

ZTM 433 KALİTE KONTROL VE STANDARDİZASYON

PROF. DR. AHMET ÇOLAK

KALİTE

20. yüzyılın ortalarından itibaren şirketler, küresel pazarın sert rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için geleneksel yönetim anlayışlarında radikal bir değişim yapma ihtiyacı duymaya başlamışlardır. 1950'li yıllarda Japonya'da temelleri atılan bu yönetim anlayışı 80'li yıllarda meyvelerini vermeye başlamış ve o yıllardan itibaren tüm dünyaya yayılarak, geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Kalite kavramının standartlara uygunluktan, müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini aşacak nitelikte karşılama yönündeki evrimi, şirketlerde uygulanan kalite fonksiyonunun değişmesine ve kalitenin sistemli bir şekilde yönetilmesine yol açmıştır. Kalite yönetiminin gelişmesi ve bunun getirdiği yeni kavramlar, TKY için gereken altyapıyı hazırlamıştır

KALİTE

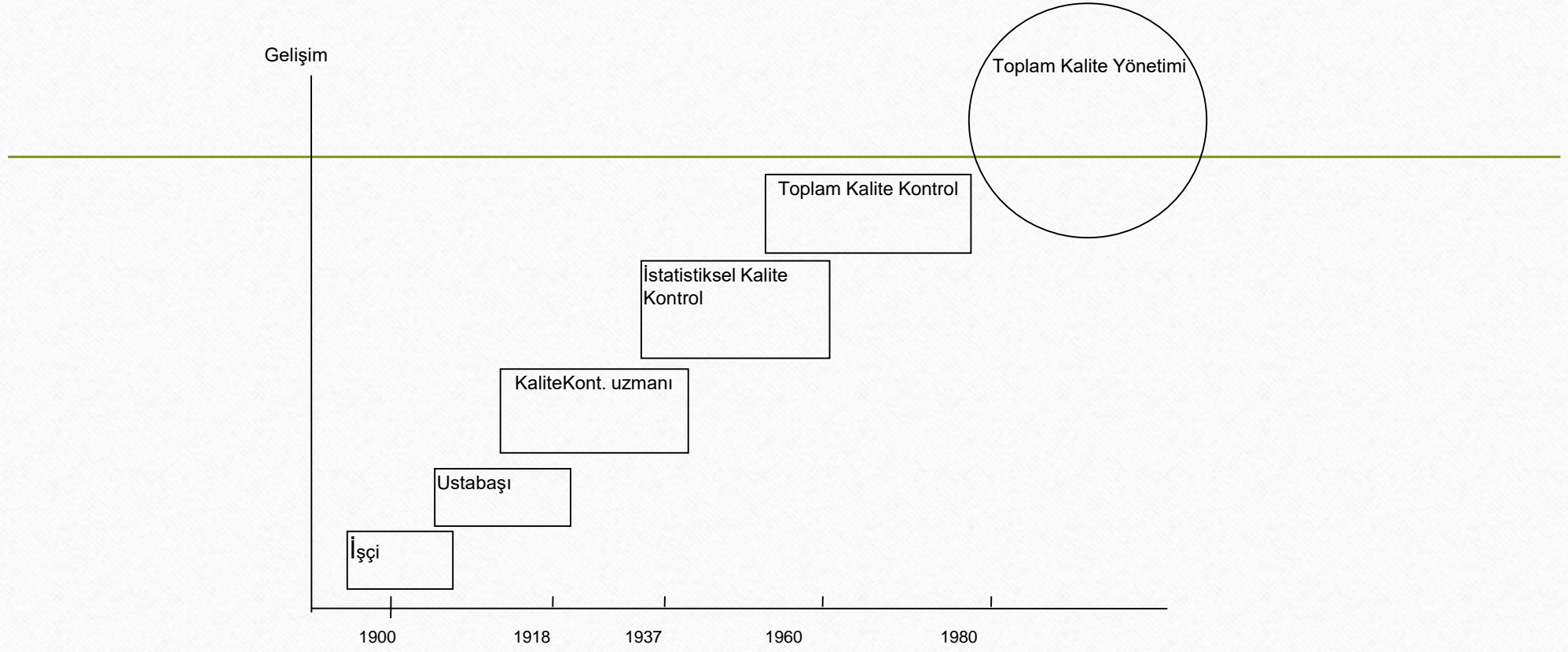
Başlangıçta sanayide üretim sektöründe uygulanmaya başlanan bu çağdaş yönetim anlayışının, her alan için geçerli olduğu görülerek; hizmet sektöründe, hastanelerde ve okullarda uygulanmıştır. Aynı başarılı sonuçlar üretim sektörü dışındaki kamu kurum ve kuruluşlarında da alınmıştır. Yönetim felsefesinin tarihsel gelişimine bakıldığında, üretimin sistematik olarak yönetilmesinin, 20. yüzyılın başlarında Frederick Taylor'un "Klasik Yönetim" felsefesiyle başladığı görülecektir. 19. yüzyıl sonlarında, fabrikalarda, insan gücünün yerini giderek makineler almıştır. Bu felsefenin getirdiği sistemde, her süreç beceri gereksinimini en aza indirmek amacıyla, uzmanlar tarafından küçük parçalara ayrılmıştır. İşler küçük ve kolayca öğrenilebilen parçalara bölünmüş, her insana işin belirli bir bölümü tahsis edilmiştir.

KALİTE

1950'li yıllarda Japonya, Avrupa ve Amerika'nın ucuz ve çürük ürünlerinin taklitlerini üretmekle ünlüydü. İki Amerikalı, Deming ve Juran'ın yardımlarıyla Japonya'da başlatılan değişim, 1950'li yıllarda dünyada etkisini göstermeye başlamıştır. Japonlar Deming ve Juran'dan temel kalite araçlarını öğrenip, geliştirip kendi yönetim stratejilerine entegre ederek, kalitenin nasıl yönetileceğini öğrenmişlerdir. Kalite geliştirme için gerekli araçlar, Deming ve Juran tarafından sağlanarak, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, Japon endüstrisinin gelişimine bir ivme verilmiştir. Japon şirketleri kalite geliştirme araçlarını hızla sistemlerine entegre ederek kendi uygulamalarını geliştirmeye başlamışlardır. Kalite devrimini başarıyla gerçekleştirerek, yirmi yılda çürük ürünler üreten bir ülke konumundan batıya kalite felsefesi ihraç eden bir ülke konumuna gelmişlerdir.

Kalitenin evriminde kilometre taşları

YIL	KALİTE GELİŞİMİ
1931	W. Shewhart: İstatiksel Kalite Kontrol (ABD)
1940	Stanfort Seminerleri (ABD)
1950	E. Deming'in Seminerleri (Japonya)
1951	"Deming" Kalite Ödülü (Japonya)
1954	"Kalite Kontrol" Dergisi (Japonya)
1954	P. Drucker: Hedeflerle Yönetim (ABD)
1954	J: Juran: "Kalite Yönetiminin Sorumluluğudur" (ABD)
1957	A. Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1961	K. Ishikawa: Formenler İçin K.K. Dergisi (Japonya)
1962	K. Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
1960	G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
1969	Kobe Steel: Quality Function Deployment (Japonya)
1970	S. Shingo: Poka-Yoke (Japonya)
1970	G: Taguchi: Quality Loss Function (Japonya)
1976	T. Onho: Toyota Just-In-Time Sistemi (Japonya)
1980	G. Taguchi: Robust Desing (Japonya)
1990 ve ötesi	Yaratılan Kalite



KALİTE GURULARI

W. EDWARDS DEMİNG

Deming'e göre, üretim kalitesini sağlayabilmek için ele alınması gereken temel konu, imalattaki değişkenliğin düşürülmesidir. Değişkenlik, verimliliği ve kaliteyi düşürür. Aynı işin farklı zamanlarda veya yerlerde, farklı fonksiyonlarda yapılması kaliteyi ve verimliliği etkiler. Deming, değişkenliği, operatör ve makineden kaynaklanan özel nedenler ve yönetimin sorumluluğundaki genel nedenler olarak ikiye ayırır;

Amerikan sanayisinin temel sorunu, ona göre üst yönetimin başarısızlığıdır ve süratle mevcut Amerikan yönetim tarzından vazgeçilmelidir. Tüketici, üretim hattının en önemli parçasıdır. Tüketicilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamada kalite amaçlanmalıdır ve kalite geliştirme;

Herkesin katılımıyla birlikte öncelik haline gelmelidir, Şirket çapında, tüm işletmeleri, yönetimi, mühendisliği, üretim işçilerini,

tedarikçileri, herkesi kapsmalıdır, Ülke çapında olmalıdır, Satın alma, ürün ve servislerin tasarımı ve geliştirilmesi, makineleşme, üretim, tüketici araştırmaları gibi üretimde ve hizmette her uygulamayı içine almalıdır.

KALİTE GURULARI

JOSEPH M. JURAN

Joseph M. Juran da Deming gibi kalite problemlerinin büyük çoğunluğunun yönetimin direkt sorumluluğunda olduğunu vurgulamaktadır. Kaliteyi, "kullanıma ya da amaca uygunluk" olarak tanımlayan Juran, "iç müşteri" kavramını ortaya çıkarmıştır. İç müşteri memnuniyetinin en az dış müşteri memnuniyeti kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

Joseph M. Juran, kalite yönetimi için "kalite üçlemesi" olarak adlandırılan üç yönetim süreci tanımlamıştır. Bu üç süreç; "kalite planlama", "kalite kontrol" ve "kalite geliştirme"dir.

Bu süreçlerin kullanımını konusunda üst yönetim genelde bilgi ve deneyim sahibidir. Bu deneyim, onların aynı üçlemeyi kalite yönetiminde temel olarak kullanılmasını kabul etmelerini kolaylaştıracaktır.

KALİTE GURULARI

PHİLİP B. CROSBY

Crosby, Deming ve Juran gibi bir akademisyen değildir, ancak uzun yıllar kalite yönetimi konusunda ilk elden deneyim sahibi olmuştur. Onun kalite felsefesi, kalite yönetiminin dört temel unsuru olarak tanımladığı görüşlerinden oluşmaktadır.

- 1) Birinci görüşüne göre, kalite "iyi" ya da "gösterişli" değil, "ihtiyaçlara uygunluk" tur. Herkes ihtiyaçları net bir biçimde aynı şekilde anlamalı ve onlar üzerinde fikir birliğine varmalıdır.

KALİTE GURULARI

- 2) İkinci görüşü, kalite sistemi kontrol değil, "daha önceden önlem almak" tır.
- 3) Üçüncü görüşü, performans standardı olabildiğince yakın değil, "sıfır hata"dır. Hatalar kesinlikle kaçınılmaz olarak kabul edilmemelidir.
- 4) Dördüncü görüşü ise kalitenin endekslerle değil, "uygunsuzluğun maliyetinin hesabıyla ölçümü" dür. Kalite maliyetleri, işleri yanlış yapmanın doğurduğu "uygunsuzluk maliyeti" ve işleri doğru yapmaya yönelik çabaların oluşturduğu "uygunluk maliyeti" kalemlerinden oluşur.

KALİTE GURULARI

Crosby daha sonra bu dört temel görüşüne "Kalite problemi diye bir şey yoktur" şeklinde beşincisini eklemiştir. Bu görüşünde anlatmak istediği, problemlerin kaliteyi etkileyeceği ancak bunların kalite yöneticisinin çözmesi gereken kalite problemleri olarak değerlendirilemeyeceğidir. Bu tür problemler zayıf yönetim tarafından yaratılır. Crosby, burada yönetimin bu tür problemler üzerindeki sorumluluğunu vurgulamıştır.

KALİTE GURULARI

Bu üç kişinin yukarıda kısaca özetlenen temel yaklaşımlarının yanında kalite geliştirme konusunda değişik boyutlarda yaklaşımları ve katkıları olmuştur. Ancak ana prensipleri fazla bir farklılık göstermemektedir. Ortak görüşleri şu şekilde sıralanabilir.

- Yönetim, kalite konularında sorumluluk üstlenmeli ve sahiplenmelidir.
- Çalışanlar için sürekli eğitim gereklidir.
- Kalite geliştirme yönünde şirket çapında herkesin katılımının sağlanması gerekir.
- İç müşteriye önem verilmelidir.

KALİTE GURULARI

İSHİKAWA

Üretim kalitesi geliştirilmesi konusunda Ishikawa'nın çok önemli katkıları olmuştur. İstatistiksel kalite kontrolün geniş olarak kullanımını, başta balık kılçığı ya da Ishikawa diyagramı olarak bilinen neden - sonuç analizi olmak üzere çeşitli problem çözme tekniklerinin kullanılması ve kalite çemberleri uygulamaları Ishikawa'nın değerli katkılarına örnekler olarak verilebilir.

Ishikawa Japonya'daki Toplam Kalite Kontrol hareketini altı özellikle tanımlamaktadır:

KALİTE GURULARI

1. Tüm çalışanların katılımıyla şirket çapında Toplam Kalite Kontrol.
2. Sürekli eğitim uygulaması.
3. Kalite Çemberleri uygulamaları.
4. Toplam Kalite Kontrol yönündeki uygulamaların Deming Ödülü ve Başkanlık Ödülüyle değerlendirilmesi.
5. İstatistiksel yöntemlerin uygulanması.
6. Ülke çapında Toplam Kalite Kontrol'ün desteklenmesi.

KALİTE

Kalite, ilk ve basit anlamıyla eski zamanlarda ortaya çıktı. O zamanlar da mal ya da hizmet üretenler, müşterilerinin ihtiyaçlarını kaliteli olarak karşılamaya dikkat ederlerdi. Bunun en iyi örneği kasaba ve köylerdeki zanaatkarlardı. 1900'lerin başında fabrikaların ortaya çıkmasıyla aynı sorumluluk, üretimdeki ekip başları tarafından yerine getirilmeye başlandı. Kalite fonksiyonunun ilk sistemli gelişimi, imalat sistemlerinin daha karmaşık hale geldiği I. Dünya Savaşı yıllarında muayene ve test uygulamalarıyla başladı. Dale, kalite fonksiyonunun gelişimini bu aşamadan itibaren 4'e ayırmaktadır:

- Muayene ve Test,
- Kalite Kontrol,
- Kalite Güvencesi ve
- Toplam Kalite Yönetimi.

KALİTE

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin hata yapmaması ve mükemmele ulaşma isteği gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Latince nasıl oluştuğu anlamına gelen” qualis” kelimesinden türetilen “qualitas” kelimesiyle ifade edilmiştir.

KALİTE

Deming,

değişkenliğin azaltılması ve hataların sıfırlanmasıyla kalitenin sağlanabileceğini düşünmektedir.

Crosby'e göre,

kalite, spesifikasyonlara uygunluktur, bir başka deyişle, kalite, hatasız üretimdir.

KALİTE

- Amerikan Kalite Kontrol Derneđi (ASQC) tarafından yapılan bir tanıma göre kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür.
- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonunun (EOQC) tanımına göre kalite; bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Japon Sanayi Standartları (JIS) tarafından yapılan tanıma göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir.

KALİTE

- ISO 8042 Kalite sözlüğünde ise « kalite; bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı » şeklinde tanımlanmaktadır.
- G. Taguchi ise kaliteyi; ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarar olarak ifade etmektedir.
- Feigenbaum kalite kavramını, belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımını ve satış fiyatıyla ilgili olarak en iyi anlamında tanımlamaktadır.

KALİTE

Ishikawa'ya göre kalite; kalite kontrolü uygulamak, en ekonomik, kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.

Juran kaliteyi ürünün tüketici ihtiyaçlarını karşılayan özellikleri olarak tanımlamaktadır.

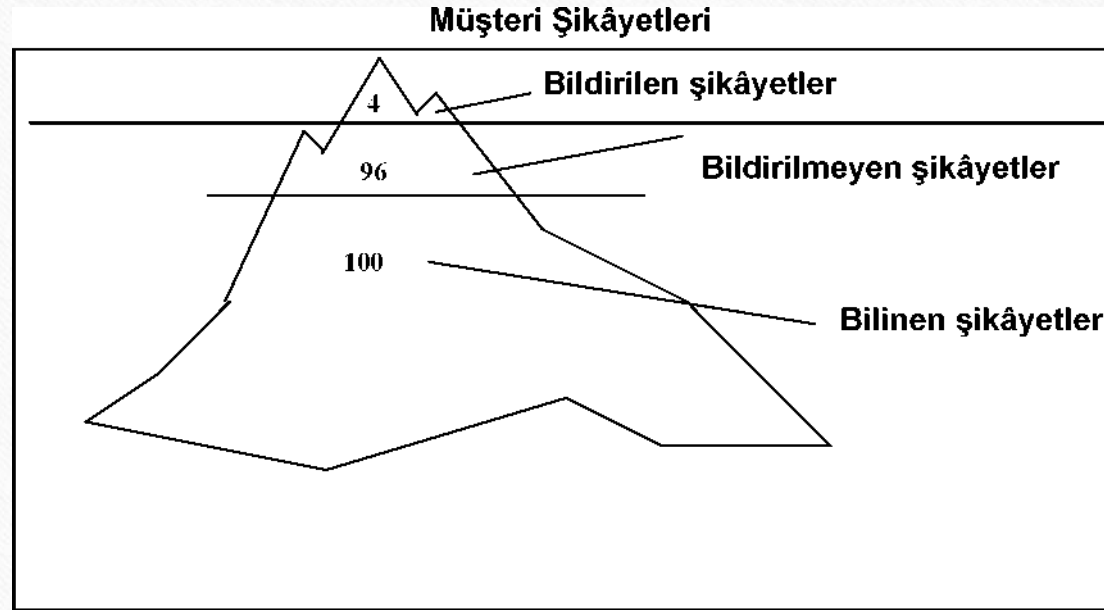
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

1. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Kaliteyi ve verimliliği arttırmanın temel yollarından biri müşteri odaklı süreçlerle yönetim tarzının benimsenmiş olmasıdır.

Günümüzün rekabet koşullarında şirketlerin temel hedefi ayakta kalmaktır. Bunu başarmanın yolu ise kar etmek ve bu karlılığı arttırarak sürdürmektir. Bu da ancak üretilen ürün ya da hizmetlerin müşteriler tarafından satın alınmasıyla mümkündür. Diğer bir deyişle, şirketlerin ayakta kalabilmesi yönündeki son sözü müşteri söylemektedir.

Kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunabilmek için müşteri beklentilerinin doğru algılanması gerekir. Müşteri araştırmaları, müşteri görüşlerini ve tepkilerini anlamaya yönelik çalışmalar, müşteri ziyaretleri, başvuru masaları gibi yöntemlerle, bir kuruluşun müşteri beklentileri algılanarak, sürekli gelişim sağlamak mümkün bulunmaktadır. Müşteri görüşlerini en iyi yansıtan olgulardan bir tanesi şikâyetlerdir. Müşteriler genellikle karşılaştıkları problemleri ilgili kuruluşlara bildirmekten çok diğer müşterilere aktarmaktadırlar.



İç müşteri, Joseph M. Juran'ın getirdiği önemli kavramdır. Bir kuruluşta çalışanların veya bölümlerinin birbirlerine ürün ya da hizmet temin ettiği sayısız durum vardır. Kuruluşların, ürün veya hizmet temin ettiği müşterileriyle arasındaki müşteri - tedarikçi ilişkisi, kuruluşun içerisinde de çalışanlar ve bölümler arasında mevcuttur. Ürün veya hizmetin ilk oluşumundan nihai müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreçlerdeki zincir ne kadar sağlam, müşteri beklentilerini anlama ve karşılama yönünde olursa, ortaya çıkan ürün veya hizmet de yüksek düzeyde kaliteli olacaktır.

2. LİDERLİK VE AMACIN TUTARLILIĞI

Deming, Juran ve Crosby gibi kalite gurularının, TKY yaklaşımlarındaki ortak noktalarından biri, kalite geliştirme konusunda yönetimin çok büyük sorumluluğu olduğudur. TKY ancak yöneticilerin kararlı ve ciddi faaliyetleriyle başarılı olabilir. Yapılan bir araştırmaya göre, kalite geliştirme programları, sadece yöneticiler görünür bir biçimde destek verdikleri sürece başarılı olmaktadır. Herhangi bir kalite geliştirme programı bu tür bir liderlik sergilemedikçe başarısızlıkla sonuçlanacak ve bir uygulamadan öteye gitmeyecektir.

TKY'nin başarısızlığa uğramasında, yönetimden kaynaklanan nedenler şöyle sıralanabilir:

- Yönetimin, çalışanlarla birlikte kurumun amacı ve nereye gideceği konusunda bir vizyon geliştirememesi, Yönetim tarafından maliyet azaltma üzerinde çok fazla durulması ve müşteri tatmini konusunda fazla çaba sarf edilmemesi.
- Kurumda prosedürler, fikirler ve geçmişten beri süregelen faaliyetler konusunda sorgulama yapılmaması.
- Çalışanların yaptıkları işleri geliştirme önerilerinde bulunmalarının cesaretlendirmemesi ve bu önerilerin gerçekleştirilmesi yönünde gerekli değişimleri yapmaları için yönetim tarafından fırsat tanınmaması.
- Müşteri tatminini arttıracak yönde çalışanların gerçekleştirdikleri iyileştirme çalışmalarının yönetim tarafından ödüllendirilmemesi.
- Çalışanların kalite geliştirme süreci konusundaki başarı veya başarısızlıklardan haberdar edilmemesi.
- Üst yönetim tarafından kalite geliştirme konusunda sürekli ve istekli bir ilginin gösterilmemesi.

Yönetimin TKY konusunu yeterince sahiplenmemesinin ve bu konuda gereken kararlılığı göstermemesinin nedenlerinden biri, TKY sürecinin, uzun vadede sonuçlar getiren bir çalışma olmasına rağmen kısa sürede başarı sağlayacağı zannedilen bir yöntem olarak görülmesidir. Diğer bir neden ise, TKY konusundaki liderliğin başkalarına devredilebilecek bir görev olarak algılanmasıdır. Oysa bu her kademedeki liderin sahiplenmesi gereken bir görevdir.

3. SÜREÇLERLE VE VERİLERLE YÖNETİM

Süreçlerle yönetim, müşterilerin gereksinim, beklentilerini ve güvenini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemidir. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanması için tüm fonksiyonlarına Süreçlerin etkin bir şekilde verilerle izlenmesi ve somut göstergelerle ölçülmesi gereklidir. Mükemmelliğe ulaşma yolunda gerçekleştirilen iyileştirme faaliyetleri ancak müşterilerin eğilimlerini dikkate alan, güvenilir bilgilendirmeye ve sağlam temel verilere dayandırıldığında başarıya ulaşabilir.

Önleyici yaklaşımlar çerçevesinde gelişen önemli bir olgu Crosby tarafından ortaya atılan "sıfır hata" yaklaşımıdır. Crosby'ye göre uygulanan her süreçte performans hedefi sıfır hata olmalıdır. Bu yaklaşım ilk bakışta çok gerçekçi görünmemekle birlikte verilmek istenen temel mesaj, hiçbir hatanın kaçınılmaz olamayacağı ancak hatanın ileride tekrar etmesini önlemek olacaktır. Bu yöntemle eninde sonunda hatasız ürün ve hizmetlere ulaşılabacaktır.

4. ÇALIŞANLARIN GELİŞİMİ VE KATILIMI

TKY uygulamasının temel gereklerinden biri, tüm çalışanların sürece katılımının sağlanmasıdır. TKY sürecine katılım demek, çalışanların kalite geliştirme sürecinde yer almaları, yetenekleriyle yaratıcı yönlerini katmaları, yaptıkları işle ilgili gerekli yetki ve sorumluluğu almaları, kararların verilmesinde ve kalite geliştirme sürecinde söz sahibi olmalarıdır. Çalışanların sahip olduğu gizli potansiyeli açığa çıkarmak ve tümünün katılımını sağlamak için, ortak değerler ve karşılıklı güven ortamının yaratılması gerekmektedir.

Çalışanların kalite iyileştirme faaliyetlerine katılımı konusunda en etkin araçlardan biri kalite çemberleridir. Bir takım çalışması olan kalite çemberleri ilk defa Japonya'da uygulanmaya başlanmış, 1970'li yıllarda Amerika ve Avrupa'ya yayılarak, günümüzde de yaygın bir şekilde kullanılır hale gelmiştir. Genellikle aynı çalışma ortamındaki çalışanlardan oluşan bir kalite çemberi; kendi çalışma alanında kaliteyi ve verimliliği artırmak amacıyla, problem çözme tekniklerini kullanarak sorunları çözmekte ve sürekli iyileştirmeyi sağlamaktadır.

TKY'de dış müşteri memnuniyeti kadar çalışanların memnuniyeti de büyük önem taşımaktadır. Müşteri beklentilerini karşılamak ancak tatmin olmuş ve motivasyonu yüksek bir çalışan kitlesiyle sağlanabilir. Bu nedenle, şirketler ve kuruluşlar dar kapsamlı personel yönetiminden; eğitim, kariyer geliştirme, tanıma, takdir ve ödüllendirme, iletişimi geliştirme, performans değerlendirme gibi fonksiyonların ön plana çıktığı insan kaynakları yönetimine doğru kaymaya başlamışlardır.

- Çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılan en etkin yöntemlerden biri tanıma, takdir ve ödüllendirme dir. Ödüllendirme sistemi, sadece çalışanların memnuniyetini artırmada değil, aynı zamanda çalışanların performansının ölçümünde de bir gösterge olarak da kullanılmaktadır.
- Çalışanların katılımını sağlayan bir başka yöntem öneri sistemidir. Bu sistem kısaca, çalışanların öneri sunabileceği bir ortamın oluşturulması ve bu önerilerin değerlendirilerek sonuçlandırılması olarak tanımlanabilir.
- Çalışanların katılımını sağlayan bir başka uygulama, çalışanların yetkilendirilmesidir. Yetkilendirme, çalışanların, işlerini sürekli iyileştirebilmeleri için karar almada ve uygulamalarda gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi; bilgi ve kaynakların kullanılmasına izin verilmesidir.

5. SÜREKLİ ÖĞRENME, YENİLİKÇİLİK VE İYİLEŞTİRME

TKY'ye göre kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarında hem diğer kuruluşların faaliyetlerinden sürekli olarak yeni bilgiler öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem dış kıyaslama yaparlar. Müşterilerinin, tedarikçilerinin ve diğer kuruluşların fikirlerini kabul eder, bunları kullanacak kadar açık davranırlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Çalışanlarını bugünün ötesine bakmaya teşvik ederler. Çalışanlarının statükoyla sürekli mücadele etmesine, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme yapmalarına fırsat verirler.

Liderler ve yöneticiler, iyileştirme, değişim ve öğrenme faaliyetlerini destekler ve katılımcı olurlar. Politika ve stratejinin oluşturulmasında öğrenme ve sürekli iyileştirme faaliyeti dikkate alınır.

TKY uygulamasının başarısında eğitimin sağlayacağı katkılar aşağıda sıralanmıştır:

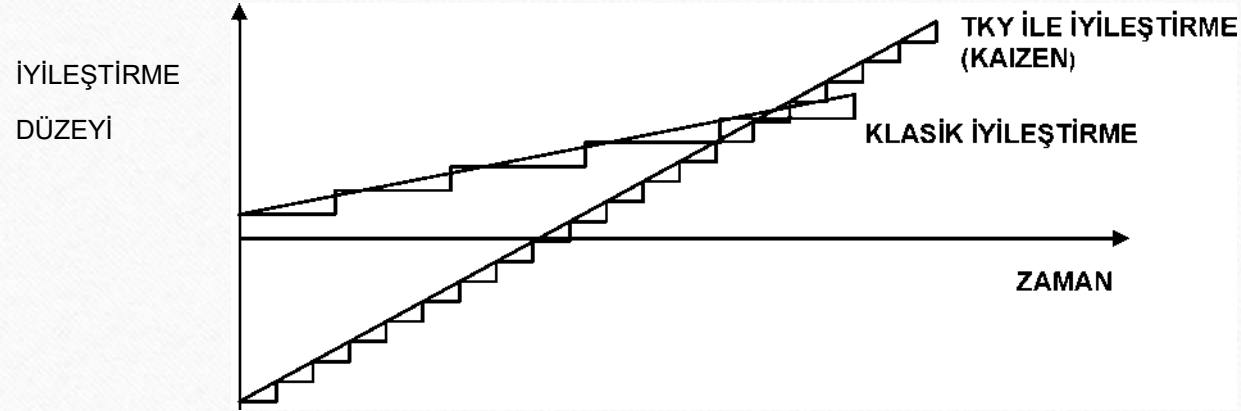
- Çalışanlar TKY'nin ne olduğu, nasıl uygulanacağı ve ne getireceği konularında bilgilendirilir.
- Kalite doğrultusunda uygun eğilimlerin geliştirilebilmesi için kültür değişikliği sağlanır.
- Çalışanlar, kalite geliştirme için gerekli araç ve yöntemlerle donatılırlar.
- Çalışanlar elde ettikleri kalite araçlarını kullanarak iyileştirme fırsatlarını daha kolay yakalarlar.

Eğitime, kuruluşun en tepesinden başlanılmalı ve aşağıya doğru devam ettirilerek en alt düzeydeki çalışana kadar yayılmalıdır. Japonya'da, kalite yönetimi konusundaki eğitimler; şirket başkanlarına verilen seminerler şeklinde üst yönetimden başlatılmakta ve bu yöneticilerin eğitmen olarak katılımıyla aşağıya doğru yaygınlaştırılmaktadır.

5.1.SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

TKY'nin en önemli kavramlardan birisi sürekli iyileştirmedir. Japonların başarısının ardında yatan faktörlerin başında, “KAİZEN” ile ifade edilen ve kuruluşun her alanında sürekli olarak küçük iyileştirmeleri esas alan yöntem bulunmaktadır.

Sürekli iyileştirme: Kaizen



Bu yöntem, yavaş yavaş, sona ermeyen gelişmeyi, küçük şeyleri daha iyi yapmayı, her gün daha yüksek standartlar koymayı ve başarmayı kapsamaktadır. Klasik iyileştirmede, kalitede hızlı bir artış gözlenir ancak bir süre sonra duraklamaya başlar. Sürekli iyileştirmede ise kaliteye her gün yeni bir şey eklenir ve bu sürekli olarak devam eder.

Sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesinde üç temel koşul bulunmaktadır:

- **Mevcut durumu yetersiz bulmak:** Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa dahi bu sistemde geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiye gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- **İnsan faktörünü geliştirmek:**
İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışan, bu geliştirme faaliyetinin bir üyesi haline getirilmelidir.
- **Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak:**
İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistikler ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır.

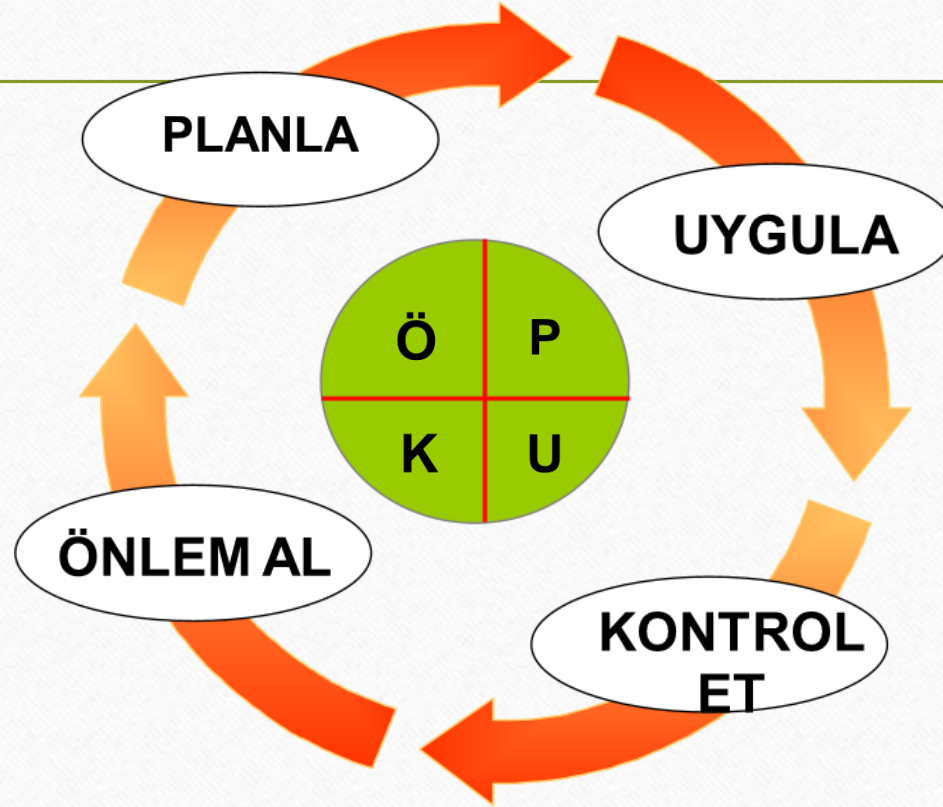
5.2. SÜREKLİ GELİŞTİRME

Sürekli geliştirme süreci içindeki bir kuruluşun hem kısa vadede hem de uzun vadede performansı yükselir, verimlilik ve kalitesi artar. Sürekli geliştirme çerçevesinde;

- ~~Kuruluşun bütün faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.~~
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.

Sürekli geliştirmede yaygın olarak kullanılan araçlardan biri, ilk defa Shewhart tarafından ortaya atılan, daha sonra Deming tarafından Japonlara aktarılarak, yaygınlaştırılan PUKÖ döngüsüdür. Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önlem Alma şeklinde 4 temel aşaması bulunmaktadır. Kapalı bir çevrim olan PUKÖ döngüsünün, dördüncü aşamasından sonra ilk aşamaya dönülerek çevrim tekrarlanır, sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde devam ettirilir ve her aşamada ulaşılan sonuçlar uygulamaya konulur.

PUKÖ DÖNGÜSÜ



6. İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Sürekli değişimin ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, TKY'yi hedefleyen kuruluşlar; başarının, geliştirilen iş birliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kuruluşlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleriyle daha zenginleştirilmiş değerler sağlamalarına olanak verirler. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve karşılıklı olarak açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşuluyla rakipleriyle olabilmektedir. İşbirliklerinin geliştirilmesinde aşağıda belirtilen kriterler uygulanır:

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle olan ilişkiler değer yaratacak ve yaratılan değeri de en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilir.
- Müşterilerle katma değer yaratacak tedarik zinciri ve işbirlikleri oluşturulur.
- İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanları (geliştirilmesi gereken alanları) belirlenir ve geliştirilir.
- İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturulur ve desteklenir.
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikiminin paylaşımı sağlanır.
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri - tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılır.

7. TOPLUMSAL SORUMLULUK

TKY'yi uygulayan kuruluşlar; topluma ve müşterilerine karşı sorumluluk sahibi olarak, şeffaf ve hesap verilebilir şekilde yüksek düzeyde bir etik yaklaşım benimserler. Bugün ve yarın için sosyal sorumluluğa önem vererek bu yönde çaba sarf ederler.

Mükemmeli arayan kuruluşlar, toplumun beklentilerini ve yasal zorunlulukları aşan bir hizmet anlayışı içerisinde bulunmalıdırlar. Çevre kirliliği günümüzde toplumun en fazla duyarlı olduğu konulardan biri haline gelmiştir. Günümüzde ekonomik kalkınma ve çevre koruma arasında var olan çelişki, "Sürdürülebilir Kalkınma" kavramıyla birlikte yerini ortak bir hedefe bırakmıştır. Bu durum bugünün gereksinimlerini karşılarken, gelecek nesillerin de kendi gereksinimlerini

karşılatabilme olanaklarından yoksun bırakmamak şeklinde açıklanabilir. Bu ortak hedefe ulaşabilmenin yolu, üretirken çevreyi korumaktır.

Artık kuruluşlar çevre konusunda yasal yükümlülüklerinin ötesinde, çevreyi kirletmeyecek, kirlenmeyi önleyecek sistemler kurmak zorundadırlar. Bunu sağlamak için kuruluşların üretim yaparken ya da hizmet verirken aşağıdaki temel fonksiyonları yerine getirmeleri gerekmektedir:

- Çevreye yaptıkları etkilerin farkında olmaları.
- Bu etkilerin sorumluluğunu üstlenmeleri ve gereklerini yerine getirmeleri.
- Zararlı etkilerin azaltılması ya da bertaraf edilmesi.

Çevre yönetimi, stratejik ve rekabetçi uygulamaları da içine alan geniş bir aralıktaki konuları kapsamaktadır.

8. SONUÇLARA YÖNLENDİRME

TKY'nin hedefi, sonucun mükemmel olmasıdır. Kaliteye ilişkin tüm çabalar aslında kaliteli mal ve hizmetin üretilmesidir. Bu nedenle ne yapıldığı ya da çalışmaların ne olduğu değil, bunlarla hangi hedefe ulaşılacağı önemlidir. TKY de daha çok bununla ilgilenir. Günümüz dünyasında hızla değişen talep, gereksinim ve beklentilere karşı mükemmel kuruluşlar çevik esnek ve duyarlıdırlar.