerlerinde anlamlı iyileşmelere neden olduğu görülmektedir.

Süreçlerin performans takibi ile iyileştirme çalışmaları bir arada yürütülmektedir. Bir takım sürçlerde iyileşme sağlanırken diğer süreçlerde sapmalar yaşandığı tespit edilebilir. Bütün bir yıl boyunca hedefin üzerinde seyreden Depo Hasarsızlık Oranı'nın Ekim ayında hedefin altında kaldığı görülmüştür. Sapma ne kadar küçük olursa olsun kök neden tespiti yapılmalı ve nedenleri ortadan ladırmaya yönelik aksiyonların alınması gelecek dönemlerde sürecin performansı açısından önemlidir. Bu KPI için de 5 NEDEN tekniği uygulanarak aksiyon alınmış ve düzelme sağlanmıştır. Zamanında Teslimat KPI'ında önemli ölçüde iyileşmeler sağlansa da işin doğasından kaynaklanan ya da dönemsel yoğunluk gibi çeşitli nedenlerle hedefe tam olarak ulaşamadığı gözlenmiştir. Bu aşamada süreç iyileştirme çalışmalarına devam edilmelidir. Bunun dışında müşteri ile masaya oturulduğunda hedef gözden geçirilerek, nedenler masaya yatırılmak suretiyle hedeflerin güncelenmesi de gündeme getirilebilir.

Tablo 5.9 Zamanında Teslimat Yıllık KPI Tablosu

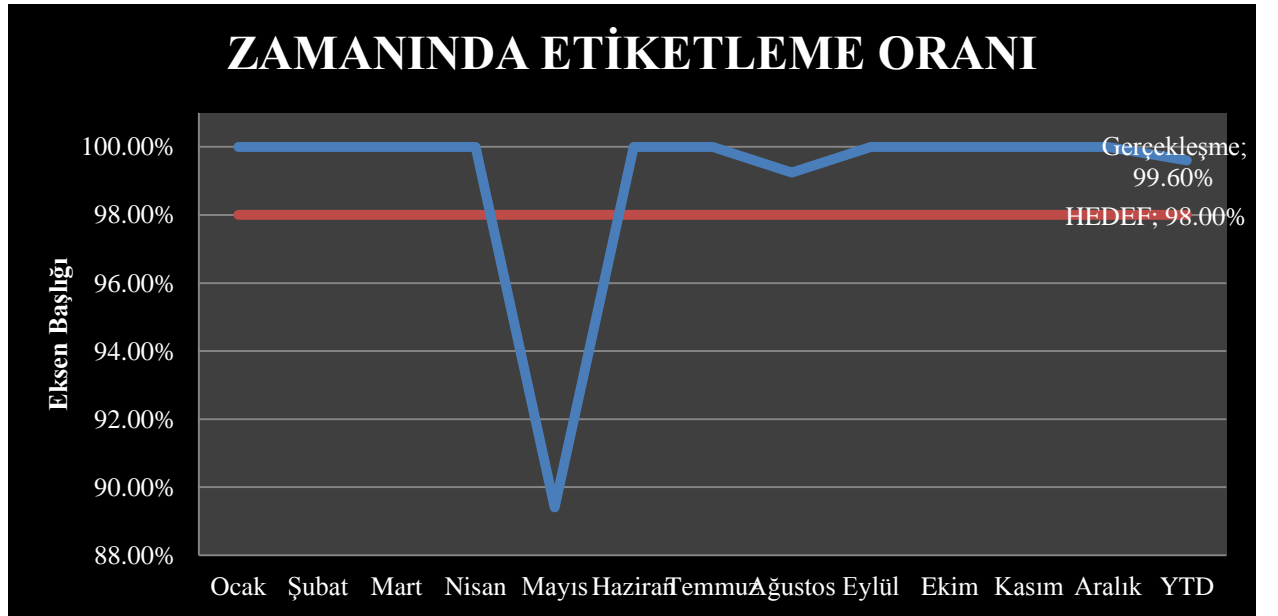
KPI ZAMANINDA TESLİMAT													
HEDEF	Sevkedilen Araç Sayısı				Geç Teslimat Sayısı				Gerçekleşme				
98,00%	A Mağaza	B Mağaza	C Mağaza	D Mağaza	A Mağaza	B Mağaza	C Mağaza	D Mağaza	A Mağaza (Hedef %99)	B Mağaza (Hedef %98)	C Mağaza (Hedef %96)	D Mağaza (Hedef % 97)	Zamanında Teslimat (Tüm Mağazalar)
Ocak	335	43		45	4	8	0	11	98,81%	81,40%		75,56%	94,56%
Şubat	233	29	17	36	6	3	0	6	97,42%	89,66%	100,00%	83,33%	95,24%
Mart	311	56	102	39	3	6	0	14	99,04%	89,29%	100,00%	64,10%	95,47%
Nisan	250	41	90	42	0	4	0	22	100,00%	90,24%	100,00%	47,62%	93,85%
Mayıs	297	52	101	55	0	13	0	38	100,00%	75,00%	100,00%	30,91%	89,90%
Haziran	281	38	36	45	0	3	11	3	100,00%	92,11%	69,44%	93,33%	95,75%
Temmuz	268	41	126	43	0	1	3	0	100,00%	97,56%	97,62%	100,00%	99,16%
Ağustos	353	50	120	59	6	6	14	6	98,30%	88,00%	88,33%	89,83%	94,50%
Eylül	369	44	100	43	1	0	10	1	99,73%	100,00%	90,00%	97,67%	97,84%
Ekim	358	54	113	53	4	0	0	0	98,88%	100,00%	100,00%	100,00%	99,31%
Kasım	285	50	89	38	9	5	0	3	96,84%	90,00%	100,00%	92,11%	96,32%
Aralık	287	34	70	38	3	0	0	2	98,95%	100,00%	100,00%	94,74%	98,83%
YTD	3627	532	964	536	36	49	38	106	99,01%	90,79%	96,06%	80,22%	95,95%



Şekil 5.19 Zamanında Teslimat KPI Yıllık Grafiği

Tablo 5.10 Zamanında Etiketleme KPI Yıllık Performansı

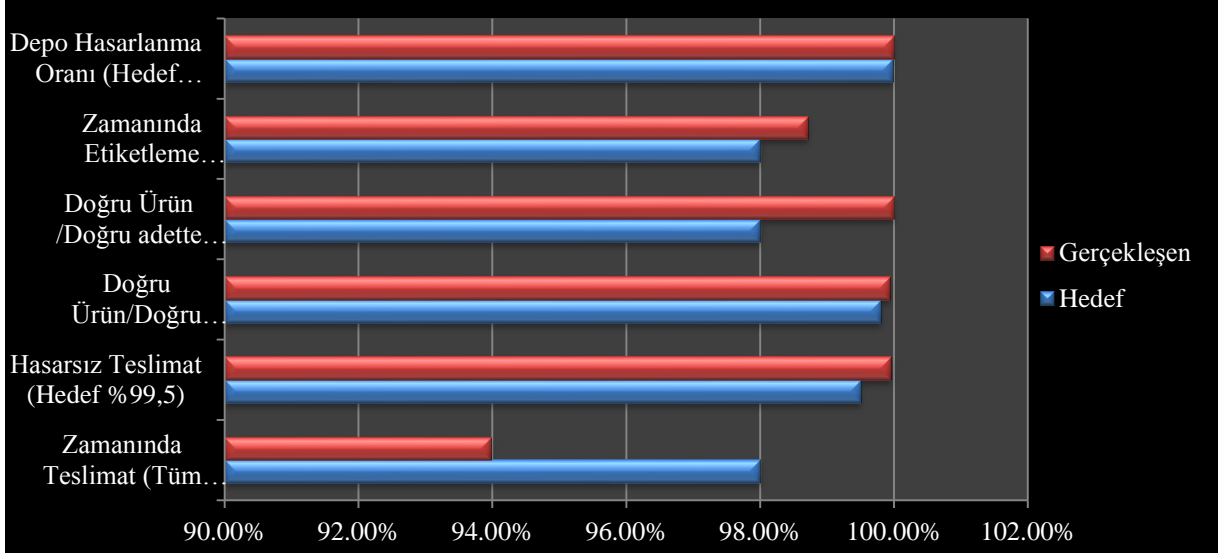
KPI ZAMNINDA ETİKETLEME			
HEDEF			
98,00%	1 hafta içerisinde etiketlenen ürün adedi	Toplam etiketlenen ürün adedi	Gerçekleşme
Ocak	6460	6460	100,00%
Şubat	17410	17410	100,00%
Mart	22158	22158	100,00%
Nisan	40767	40767	100,00%
Mayıs	13532	15136	89,40%
Haziran	22894	22894	100,00%
Temmuz	37783	37783	100,00%
Ağustos	87226	87886	99,25%
Eylül	41103	41103	100,00%
Ekim	183418	183418	100,00%
Kasım	44491	44491	100,00%
Aralık	46407	46407	100,00%
YTD	563649	565913	99,60%



Şekil 5.20 Zamanında Etiketleme Yıllık KPI Grafiği

Tablo 5.11 Yıllık KPI Performans Özeti

KPI PERFORMANS ÖZETİ										
Periyot	A Mağaza (Hedef %99)	B Mağaza (Hedef %98)	C Mağaza (Hedef %96)	D Mağaza (Hedef%97)	Zamanında Teslimat (Tüm Mağazalar %98)	Hasarsız Teslimat (Hedef %99,5)	Doğru Ürün/Doğru adette Teslimat (Hedef %99,8)	Doğru Ürün /Doğru adette Etiketleme (Hedef%98)	Zamanında Etiketleme (Hedef %98)	Depo Hasarlanma Oranı (Hedef %99,98)
Ocak	98,81%	81,40%	0,00%	75,56%	94,56%	99,97%	99,97%	100,00%	100,00%	100,00%
Şubat	97,42%	89,66%	100,00%	83,33%	95,24%	99,91%	99,97%	100,00%	100,00%	99,99%
Mart	99,04%	89,29%	100,00%	64,10%	95,47%	99,90%	99,82%	100,00%	100,00%	99,99%
Nisan	100,00%	90,24%	100,00%	47,62%	93,85%	99,97%	99,96%	100,00%	100,00%	100,00%
Mayıs	100,00%	75,00%	100,00%	30,91%	89,90%	99,95%	99,95%	100,00%	89,40%	99,99%
Haziran	100,00%	92,11%	69,44%	93,33%	95,75%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	99,99%
Temmuz	100,00%	97,56%	97,62%	100,00%	99,16%	99,97%	99,99%	100,00%	100,00%	100,00%
Ağustos	98,30%	88,00%	88,33%	89,83%	94,50%	99,90%	99,99%	100,00%	99,25%	100,00%
Eylül	99,73%	100,00%	90,00%	97,67%	97,84%	99,87%	99,99%	100,00%	100,00%	99,99%
Ekim	98,88%	100,00%	100,00%	100,00%	99,31%	99,81%	99,98%	100,00%	100,00%	99,97%
Kasım	96,84%	90,00%	100,00%	92,11%	96,32%	99,93%	99,99%	100,00%	100,00%	99,98%
Aralık	98,95%	100,00%	100,00%	94,74%	98,83%	99,89%	97,59%	100,00%	100,00%	99,99%
YTD	99,01%	90,79%	96,06%	80,22%	95,95%	99,92%	99,79%	100,00%	99,60%	99,99%



Şekil 5.21Yıllık KPI Performans Özet Grafiği

Süreçlerin analizi, takibi ve iyileştirilmesine yönelik çalışmalar, rutin toplantılarda tüm çalışanlarla ve müşteri ile paylaşılmıştır. Yapılan çalışmalar da göstermiştir ki, süreçlerin takip edilerek performanslarının ortaya konulması ve iyileştirilme-geliştirme çalışmaları herkesin aktif katılımıyla mümkündür. Bu toplantılarda çalışmaya herkesin nasıl katkı sağladığı ortaya konulmuştur ki bu durum çalışanları motive etmektedir.

Hedeflerle yönetim anlayışı ile yapılmak istenenler şeffaf bir şekilde ortaya serilir, bu da çalışanların neyi, neden yaptıklarına dair yaptıkları işi anlamlandırılmalarına olanak sağlar. Yapılan çalışmalara katılım konusunda teşvik edilen çalışanların motivasyonları kadar kuruma olan inançlarının da arttığı gözlenmiştir.

Müşteri tarafının yönetim temsilcileri ile yapılan değerlendirme toplantılarında süreçlerin takibine yönelik yapılan çalışmalar ve iyileştirme için alınan aksiyonlar sunulmaktadır. Bu toplantılarda mevcut durum değerlendirilirken gelecek dönemlerdeki beklentiler de paylaşılır.

Bu toplantılar müşteri memnuniyet ölçümü için önemli birer araçtır. Yapılan çalışmalar ise bu toplantılarda puanları toplamanız için kullanabileceğiniz önemli kaynaklardır.

Bu çalışmada lojistik iş süreçlerine odaklanılarak TKY ilkelerinin süreç yönetimi üzerindeki etkisi üzerinde duruldu. Bu ilkeler ışığında iş süreçleri analiz edilerek

yapılan iyileştirme ve geliştirme çalışmalarından örnekler verildi. Ancak daha önceki bölümlerde de süreçleri ana(üst) süreçler, süreçler ve temel iş süreçleri; önem bakımından ise yönetim süreçleri, temel süreçler ve destek süreçler şeklinde ayırmış ve geniş bir kapsam alanı olduğundan bahsetmiştik. Buradan hareketle süreç performans takibi, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının, organizasyonun alt süreçleri kadar üst, yönetim ve destek süreçlerine de uygulanabilir olduğunu görebiliriz. Ana süreçlerdeki aksaklıklar alt basamaklardaki iş süreçlerini de olumsuz etkileyeceğinden alt ve temel süreçler kadar organizasyonun yönetim, temel ve destek süreçleri de takip edilerek iyileştirici çalışmalar yapılarak gelişime katkıda bulunulmalıdır.

TKY ilkelerini benimsediğini belirten bir kurum, sadece alt süreçlerde yapacağı iyileştirme çalışmaları ile uzun vadede başarısını sürdürmeyecektir. Alt süreçleri iyileştirme çalışmaları olumlu katkılar sağlasada ana süreçlerin gözden geçirilmemesi, iyileştirme çalışmalarına yer verilmemesi çelişkili bir durum yaratacaktır. Örneğin, iş süreçlerini etkinleştirici çalışmalara yer verilirken, İnsan Kaynağı ana süreci belirli periyotlarla gözden geçirilmiyor ve iyileştirme ve geliştirme çalışmaları uygulanmıyorsa bir süre sonra çalışanların memnuniyet derecesi azalacak ve ilerleyen dönemlerde kopmalara neden olacaktır. Bu durum birçok olumsuz etkisinin yanında kurum imajını olumsuz etkileyeceği gibi müşterilerin de mutsuz olmasına neden olacaktır. Üst yönetimin bu anlamda tüm süreçlerin takibine yönelik liderliği oldukça önemlidir. Tüm süreçler analiz edilmeli, analiz sonuçları takip edilmeli ve gerektiğinde iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına tabi tutulmalıdır.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın artık yetmediği bir rekabet ortamında süreçleri kusursuzlaştırmanın yanında müşteriye vaad edilenin de ötesinde hayatlarını kolaylaştırıcı çözümler üretmek ancak etkili süreç yönetimi ile mümkündür.

Süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi müşterilerin hayatlarını kolaylaştırdığı gibi çalışma ortamında da motivasyonu artırıcı özellik taşır. Başarılı bir lider süreçlerle birlikte çalışanların da verimli bir şekilde iyileştirme faaliyetlerine katılmasını sağlayacaktır.

Başarılı olmak isteyen firmalar süreçlerin performansına, müşterilerin sesine odaklanmalıdır. Bugün pazarlar kendini özel hissetmek isteyen müşterilerle doludur.

Makinelerin bu ihtiyacı karşılamaya yetişemediği günler yaşamaktayız. Artık hayatımızda özel üretim, kurumsal hizmet gibi kavramlar var ve bu durum gösteriyorki gelecek dönemlerde farklı ve kuruma ya da kişiye özgü hizmetler sunabilen firmalar hala kazanıyor olacaktır. Bu da müşteriye iyi anlamak ve bugünkü ihtiyaçlarını iyi analiz ederek tam olarak karşılamakla ve geleceği şekillendirmekle mümkündür.

İyileştirme ve gelişim emek vererek gerçekleştirilir. İnsan ögesi günümüz iş hayatında henüz hala görmesi gereken değeri görmemektedir. Çalışanların kendini ifade edebildiği, kararların tepeden inmediği, çalışanlarında süreçlerin yönetimi konusunda fikirlerinin alındığı bir ortamda süreçlerde meydana gelebilecek her türlü aksamada çalışanların da iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılım sağlayacağını söylemek yanlış olmaz.

Süreç yönetiminin hayatı kolaylaştırıcı etkilerinin yanı sıra zaman zaman olumsuz durumlarla karşılaşmak da mümkündür. Bunlar sürecin doyması ile geliştirilebilecek noktaların tespitinin güçleşmesi, belli süreçlere odaklanıp diğer üst ya da alt süreçlerin ihmal edilmesi, sürecin ya da işin doğası gereği ya da yasal yükümlülükler vs. nedeniyle alınan aksiyonların hayata geçirilememesi şeklinde sıralanabilir. Bu olumsuzluklara rağmen “Süreçlerle Yönetim” yaklaşımı diğer kalite ilkelerinin de desteğiyle organizasyonlar için göz ardı edilemeyecek bir TKY ilkesi olarak varlığını devam ettirmektedir. Başarılı süreç çevriminin yanısıra çalışan ve müşteri memnuniyeti yönetimi konusunda da yardımcı katkıları da bu anlamda destekleyicidir.

Vizyon sahibi ve gelecekte de var olma hayalleri olan tüm organizasyonlar, TKY ilkelerine kulak kabartmalı, süreç yönetim adımlarını en azından belirli bölümlerinde denemeli ve bu yönetim yaklaşımının sunmuş olduğu iyileştirme ve geliştirme tekniklerinden faydalanmalıdırlar. Başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde iş süreçlerinde, çalışanlarda ve müşteri memnuniyetinde olumlu değişikliklerin meydana geldiğini göreceklere.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Altuğ, D., (1997), Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, Türkiye.
- Aras, A., A., (2005), Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Atilla, A., (1996), Çağdaş Kalite Nalayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvencesi Sistemi Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- Birdal, İ., Aydemir, N., (1992), Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., İstanbul, Türkiye.
- Bozkurt, R., (2003), Süreç İyileştirme, (3. Basım), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:661, Ankara, Türkiye.
- Bozkurt, R., (2010), Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler), (5. Baskı), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları no:630, Ankara, Türkiye.
- Bozkurt, R., Odaman, A., (1995), ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 549, Ankara, Türkiye.
- Cafağlı, Z., (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul, Türkiye.
- Çetin, C., Akın B., Erol V., (1998), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi-Uygulamadan Örnekler, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Türkiye.

- Çetin, C., Akın B., Erol V., (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke-Süreç-Uygulama, (2. Baskı), Beta Basım A.Ş., İstanbul, Türkiye.
- Efil, İ., (1999), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, (Genişletilmiş 4. Baskı), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye.
- Ertürk, M., (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, (3. Baskı), Beta Basım A.Ş., İstanbul, Türkiye.
- Esin A., (2004), ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite, (2. Baskı), ODTÜ Yayıncılık, Ankara, Türkiye.
- Gümüş, M., (1995), Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye.
- Işığınçok, Ö., (2012), Yönetime Katılma, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Türkiye.
- İzgören, A., Ş., (1999), İş Yaşamında 100 Kangru- Yönetim, Liderlik ve İş Yaşamı, Academyplus, Ankara, Türkiye.
- Juran, J., M., (1989), Juran on Leadership for Quality an Executive Handbook, The Free Press Adivision of Macmillan, Inc. New York.
- Juran, J., M., (1988) Juran's Quality Control Handbook, McGraw- Hill International Editions (Fourth Edition).
- Kavrakoğlu, İ., (1998), Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Kaya, E., (2007), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 , (Genişletilmiş 3. Baskı), Okutan Yayıncılık, İstanbul, Türkiye.
- Keçecioglu, T., (2000), Takım Oluşturmak, Alfa Basım Yayım Dağıtım Yönetim Dizisi, İstanbul, Türkiye.
- Kuş, M., (1999), Kalite Kavramı, AB Kalite Politikaları ve Türkiye'deki Kalite Faaliyetleri, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Avrupa Topluluğu Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara, Türkiye.

- Onal, G., (1995), İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Anadolu Matbaa ve Ticaret Koll. Şti., İstanbul, Türkiye.
- Özçelikel, H., (1994), Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri, Mess Eğitim Vakfı Yayınları.
- Özevren, M., (1997), Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavramlar ve Uygulamalar), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye.
- Özkan, Y., (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, Türkiye.
- Sarıkaya, N., (2003), Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya, Türkiye.
- Seyran, D., (2004), Hizmet Kalitesi – Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M., (2000), Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Türkiye.
- Şimşek, M., (2004), Toplam Kalite Yönetimi, (4. Baskı), Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Türkiye.
- Talley, D., J., (1991), Total Quality Management Performance and Measures: The Strategy for Economic Survival, ASQC Quality Press, East Visconsin Avenue, USA.
- Takan, M., (2001), Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye.
- Taptık, Y., Keleş, Ö., (1998), Kalite Savaşı, Kalder Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Tenner, A., R., Detoro, I., J., (1992), Total Quality Management-Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, USA.
- Türkel, U.,A., (2000), Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- Yamak, O., (1998), Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul, Türkiye.
- Yenersoy, G., (1997), Toplam Kalite Yönetimi “Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, Türkiye.

Ceviri kitaplar:

- Aguayo, R., (1994), Dr. Deming: The American Who Taught The Japanese About Quality, (Y. Kaan Tunçbilek), İstanbul, Form Matbaacılık Ltd. Şti.
- Bechtell, M., (2003), How to Conduct Effective Business Reviews, (Murat Abuş), İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Bell, C., R., Zemke, R., (1998), Managing Knock Your Socks Off Service, (Şapka Çıkarttıran Hizmet Yönetimi), (Çeviren: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
- Braham, B., J., (1998), Öğrenen Organizasyonlar Yaratmak, (Çeviren: Ali Tekcan), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Fisher, G., J., (1998), Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Arttırılır, (Çeviren: Ahmet Ünver), Rota Yayınları.
- Freemantle, D., (2000), What Customers Like About You, (Müşteri Neden Hoşlanır- Müşteri Hizmetinde mükemmellik ve duygusal katma değer), (Çeviren: İsmail Hunut), İstanbul: BZD Yayıncılık, (Orijinal yayın 1998).
- Gomes, H., (1998), Quality Quotes, (Nurdoğan Arkış), İstanbul:Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Hammer, M., Champy, J., (1997), Reengineering The Corporation, (Çeviren: Sinem Gül), İstanbul: Sabah Kitapçılık.
- Hardjonu, T., W., Have, S.ten., Have, W.D. ten, (1997), The European Way to Excellence, İstanbul, İpek Kağıt San. Tic. A.Ş.
- Imai, M., (1994), KAIZEN The Key to Japan' s Competitive Success, (KAİZEN Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı), (Türkçe birinci baskı), İstanbul: BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş., ONK Ajans. Aracılığıyla.
- Kondo, Y., (1999), Zenshateki Hinshitsu Karni, (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli), İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Sanders, Donald, A., Sanders, Judith,A., Johnson, Richard, H., (1998), ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?, (Gönül Yenersoy), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

- Womak, James, P., Jones, Daniel, T., (2006), Lean Solutions, (Yalın Çözümler, Şirketler ve Müşteriler Birlikte Nasıl Yalın Çözümler Yaratabilir?), (Çeviren: Saadet Özkal), İstanbul: bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri, (Orijinal yayın yılı 2005).
- Zemke, R., Anderson, K., (1998), Coaching Knock Your Socks Off Service, (Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Kitaptaki makaleler:

- Özarallı, N., (1997), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Suna Tevrüz Edt., Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi, Kalder Yayınları, İstanbul.

Tezler:

- Bescelli, İ., (2006), *Süreçlerle Yönetim ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Coşkun, F., (2008), Süreç Performans Parametrelerinin Oluşturulması ve İzlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Ekinci, H., *Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2011.
- Erten, S., (2010), Lojistik Süreç Yönetimi Bir Kamu Kurumu Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Kökbıyık, İ., (2011), Kalite Yönetiminde Altı Sigma Yaklaşımı ve Arçelik Fabrikası'nda Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Şendikçi, P., (2009), Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Yılmaz, İ., (2005), MEB' de Toplam Kalite Yönetimi, Tezsiz Yüksek Lisans Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

Makaleler:

- Akdağ, M., (2005), *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri*, Tübitak Ulakbim Cahit Arf Bilgi Merkezi Ulusal Veri Tabanları, http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTI P%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=54618_fc6614a79607006067 2d16289410d777, Selçuk İletişim Dergisi, 4, 1.
- Akgeyik, T., (2004), *Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi*, <http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iktisatmecmua/article/viewFile/72 17/6731>, İktisat Fakültesi Mecmuası, 2, 54.
- Bumin, B., Erkutlu, H., (2002), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri*, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1/2002.
- Can, B. (2013), *Süreç Analizi Nedir*, <http://www.merakname.com/surec-analizi-nedir/>, 22/12/2013.
- Çebi, C., H., Kutay, F., (2001), *Kalite Maliyetlerine Genel Bir Bakış – Taguchi Kayıp Fonksiyonu*, Mühendislik Bilimleri Dergisi, 1, 2.
- Eyüpoğlu, F., (2013), *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, <http://danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimi-ve-iyilestirilmesi/>, 22/12/2013.
- Eyüpoğlu, F., (2013), *Süreçlerle İlgili Bazı Kavram ve Yaklaşımlar*, <http://danismend.com/kategori/altkategori/sureclerle-ilgili-bazi-kavram-ve-yaklasimlar-hakkinda-bilgi/>, 22/12/2013.
- Gülseren, H., Ö., (2013), *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*, ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/surec_yonetimi.pdf, 21/03/2013.
- Kavi, E., (2005), *Stratejik Açından İK Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması*, <http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/sosyal-siyaset-konferanslari-dergisi/50/1/783-811-stratejik-acidan-insan-kaynaklari-yonetiminin-kalite-yonetimindeki-sorumlulugu-uzerine-bir-alan-arastirmasi>, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 1, 50.

- Özdil, H., (2008), 5 S Nedir?, <http://muhhuseyinozdil.wordpress.com/2008/10/26/5s-nedir/>, 22/12/2013.
- Özkan, M., (2013), Süreç Yönetimine Giriş, <http://danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimine-giris/>, 22/12/2013.
- Özmutaf, N., M., (2010), Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, 2,2, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/issue/view/373/showToc>,

Bir Kuruluş ya da Grubun Çalışması:

- Altıntaş, N., (2008), Önce Kalite Dergisi, (Dönemin TEB İK’ dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı), Sayı:130.
- Bayraktar, Y., (1993), ISO – 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İstanbul Sanayi Odası, (TSE Kalite Müdürü), İstanbul.
- Bozbaş, B., (2013), Süreç Analizi ve Modelleme Çalışmaları, <http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Documents/S%C3%BCre%C3%A7%20Analizi%20ve%20Modelleme%20Sunumu.pdf>, 22/12/2013.
- Capital Dergisi, (2002), Gurular Konuşuyor – Dünyanın Önde Gelen 10 Yönetim ve İnternet Gurusundan Çok Özel Analizler.
- Çağlayan A., (2001), Kalitenin Seyir Defteri, (Dönemin Şişecam Fab. A.Ş. Genel Müdürü), Kalder Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Dewar, D., L., (1990), Kalite Çemberleri Eğitim El Kitabı, Türkiye Şişecam Fabrikaları A.Ş.
- Erarslan, S., (2008), Süreç Yönetimi, <http://www.fatih.edu.tr/~zsevkli/bilm100/seminerler/2008-2009/Surec%20Yonetimi%20Semineri-%20FU.pdf>, Grup Peryod Entegre Yönetim Sistemleri A.Ş. Sunumu.
- Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, (2000), Öğrenen Organizasyonlar 2, Kalder Yayınları, İstanbul.

- Samtaş, G., (2010), Düzce Üniversitesi Kalite Güvencesi ve Standartları Ders Notları, <http://www.scribd.com/doc/80546677/KALITE-GUVENCESI-VE-STANDARTLARI-DERS-NOTLARI-2>.
- Ünnü, K., (2013), <http://tre.docdat.com/docs/1233/index-11659.html>, 22/12/2013.

Elektronik Yayınlar/ Internet:

- WEB_1, (2013), Kalite, Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.xyeze.com/10185-toplam-kalite-yonetimi.htm>, 21/03/2013.
- WEB_2, (2013), Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite, <http://80.251.40.59/science.ankara.edu.tr/ozdemirt/istatistikselkalitekontrolu/KAL%DDTE%20KONTROL/%C7a%F0da%FE%20Y%F6netim%20Anlay%FD%FE%FD.doc>, 21/03/2013.
- WEB_3, (2013), Standardizasyon ve Kalite, http://zorlu48.files.wordpress.com/2010/03/01standardizasyon_ve_kalite.pdf, 18/12/2013.
- WEB_4, (2013), <http://ninova.itu.edu.tr/tr/dersler/makina-fakultesi/778/iml-431/ekkaynaklar?g257260>, 21/03/2013.
- WEB_5, (2013), <http://endustri.blogspot.com/2010/07/onemli-insanlar-iii.html>, 21/03/2013.
- WEB_6, (2013), Kalite, Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.xyeze.com/10185-toplam-kalite-yonetimi.htm>, 21/03/2013.
- WEB_7, (2013), TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, http://www.odevburada.com/odev-tez/odev_id18749_8.html, 21/03/2013.
- WEB_8, (2013), KAIZEN Kavramı, <http://www.slideshare.net/guest26468f7/kaizen-kavrami>, 21/12/2013.
- WEB_9, (2013), Kalite Yönetim Sistemleri, <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/TKY202U.pdf>, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, no:1768, (Gürcan Duman), Ünite 4.

- WEB_10, (2013), <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/toyota-uretim-sistemi-yalin-uretimin-en-onemli-uygulamasidir/146>, 22/12/2013.
- WEB_11, (2013),Yıldız Teknik Üniversitesi Süreç Yönetimi Ders Notları, <http://www.yildiz.edu.tr/~palcan/surec%20yonetimi%20Ders%202.doc>, İstanbul.
- WEB_12, (2013), Süreç Yönetimi ve İç Kontrol, <http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Documents/S%C3%BCre%C3%A7%20ve%20%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20Sunumu.pdf>., 21/03/2013.
- WEB_13, (2013), Süreç Yönetim Modeli, <http://www.5m.com.tr/surec-yonetim-modeli.html>, 21/12/2013.
- WEB_14, (2013), Süreç Modelleme- Süreçlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması, <http://www.isletmeportali.com/konular/surec-modelleme/sureclerin-belirlenmesi-ve-tanimlanmasi-3.html>, 21/12/2013.
- WEB_15, (2013), <http://www.educore.com.tr/danismanlik/surec-danismanligi/surec-yonetimi-diyagram-analizleri/>, 21/12/2013.
- WEB_16, (2013), <http://www.arged.com.tr/bulten/arsiv/arsiv/31/IF/YAZ/MO/orta.htm>, 22/12/2013.
- WEB_17, (2013), Süreç Yönetimi, <http://barpat.pau.edu.tr/surecyonetimi.doc>, 22/12/2013.
- WEB_18, (2013), Problem Çözmede Kalite Kontrol Araçları, <http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite-kontrol-araclar.pdf>, 22/12/2013, 2.
- WEB_19, (2013),Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamalarında kullanılan Teknikler, <http://www.kalitekontrol.net/toplam-kalite-yonetimi-tky-uygulamalarinda-kullanilan-teknikler.html>;22/12/2013.

Ansiklopedi:

- Fila, H., (1992), Librairie Larousse, (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi), İstanbul: İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 8. Cilt, 3872.
- Fila, H., (1992), Librairie Larousse, (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi), İstanbul: İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., 23. Cilt, 12165,12166