T. C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇİNDE KALİTE ÇEMBERLERİNİN YERİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜL GÜLEN

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

KOCAELİ, 2009

T. C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇİNDE KALİTE ÇEMBERLERİNİN YERİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜL GÜLEN

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

DANIŞMANI : YRD. DOÇ. DR. İ. FİGEN GÜLENÇ

KOCAELİ, 2009

T. C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇİNDE KALİTE ÇEMBERLERİNİN YERİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : GÜL GÜLEN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No:

24/06/2009 2009/15

Yrd. Doç. Dr. İ. Figen GÜLENÇ	Yrd. Doç. Dr. Şenol HACIEFENDİOĞLU	Yrd. Doç. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ, 2009

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusu; toplam kalite yönetimi içinde kalite çemberlerinin yeri ve kalite çemberlerinin perakende sektöründeki uygulama örneklerinin incelenmesidir. Araştırmanın ilk iki bölümde literatür taramasına yer verilmiş olup, ilk bölümde kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları derinlemesine incelendikten sonra, ikinci bölümde toplam kalite yönetiminin uygulama yöntemlerinden biri olan kalite çemberli yöntemi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında, bir perakendeci işletmedeki kalite çemberi uygulamalarına yer verilip, yapılan çalışmaların sonuçları incelenmiştir.

Bu konuyu seçmemdeki temel neden; genellikle üretim sektöründeki uygulamaları ile bilinen kalite çemberlerinin, benimde çalışmakta olduğum perakende sektöründe de uygulanabilirliğini ortaya koymaktır.

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmam süresince değerli zamanını bana ayırarak deneyim ve bilgi birikimini benden esirgemeyen, tezimin her aşamasında hoşgörüyle destek veren, çok değerli danışman Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İ. Figen GÜLENÇ'e en içten teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Ek olarak bu süreçte sağladıkları olanaklardan ve desteklerinden dolayı Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San. A.Ş.'deki yöneticilerime, verdikleri manevi desteklerden dolayı sevgili aileme, özellikle kardeşim Gökçe AK'a, eşim Mustafa GÜLEN'e ve çok kıymetli Anneme teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli, Mayıs, 2009 Gül GÜLEN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ ……...…… I
İÇİNDEKİLER ……..…….. II
ÖZET ……...……...……... VII
ABSTRACT ……...……...……... VIII
KISALTMALAR …….……..……. IX
TABLOLAR DİZİNİ ……...…… X
ŞEKİLLER DİZİNİ ……...…… XI
GİRİŞ ……. 1

1. BÖLÜM
KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

1.1. Kalite Kavramı ……..……. 3
1.1.1. Kalite Kavramının Boyutları ve Yönleri ……. 5
1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi ……..……. 7
1.2.1. Kontrol Faaliyeti ……....…….…… 12
1.2.2. Kalite Kontrol ……..……..…….…….. 13
1.2.3. Kalite Güvence ……..……..…….……. 14
1.2.4. Toplam Kalite Kontrol ……....…….…… 15
1.2.5. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş …..……...…….……... 16
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ……...……. 17
1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Modelinin Karşılaştırılması …….. 21
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları ……...……. 24
1.4.1. Müşteri Odaklılık ……..…….…… 26
1.4.2. Süreç Yönetimi- Sürekli Geliştirme ve İyileştirme ……...….. 29
1.4.3. Ölçüm ve İstatistik ……...……... 31
1.4.4. Önleyici Sistem Yaklaşımı ……...……... 33
1.4.5. İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi ……...……... 34
1.4.6. Çalışanların Yönetime Katılımı ……. 36
1.4.7. Ekip Çalışması ……. 37

1.4.8. Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu ……. 40
1.4.9. Tedarikçilerle İş Birliği ……... 41
1.5. Toplam Kalite Yönetimini Uygulamada Kullanılan Bazı Yöntemler .. 42
1.5.1. Deming (PUKÖ) Döngüsü ……..…… 42
1.5.2. Kaizen …….……... 44
1.5.3. Benchmarking (Kıyaslama) ……..….. 48
1.5.4. Tam Zamanında Üretim (JIT) …….……..... 50
1.5.5. Yalın Organizasyon Modeli …… 52
1.5.6. Toplam Verimli Bakım …….…... 54
1.5.7. Kalite Güvence Sistemleri …….…….. 55
1.5.8. Kalite Çemberleri …….…… 57

2. BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE SORUN ÇÖZME YÖNTEMİ OLARAK KALİTE ÇEMBERLERİ

2.1. Kalite Çemberlerinin Tanımı …… 58
2.2. Kalite Çemberlerinin Tarihçesi …… 60
2.3. Kalite Çemberlerinin Kuruluş Amaçları ve Faaliyet Alanları …….. 62
2.4. Kalite Çemberlerinin Diğer Ekiplerden Farkları ……... 66
2.5. Kalite Çemberlerinin Temel İlkeleri …… 69
2.5.1. Gönüllülük Esası ……..……. 70
2.5.2. Kendini Geliştirme ve Karşılıklı Gelişme ……...… 71
2.5.3. Üyelerin Tam Katılımı ……..… 73
2.5.4. Süreklilik ……..... 74
2.5.5. Yönetimin Desteği ……..... 75
2.6. Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı …… 76
2.6.1. Üst Kurul ve Koordinatör ……..…….. 79
2.6.2. Rehber ……..…….. 80
2.6.3. Lider ……..……. 83
2.6.4. Üyeler ……...……..…… 84
2.7. Kalite Çemberi Kurma Faaliyetlerinin Safhaları ...…… 86
2.7.1. Ön Hazırlıklar ……..……. 87
2.7.1.1. Pilot Bölgenin Seçimi ……... 88

2.7.1.2. Rehberin Eğitimi …….. 89
2.7.1.3. Pilot Bölge Çalışanlarının Bilgilendirilmesi ……..… 89
2.7.2. Kuruluş Aşaması ……..……. 90
2.7.2.1. Gönüllü Çalışanların Belirlenmesi ve Kalite Çemberinin Kurulması …….. 91
2.7.2.2. Kalite Çember Üyelerinin Eğitimi …….. 93
2.7.2.3. Kalite Çemberinin Faaliyete Başlaması ……. 94
2.7.3. Kalite Çemberlerinin Yaygınlaştırılması ……..…….. 95
2.7.4. Kalite Çemberlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar ……..……. 96
2.7.5. Kalite Çemberlerine Geçişte Karşılaşılan Sorunlar ……..…… 98
2.8. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Problem Çözme Metodolojisi .....….. 99
2.8.1. Problemin Seçimi ……..……..… 103
2.8.2. Durum Analizi ……..…….... 104
2.8.3. Nedenlerin Analizi ……..…… 105
2.8.4. Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi ……..…….. 106
2.8.5. Uygulanacak Olan Çözüm Önerilerinin Seçimi ……..……. 107
2.8.6. Kalite Çemberinin Çözüm Önerilerinin Denenmesi ……..…. 107
2.8.7. Sonuçların Kontrolü ……..…. 108
2.8.8. Üst Yönetime Sunuş ……..... 109
2.8.9. Yapılan Çalışmaların Standartlaştırılması ve Genelleştirilmesi …… 110
2.9. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri …. 111
2.9.1. Beyin Fırtınası ……..... 113
2.9.2. Veri Toplama Teknikleri ……... 116
2.9.3. Neden- Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Modeli) ……... 118
2.9.4. Pareto Analizi ……. 121
2.9.5. 5N 1K ……..…….. 123
2.9.6. Akış Diyagramı ……..…….. 124
2.9.7. Gant Diyagramı (İş Takip Planı) ……..……. 128
2.9.8. Serpilme Diyagramı ……..…….. 129
2.9.9. Kontrol Çizelgesi ……..…... 130
2.9.10. Histogram ve Grafikler …… 131

3. BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KALİTE ÇEMBERLERİ UYGULAMASI: ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi …… 134

3.2. Araştırmanın Amacı ……... 134

3.3. Araştırmanın Sınırları …… 134

3.4. Araştırmanın Yararı ……... 134

3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Probleminin Tanımlanması …. 135

3.6. Veri Toplama ve Analiz …..…… 135

3.7. Özdilek Alışveriş Merkezleri'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları …….……..... 135

3.7.1. Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin Genel Yapısı ……..…….. 135

3.7.2. Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Kalite Politikası ……...…… 137

3.7.3. TKY ve TS. EN. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları ……..……... 138

3.7.4. Personelin Sürekli Eğitimi ……..….... 139

3.7.5. Kalite Çemberi Çalışmaları ……..…. 140

3.8. " Güven " Kalite Çemberinin Çalışmaları ……..…….. 141

3.8.1. Güven Kalite Çemberinin Kurulma Faaliyetlerinin Safhaları ... 141

3.8.1.1. Ön Hazırlıklar …….……... 141

3.8.1.2. Kuruluş Aşaması ……..…….. 142

3.8.2. Güven Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı ……..…….... 142

3.8.3. Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri ……....….. 143

3.8.4. Güven Kalite Çemberinde Kullanılan Problem Çözme Metodolojisi ……... 143

3.8.4.1. Problemin Seçimi …….…….. 143

3.8.4.2. Durum Analizi ……..…….. 143

3.8.4.3. Nedenlerin Analizi- Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi ve Denenmesi ……..……. 148

3.8.4.4. Sonuçların Kontrolü …..…….…….. 154

3.8.4.5. Üst Yönetime Sunuş ……...……...…….. 155

3.8.4.6. Yapılan Çalışmaların Standartlaştırılması ve Genelleştirilmesi ……..…… 156
3.9. "Atak " Kalite Çemberinin Çalışmaları ……...……...…….. 156
3.9.1. Atak Kalite Çemberinin Kurulma Faaliyetlerinin Safhaları ..… 156
3.9.1.1. Ön Hazırlıklar …….…... 156
3.9.1.2. Kuruluş Aşaması …….……... 157
3.9.2. Atak Çemberlerinin Organizasyon Yapısı ……..……. 157
3.9.3. Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri ……..……...…….. 158
3.9.4. Atak Kalite Çemberinde Kullanılan Problem Çözme Metodolojisi ……... 158
3.9.4.1. Problemin Seçimi ……...…….……... 158
3.9.4.2. Durum Analizi ……..... 158
3.9.4.3. Nedenlerin Analizi- Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi ve Denenmesi …….…….…… 159
3.9.4.4. Sonuçların Kontrolü ……...…….. 165
3.9.4.5. Üst Yönetime Sunuş ……...……..…….. 166
3.9.4.6. Yapılan Çalışmaların Standartlaştırılması ve Genelleştirilmesi ……...…… 167
3.10. Çalışma Sonuçlarının Değerlendirmesi ve Literatürle Karşılaştırılması …….……... 167

SONUÇ …….……..…… 171
YARARLANILAN KAYNAKLAR …….…… 173
ÖZGEÇMİŞ ……...……...…. 183

T. C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İÇİNDE KALİTE ÇEMBERLERİNİN YERİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

ÖZET

20. yy'ın sonlarından itibaren küreselleşmenin bir getirisi olan rekabet ortamı işletmeleri farklı arayışlara itmiş, kalite kavramının gelişmesine ve tüm alanlarda kullanılmaya başlamasına sebep olmuştur. Günümüzde uluslararası ölçekli bir alışveriş merkezinin, küçük bir bakkalla bile rakip hale geldiği kürselselleşmiş kriz ekonomisinde, şirketleri ayakta tutacak olan; sürekli gelişme anlayışı ile hep daha iyiyi aramak, ürün ve hizmet kalitesini geliştirerek rakiplerden fark yaratmaktır. Bu çalışmada kalite kavramının ve toplam kalite yönetiminin bu gelişimi incelenerek, kalite çemberlerinin toplam kalite yönetimi içindeki yerine değinilmiştir.

Araştırmanın ilk iki bölümünde literatür taraması yapılmıştır. İlk bölümde; kalitenin tanımı ve kalite kavramının tarihsel gelişimi, toplam kalite yönetiminin tanımı, temel unsurları ve toplam kalite yönetimini uygulamada kullanılan bazı yöntemler ele alınmıştır. 2. bölümde; kalite çemberlerinin yapısı, tarihçesi, temel ilkeleri, faaliyet safhaları, problem çözme metodolojisi ve problem çözmede kullanılan teknikler incelenmiştir. 3. bölümde; uygulama örneği olarak perakende sektöründeki kalite çemberi çalışmalarına yer verilmiş ve kalite çemberi uygulamasının perakende sektöründe uygulanabilirliği irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Çemberleri, Problem Çözme, Perakende Sektörü.

Tezi Hazırlayan : Gül GÜLEN
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İ. Figen GÜLENÇ
Tez Kabul Tarih ve No : 24/06/2009 2009/15
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. İ. Figen GÜLENÇ, Yrd. Doç. Dr. Şenol HACIEFENDİOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

T. C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

THE PLACE OF QUALITY CIRCLES IN TOTAL QUALİTY MANAGEMENT AND AN EXAMPLE OF APPLİCATİON IN RETAİL SECTOR

ABSTRACT

Since the end of the twentieth century, rivaly area which was the result of the globalization, impressed firms to do something different. By the way the concept of qualty has changed and has provided to use in all areas. Today, an international-scale shopping center and a small grocery, even become competitors in the global economic crisis, companies that hold standing by continuously development with the understanding always better to search for products and services to enhance the quality of the opponent to make a difference. In this study, the concept of quality and total quality management by examining the development and the place of quality circles in total quality management was described.

The first two sections of the survey was made from the literature. In the first part, the term of the quality definition and its historical development, the concept of the definition of total quality management, total quality management elements and some methods used in practice are discussed. In the second section, the quality circle structure, its history, basic principles, operating stages, problem solving methodology and techniques used in problem solving was examined. And in the third section, an example of a quality circle in retail sector and its applicability is investigated.

Key Words: Quality, Total Quality Management, Quality Circles, Problem Solver, Retail Sector.

Tezi Hazırlayan : Gül GÜLEN
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İ. Figen GÜLENÇ
Tez Kabul Tarih ve No : 24/06/2009 2009/15
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. İ. Figen GÜLENÇ, Yrd. Doç. Dr. Şenol HACIEFENDİOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

KISALTMALAR

5N 1K : Ne, Neden, Ne zaman, Nerede, Nasıl, Kim

A.G.E. : Adı geçen eser

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

B. : Baskı

ÇEV. : Çeviren

DR. : Doktor

ECQ : Avrupa Kalite Çemberleri Yürütme Komitesi

IAQC : Uluslararası Kalite Çemberleri Birliği

ISO : Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı

JIMP : Japon Fabrika Bakım Enstitüsü

JIT : Tam Zamanında Üretim

JUSE : Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği

KalDer : Kalite Derneği

KÇ : Kalite çemberleri

M.Ö. : Milattan önce

PDCA : Plan- Do- Check- Action (Planla- Uygula- Kontrol et- Önlem al)

PUKÖ : Planla- Uygula- Kontrol et- Önlem al

S. : Sayfa

S.S. : Sayfadan sayfaya

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TVB : Toplam Verimli Bakım

VB. : Ve benzeri

YY : Yüzyıl

TABLOLAR DİZİNİ

TABLO 1.1. : Kalite Kavramının Günümüze Kadar Gelişimi ……..…….…. 11
TABLO 1.2. : Toplam Kalite Yönetimi Modeli ile Yönetim …….……..
Modelinin Karşılaştırılması …… 22
TABLO 1.3. : Müşteri Hizmet Matriksi ……..…….…... 29
TABLO 1.4. : Ekiplerin Çeşitli Kriterlere Göre Karşılaştırılması ……....39
TABLO 1.5. : Kaizen'e Katılımda Hiyerarşi …….….. 47
TABLO 2.1. : Kalite Çemberlerinin Faaliyet Alanlarına Giren ve ……..
Girmeyen Konular …… …….. 65
TABLO 2.2. : Ekip Türleri ve Özellikleri ……..…..…. 67
TABLO 2.3. : Kalite Çemberleri ile Diğer Ekiplerin Karşılaştırılması …….…….. 68
TABLO 2.4. : Problem Çözme Aşamalarında Kullanılan Araçlar ……..…..…. 112
TABLO 2.5. : Verilerin Puantaj Föyü Üzerine Dökümü …….……..….. 117
TABLO 2.6. : 5N 1 K ile Problem Tanımlama ……...……..….. 124
TABLO 3.1. : Güven Kalite Çemberinin Organizasyon Yapısı ……...…….. 142
TABLO 3.2. : Açık Büfe Kahvaltı Müşterilerinin İkametgah Ettiği Bölgelere ……
Göre % Dağılımı ve Pareto Analizi …….……...……...144
TABLO 3.3. : Açık Büfe Kahvaltı Müşterilerinin İkametgah Ettikleri ……
Bölgelere Göre Ortalama Geliş Sıklıkları Dağılımı ……... 145
TABLO 3.4. : Özdilek Açık Büfe Kahvaltısında Haberdar Olma Şekli ……...
Dağılımı ……. 146
TABLO 3.5. : 2004- 2005 Yılları Açık Büfe Kahvaltı Müşteri Sayıları ……..
Değişim Oranı ……... 155
TABLO 3.6. : Atak Kalite Çemberinin Organizasyon Yapısı ……...……157

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 1.1. : Kalitenin İki Boyutu ……. 5
ŞEKİL 1.2. : İhtiyaçların Uyumlulaştırılması ……..…… 7
ŞEKİL 1.3. : Toplam Kalite Yönetimi ……..... 17
ŞEKİL 1.4. : Klasik Yaklaşımın Organizasyon Yapısı ……..……..…... 23
ŞEKİL 1.5. : Toplam Kalite Yaklaşımının Organizasyon Yapısı ……..... 24
ŞEKİL 1.6. : Bir Süreç ……..……..…. 30
ŞEKİL 1.7. : Deming'in Kalite Döngüsü ……..…… 43
ŞEKİL 1.8. : Kaizen Şemsiyesi ……..……..... 45
ŞEKİL 2.1. : Kalite Çemberi Organizasyon Yapısı ……..……..……. 77
ŞEKİL 2.2. : KÇ'nin Organizasyon Yapısı ……..……..…… 78
ŞEKİL 2.3. : Kalite Çemberi Gönüllü Başvuru Formu ……..……..... 92
ŞEKİL 2.4. : Kalite Çemberlerinin Problem Çözme Basamakları …..…….. 100
ŞEKİL 2.5. : PUKÖ Döngüsü ve Problem Çözme Basamakları ……..…. 102
ŞEKİL 2.6. : Beyin Fırtınasının Aşamaları ……..…… 114
ŞEKİL 2.7. : Hata Bölgesini Gösteren Şeklin Çizimine Bir Örnek ……..... 118
ŞEKİL 2.8. : Neden- Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı) ……..……..…… 119
ŞEKİL 2.9. : Neden- Sonuç Analizinin Ayrıntılandırılması ..……..….. 120
ŞEKİL 2.10. : Pareto Diyagramı Örneği …… 123
ŞEKİL 2.11. : Akış Diyagramında Kullanılan Semboller ……. 126
ŞEKİL 2.12. : Akış Diyagramı Örneği (Tasarım Kalitesi) …… 127
ŞEKİL 2.13. : Gant Diyagramı Örneği …….. 128
ŞEKİL 2.14. : Serpilme Diyagramı Örneği ……... 130
ŞEKİL 2.15. : Çevre Sağlığı Kontrol Çizelgesi (Gıda Maddeleri Kontrolü) ……. 131
ŞEKİL 2.16. : Tipik Histogram Şekilleri ……..……... 133
ŞEKİL 3.1. : Aile ve Birey Olarak Gelme Dağılımı (%) ……..…….. 147
ŞEKİL 3.2. : Özdilek'e Ulaşım Şekli Dağılımı (%) ……..……..…… 147
ŞEKİL 3.3. : Güven Kalite Çemberi Balık Kılçığı (Genel Hatları İle) ……..……. 149
ŞEKİL 3.4. : Atak Kalite Çemberi Balık Kılçığı (Genel Hatları İle) ……..... 159
ŞEKİL 3.5. : İşlem Yapılan ve Geriye Kalan Durağan Stok Adeti (%) …...…… 166

GİRİŞ

Kalite kavramının geçmişteki sadece ürün kalitesini kapsayan dar içeriği, günümüzde değişen rekabet koşullarında daha kapsamlı bir içerik kazanmıştır. Kalite yeni ve daha kapsamlı anlamıyla; ürünün ya da hizmetin tüketicinin ihtiyaçlarını karşılama ve memnuniyetlerini sağlama derecesi olarak tanımlanabilir. İlk olarak Hammurabi kanunlarında karşımıza çıkan kalite kavramı sırasıyla; kontrol faaliyeti, kalite kontrol, kalite güvence ve toplam kalite kontrol aşamalarından geçerek toplam kalite yönetimi aşamasına ulaşmıştır.

Toplam kalite yönetimi; müşteri odaklılık, sürekli gelişme, süreç yönetimi, önleyici ve istatistiki yaklaşım, yönetimin liderliği ve tedarikçi yönetiminin yanında; çalışanların geliştirilmesi, ekip çalışmasına destek verilmesi, çalışanların yönetime katılımı gibi kavramları içine alan bütünleşik bir yönetim felsefesidir.

Günümüzün kriz ve rekabet ortamında, firmaları ayakta tutabilecek yegane değerlerden biri, ürün ve hizmet kalitesi ile fark yaratmaktır. Bunun bilincinde olan tüm işletmeler, müşteri memnuniyetinin üst seviyede tutulmasına odaklanmakta, ürün ve hizmet kalitelerini arttırabilmek için toplam kalite yönetiminin temel uygulama yöntemlerini kullanmaya çalışmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin en popüler uygulama yöntemlerinden biri olan kalite çemberleri; çalışanların yönetime fikrileri ile katılmasına olanak sağlayarak, işletmenin problemlerine pratik çözümler bulmaktaki becerisini geliştirmekte ve işletmenin sürekli gelişmesine katkı sağlamaktadır. Kalite çemberleri; aynı işte çalışan 5- 7 kişiden oluşan, belirli araklıklarla sürekli olarak toplanan ve belirledikleri problemleri inceleyerek çözümler arayan, gönüllü ekipler olarak tanımlanabilir. Kalite çemberleri belirledikleri problemleri çözerken, problem çözme metodolojine göre çalışmak ve problem çözme araçlarını kullanarak uygulamaya yatkın çözümler üretmek zorundadır.

Bu araştırmada kalite çemberlerinin toplam kalite yönetiminin içindeki yerine ve perakende sektöründeki bir işletmedeki uygulama öneklerine yer verilecektir. Araştırmanın amacı; perakende sektöründeki bir işletmedeki KÇ uygulaması örneklerini incelenerek, KÇ uygulamalarının perakende sektöründeki bir işletmede,

problem çözme yöntemi olarak başarılı olup olmadığını ve faaliyetlerinin işletmeye faydası olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır; ilk iki bölüm araştırmanın literatür kısmından, üçüncü bölüm ise uygulama örneği kısmından meydana gelmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde; kalite kavramından ve kalitenin tarihsel gelişiminden, toplam kalite yönetiminin özelliklerinden ve temel unsurlarından bahsedilmiş ve toplam kalite yönetimini uygulamada kullanılan bazı yöntemler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise; bu yöntemlerden biri olan kalite çemberleri uygulamasının esasları, yapısı ve kalite çemberlerinde kullanılan problem çözme metodolojisi ve yöntemleri üzerinde durulmuştur.

3. bölümde yer alan araştırmanın uygulama kısmında; perakenden sektörünün temsilcilerinden biri olan Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San A.Ş.'nin Kocaeli Alışveriş Merkezi Şubesi'nin kalite çemberlerinden iki örneğe; "Güven" ve "Atak" kalite çemberinin çalışmalarına ve elde ettikleri sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmında görüleceği gibi, kalite çemberleri daha çok üretim sektöründeki uygulamaları ve sağladığı başarılı sonuçlarla gündeme gelse de, perakende sektöründe de toplam kalite yönetimi içinde yer bulabilen bir uygulama yöntemidir. Kalite çemberleri çalışmalarında problem çözme metodolojisi ve yöntemleri doğru şekilde uygulanır ve çözüm önerileri sağlıklı bir şekilde yerine getirilir ise; kalite çemberleri perakendeci işletmelerde de başarılı sonuçlar sağlayabilir.

1. BÖLÜM
KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

Son yıllarda Türkiye'de yoğun bir ilgi konusu olan kalite kavramına ilişkin literatürde birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Sözlükler kalite kelimesinin bir düzine tanımını yaparlar. Bu tanımlardan iki tanesi yöneticiler için büyük öneme sahiptir. Biri ürün özellikleridir. Müşteriye göre daha iyi ürün özellikleri daha yüksek kalite anlamına gelmektedir. Kalitenin diğer temel tanımı kusursuzluktur. Müşteri gözünde daha az kusur daha iyi kalite demektir. Bu iki çeşit kalitenin farklarına rağmen, her ikisini de içerecek kolay bir ifade benimsemek kullanışlı olacaktır. Günümüzde, literatürde böyle bir tanımın benimsenmesinde anlaşmaya varılamamıştır. Ancak 'kullanıma uygunluk' ifadesi diğer tanımlara karşın bazı taraflarca benimsenmiştir[1].

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 olarak kullanılmaktadır[2].

Türk Standartları Enstitüsü'nün kabul ettiği kalite tanımı "Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır şeklindedir [3].

Bir başka ifade ile kalite; standartlara uygunluk veya şartnameye uygunluktur. Bu tanıma göre, tasarım şartlarına istikrarlı bir biçimde uyan ürün bu yüksek kaliteli ürün olarak kabul edilir [4].

---

[1] J. M. Juran**, Juran on Quality by Design- The New Steps for Planing Quality into Goods and Services**, New York: Free Pres, 1992, ss. 8- 9
[2] Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, 2. b, İstanbul: KalDer Yayınları No:7, 1997, s. 47
[3] Atilla Bağrıaçık, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?**, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995, s.17
[4]Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998, s. 1

Kalite; ürünün kalitesinin, belirlenen hedef değerinden sapmasının toplumda yarattığı kayıptır[5]. Bir başka tanımla Amerikan Kalite Kontrol Derneğine göre kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. Diğer yandan Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu ise kaliteyi, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımları daha da arttırmak mümkündür. Kalitenin tanımları onu tanımlayan insan sayısına eşittir denilebilir. Yine de tüm bu tanımlardan hareketle kaliteyi şu şekilde tanımlayabiliriz:

"Kalite, kabul edilebilir bir fiyat düzeyinde, bir mal ya da hizmetin, müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygunluk derecesidir" [6].

Günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleşmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Kalite kavramının temel özelliği bir mal ve hizmetin müşteri tatminine yönelik bazı özellikleri üzerine toplamasıdır. Söz konusu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz[7]:

- Tasarımda kusursuzluk
- Fiyatta kusursuzluk
- Kullanımda kusursuzluk
- Teslim süresinde kusursuzluk
- Satış süresinde kusursuzluk

Tüketici, üretim hattının en önemli kısmıdır. Deming kalitenin; bu günkü ve gelecekteki tüketicinin gereksinimlerini hedeflemesi gerektiğini söylese de[8]; kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil, aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşıldığını gösteren bir yoldur denilebilir[9].

---

[5] Nimetullah Burnak, **Toplam Kalite Yönetimi, İstatistiksel Süreç Kontrolü,** Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Tekam Yayın No: TS- 97- 008- NB, 1997, s. 2

[6] Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulaması)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, ss. 1- 2

[7] Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s. 1

[8] W. Edward Deming, **Krizden Çıkış**, (çev. Cem Aktaş), 2. b. , İstanbul: Arçelik , 1998, s. 143

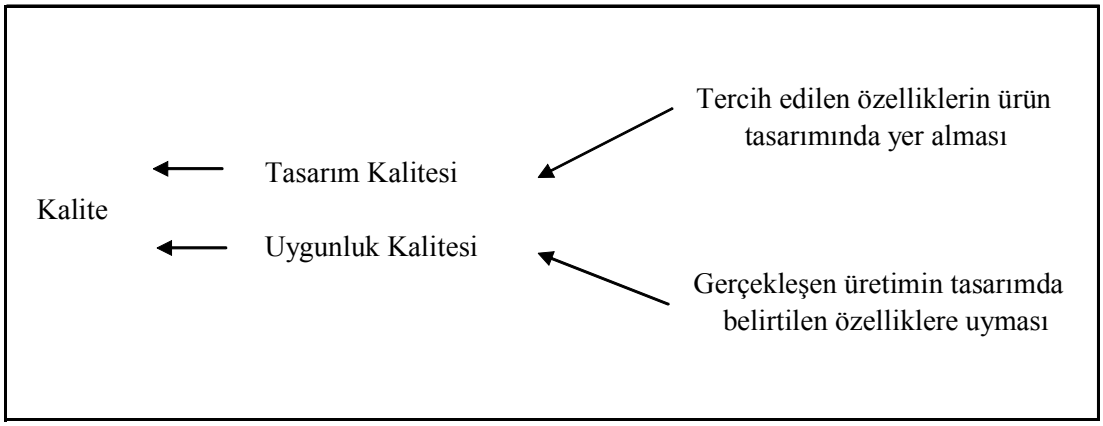
[9] Şimşek, a.g.e., s. 1

1.1.1. Kalite Kavramının Boyutları ve Yönleri

Bir malın ve hizmetin kalitesini çeşitli özellikler ve boyutlarla tanımlayabiliriz. Kalite boyutu, müşteri beklentilerinin ölçülebilir hale dönüşmüş şeklidir. Kalite boyutunu bilmek müşterinin ürün ve hizmeti nasıl algıladığını bilmek açısından önemlidir. Sadece kalite boyutunu anlayarak kalite ölçümleri gerçekleştirilebilir ve hizmet kalitesi arttırılabilir. Herkesin beklentileri farklı olacağı ve kalitede bu farklılıklara cevap vereceği için, kalitenin bir boyutu yoktur. Ancak birçok ürün veya hizmete uygulanacak standart kalite boyutları vardır. Bunlardan bazıları; performans, özellikler, dayanıklılık, güvenilirlik, satış sonrası hizmetler, fiyat, estetik, imaj şeklinde sayılabilir[10].

Teknik elemanlara göre kalite, istenen özelliklere uygunluktur. Kalite; tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olmak üzere iki bileşenden oluşur. Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyulduğu ile ilgilidir. Kalitenin bu iki boyutu şekil 1.1.'de görülmektedir.

Şekil 1.1. Kalitenin İki Boyutu



Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi ISO 9001 ve Toplam Kalite, İstanbul, Dünya, 1993, s. 14

[10] Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavramlar ve Uygulamalar)**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997, ss. 43- 44

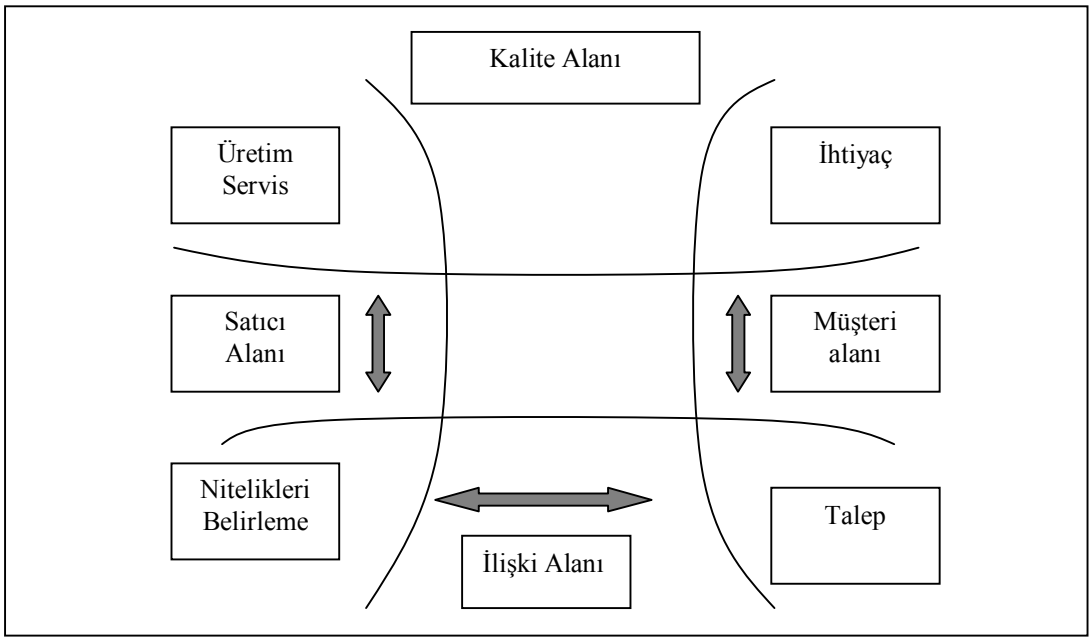
Mal ve hizmet üreten kuruluş açışından iki farklı durum söz konusu olabilir. Bunlardan biri, tasarım özelliklerinin üretici kuruluşun insiyatifi dışında olduğu durumdur. Özellikle ara malı niteliğindeki ürünlerde belli standartların geçerli olması çok yaygındır. Kimi ürünlerde ise tasarımın özelliklerini üretici kuruluş belirler, bu ikinci tip durumdur. Nihai tüketime dönük üretimde tasarım büyük önem taşır. Hem tasarım müşterinin ihtiyacını karşılayacak özellikte olmalı, hem de ürün tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir.

Kalite ile ilgili diğer bir kavram ise; "uygunluk kalitesi" dir. Uygunluk kalitesi ölçülebilir bir karakteristiktir. Müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan özelliklerine ne ölçüde uyduğu yani uygunluk kalitesi bilimsel olarak tespit edilebilir. Uygunluk kalitesi değerlendirmede iki gösterge söz konudur. Bunlar 'nominal değerler' ve 'tolerans' dır. Nominal değer, hedeflenen değerdir[11]. Tolerans; işlenmiş bir parçanın yapım ölçüsünde olabilecek özür payı anlamına gelmektedir[12]. Tolerans içinde kalan tüm ürünler uygundur. Uygunluk kalitesi ürünlerin yüzde kaçının uygun olduğu ile belirlenebilir[13].

Öte yandan kalitenin en önemli üç yönü; kalitenin yaratılması, korunması ve geliştirilmesidir. Ancak kalite sadece üretimin uygunluğuna değil, işletme içi ve dışı ilişki gruplarının da ihtiyaçlarına hizmet etmektedir. Bu durumu şekil 1.2. üzerinde göstermek mümkündür .

[11] İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Güvencesi ISO 9001 ve Toplam Kalite,** İstanbul , Dünya, 1993, ss. 12- 15
[12] Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, (01.04.2008)
[13] Kavrakoğlu, a.g.e., s. 12

Şekil 1.2. İhtiyaçların Uyumlulaştırılması



Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar, 6. b, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 51

Bu tablo işletme içi (yönetim, satış, finans, imalat vb.) ile işletme dışı (müşteri, satıcılar vb.) ortak ilişkilerin hepsini dikkate almaktadır. Böylece ihtiyaçlarda bir uyumlaştırmaya gidilmektedir. Üretim ve servisin, ondan yararlanan müşterilerin ihtiyaçlarına en iyi cevabı verecek şekilde tatmin edici olması gerekir. Bunun yerine getirilmesi ve teknik kalite, kullanım süresi, mümkün olan en düşük fiyat ve en iyi bilginin sağlanmasına bağlıdır. İşletmenin gelişmesi ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun olması gereken toplam kalite, çalışanların özlemlerine cevap verdiği gibi satıcılar ve pay sahiplerinin beklentilerine de uygun olmalıdır[14].

1.2. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir; " Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi

[14] İsmail Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar**, 6. b, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, ss. 51- 52

yapmaması nedeniyle yıkılarak sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir". M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler[15].

Bundan başka, Romalıların beton ile imal edilen bina yapımını, şehir planlamacılığını, trafik sıkışıklığını, sarnıç ve su kanallarının imalatını şartname biçiminde yasalarla düzenlediği bilinmektedir.[16] Fenikelilerde de oldukça etkili yaptırım yolları olduğu anlaşılmaktadır. Fenikeli denetçilere, kalite standartlarına bir aykırılık gördüklerinde bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisi verilmiştir[17].

Bu örneklerden çıkarılabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur[18].

Ülkemiz tarihine bakacak olursak; kalkınmanın temel taşlarından biri olan kalite standardının öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığı; 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Beyazıt Han tarafından çıkarılan Kanunname- i İhtisab- ı Bursa'da bu günkü anlamda, boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilerek belgelenmiştir[19]. Dünyada, kalitenin asıl gelişim süreci 19. yüzyılda başlayan sanayi devrimi ile birlikte başlamış ve ilk başta kalite sadece kontrolden ibaretken daha sonra müşteri kavramının gelişmesiyle bu günkü halini almıştır[20].

İlk uygarlıklardan başlayıp, endüstri devrimine kadar geçen süre boyunca ve 19. yy'ın sonlarına kadar kalite, herhangi bir ürünü kendi tasarımına veya müşterinin tasarımına göre üreten ustanın sorumluluğundaydı ve bu onun ustalık derecesini gösteriyordu. 20. yy'ın başlarında bu yetki, üretimin farklılaşmasından ve iş hacminin genişlemeye başlamasından dolayı ustabaşının denetimine geçti. Benzer işler icra eden işgörenlerin bağlı oldukları ustabaşı onların faaliyetlerini ve ürünlerini

[15] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 2
[16] İsmail Şale, **ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları**, 2. b, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s.1
[17] Bolat, a.g.e., ss. 4- 5
[18] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri** , a.g.e., s. 2
[19] Bolat, a.g.e., ss. 4- 5
[20] Şale, a.g.e., s.1

kalite açısından kontrol ediyordu. Bu periyot büyük çapta modern fabrika kavramının doğuşu, gelişimi ve şekillenişiyle paralellik gösterdi.

1. Dünya Savaşının akabinde gelişen karmaşık imalat sistemleri ustabaşlarının da tabi oldukları bir bilgi ve rapor sunma varlığını gündeme getirmiştir. Eli Whitney'in değiştirilebilir parçalar yöntemiyle kitle üretimin Amerikan sistemini geliştirmesi üretim sisteminde köklü değişikliklere yol açmıştır. Bu yöntem hareket eden bir montaj hattının üretim sürecine uygulanması ve karmaşık üretim prosedürünün ucuz ve niteliksiz işgücü ile gerçekleştirilebilecek basit ve küçük işlemlere bölünmesi olarak özetlenebilir[21].

Modern kalite kontrol, 1930'larda Bell Laboratuarlarında Dr. W. A. Shewhart'ın buluşu olan kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başlamıştır. İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD, askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebiliyordu. O sıralarda yayınlanan savaş dönemi standartları "Z- I standartları olarak bilinir. İngiltere'de kalite kontrolü oldukça erken gelişmiştir. Bu ülke, uygulaması E. S. Pearson'un istatistiksel çalışmalarına dayanan İngiliz standartları 600'ü 1935'te kullanıma girmesinden de açıkça görüldüğü gibi, modern istatistiğin kaynağı olmuştur. Daha sonra ABD Z- I standartları da tümüyle İngiliz standartları 1008 adıyla kabul edilmiştir. Savaş yıllarında daha başka standartlarda kabul edilerek kullanıma girmiştir. Japonya İkinci Dünya Savaşı yenilgisi ile harap olmuş, hemen hemen tüm sektörleri azami ölçüde zarar görmüş, gıda, giyim ve inşaat sektörleri yok olmuştu. ABD işgal kuvvetleri Japonya'ya ayak bastığında önemli bir engelle karşılaştı: telefon hatları sık sık kesiliyordu. Sorun yalnızca yeni bitmiş olan savaşın sonucu değildi, kullanılan malzeme kalitesizdi ve standart olmaktan uzaktı. Bu zayıf noktaları gören ABD kuvvetleri Japon telekomünikasyon sektörüne modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatı vermiş ve endüstriyi eğitmek için harekete

[21] Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO- 9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO- 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım, 2000, s. 38

geçmiştir. Böylece Mayıs 1946'da istatistiksel kalite kontrol başlamış oldu, Amerikan metodu hızla telekomünikasyon sektörünün de ötesine yayılmıştır[22].

Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği (Union of Japanese Scientists and Engineers) (JUSE) tarafından davet edilen Deming'in verdiği konferans ve seminerler Japonlara istatistiksel boyutta kalite problemlerinin çözümünü öğretti. Bu gelişmelerden sonra Deming ve onun metodu, yöneticileri örgütlerinin kalite geliştirme programlarına aktif olarak katılmaya zorladı. Deming'den sonra JUSE tarafından davet dilen Juran, Japonlara; planlama, örgütsel sorunlar, kalitede yönetimin sorumluluğu ve gelişme için hedefler belirleme gibi konular üzerinde yoğunlaşan seminerler vermiştir[23]. Juran'ın ziyareti kalite kontrolün fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesine yol açtı. Juran'ın ziyareti kalite kontrolün bir yönetim aracı olarak algılanmasını sağlayan bir atmosfer yaratarak, toplam kalite kontrolünün bugün bildiğimiz haline geçişi için bir kapı açtı[24].

Aynı dönemde kalite konusundaki sistematik yaklaşımları ile bilinen Feigenbaum'un eserleri de Japonlar tarafından tercüme edilerek uygulamaya konulmuştur.

1950'ler de toplam kalite kontrol kavramıyla kalite tüm birimlerin ortak çabası haline dönüşmüş, üretim sonrasında hata tespiti yerine, üretim esnasında süreç kontrolü vasıtasıyla hatasız işlem yapma ile üretimde sıfır hata önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda Armand Feigenbaum ve ekibi, kalite uzmanlarının koruyucu maliyetler, tahmini maliyetler, iç başarısızlık maliyeti, dış başarısızlık maliyeti gibi kavramlarla sınıflandırdıkları bir kalite maliyet sistemi geliştirmişlerdir. Bu tasnif sayesinde kalite yönetim departmanı için üst yönetime kolay bir bilgi aktarım dili doğmuştur. 1960'lı yıllarda, kamunun tükettiği ürünlerin kalitesini belirleyen düzenlemelerde artışın gözlemlendiği kalite güvence kavramı geliştirildi.

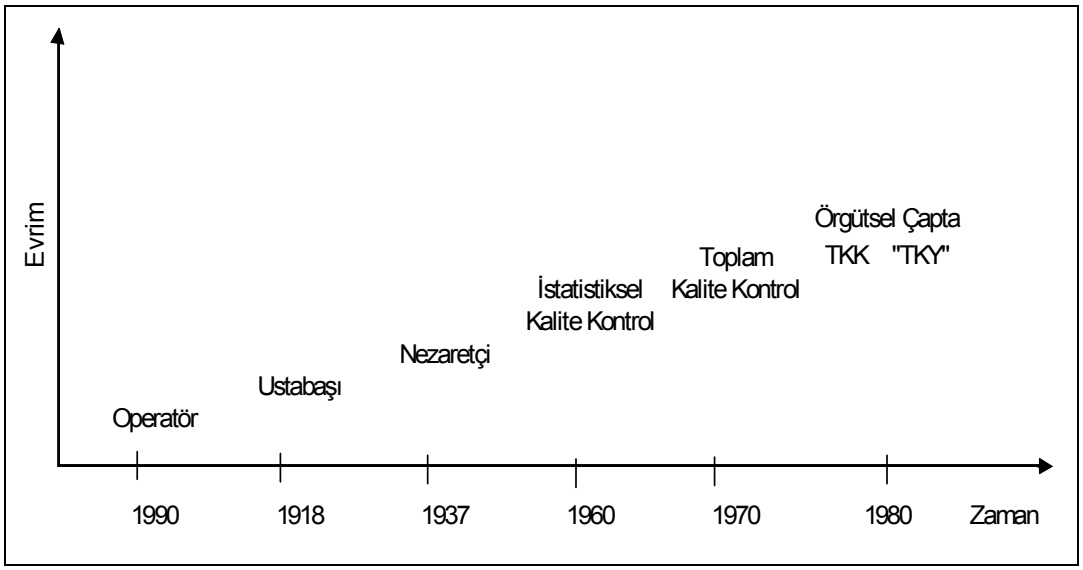
1980'ler den sonra ise kalite, üretim departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimi ile toplam kalite

[22] Ishikawa, a.g.e., ss. 18- 19
[23] Halis, a.g.e., s. 40
[24] Ishikawa, a.g.e., s. 23

yönetimi, kalite departmanına farklı boyutlar kazandırmıştır. Kalite aniden etkin bir pazarlama silahı haline gelmiş ve üst yönetimler, insanların dünyanın her yerinde kaliteli ürünleri tercih edeceğini fark etmiştir. Bundan sonra bütün örgüt sisteminin bütün elemanlarına kaliteyi temin etmede sorumluluk yüklemeye başlamışlardır.

Sonuç olarak kalite; sürekli yükselen bir trend izleyerek dar anlamda kaliteden, kontrol faaliyeti, kalite kontrol, kalite güvence, toplam kalite kontrol ve nihai olarak toplam kalite yönetimine kadar devam eden bir gelişim göstermiştir. Tablo 1.1.'de bu gelişim görülmektedir[25].

Tablo 1.1. Kalite Kavramının Günümüze Kadar Gelişimi



Kaynak: Muhsin Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO- 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım, 2000, s. 41

Kalitenin tarihsel gelişimi son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlenecek olursa şu şekilde sıralama yapabiliriz[26]:

- 1931 W. SHEWHART :İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
- 1940 STANFORD : Seminerleri (ABD)
- 1951 E. DEMİNG Seminerleri (Japonya)

[25] Halis, a.g.e., s.s 40- 41
[26] Şimşek, a.g.e., s. 3

- 1952 "KALİTE KONTROL DERGİSİ (Japonya)
- 1954 J. JURAN : Kalite Yönetimin Sorumluluğudur.(ABD)
- 1957 A. FEIGENBAUM : Toplam Kalite Kontrol (ABD)
- 1960 G. TAGUCHI : İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K. ISHIKAWA : Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi(Japonya)
- 1962 K. ISHIKAWA : Kalite Çemberi (Japonya)
- 1969 KOBE STEEL : Quality Function Deployment (Japonya)
- 1970 G. TAGUCHI :Quality Loss Function (Japonya)
- 1970 S. SHINGO Poka- Yoke (Japonya)
- 1976 T. OHNO : Toyota Just İn Time Sistemi (Japonya)
- 1980 G. TAGUCHI Robust Design (Japonya)
- 1990 ve sonrası.. Yaratılan Kalite .

1.2.1. Kontrol Faaliyeti

1900'lerin başından 1930'lu yıllara kadar yönetim sistemi Taylor'un felsefesi üzerine kurulmuştur. Taylorizme göre işçiler yaptıkları işi değerlendirebilecek, kontrol edebilecek kapasiteye sahip değildi; bu nedenle bitmiş ürünleri incelemek üzere kontrol elemanları görevlendirilmişti. Diğer bir deyişle kalite, bitmiş ürünlerin kontrolü üzerine kurulmuştu.

Kontrol faaliyeti, temelde süreçlerin sonunda, bitmiş ürünlere uygulandığı için önleyici bir yönü bulunmuyordu. Uygun olmayan ürünler ya hurdaya ayrılıyor ya yeniden işleniyor ya da asgari koşulları sağlarsa hatasına rağmen müşteriye teslim ediliyordu. Kontrol faaliyeti genellikle fabrika yöneticisine veya üretim yöneticisine bağlı bir kontrol bölümü tarafından yürütülüyordu. Sadece üretim süreci sonunda ve yan sanayiden gelen malzemeler üzerinde kontrol işlemi uygulanıyordu. Zamanla bu sistem geliştirildi. Kontrol elemanlarının bağlı olduğu kontrol uzmanları ortaya çıktı ve sistem hiyerarşik bir yapıya dönüştü. Sisteme, ölçüm laboratuarı, uygun olmayan ürünlerin ortadan kaldırılması gibi işlevler de dahil edildi[27]. Üretkenlikle birlikte kalite düzeyini de yükseltmek isteyen işletmeler, çözümü bağımsız kontrol bölümleri oluşturmakta bulunmuşlardır. Bu şekilde kontrolcülük mesleği ortaya çıkmış ve bu

[27] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, "TKY Kitabı", http://www.maliye.gov.tr/kalite/mtky/ustmenu/yayinlar/TKY_KITABI.pdf, (1 Nisan 2008), s. 25

işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip; hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir.

Bu dönemdeki temel yaklaşım, hatalı ürünlerin tüketicilere ulaşmasını engellemek, böylece müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş, ancak düşük kalitenin nedenleri araştırılmayıp, kalitesiz ürünlerin tespit edilip ayıklanması, işletmelere önemli maliyetler yüklemiştir. Bu nedenle üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir[28].

1.2.2. Kalite Kontrol

Kalite kontrolü modern yönetimin gelişmiş matematiksel araçlarının arasından biridir ve ürününün anlamlı şartnamelere uygun gerekli kalitesini sağlamak için yapılan işlerin tümü olarak tanımlanır[29]. Kalite kontrol yapmak; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kalitede bir ürün geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmaktır[30]. Kalite kontrolünün gayesi, tüketici isteklerinin ve işletmenin genel gayesini birlikte ve muhtemel en ekonomik seviyede karşılayabilecek ürünün üretilmesini sağlayacak plan ve programların geliştirilerek uygulanmasını ve etkin bir biçimde yürütülmesini sağlamaktır[31].

Kalite kontrol kavramı, ilk kez 1947 yılında Japonya'da, Ishikawa tarafından ortaya atılmıştır. Bu dönemde, kontrol işlemi son kontrolden ara kontrollere ve istatistiksel giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bu aşama istatistiksel kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır[32].

Günümüze gelinceye kadar kalite kontrolün uygulanışı birçok aşamadan geçmiştir. Bu gün dahi farklı kontrol yaklaşımları mevcuttur. Bu yaklaşımları geleneksel bürokratik kontrol ve çağdaş grup kontrol olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Geleneksel bürokratik kontrolde; kural ve prosedürler yoluyla kontrol, yönetim kontrol sistemi, otorite hiyerarşisi, kalite kontrol departmanı, seçme, eğitme ve

[28] Bolat, a.g.e., s. 5
[29] Halis a.g.e. , s. 56
[30] Ishikawa, a. g. e., s. 46
[31] Bolat, a.g.e. , s. 60
[32] Bolat, a.g.e., ss. 5- 6

teknoloji yoluyla kontrol yer almaktadır. Çağdaş grup kontrol yaklaşımında mevcut uygulamalar ise; rekabet kültürü, grup uygulamaları, self kontrol, çalışanların seçimi ve sosyalleşmesi gibi hususlar yer alır[33].

1.2.3. Kalite Güvence

Kalite güvencesi, kalite kontrolün özünü oluşturan bir kavram olup, bir üründe kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği, uzunca bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir. Satılan ürünün hatalı ya da eksik olmaması önemli değildir, tasarım kalitesi sağlanarak, tüketicileri beklentilerine tam anlamıyla yanıt verildiğinden emin olmak gerekir. Kalite güvencesi üretici ile müşteri arasında yapılan sözleşmedir[34]. Gerçek kalite güvencesini sağlamak için üst düzey yöneticiler; araştırma, planlama, tasarım, imalat, satış ve hizmet bölümlerinin hepsini içine alan sıkı politikalar oluşturmalıdır. Bu politikalar aynı zamanda, şirketin yedek parça ihtiyacını temin eden yan sanayicilere ve şirketin değişik dağıtım sistemlerine de ulaşmalıdır. İşçiler yan sanayiciler ve dağıtıcılar dahil herkes katılmadığı taktirde tam kalite güvenliği sağlanamaz[35].

Kalite güvencesi incelendiğinde, üç aşamalı bir gelişim izlediği görülür. Bunlardan birincisi kontrole yönelik kalite güvencesidir. Bu aşamada başlıca önemin kontrole verildiği ve kontrolün kalite bölümü ve kontrol bölümü tarafından yapıldığı görülür. Yine bu aşamada kontrol kalite denetçilerinin eline geçmiştir. Kalite denetçileri hatalı ürünleri tespit etmekle görevliydiler. Daha sonra kalite kontrol ve kalite güvencesi sorumluluğunun üreticilerde olduğu görüşü benimsenmiştir ve belirli bir üründen sorumlu işçiye kendini denetleme görevi verilmiş, geri bilgi akışı anında sağlanmıştır. Üretim hızı arttıkça işçilerin yaptıkları kontroller azalmıştır.

Kalite güvencenin geçirdiği ikinci aşama ise süreç kontrolüne yöneliktir. Kontrole dayalı kalite güvencesinin sorunlarına karşın sürece yönelik kalite güvencesi tam bir başarı sağlamıştır. Kalite her sürecin içinde yer almalıdır ilkesi ile tüm çalışanlar kalite kontrole katılmıştır. Ancak süreç kontrolünün de bir sınırı olduğu anlaşılmış, sadece süreç kontrolle kalite güvence sağlanamayacağı ortaya

[33] Halis, a.g.e., s. 56
[34] Halis, a.g.e., s. 62
[35] Ishikawa, a.g.e., s. 78

koyulmuştur. Ürünlerin tüketiciler tarafından değişik koşullarda kullanılmasından kaynaklanan sorunların, imalat ya da kontrol bölümleri tarafından çözülebilecek sorunlar olmadığı görülmüştür. Bu gibi sorunların da üstesinden gelebilmek için, gelişimin üçüncü aşamasında, yeni ürün geliştirmeye önem veren kalite güvencesi anlayışı benimsenmiştir[36].

1950'li yılların sonlarına doğru Japonya yeni ürün geliştirmeye önem veren kalite güvencesine başlamıştır. Bu aşamada yeni ürünlerin planlanmasından satış sonrası hizmetlere dek her adımda değerlendirme yapılmıştır. Bu adımlar, yeni ürün kullanma, tasarım, deneme imalatı, test etme, yan sanayi kuruluşlarını belirleme, pazarlama, satış sonrası hizmet ve ilk üretimden normal üretime geçiş sırasındaki yönetim kademelerini içermekteydi. İmalat aşamasına geçmeden önce, değişik koşullardaki güvenilirlik testleri dahil, yeterince kalite analizi gerçekleştirmek zorunda kalınmıştır. Böylece kalite güvencesi prosesin içinde yer almıştır. Yeni ürün geliştirmeye yönelik kalite güvencesi bir başarı sağlayarak toplam kalite kontrolünün benimsenmesine yol açmıştır[37].

1.2.4. Toplam Kalite Kontrol

Toplam kalite kontrol kavramı Dr. Armond V. Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Dr. Feigenbaum 1950'li yıllarda New York'taki General Elektric kurmay merkezinde kalite kontrolden sorumlu firma yöneticisi ve ayrıca firma çapında imalat işleri ve kalite kontrol yöneticisi olarak hizmet vermiştir. Toplam kalite kontrolle ilgili makalesi "Industrial Quality Control" ün Mayıs 1957 sayısında yayınlandı bunu 1961'deki "Toplam Kalite Kontrol: Mühendislik ve Yönetim" adlı kitabı izledi. Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrol; "Bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirilen etkili bir sistem" olarak tanımlanabilir. Toplam kalite kontrol; pazarlama, tasarım, imalat, kontrol ve yükleme birimleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımını gerektirir[38].

[36] Halis, a.g.e., s.63
[37] Ishikawa, a.g.e., ss. 81- 82
[38] Ishikawa, a.g.e., s. 92

Toplam kalite kontrol görüşünün altında yatan temel kural ve onunla diğer kavramları ayıran temel fark, kontrolün, önce müşterinin kalite ihtiyaçlarının tespit edilip, sonra ürünün tatmin edilmiş olan müşteriyi etkisi altına aldığında başlaması hususudur. Toplam kalite kontrol bu amacın başarılması için insan, makine ve bilgiyi koordine eden faaliyetlere kılavuzluk eder. Toplam kalite kontrolün önemli bir yanı da, kaliteyle ilgili sorumluluğun önemli kısımlarının bir şirketin personel faaliyetlerinden alıp imalat hattına kaydırmasıdır. Diğer bir ifade ile her zaman daha yüksek ürün kalitesi, artık sadece ön üretim tasarımı ya da üretim sonrası kontrolün işi değil, imalat sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır[39].

Bugün için literatürde "Toplam kalite", "Toplam kalite yönetimi", "Toplam kalite kontrol" kavramlarının çoğunlukla eşanlamlı olarak kullanıldığını söyleyebiliriz[40].

1.2.5. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

1930'larda Amerikalı uzmanlarca başlatılan kalite geliştirme çabaları savaş sonrası Japonya'ya götürülmüş ve başarılı sonuçlar alınmıştır. Başlangıçta Japonlar'ın ortaya attığı fikirlere dayanması da, başarılı uygulamaları, uygulama sırasında geliştirdikleri yöntem ve teknikler nedeniyle "Japon Modeli" olarak da adlandırılmaktadır[41]. İkinci dünya savaşından sonra; ekonomik, siyasal ve askeri alanlarda yeni yönetimleri tercih eden Japonya, 1960'lı yıllardan itibaren ekonomik alanda ve özellikle işletmecilik alanında dünyaya modeller transfer etmeye başlamıştır. Bu mobilize yöntemlerden bir tanesi ve belki de en çarpıcı olanı "toplam kalite yönetimi" dir.[42]

Tarih boyunca üretimin artmasına, bilim ve teknolojinin ilerlemesine paralel olarak bir yandan "kalite geliştirme" diğer yandan da "yönetim geliştirme" çalışmaları sürmüştür. Doğal olarak bu iki süreç birimleri ile etkileşim içinde

---

[39] Halis, a.g.e., ss. 68- 69

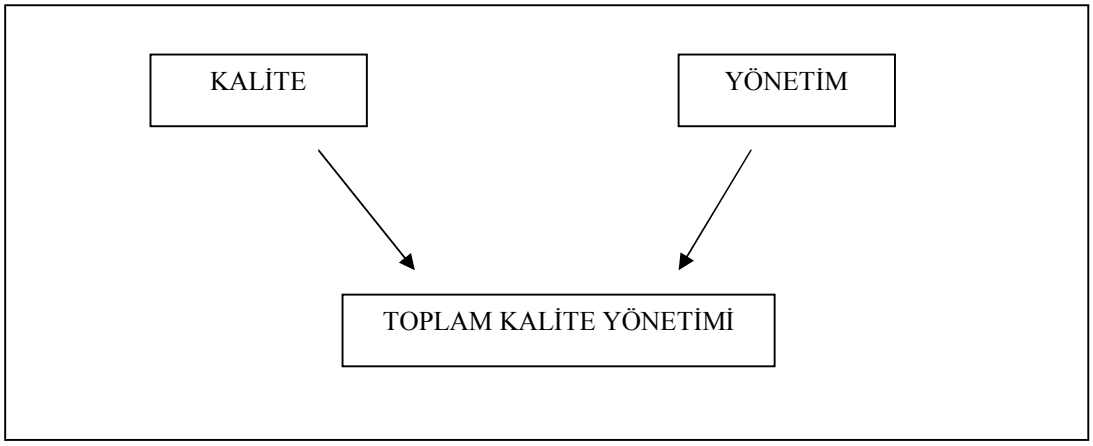
[40] Coşkun Can Aktan**, Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite**, http://canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf, (18 Şubat 2008), s. 9

[41] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, İstanbul: KalDer Yayınları No: 27, Rota Yayın Dağıtım, 1999, s. 31

[42] M. Hulusi Demir ve Şevkinaz Gümüşoğlu, **Üretim Yönetimi- İşletmeler Yönetimi,** 6. b. , İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım, 2003, s. 31

olmuşlar ve bugün "Toplam kalite yönetimi" noktasında buluşmuşlardır. Şekil 1.3.'te görüldüğü gibi bu bakımdan Toplam kalite yönetimi hem "kalite yönetimi" hem de "yönetimin kalitesi" ni bütün olarak ifade eden bir sentezdir.

Şekil 1.3. Toplam Kalite Yönetimi



Kaynak: KalDer, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, İstanbul: KalDer Yayınları No: 27, Rota Yayı Dağıtım, 1999, s. 31

Toplam kalite yönetimi kendi felsefesi gereği sürekli kendini yenileyerek gelişmeye devam etmektedir. Toplam kalite yönetimi Batı'da 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Ülkemizde de hemen hemen aynı zamanda başlayan uygulamalar; üretim, hizmet ve giderek kamu sektörüne yayılmıştır.[43]

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Toplam kalite; öz olarak, topyekün iyinin, hatta mükemmelin aranmasıdır. Toplam kalite anlayışını özümsemiş organizasyonlarda, kalite; bir kişinin ve ya grubun değil, orada çalışan herkesin işidir. İşte bu yüzden topyekün sözcüğü kullanılmaktadır. Toplam kalite yönetiminin temel amacı; hammadde temininden malın tüketiciye ulaşmasına dek her aşamada kaliteyi sağlamak, bir başka anlatımla; kaliteyi işletmenin bütününe yaymaktır[44]. Toplam kalite yönetimi; bir kurum ya da kuruluşun tüm faaliyetlerini ve tüm kaynaklarını (finans, malzeme, bilgi, teknoloji, insan) çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin

[43] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., ss. 31- 32
[44] Yamak, a.g.e., s. 135

edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkılarda bulunacak biçimde yönlendirmesidir[45].

Kaliteyi odak noktasına alan bir kurumun yönetim yaklaşımı tüm çalışanların katılımına dayanmalı ve uzun vadeli başarı hedefleri içinde müşteri memnuniyeti ile kurumun ve organizasyondaki tüm çalışanların avantaj elde etmesi bulunmalıdır[46].

Feigenbaum'a göre toplam kalite yönetimi; "En ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleşmesi için etkili bir sistem" dir[47].

Chase'e göre toplam kalite yönetimi; "Müşteriye önem veren ürün ve hizmetlerin bütün boyutlarında üstünlüğe erişmek için örgütün bütün sistemleriyle yönetimi" veya "müşteri için önemli olan mal ve hizmetlerin bütün ebat ve özelliklerde üstün olması hususunda yoğunlaşan örgün bir bütün olarak yönetimi" şeklinde tanımlanmaktadır[48].

Türk Standartları Enstitüsü'ne göre toplam kalite yönetimi, tamamen müşteriye odaklanmış bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. Toplam kalite yönetimi evrensel bir süreçtir. Toplam kalite yönetimi bir grup etkinliğidir ve bireysel olarak gerçekleştirilemez. Toplam kalite yönetiminde hataları önlemek ve kaliteye ulaşmak; üst yönetimden işçilere, tedarikçilerden üretim sürecinde görev alan tüm çalışanlara kadar herkesin sorumluluğudur[49].

1979'da Japon çelik işletmelerinin başkanı olan Mankichi Tateno'ya göre toplam kalite yönetiminin üç temel hedefi vardır:

---

[45] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., s. 31
[46] Ichiro Miyauchi, "Quality Managimant in Japan", İstanbul Lüfi Kırdar International Congress and Exhibition Hall Seminer Notes, June 21- 23, 1999, MESS Publication No: 1, İstanbul, 1999, s.12
[47] Halis, a.g.e. , s. 83
[48] Halis, a.g.e. , s. 84
[49] TSE Personel/ Sistem Belgelendirme Merkezi, http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp, (18 Şubat 2008)

- Çalışma ortamını ve kalitesini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet ve daha az borç ile daha avantajlı teklif alacak önlemler alarak, daha yüksek kara ulaşmak,
- Müşterilerin isteklerini tatmin edecek ürün veya hizmeti üreterek, müşterinin güvenini kazanmak,
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolundaki potansiyellerini tam olarak kullanmalarını sağlamak, şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek[50].

Toplam kalite yönetiminin diğer yönetim sistemlerinden en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, yani felsefesidir.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin başlangıç ilkelerini, toplam kalite yönetiminin ortaya çıkışını sağlayan ve hatta zorunlu hale getiren koşullarda ve olaylarda aramak gerekir. Bu koşul; rekabetin ölümsüz sıfatını kazanmasıyla ortaya çıkan varlığını sürdürmek veya hayatta kalma savaşıdır. Kendisini bu savaş ortamında bulan firmalar ölmek ile yaşamak arasında bir tercih yapmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle geleneksel yönetimin kar etmek temel amacı ikincil öncelikli amaç haline gelmiş, birçok firma hiç değilse bir süre, kar etmese de, batmamak için uğraş vermeye başlamış ve bu uğraş onları toplam kalite yönetimine sarılmaya sevk etmiştir[51].

Genel bir tanımla toplam kalite yönetimi; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çerçevesinin katılımıyla gerçekleşmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü

[50] Erkan Işığıçok, **Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol**, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2004, s. 22
[51] Özcan Akın, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan,** Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001, ss. 32- 33

arttırmayı amaçlayan; bütün bunları da ancak; en üst mutluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır[52].

Toplam Kalite Yönetiminin öncülerinden W. E. Deming kalitesini geliştirmek isteyen tüm işletmelerin yöneticilerine üzerinde duyarlılıkla durmaları gereken 14 ilkeyi şu şekilde özetlemiştir[53]:

1. İşletmenizin uzun dönemde başarılı ve rekabet edilebilir olması için, ürün ve hizmetlerinize geliştirecek şekilde amaçlarınızı saptayın ve değişmezliğini sağlayın.
2. Yeni ve ekonomik çağın içindeyiz. Bu yeni çağa ayak uydurmak için, yeni felsefeyi (hatasız ürün, hatasız imalat, gecikmelerin azalması gibi) benimseyin.
3. Gelen malzemeyi kontrol temek yerine, kontrol diyagramları gibi istatistik araçları kullanarak proseste kalitenin var olup olmadığını kontrole edin (hatayı tespit etmek yerine önleyin).
4. Fiyat kadar kaliteye de önem verin. İstatistiksel olarak kalitesini kanıtlamayan yan sanayileri elimine edin.
5. Problemlerin nedenlerini araştırmak için istatistiksel yöntemlerden yararlanın ve sürekli olarak sistemi (tasarım, gelen malzeme, malzeme bileşimi, bakım, makine iyileştirme, eğitim, gözetim) gözden geçirin. Her problem için doğrudan işçiyi suçlamaktan kaçının.
6. İş başında eğitime büyük önem verin ve modern eğitim araçlarından yararlanın.
7. İşletmenizde liderlik bilincini yerleştirin. İşçiye yaptığı işin kontrol sorumluluğunu verin, işçinin elinde olmayan nedenlerden (hatalı tasarım, defolu malzeme vb.) oluşan problemlerin kaynağını doğru tespit edin.
8. Çalışanların hatalarını ve hata nedenlerini çekinmeden ortaya çıkarabilmeleri, gizlememeleri için gerekli olan güven ortamını yaratın, çalışanlardaki korkuyu silip atın.
9. Bölümler arasındaki engelleri kaldırın ve aralarında etkili bir iletişim sistemi kurun, işbirliği havasını işletmenizde egemen kılın.

[52] Bolat, a.g.e. , ss. 26- 27
[53] Yamak, a.g.e., ss. 116-118

10. Sistemi kurmadan, istenen verimlilik düzeylerine ilişkin, rakamlara dayalı hedefler, sloganlar ve posterler kullanmaktan kaçının.
11. Çalışanlara sayısal kota bildiren iş standartlarını ortadan kaldırın. Hedef, kotayı tutturmak değil, kalite üretmek olmalıdır.
12. Çalışanları temel istatistik kavramlar konusunda eğitin.
13. Yeni ürün, makine, proses vb. konularında işçileri sürekli eğitimden geçirin.
14. İşletmenizde herkesi, bu dönüşümü sağlamak üzere harekete geçirin. Dönüşüm istisnasız herkesin işidir.

1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Modelinin Karşılaştırması

Klasik yönetim modeli yaklaşımının temel amacı, belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Oysa çağdaş bir yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi, hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli gelişme ve iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetiminin işletmelerde daha fazla önem kazanması sonucunda, yönetim faaliyetleri yeni boyutlar kazanmış ve klasik yönetim modeline göre önemli değişmeler kaydedilmiştir.

Toplam kalite yönetimi ile klasik yönetim modeli arasındaki bazı farkları karşılaştırmalı olarak tablo 1.2.'de gösterilmektedir.

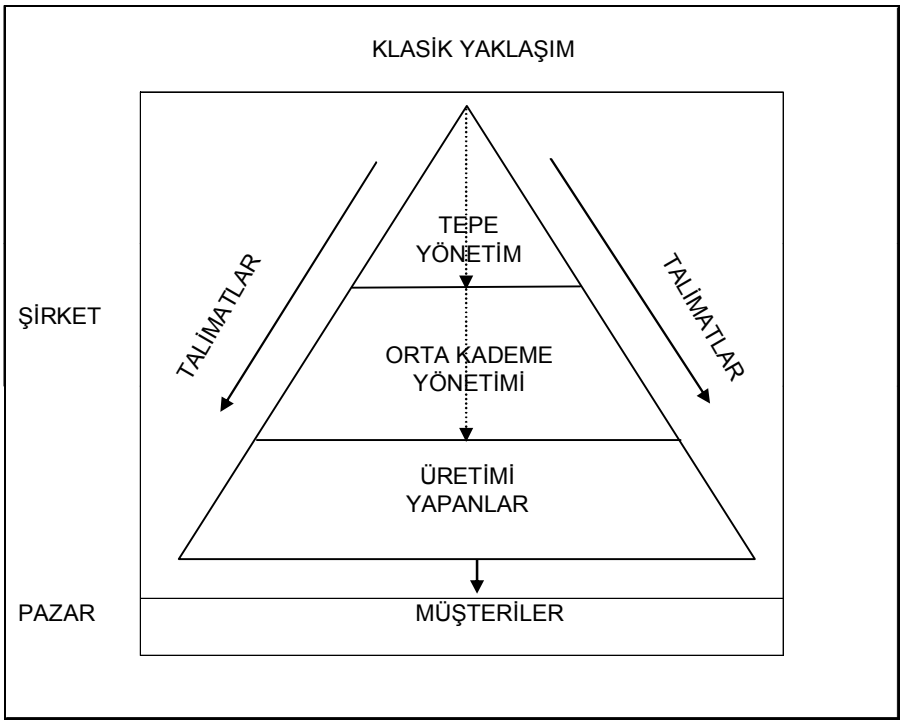
Tablo 1.2. Toplam Kalite Yönetimi Modeli ile Klasik Yönetim Modeli'nin Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM MODELİ'NDE	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ'NDE
Eleştirisel Tepki	Yapıcı Tepki
Kontrol Etme	Önleme
Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi	Sıfır Hata
Ürüne Dayalı Kalite	Sisteme Dayalı Kalite
Faaliyetlere Karşı Kalite	Faaliyetler ve Kalite
Maliyet ya da Kalite	Maliyet ve Kalite
Yalnızca Faaliyetler	Ürün Tasarımı, Süreç Tasarımı ve Faaliyetler
Kalite Maliyeti Kamburları	Kalite Maliyeti Raporları
İşçilere Dayalı Kalite	Yönetim ve Teknisyenlere Dayalı Kalite
Kusurlar Gizlenir	Kusurlar Açıklanır
Kalite Sorunları İle Yalnızca Kalite Departmanı İlgilenir	Kalite Sorunları İle Tüm Departmanlar İlgilenir
Kalite Yönetimin Altındadır	Kalite Yönetimin İçinde
Genel Müdür Kaliteden Uzaktır	Genel Müdür Kalitenin Bir Parçasıdır
Daha Çok Kalite Maliyeti	Daha Az Kalite Maliyeti
Spesifikasyonları karşılama	Sürekli Gelişme
Kalite Teknik Bir Konudur	Kalite Yönetsel Bir Konudur
Üretim Programı Önce Gelir	Kalite Önce Gelir
Standartlara Göre Ürün Kalitesi	Müşterileri tatmin Eden Ürün Kalitesi
Optimal Stok	Sıfır Stok
Kar Maksimizasyonunu Hedefleyen Güdüleme	Yüksek Kalite ve Rekabeti Hedefleyen Kalite
Tecrübe ve İnisiyatife Dayalı Yönetim Kararları	İstatistik ve Kantitatif Analizlere Dayalı Yönetim Kararları

Kaynak: Adnan Sevim, Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1102, 1999, s. 23

Klasik yönetim anlayışında, yönetimin esasını "emir ver ve kontrol et" prensibi oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre yöneticiler, sistemi kendi değer yargılarına göre oluşturarak çalışanlarla belli bir mesafe tutmak sureti ile katı bir hiyerarşik anlayışa göre yönetmektedirler. Bu şekilde astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği varsayılmaktadır. Bu anlayış toplam kalite yönetimi anlayışıyla değişerek, yetkilerin devredildiği, takım çalışmasının esas olduğu bir anlayışa dönüşmüştür[54]. Klasik yönetim yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarının organizasyon yapıları incelendiğinde de farklılık göstermektedir. Bu farkları şekil 1.4. ve şekil 1.5. üzerinde görmek mümkündür.

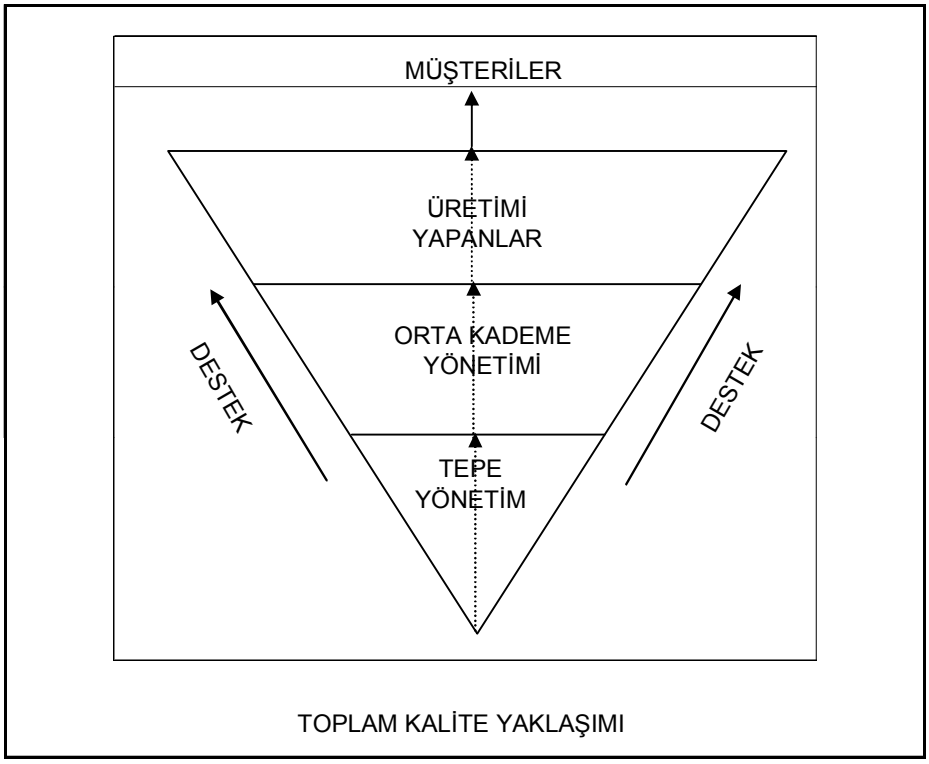
Şekil 1.4. Klasik Yaklaşımının Organizasyon Yapısı



Kaynak: Özcan Akın, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001, s. 56

[54] Ufuk Gencel, "Yükseköğretim hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 3 (2001), http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi10/gencel.pdf, (10 Aralık 2008), s. 172

Şekil 1.5. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Organizasyon Yapısı



Kaynak: Özcan Akın, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001, s. 56

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

Toplam kalite yönetimi modeli, tüm unsurlarıyla benimsenerek uygulandığı takdirde başarılı ve kalıcı olur. Bu unsurlar genel olarak, yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri, sistemleri, iş süreçlerini ve insana değer vermeyi kapsar[55]. Toplam kalite yönetimi (TKY) ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen temelde yanı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY'ye ilişkin başarılı uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY'nin

[55] Yücel Denizhan ve Ayhan Yaman, "Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Çalışmaları (Doğuş ve Bakış Kalite Çemberleri Uygulama Örnekleri)", http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md138/INTKOCAELI.pdf, (18 Şubat 2008), s. 2

bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır[56]. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir;

- Müşteri Odaklılık
- Proses Yönetimi- Sürekli Geliştirme ve İyileştirme
- Ölçüm ve İstatistik
- Önlemeye Dönük Yaklaşım
- İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi
- Ekip Çalışması
- Çalışanların Katılımı
- Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu
- Tedarikçilerle İş Birliği
- Toplumsal Sorumluluk

TKY'nin dayandığı ilkeler birbirini bütünleyici niteliktedir. Bu ilkelerin bazılarını uygulamak TKY uygulanıyor anlamına gelmez. Bir kuruluşun TKY ile yönetiliyor olması için, tüm çalışanların ve tüm işlevlerin aynı anlayışla bir bütünlük ve uyum içine sürekli gelişerek aynı hedefe doğru ilerliyor olması gerekir[57]. TKY ilkeleri birbirlerini tamamlayan ve birisi dahi göz ardı edildiğinde uygulamada sorunların ortaya çıkmasına neden olan unsurlardır. TKY'nin elde edilmesinde söz konusu olan unsurlardan tüm personelin katılımı, performans iyileştirme ve hedeflerle yönetimin önemli bir ilişkisi vardır[58].

TKY'nin başarısız uygulama örnekleri, başarılı uygulamalarından daha fazladır. Başarısızlığın ana nedeni, temel ilkelerden biri ya da bir kaçının eksik bırakılması ya da etkili olarak uygulanmamasıdır. Örneğin, 1980 öncesi batı ülkelerindeki uygulamalarda TKY, Japonya'daki adıyla kalite çemberlerinden ibaret görülmüştür. Bu ve benzeri hatalara düşmemek için TKY ilkelerinin çok iyi anlaşılması ve eksiksiz olarak uygulanması şarttır[59].

---

[56] Bolat, a.g.e., s. 27
[57] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., ss. 33- 34
[58] İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Kullanılan Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi**, 5.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım, Alfa Yayınları No: 608, Dizi No: 31, 2003, s. 72
[59] Bolat, a.g.e., s. 27

1.4.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık öğesi 'kaliteyi müşteri tanımlar' deyimi ile öz bir şekilde ifade edilebilir. TKY'nin bu öğesi belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır[60]. Nitekim Deming'in Japonlara öğrettiği yöntemlerin başında, müşteri talep ve beklentilerini, belirlemek için anket düzenleme teknikleri yer almıştır. Pratikte toplam kalite uygulaması yaptığını söyleyen pek çok firmada, müşteri beklentilerine ilişkin bilgilerin örgüt düzeyinde iletişimini sağlayacak yeterli bir sürecin olmadığı görülür. Bunun belli başlı nedenlerinden biri, bazı yönetici ve TKY danışmanlarının TKY'yi sadece üretim sistemi çerçevesi içinde, sürekli gelişme ve takım çalışmasından ibaret görmeleri, bunun sonucunda da müşteri odaklılığının gerçekleşememesidir. Müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına özen gösteren ve çeşitli müşteri kesimlerinin tatmin edecek ürün hedeflerini doğru saptayacak olan organizasyonlar TKY sürecinin oluşturulmasında ilk adımı atmış olacaklardır[61].

'Bir sonraki süreç müşteridir' sözü toplam kalite anlayışında önemli yer tutan bir kavramdır. TKY'de ana hedef, müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu bakımdan üretimin her aşamasında kaliteyi sağlamak, uygulamak ve denetlemek gerekmektedir. Bunun yolu da, ürüne müşterinin tarafından bakmaktan, başka bir deyişle kendini müşterinin yerine koymaktan geçer[62].

TKY'de bahsi geçen müşteri kavramı, sadece şirketin üretmekte olduğu ürün ve hizmetleri satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. TKY iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta, müşteri tatmini hedeflerini şirket dışında olduğu kadar, şirket içinde de gerçekleştirmektedir[63].

Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve işletme içinde dikkatle incelenmelidir. TKY'nin gereği olarak,

[60] Özcan Akın, a. g. e., s. 68
[61] Bolat, a.g.e., s. 28
[62] Yamak, , a.g.e., s. 142
[63] Şimşek, a. g. e., s. 52

işletmeler müşterilerinin yalnızca mevcut ihtiyaçları, istekleri ya da beklentilerini dikkate almamalı, daha da öteye giderek müşterilerinin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretmelidirler. Bu gerçekleştirildiği takdirde, müşteri odaklılık ilkesinin dış müşteri boyutu hayata geçirilmiş olacaktır. Ancak, dikkate alınması gereken bir noktada müşteri odaklılık ilkesini sadece ürünün oluşturulması ya da üretilmesi aşaması ile ilgili olmadığı, bunun dışında gerek satış gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olmasıdır[64].

Dış müşterilerin incelenmesi konusunda, Pazar araştırmaları ve Ar-Ge çalışmalarını ön plana çıkarmaktadır. Pazar araştırmaları sayesinde, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını içeren pazar bilgileri toplanır. Toplanan bu bilgiler Ar-Ge çalışmalarına yansıtılarak, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verecek ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması zorunludur [65].

İç müşteri; söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır[66]. İç müşteri TKY'de 'Bir sonraki süreç müşterimizdir' anlayışı ile de ifade edilebilir. Böylece işletme içerisinde zincirleme bir satıcı- müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle, kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur. Sonuçta toplam katılımla toplam kalite anlayışına ulaşılmış olunur. Bu da bir felsefenin, ortak duygu ve düşüncelerinin ve hedef birliğinin yaratılması ile sağlanır[67]. Etkin bir TKY uygulamasının anahtarı müşteri odaklılıktır. En iyi başlangıç noktası ise iç müşterilerin tatminidir. "Müşterinin sesi" dinlenmeli, kalite tasarımı ve hataların önlenmesi ön plana çıkarılmalıdır. "İlk seferde doğru yap ve bunu her zaman yap" düşüncesi, müşteri tatminini sağlamadaki en önemli düşüncedir[68].

İç müşteri ile ilgili olarak iki saptama yapmak yararlı olacaktır. İlki; işletme içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları olacaktır. Dolayısı ile onların bu ihtiyaçları ve istekleri sürekli değerlendirilmeli ve karşılanma yoluna gidilmelidir. İkincisi, işletme içerisindeki herkesin birbirini müşteri olarak

[64] Bolat, a.g.e., s. 28
[65] Şimşek, a.g.e., s. 53
[66] Bolat, a.g.e., s. 28
[67] Özcan Akın, a. g. e., s. 69
[68] http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=36, (01 Nisan 2008)

görmesidir. Yani işletmede müşteri- tedarikçi zincirinin oluşturulmasıdır. TKY anlayışına göre iç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir[69].

İç müşteriler ile dış müşterileri farklı farklı değerlendirmek imkansızdır. Bu anlayışla firmalar özellikle toplam kalite ve insan kaynakları politikalarını aynı amaç doğrultusunda ve birbirlerine paralel olarak hazırlamalıdırlar[70]. Müşteri odaklılık anlayışının, her iki müşteri grubunun gereksinimlerinin karşılanmasını aynı önem derecesinde gördüğü unutulmamalıdır.

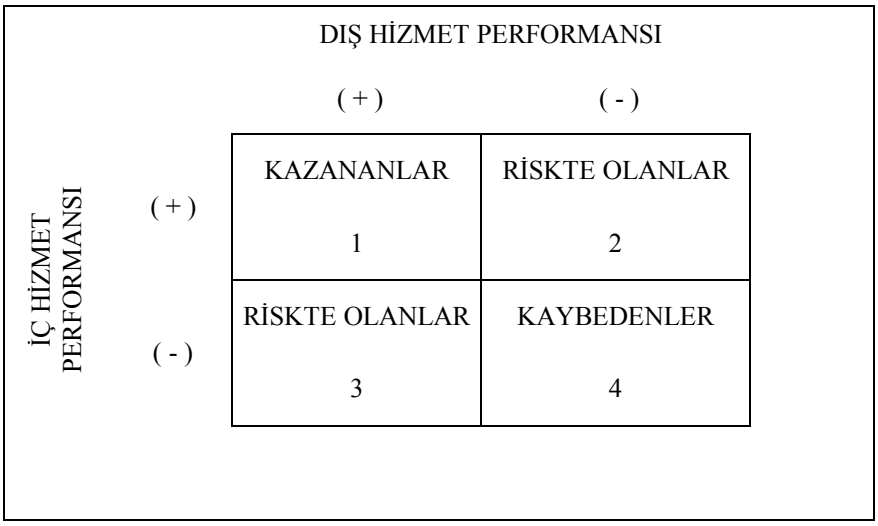
Tablo 1.3.'de görüldüğü gibi, iç ve dış müşteri hizmetinin her ikisine de önem veren işletmeler, kazananlar grubunda yer almaktadırlar (1 nolu alan). Bu grupta bulunan işletmeler, müşterilerinin sürekli değişim gösteren ihtiyaçlarını sezinlemekte ve tam zamanında yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmek için içsel olanaklarını kullanabilmektedirler.

Zayıf iç ve dış müşteri ilişkilerine sahip işletmeler (4 nolu alan) kaybedenler bölümünde yer almaktadır. Bu şirketler, çalışma biçimlerini ve yönetim anlayışlarını değiştirmezlerse yok olacaklardır.

Mükemmel düzeyde iç, ancak zayıf düzeyde dış müşteri ilişkilerine sahip olan işletmeler (2 nolu alan); iç müşteri üzerine odaklanmakta, ancak dış müşterileri göz ardı etmektedirler. Bu tür işletmeler dış müşterilerine de gerektiği kadar yönelmezlerse, bu müşterilerin ihtiyaçlarını cevaplayamaz hale gelecekler ve rekabet güçlerini yitirileceklerdir. Mükemmel düzeyde dış, fakat zayıf düzeyde iç müşteri hizmetine sahip işletmeler (3 nolu alan); sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarını izlemekte ve bunları ürünlerine yansıtmaya çalışmaktadırlar. Ancak iç müşterilere gereken önemi vermediklerinden, bu konuda yeterince başarılı olamamaktadırlar[71].

[69] Bolat, a.g.e., s. 28
[70] Özcan Akın, a.g.e., s. 69
[71] Bolat, a.g.e., ss. 29-30

Tablo 1.3. Müşteri Hizmet Matriksi



Kaynak: Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulaması), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s. 30

Bu durumda, işletmelerin TKY'yi başarıyla uygulayabilmeleri için ikiye ayırdığımız bu müşteri gruplarına aynı önem derecesinde değer vermeleri ve bu anlayış doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirmeleri gerekmektedir[72].

1.4.2. Süreç Yönetimi- Sürekli Geliştirme ve İyileştirme

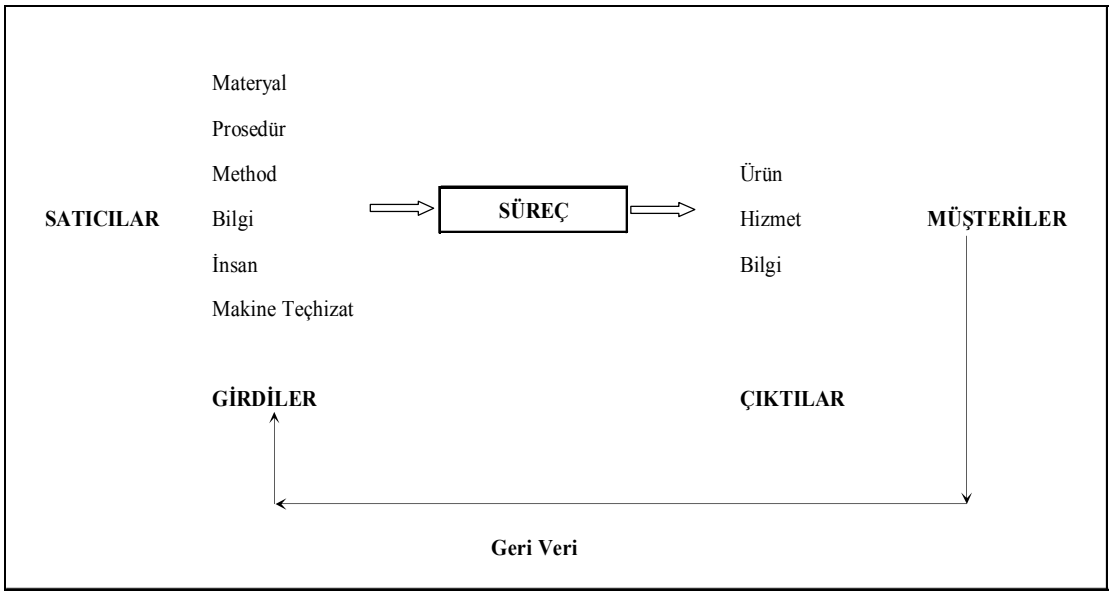
Herhangi bir ürün veya hizmetin müşteri isteklerini karşılatacak kalite düzeyinde elde edilebilmesi (belirlenen hedeflere ulaşılması) için gerekli faaliyetler ile makine, alet/ ekipman, yöntem, malzeme ve işgücü gibi faktörlerin sistematik bir şekilde planlandığı sistemin tümü, süreç olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle, çok çeşitli nedenleri içeren bir nedenler sistemi olan süreç, herhangi bir ürün ve hizmete ilişkin kalite karakteristiğinin performansının incelenmesini sağlar[73].

Süreci içinde en az bir işlemin yer aldığı bir sistem olarak düşünebiliriz. Burada işlem denince; nesnenin şeklini değiştirmek, konumunu değiştirmek, bileşimini değiştirmek gibi eylemler anlaşılmalıdır. Yalnızca üretim değil, iş süreçleri de aynı kapsamın içine girerler[74].

[72] Bolat, a.g.e., s. 30
[73] Işığıçok, a.g.e. , s. 33
[74] Yamak, a.g.e., s. 139

Her sürecin işletme içinde ve işletme dışında bir müşterisi vardır. Her süreç müşterisinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir. Şekil 1.6.'da şema olarak bir süreç gösterilmiştir.

Şekil 1.6. Bir Süreç



Kaynak: Mina Özveren, Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavramlar ve Uygulamalar), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997, s. 45

Bir sistemin veya bir sürecin çıktısının mükemmel ya da istenildiği gibi olması için; onu üretecek olan süreç veya süreçler dizisinin çok iyi planlanmış ve tasarımının her türlü olasılık düşünülerek yapılmış olması gerekir. Öyle ki, en küçük bir ayrıntı, her hangi bir faktör göz ardı edilmemiş olsun ve de süreç tasarlandığı gibi çalışsın. İstikrarlı çalışmayan ve çıktılarında olsun, performansında olsun değişkenlikler gösteren süreçlerin arzulanan süreçler olmadığı açıktır. Bu tür süreçler; güvenilirliği düşük süreçler olarak nitelendirilir. Belirli bir kalite düzeyine sahip bir süreç bile, daha yüksek vasıflı ürün üreten, fakat bunu her zaman başaramayan bir sürece tercih edilir[75].

Her kuruluşun bir süreçler ağı olduğu söylenebilir. TKY'de amaç, bu süreçlerin en açık biçimde tanımlanması, süreç içinde çalışanların süreci en iyi şekilde

[75] Yamak, a.g.e., s. 140

tanımlamalarının sağlanmasıdır. Süreçlerin müşteri gereksinimleri ile ilgilerinin kurulması büyük önem taşır. Süreçler genellikle birden çok örgütsel birimi ilgilendirdiğinden, bunlarla ilgili sorunların çözümü kurulacak olan işlevler arası takımlar eliyle çözümlenmelidir. TKY süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi sorumluluğunun da bu takımlara verilmesini gerektirmektedir[76].

Kaliteyi üretim tasarımında ya da üretim aşamasında sağlayabilmek ve hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek, gelişmenin temel koşuludur. Bunları başarabilmek için, ürünlerin bizzat kendileri yerine bu ürünlerin üretildiği süreçlerin kontrol edilmesi gerekir. Mümkün olduğu kadar daha kolay kontrol edilen süreçlerde üretilmesi olanaklı yeni tasarımlar sürekli olarak geliştirilmelidir[77].

TKY felsefesinde sürekli iyileştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün süreçlerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının sürekli iyileştirilmesinde temel unsurdur. Buna göre TKY'de sürekli iyileştirmek, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır[78]. Tüm iş ve üretim süreçlerini iyileştirmek için sürekli bir çaba harcanmalıdır. Tam zamanında teslimat, fatura hata oranı, müşteri tatmini, hurda yüzdesi ve tedarikçi yönetimi başlangıç için iyi noktalardır. İstatistiksel proses kontrol, benchmarking, kalite fonksiyon göçerimi ve deney tasarımı ise sürekli iyileştirme için kullanılabilecek mükemmel yöntemlerdir[79].

1.4.3. Ölçüm ve İstatistik

Doğru kararlar almanın, doğru ve etkin işler yapmanın birinci şartı, gerçeğe ve bilgiye sahip olmaktır. Tahminler, varsayımlar bilgiye ve verilere dayanmadıkça önemsiz ve tehlikelidir. Gerçeğin ve bilginin sistematik olarak kullanılması çalışmaların güvenilirliğini arttırır. Sorun çözme, önlem alma, süreçleri iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında başarılı olmak için, incelenen konu hakkında tarafsız,

[76] Atilla Dicle , "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi 21. Yüzyılın Başındaki Olanaklar, Fırsatlar ve Darboğazlar", Ekonomi Forumu, İstanbul: FES yayınları , 2000, s. 16
[77] Sevim, a.g.e. , s. 25
[78] Özcan Akın, a.g.e., ss. 75-76
[79] http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=36, (1 Nisan 2008)

kanıta dayalı, açıklayıcı, yeterli, zamanında, doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır[80].

Ölçme ve bununla elde edilen veriler süreçlerin etkinliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Bunun için mevcut durumun saptanması, başlangıç ve bitiş noktasının belirlenmesi ardından da ilerlemenin uygun göstergelerle izlenmesi gereklidir.

Ölçmenin gerekliliğinin nedenleri şu şekildedir[81]:

- Müşteri beklentilerinin karşılandığından emin olmak.
- Somut hedefler koyabilmek ve bu hedeflerin ne kadar gerçekleştiğini görebilmek.
- Çalışanların kendi performanslarını izleyebilmelerini sağlamak.
- Kalite problemlerini belirgin hale getirebilmek ve önceliklendirmek.
- Kalitesizlik maliyetlerini ortaya çıkarabilmek.
- Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını anlayabilmek.
- İyileştirme çabalarının etkinliği hakkında geri bildirim alabilmek.

Temel amacı; durum tespiti yapmak , kıyaslamak/ karşılaştırmak, tahmin etmek ve karar vermek olan istatistik; belirli amaçlar için verilerin toplanmasını, işlenmesini, betimlenmesini, çözümlenmesini ve yorumlanmasını sağlayan araç, yöntem ve teknikleri içeren bir bilim dalıdır. Üretim ve hizmet sürecinde elde edilen ürünlerin sayılabilir veya ölçülebilir kalite özelliklerine ilişkin derlenen veriler birer istatistiktir. Diğer taraftan istatistik, firma içinde üretilen veya firma dışından ara ürün olarak gelen ürünlerin tamamını kontrol etmek yerine, söz konusu ana kütleden örneklem (numune) almak suretiyle, kalite özelliğine ilişkin elde edilen sonuçlara dayanarak partinin tamamı hakkında kullanılan bir araçtır[82].

Rekabetin temel kriterlerini oluşturan 'kalite– maliyet– hız' üçlüsünde işletmelerin üstünlük sağlayabilmeleri için işletmelerin her yönü ile gelişmeleri şarttır. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle istatistik ve analizden yararlanma TKY'nin ayrılmaz bir parçasıdır. Kalite hedeflerine

[80] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., ss. 54- 55
[81] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, a.g.e., s. 38
[82] Işığıçok, a.g.e., s. 36

ulaşabilmek için, strateji ve faaliyetlerin; müşteri memnuniyeti, toplumun memnuniyeti, İşgören memnuniyeti, operasyonel ölçütler, finansal ölçütler ve kalite ölçütleri gibi temel performans boyutlarında yoğunlaşması ve bunlara ilişkin verilerin istatistiksel ve bilimsel metotlarla toplanması, derlenmesi, ölçülmesi gerekir[83].

1.4.4. Önleyici Sistem Yaklaşımı

Bir ürün ne kadar az hata içeriyorsa o oranda kalitelidir. Dolayısıyla, hataları önce azaltmak, sonra tamamen yok etmek, hatayı kaynağında veya kaynağa çok yakın yakalamak, ama her koşulda kesinlikle müşteriye ulaşmasını önlemek esastır[84].

TKY'nin bu ilkesi, problemler ortaya çıkınca onları çözümlemek yerine, problemin ortaya çıkmasını engelleme esasına dayanır. Yani TKY anlayışında, hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak amaçtır. Çünkü sorunlar ortaya çıktıktan sonra, onların çözümleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zordur. Zira, önce problemi tespit etmek arkasından da onlara çözüm bulmak için bir çok yol denemek gerekecektir[85]. Önleyici sistem yaklaşımının en güzel ifadesi 'işimiz yangın söndürmek değil, yangının çıkmamasını sağlamaktır' şeklindedir[86].

Kalite yönetiminin denetim ve kontrol faaliyetleri TKY'de önlemeye dönük bir yaklaşımla süreçlerin denetlenmesi anlamını taşımaktadır. Önlemeye dönük yaklaşım, tasarımda kalite ile başlayıp planlamanın doğru yapılması anlamına gelmektedir. Çünkü kapsamlı bir planlama sonradan oluşabilecek hataların büyük bir bölümünü ortadan kaldıracaktır[87].

Tüm hata kaynaklarının önceden belirlenmesi hedeflenmelidir. Bu mümkün olmasa bile önceden hazırlanmak tamamen hazırlıksız olmaktan çok daha iyidir. Planlamaya ayrılan zamanın çok etkin kullanılması gereklidir. Hata kaynaklarının

[83] Bolat, a.g.e., s. 33
[84] Yamak, a.g.e., s. 167
[85] Fatih Yüksel , "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma", http://idari.cu.edu.tr/dergi/fatihyuksel.pdf, (2 Eylül 2008), s. 258
[86] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., s. 54
[87] Oğuzhan Ece ve Hasan Abdioğlu, "Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (Bahar, 2005), http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergibahar2005/makale4.pdf, (10 Aralık 2008), s. 79

tanımlanabilmesi için eski verilerin iyi değerlendirilmesi önemlidir. Bu nedenle süreçlere ait veriler düzgün olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Hata kaynakları ve nedenleri belirlenip uygun çözümler üretilince hatalar önlenebilir[88].

Süreçlerin denetlenmesiyle, kalitesizliğin kaynakta çözümü hedeflenerek, sürekli ve hatasız ürün elde etme yanında hatalı ürünlerden ve bunların tespitinden kaynaklanan maliyetler önlenmiş olacaktır. Bunun için, üretim sürecinin her safhasında görev alan kişilerin kaliteyi sağlaması ve hata oluşumunu önlemeye çalışması gerekmektedir[89].

Önleyici sistem yaklaşımı; hatalar ortaya çıkmadan, önlemeye çalıştığından kalitede gelişme ve iyileşme sağlamakta ve sonuçta pazara girme süreci daha hızlı olmaktadır[90].

1.4.5. İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi

TKY'de "insan kalitesi" hedefini gerçekleştirmek için "insan kaynaklarının yönetimi", "performans yönetimi", "motivasyon yönetimi" ve "toplam katılım yönetimi" önem taşımaktadır. Bir organizasyonda doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların organizasyonda aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önem taşımaktadır. TKY, tüm bu yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır[91].

TKY, insanların potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır, onlara söz söyleme, fikir üretme, hedef belirleme, kararlara katılma ve başarı olanakları yaratır. Bunun için ortamlar hazırlar engelleri ortadan kaldırır. Öneri sistemleri ve grup odaklı faaliyetler bu ortamı yaratmanın yollarıdır. Böyle uygulamaların önemi inkar edilemez, ancak bu uygulamalar sadece birer araçtır. Temelinde inanç ve güven yatmıyorsa, kişilerin yetkilerini arttırmaya yönelik eğitim programları ile

[88] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., s. 54
[89] Ece ve Abdioğlu, a.g.e., s. 79
[90] Şimşek, a.g.e., s. 5
[91] Aktan, a.g.e., s. 13

desteklenmiyorsa, beceri ve yaratıcılıklarını sergileme, deneme fırsatı verilmiyorsa, insanların hata yapma korkuları ortadan kaldırılmıyorsa istenen sonuç alınamaz[92].

Çalışan memnuniyetini sağlamadan toplam kalite uygulamaları gerçekçi olmaz, amacına ulaşamaz. Çalışanların kurumuyla özdeşleşmeleri, kurumlarıyla gurur duymaları, kendilerini ona ait hissetmeleriyle mümkündür [93] .Çalışanların sahip olduğu gizli potansiyeli açığa çıkarmak ve tümünün katılımını sağlamak için, ortak değerler ve karşılıklı güven ortamının yaratılması gerekmektedir. TKY uygulamasının temel gereklerinden biri de, 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[94]. Bununla birlikte kalite ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olan bireylerin çeşitli ihtiyaçlara ve müşteri beklentilerine cevap verebilecek yeteneğe sahip olması gerekir[95].

Bunların yanı sıra TKY gereklerini yerine getirmede eğitim ve geliştirme çok önemli bir rol oynar. TKY programlarının çoğu hedeflerin saptanması, planların yapılması, bu planların ilgililere anlatılması, istatistiksel süreç kontrolü ve diğer kalite ölçüm çalışmaları konusunda insanların eğitilmesi ile başlar ve oradan uygulamaya geçilir. Uygulamanın her aşamasında da ihtiyaç duyuldukça öğrenme devam eder[96]. Çalışan kişilerin zaman içindeki değişme ve gelişmelere uyumunu sağlamak için, kimlerin ne yönde eğitileceğinin kararlaştırılmasında yarar vardır. Bu ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir. Ayrıca yapılan eğitim çalışmalarının beklenene sonucu ne ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların alınması içinde, eğitimin değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. İşletmeler eğitim maliyetlerinden hiçbir zaman kaçınmamalı ve eğitimin yararlarına her zaman inanmalıdır[97].

---

[92] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., ss. 44-45
[93] Yamak, a.g.e., s. 158
[94] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., s. 39
[95] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 61
[96] Şimşek, a.g.e., ss. 98- 98
[97] Özcan Akın, a.g.e., s. 80

1.4.6. Çalışanların Yönetime Katılımı

Kuruluşun tümünün ortak hedefleri doğrultusunda bir uyum içinde yol alması TKY'den beklenen önemli bir özelliktir. Bunun için, kuruluşu oluşturan ve kuruluşun ilişki içinde olduğu tüm öğelerin mümkün olduğunca katılım ve katkılarının sağlanması gerekir[98]. TKY felsefesinin özünde örgütün her düzeyindeki çalışanların iyileştirme sürecine katılımı esastır[99].

Yönetime katılma; işletmelerde mal ve hizmet üretiminde en alt kademedeki çalışandan başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma imkanının verilmesi olarak tanımlanabilir. Bugün yönetime katılma denilince işçilerin icraya, kontrole, kararlara katılmaları akla gelmektedir. Katılım ile çalışan ve işveren arasında uzlaşma ve işbirliği sağlanarak işletmede insan ilişkileri yeniden düzenlenerek iş yerine bağlılık ile yabancılaşmanın ortadan kaldırılması ve emeğin verimliliğinin sürekli artması sağlanmaktadır[100]. Katılım şirket hedeflerinin belirlenmesi süreci ile başlatılmalıdır. Kendi katılımları ile belirlenmiş hedeflerin gerçekleşmesine bireylerin katkıları daha gayretli olmaktadır[101].

Toplam kalite yönetiminde alt kademe çalışanlar ve işçilerin üretim süreci üzerinde daha fazla etkisi bulunmakta ve bu nedenle elde ettikleri bilgiler de üst kademe çalışanlardan daha fazla olmaktadır. İşletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için geliştirilen kalite çemberleri çalışan katılımını sağlamanın bir yoludur. TKY uygulamalarının temel stratejik hedefi operasyonel verimliliğin arttırılması ve gelişen dinamik pazarlarda rekabet gücü kazanmak için süreçlerin sürekli yenilenmesinde çalışanların katılımını ve bağlılığını arttırmaktır[102].

---

[98] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., s. 45
[99] Halis, a.g.e., s. 206
[100] Ahmet Karayazı, **"Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri"**, (Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2007), s. 7
[101] Fatih Şener, **Türkiye Esnaf- Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü- Kalite ve Standartların Esnaf- Sanatkar Açısından Önemi**, Anakara: TES- AR Yayınları No: 25, 1998, s. 41
[102] Oya Erdil, Halit Keskin ve Cemal Zehir, "Firma İçi Kalite Bilgisi kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1 (2003), http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_4_sayi_1/M00084.pdf (10 Aralık 2008), s.48

İşletmelerde, yönetime katılımın nasıl gerçekleştirileceği, bu süreçte tarafların hangi rolleri üstleneceği ve çalışanların katılım sürecinde nasıl yer alacağı önem arz etmektedir. Yönetime katılma, doğrudan ve dolaylı katılma şeklinde ikiye ayrılabilir. Dolaylı katılım türleri; işyeri temsilciliği, sendika temsilciliği, işletme konseyleri-işyeri komiteleri şeklinde sıralanırken, doğrudan katılma türleri ise; kalite çemberleri, TKY ve takım çalışması uygulamalarını kapsamaktadır[103]. Katılım takımlar aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Eğitim ile desteklenerek kuvvetlendirilen katılım başarısı için, gönüllü katılım son derece önemlidir[104].

1.4.7. Ekip Çalışması

TKY'nin en belirgin özelliklerinden biri de ekip çalışmasını yaygınlaştırmayı amaçlanmasıdır[105]. TKY'nin çalışanların katılımını esas alması ve sürekli ölçme ve değerlemeyi, sürekli iyileştirmeyi ilke edinmesi ekip çalışmasını zorunlu olarak gündeme getirmektedir[106]. TKY ile yönetilen organizasyonlarda daha çok takımların etkinlikleri üzerinde durulur. Bazı özel durumlarda bireyler öne çıkarılsa da, sorunların çözümünde ve verimliliğin artırılmasında ödül ve övgüyü daha çok takımlar alır. Dolayısıyla bireylerden çok takım ve gruplar tanınır, ödüllendirilir. Bu çerçevede fertler beraber çalıştıkları kimseleri, rakipleri olmaktan çok iş ve takım arkadaşları olarak görürler[107].

Ekip; belli bir amaç için bir araya gelen insan topluluğudur. Ancak bir ekip olmanın gerektirdiği pek çok kriter vardır. Bu kapsamda ekip; oldukça yüksek düzeyde iletişimde bulunan, farklı alt yapı, yetenek ve becerilere sahip üyelerden oluşan, ortak bir misyon anlayışına sahip ve açık şekilde tanımlanmış hedefleri olan insan grubudur[108]. Ekipler; komite ekip, grup ya da iş güçleri olarak isimlendirilir ve sürekli ya da geçici olabilir. Esas amacı itibari ile ekip çalışmaları, işin yapılma yöntemlerini analiz etmekte ve geliştirmektedir[109].

---

[103] Karayazı, a.g.e., s. 13
[104] Halis, a.g.e., s. 206
[105] Nurullah Genç ve Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006, s.117
[106] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 24
[107] Genç, Halis, a.g.e., s. 97
[108] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 3
[109] Genç, Halis, a.g.e., s. 117

TKY sistemi içinde başlıca dört çeşit ekip çalışmasından yararlanılabilir. Bu ekipler :

- Bölüm (departman) geliştirme ekipleri,
- Proses geliştirme ekipleri,
- Görev ekipleri,
- Kalite çemberleri,

olarak sıralanabilir. Aşağıdaki bu ekiplerin çeşitli kitlelere göre karşılaştırması tablo 1.4.'de görülmektedir:

Tablo 1.4. Ekiplerin Çeşitli Kriterlere Göre Karşılaştırılması

ÖZELLİK	BÖLÜM GELİŞTİRME	KALİTE ÇEMBERİ	PROSES GELİŞTİRME	GÖREV EKİBİ
Üyelik	Bölüm elemanları	Bölüm üyeleri	İş ile ilgili	Deneyimli, Seçilmiş
Katılım	Zorunlu	Gönüllü	Zorunlu	Zorunlu
Yönetimin Yönlendirmesi	Orta	En az	Orta	Yüksek
Problem seçimi	Grup tarafından	Grup	Grup	Yönetim
Çözüm aciliyeti	Orta	Düşük	Orta	Yüksek
Amaç	Bölümle ilgili	Bölümle ilgili	Firma	Firma
Zaman Baskısı	Orta	En az	Orta	Yüksek
Faaliyet zamanı	Kısa toplantılar, Uzun periyot	Kısa toplantılar, Uzun periyot	Kısa toplantılar, Uzun periyot	Kısa toplantılar, Kısa periyot
Rehber	Keyfi	Gerekli	Yok	Yok
Uygulama	Bölüm	Üyeler	Üyeler	Başkaları

Kaynak: Özcan Akın, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001, ss. 85- 86

Çalışanların problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almadaki katkıları ve konudaki bireysel yeteneklerinin ortaya çıkıp gelişmesi, gruplar halinde organize oldukları zaman çok daha kolay ve fazla olmaktadır. TKY'nin bünyesinde tüm çalışanların bu çalışmalara katılımını sağlamak için kullanılan en önemli araç "kalite çemberleri" dir[110].

Yönetimin sorumluluğu işletmede ekip çalışmasına uygun ortam yaratmak, ekip çalışmasını yaygınlaştırmaya yönelik bir planlama yapmak ve uygulamaktır. TKY'nin temel felsefesi gereği öncelikle üst yönetimin ekip çalışması konusunda bir

[110] Bolat, a.g.e., s. 32

politika geliştirmesi ve bu doğrultuda faaliyetleri yönlendirmesi, sonuçları değerlendirerek izlemesi gerekmektedir[111].

1.4.8. Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY, organizasyonlara yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin başarı ile gerçekleşebilmesi, üst yönetimin sürecin başından itibaren tüm aşamalarında göstereceği inanca, katılıma, sistematik desteğe bağlıdır[112]. Koşulsuz ve sürekli insan mutluluğunu amaçlayan, değişim ve katılımı öngören TKY'nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ile sağlanabilir[113]. Değişimi ya da öndekilere yetişmeyi sağlamada her düzeydeki yöneticilerin liderliği söz konusudur. Liderlik yenilik başlatmayla ilgili her şeydir. Lider yöneticilikte; bireysel akıl yerine ortak akıl, birey yerine ekip, emir yerine koçluk, yöneticilik yerine liderlik, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık, çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır[114].

TKY'ye geçiş, şirkette var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinde sarsacaktır. Böylesi büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Bu noktada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. TKY anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Tüm yöneticilerin bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri şarttır[115].

TKY uygulamalarında yönetimin liderliği, vizyonu ve kalite çalışmalarına doğrudan katılımı başarı için ön koşuldur. Yöneticiler toplam kalite kültüründe çalışanların işlerini kolaylaştıran, destekleyen, gelişmelerine yardımcı olan, yetki ve sorumluluklar vererek daha bağımsız çalışmalarını sağlayan bir rol üstlenir. Kuruluş içinde kaliteyi geliştirebilmek için korku, yasak ve engellerin yönetim tarafından ortadan kaldırılması gerekir. Yönetim TKY'ye olan desteğini açık bir biçimde

---

[111] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri,** a.g.e., s. 24
[112] KalDer, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, a.g.e., s. 36
[113] Özcan Akın, a.g.e., s. 88
[114] Kerim Edinsel ve Selçuk Özkan, **Kalite Yönetimi ve Değişim : 19-22 Kasım 2001 Hizmet İçi Eğitim Semineri**, Samsun : On Dokuz Mayıs Üniversitesi Yayın No.: 1, 2004, ss. 27- 28
[115] Şimşek, a.g.e., s. 53

göstermelidir[116]. Lider ve üst yönetimin kararlılığı ve inancı olmaksızın TKY'yi uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir.

İkinci adım olarak, toplam kalite konusunda organizasyonda bir "kalite vizyonu" ve "kalite felsefesi" oluşturulmalıdır. Üçüncü adım ise toplam kalite konusunda organizasyonda üst yönetimde bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır. Bundan sonra organizasyonda müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik kalite planlamasının hazırlanması, kalitenin geliştirileceği alanların tespit edilmesi gereklidir[117].

1.4.9. Tedarikçilerle İş Birliği

Tedarikçiler kuruma mal veya hizmet temin eden kişi veya organizasyonlardır[118]. TKY uygulayan bir işletmenin önemli önceliklerinden biri de işletmeye girdi sağlayan tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesidir. Yani, tedarikçilerle bir ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü arttıracak girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmektir[119].

TKY anlayışı, kuruma mal veya hizmet sunan tedarikçilerin de kalitesine ve bu tedarikçilerle iyi bir iletişim kurulmasına önem vermektedir. Zira kurumun girdi olarak kullandığı mal veya hizmetlerin kalitesiz olması durumunda çıktıda kalitesiz olacaktır[120]. Bu çerçevede, tedarikçilerin kalite sistemlerini sürekli denetleyen işletme, tedarikçilerin ürün kalitelerini iyileştirmeleri için onlara teknik destek sağlamakta, TKY'yi teşvik etmek üzere konferanslar düzenlemekte, tedarikçi firmaların çalışanları ortak çember faaliyetleri yürüterek sorunları ortak çözme yoluna gitmektedir[121].

TKY ile yönetilen organizasyonlarda, müşteri- tedarikçi ilişkisi karmaşık bir sistem olarak ele alınır. Her bireyden ve her departmandan, müşterilerini tanımlamaları ve neye ihtiyaçları olduğunu çözmeleri beklenir. İç müşteriler ne

[116] Murat Bengisu, **"Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi",** Yaşar Üniversitesi E- Dergisi, Cilt:2, Sayı:7, http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/MBengisu.pdf, (13 Aralık 2008), s.4
[117] Aktan, a.g.e., s. 19
[118] Erol Kaya, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ISO 9001**, İstanbul; Umut Yayımcılık, 2003, s. 100
[119] Bolat, a.g.e., s. 37
[120] Kaya, a.g.e., s. 100
[121] Özcan Akın, a.g.e., s. 70

istediklerini tedarikçilerine iletirler. Sistem içindeki organize ilişkilerin, bu formülasyonun, iletişimin nitelik ve miktarı üzerinde bir etkisi vardır. İşletme ve takımı iyi bir tedarikçi olmak isterse, ilk önce müşterilerinin kim olduğunu açıkça bilmesi gerekmektedir[122].

Girdi sağlayan işletmelerin seçiminde rol oynayan faktörlerin başında; süreklilik, uzun vadeli bir ilişki, kaliteye ilişkin süreçlerin önemi ve kaliteye ilişkin süreçlerin yönetimi hususunda uyumun sağlanması gelmektedir. Ayrıca girdi sağlayan işletmeler ne kadar işletmeye yakın kurulurlarsa; işletmeler arasında yüz yüze ilişkiler, kalite, pazara yeni ürün sunma hızı, zaman temelinde rekabet edebilme becerileri artacak, hata oranları azalacak, bilgilerin bir diğer işletmelere iletimi daha sağlıklı gerçekleşecek, stoklara da az fon bağlanacaktır. Bütün bunlarda sermaye maliyetini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle, TKY'nin önemle üzerinde durduğu konulardan birisi de, tedarikçilerle olan ilişkilerin, malzeme kalitesi güvencesini verecek şekilde düzenlenmesidir[123].

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULMAMAKTA KULLANILAN BAZI YÖNTEMLER

1.5.1. Deming (PUKÖ) Döngüsü

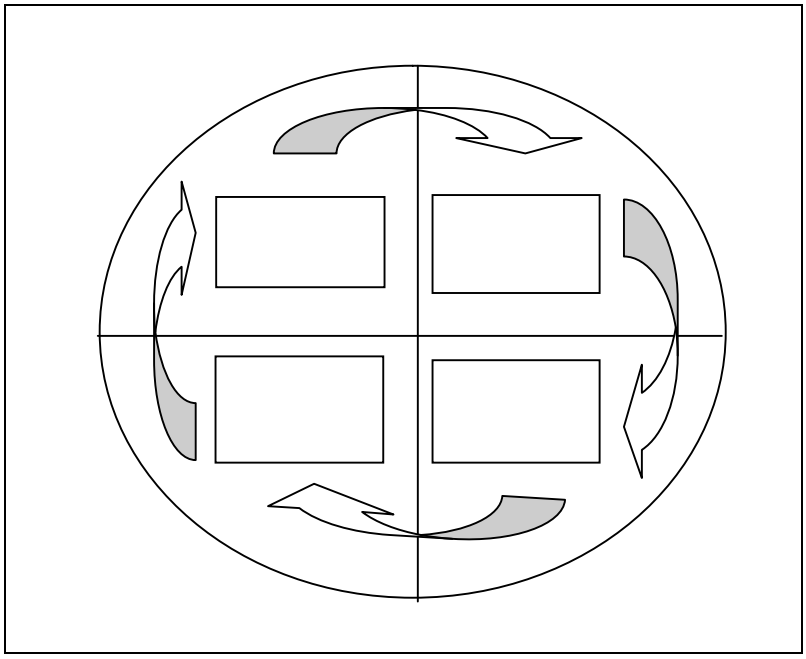
Deming, Taylor döneminin "Planlama, Yap, Gör = Kontrol et" biçimindeki kontrole dayanan kalite kontrol yaklaşımına, dördüncü adım olan "harekete geç/ önlem al" ı eklemek suretiyle, gerçek kontrolün yapılmasını sağlayacak faaliyeti tanımlar. Deming'in bu döngüsünden esinlenen Japonlar, Deming'in bu döngüsünü tüm aşamalara uygulayarak PUKÖ döngüsü adını vermişlerdir. Teorisinin Deming döngünse dayanması nedeniyle, Deming döngüsüne göre, kalite kontrol faaliyetleri kısaca PDCA veya PUKÖ olarak adlandırılan dört aşamalı bir süreç oluşturur[124]. Bu dört aşamalı süreç şekil 1.7.'de görülmektedir[125]:

1. Adım- Planla
2. Adım- Uygula

[122] Genç ve Halis, a.g.e., ss. 133- 134
[123] Özcan Akın, a.g.e., ss. 70- 71
[124] Işığıçok, a.g.e., ss. 23
[125] Halis, a.g.e., s. 187

3. Adım- Kontrol et
4. Adım- Harekete geç/ önlem al

Şekil 1.7. Deming'in Kalite Döngüsü



Kaynak: Erkan Işığıçok, Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2004, s. 23

Kötü bir planlama, değerlendirme/ kontrol işlemlerinin uzamasına ve buna bağlı olarak zaman kaybına neden olmaktadır. Sağlıklı, iyi bir planlama ise, süratli değerlendirme/ kontrol ve düzeltme olanağı sağlamaktadır[126]. Bu nedenle PUKÖ döngüsünün birinci adımında geliştirilmek istenen olgu ile ilgili hedefler belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için küçük değişiklikler (faaliyetler, işler) planlanır. PUKÖ döngüsü sağa doğru hareket etmelidir[127]. İkinci adımda, planlanan işler küçük bir bölüme uygulanır. Üçüncü adımda, uygulama sonuçları gözlenir (ölçülür) ve kontrol edilir. Dördüncü adımda ise, uygulama sonuçları incelenir, gerekirse önlem alınır ve uygulamanın (değişikliğin) neler getirdiğine veya getirmediğine karar verilir[128].

[126] Burnak, a.g.e., s. 15
[127] Ishikawa, a.g.e., s. 61
[128] Işığıçok, a.g.e., ss. 23- 24

Bu çevrimi asıl dinamik yapan son iki eylemdir, yani kontrol et ve önlem aldır. Çoğu yönetici sadece planlar ve uygular, küçük bir azınlık denetler. Fakat dört eylemi de sistematik bir biçimde uygulayan hemen hemen yok gibidir. Oysa kalıcı ve sürekli iyileştirme ancak komple çevrimin tekrarı ile mümkündür. Hataların tekrarlanması bilinçli bir şekilde önlendikçe[129]:

- Kalite artar, hatalar azalır,
- Prodüktivite artar (hatalarla ve tekrarlarla zaman kaybedilmez),
- Öğrenme işlevi gerçekleşir.

Döngüde bahsedilen dördüncü adımdan sonra değişimin ya da testin sonuçları olumluysa, değişik çevre koşulları kullanarak, birinci çemberin sonuçlarını yalnızca o koşullar için mi, yoksa daha geniş çevre koşulları için de mi geçerli olduğu araştırılmalıdır. Dördüncü adımın bitiminden sonra birikmiş bilgi birikimi ile birinci adımı tekrar ederek döngüyü kullanmaya devam edilir[130].

1.5.2. Kaizen

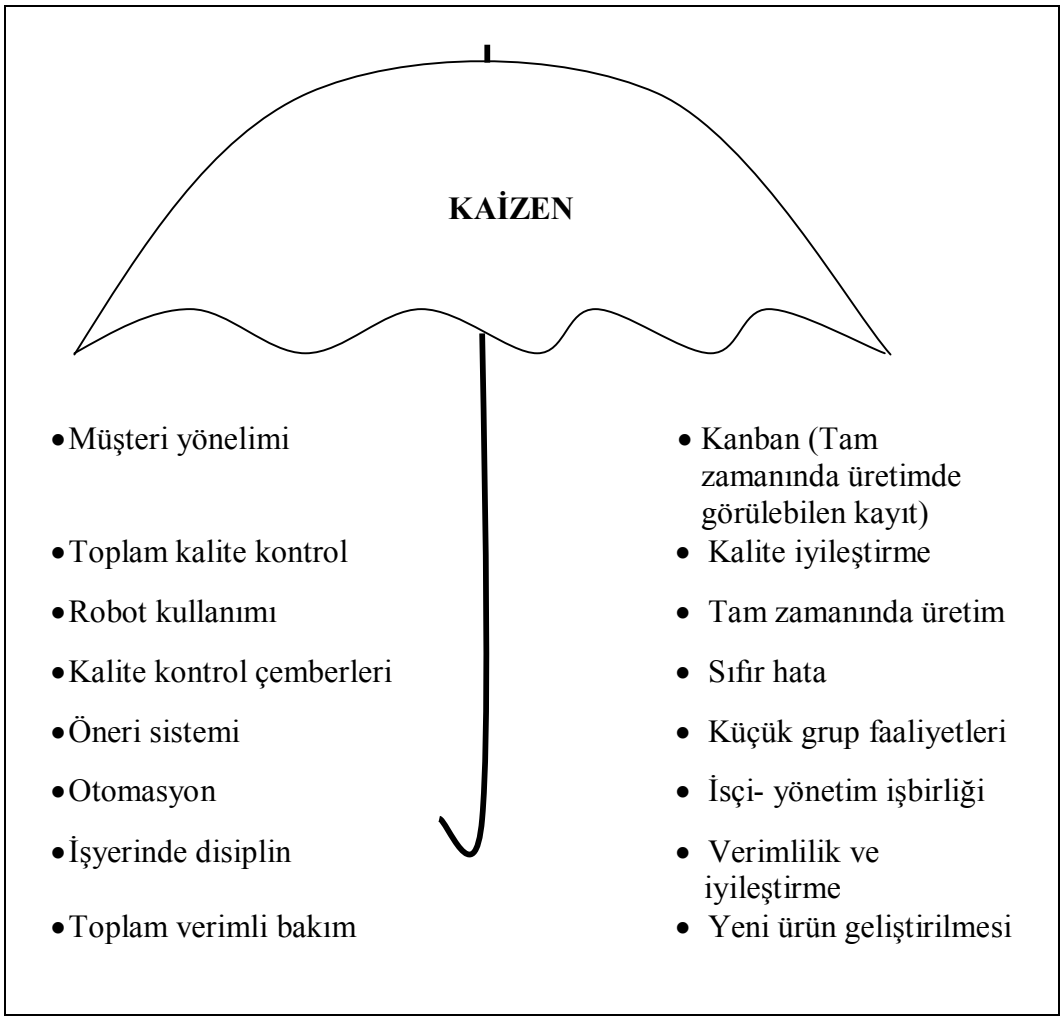
Japon yönetim anlayışı iki temel üzerine oturmaktadır. Bunlardan biri koruma, diğeri ise iyileştirmedir. Koruma, var olan standartların devam ettirilmesine; iyileştirme ise, mevcut standartların daha iyiye götürülmesine yönelik faaliyetleri ifade eder. Standartların iyileştirilmesi iki şekilde olur. Bunlar; kaizen ve yeniliktir.

Kaizen Japonca bir kelime olan 'Kai' değişim 'Zen' daha iyi anlamına gelen iki ayrı kelimenin birleşiminden oluşmakta ve sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir[131]. Kaizenin özü basit ve açıktır; kaizen iyileştirme demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen felsefesi; iş yerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya ailede yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesidir. Japonlara özgü yönetim uygulamaları olan; üretimde iyileştirme, TKY faaliyetleri, kalite kontrol çemberleri ve iş ilişkilerinin özü kaizen olarak adlandırılabilir. Verimlilik, TKY, sıfır hata, kanban (tam zamanında üretimde

[129] Kavrakoğlu, a.g.e., s. 38
[130] Halis, a.g.e., s. 187
[131] Azzem Özkan ve Semra Aksoylu, "Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği", Muhasebe Bilim Dünyası, Cilt: 4, Sayı: 3, 49-64 (2002), http://iibf.erciyes.edu.tr/akademik/aozkan/kaizen.pdf, (12 Aralık 2008), ss. 2- 3

görülebilen kayıt) ve öneri sistemi yerine kaizen teriminin kullanılması Japon endüstrisini anlamayı kolaylaştıracaktır. Kaizen şekil 1.8.'de görüldüğü gibi Japonlara özgü çok sayıda uygulamayı birleştiren bir şemsiye kavram olarak tanımlanabilir[132].

Şekil 1.8. Kaizen Şemsiyesi



Kaynak: Masaaki Imai, Kaizen- Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, İstanbul: Brisa Sabancı Lastik San.ve Tic. A.Ş. , 1994, s.4

Kaizen, işletmenin her kademesinde çalışan personelin sürekli katılımını ve çabasını gerektiren devamlı bir süreçtir. Bu yüzden ilk bakışta çarpıcı ve etkileyici değildir. Kaizenin etkisi yavaş yavaş ortaya çıkar, sonuçları genellikle hemen fark

[132] Masaaki Imai, **Kaizen- Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul: Brisa Sabancı Lastik San.ve Tic. A.Ş. , 1994, ss. 3- 5

edilmez ve fazla yatırım gerektirmez. En temel özelliği de elde edilen sonuçlara geçici gözüyle bakılmasıdır. Çünkü felsefenin temeli, devamlı iyileştirme çabalarına dayanır. Dolayısıyla ulaşılan her sonuç, bir atlama taşı olarak kabul edilir. Buna göre Kaizene; koruma ve iyileştirme felsefesine dayanan, uzun vadeli, küçük adımlarla, sürekli ve düzenli gelişerek, tüm çalışanların katılımını sağlayarak, küçük yatırımlarla daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar bütünüdür denilebilir[133].

Yukarıda bahsedildiği gibi kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir süreç olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında kaizen ile iç içedir. Tablo 1.5.'de bu katılım hiyerarşisi özetlenmiştir[134]:

[133] Özkan ve Aksoylu, a.g.e., s. 3

Tablo 1.5. Kaizen'e Katılımda Hiyerarşi

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
Kaizeni bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlığındadır	Kaizen hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür	Fonksiyonel rollerde kaizeni kullanır	Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile kaizene katılır
Kaynak sağlayarak kaizene destek ve yön verir	Fonksiyonel faaliyetlerde kaizeni kullanır	Kaizen için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder	İşyerinde disipline uyar
Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar	Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir
Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir	Eğitim programları ile çalışanlara kaizen bilinci aşılar	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler	Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir
Kaizene yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder	İşyerinde disiplin sağlar	
		Kaizen önerileri oluşturur	

Kaynak: Masaaki Imai, Kaizen- Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, İstanbul: Brisa Sabancı Lastik San.ve Tic. A.Ş., 1994, s.8

Amaç; işletmede büyük bir beyin ve beden gücü oluşturan çalışanların söyleme ve uygulama fırsatı bulamadıkları tüm yaratıcı düşünce, fikir ve önerilerini demokratik bir şekilde kaizen prensipleri doğrultusunda aktif hale getirmek olmalıdır. Çalışanlar tarafından kendi çalışma alanlarının oluşturulmasını sağlamak

ve disiplin ile bakımının yapılarak sürekliliğini sağlamak, onları sorumluluğa ortak etmek, onların çalışma alanlarında ve gerçekleştirdikleri işlerde standartları yakalamak izlenen yöntemlerdendir. Dolayısıyla sistem, felsefe ve problem çözmeye yönelik araçları birbirlerine bağlayan iyiye doğru değişim prensibi, kaizen uygulayan tüm işletmelerin ana görevi olmalıdır. Bunu gerçekleştiren; araştırma- tasarım- üretim ve satış süreçlerini birbirlerine bağlayarak, müşterinin beğenisini ve güvenini kazanacak olan işletmeler, her zaman başarılı olacaklardır[135].

1.5.3. Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking (kıyaslama) İngilizce benchmark sözcüğünden türeyen İngilizce bir kelimedir. "Önceden belirlenen ve referans noktası olarak kullanılan bir konum ya da herhangi bir şeyin ölçümünde kullanılan standart" olarak tanımlanan benchmark sözcüğünden türetilen benchmarking, iş dünyasında; işletmenin süreç, etkinlik ve verimlilik açısından diğer kuruluşlarla karşılaştırılması ve en iyi uygulamaya ulaşmak için değişiklikler yapması anlamında kullanılmıştır. Kıyaslama; bir firmanın performansını iyileştirmek için dünyanın herhangi bir yerindeki uygulamalarında ve süreçlerinde sıra dışı başarılar gösteren firmaların belirlenmesi, anlanması ve işletmenin kendini daha iyiye adapte etmesi sürecidir[136].

Bu bağlamda kıyaslama; kopyalama, endüstriyel casusluk veya diğer kuruluşlara gezi düzenlemek olarak algılanmamalıdır. Aynı zamanda bir pazar araştırması veya rekabetçi bir analiz de değildir. Kıyaslama bunların ötesinde bir yaklaşım olup basit ve kısa sürede gerçekleştirilecek ucuz bir araç değildir. Tüm süreçler için uygulanabilmekte ve rakiplerle de gerçekleştirilebilmektedir. Öte yandan sadece iki kuruluşa ait, süreç parametrelerine yönelik sonuçların karşılaştırılması, kıyaslama sürecinin başlangıç aşamaları arasındadır ve kıyaslama sürecinin tamamı olarak algılanmamalıdır. Özetle kıyaslama; sürece katılan iki kuruluşunda karlı çıktığı, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir[137].

---

[135] Cengiz Tevek, "Kaizen", Glokal Dergisi, Sayı: 14 (Bahar, 2003), http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi14/KAIZEN.PDF, (12 Aralık 2008), s. 37

[136] Demir ve Gümüşoğlu, a.g. e. , s. 37

[137] KalDer, **Kıyaslama (Benchmarking) " Başkalarından Öğrenmek"**, İstanbul: KalDer yayınları no: 15, 1997, ss. 12- 13

Kıyaslamanın temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir[138]:

- ✓ Kıyaslamada sürekli gelişim esastır.
- ✓ Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır.
- ✓ Uygulamalara yöneliktir.
- ✓ Kıyaslama yalnızca en iyi uygulamalara yöneliktir.
- ✓ Taraflar arasında ortak ve karşılıklı yararlanmaya dayanır.
- ✓ Kıyaslamanın kapsamı tümüyle belirlenmelidir.
- ✓ Kıyaslamanın temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.
- ✓ Kıyaslama yönetimi yatırım stiline uygun olmalıdır.
- ✓ Yönetici yaptığı yatırım bilgisi (pozitif, negatif ya da tarafsız) kıyaslama ile öğrenilir.

Karşılaştırmalı süreçlere bağlı olarak ortaya çıkarılan üç çeşit kıyaslama uygulaması mevcuttur. Bu uygulamalar şu şekildedir[139]:

- ✓ **İçsel kıyaslama:** Bir örgüt içerisinde, mevkiyi mevkiyle, departmanı departmanla, bölgeyi bölge ile mukayese etme, yani örgütün farklı birimlerindeki benzer süreçlerin karşılaştırılmasıdır.

- ✓ **Rekabetçi kıyaslama:** Rekabete konu olan alanlarda işletme performansını rakiplerin performansları ile karşılaştırılmasıdır.

- ✓ **Süreç kıyaslaması:** İşletmenin sadece rakipleri ile mukayese edilmesi değil, aynı zamanda benzer alanlarda faaliyette bulunan veya benzer faaliyetleri icra eden örgütlerle de yürütülen fonksiyonlara ilişkin performansların karşılaştırılması ve işletmenin endüstri içindeki en iyilerle işletmelerle karşılaştırılmasıdır.

Kıyaslama sürecinde :

- ✓ Ne kıyaslanacak?

[138] Makbule Demirkan, **Sorularla Kıyaslama (Benchmarking) – İşletmeler Arası Karşılaştırma Başkasından Öğrenme**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: 6, 2004, s. 13
[139] Halis, a.g.e., s. 128

- ✓ Niçin kıyaslanacak?
- ✓ Kiminle kıyaslanacak?
- ✓ Kıyaslama için nasıl bilgi toplanacak?
- ✓ Kıyaslama ne sağlayacak?

sorularına yanıt aranmalıdır. Kıyaslamada ilk aşama; iyileştirilmesi gereken süreçlerin belirlenmesi ile başlar. Daha sonra bu süreçte lider olan firma belirlenir. Bu firma ile ilişki kurularak yöneticileri ve çalışanları ile görüşmeler yapılır. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler analiz edilir ve sonuçlar çıkartılır[140].

Kıyaslama, en güçlü kalite araçlarından biri olarak nitelendirilmektedir, çünkü işletmelerin anahtar süreçlerinde çok belirgin iyileştirmeleri sağlayabilmektedir. Öte yandan kıyaslamanın işletmelerin kalite gelişim sürecinde kullandığı çeşitli araçlardan en temeli kabul edilmesinin nedeni ise, gerçekleşen süreci daha hızlı ve etkin bir biçimde ileriye götürmeyi sağlayabilmesidir. Ek olarak kıyaslama değişim mühendisliği alanında da organizasyonel performansı arttırabilecek önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir[141].

1.5.4. Tam Zamanında Üretim (JIT)

Tam zamanında üretim (Just- in Time Manufacturing) "Toyota üretim sistemi" nin geliştirilmiş halidir. Bu fabrikada başlayan "kanban" sistemi ve üretim şekli tam zamanında üretime (JIT) dönüşmüştür[142]. Kanban; üretim esnasında ürün çekmekte kullanılan, bilgi akışını gerçekleştiren görsel bir kontrol aracıdır. Çift kart, tek kart, tedarikçi kanbanı, sinyal kanbanı, kanban karesi, çift kutu, oluk sistemleri vb. gibi birçok kanban türü bulunmaktadır[143]. "Tam zamanında" kavramı ise; gerekli nitelik ve sayıdaki malzemenin üretimin birbirini izleyen her safhasına tam zamanında getirilmesi demektir. Bu kavramı uygulamaya koymak olağan düşünme prosesini tersine çevirmek demektir. O güne kadar, parçalar hazır olur olmaz bir sonraki

[140] Demir, Gümüşoğlu, a.g. e. , s. 37
[141] Demirkan, a.g.e., ss. 34- 35
[142] Feray Omdan Çelikçapa, **Üretim Planlaması**, İstanbul: Alfa, Yayın no: 565, Dizi no: 28, 1999, s.169
[143] Özgür Kabadurmuş ve M. Bülent Durmuşoğlu, "Aksiyomlarla Tasarım İlkelerini Kullanarak Çekme/ Kanban Üretim Kontrol Sistemlerinin Tasarımı", V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25- 27 Kasım 2005, http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/pdf/uas/M01045.pdf, (12 Aralık 2008), s. 1

üretim safhasına gönderilirken, JIT sistemi ile her bölüm kendinden bir önceki üretim aşamasına dönüp, üretimi için gerekli miktardaki parçayı talep etmeye başlamıştır, bu da stok seviyelerinde önemli bir azalmayı beraberinde getirmiştir[144].

Bu sistem; hazırlık sürelerinin azalması, gereken miktarda satın alma, JIT satın alma sistemi, tedarikçi kalite düzeyleri, çok fonksiyonlu iş gücü, küçük sorun çözme grupları, günlük çizelgeleme, tekrarlı ana çizelge, önleyici bakım, fabrika içi yerleşim, ürün tasarımının basitliği, kanban çekme sistemi gibi kendine has özellikler taşımaktadır[145].

Temel olarak JIT doğru miktarda malzemenin, doğru zamanda üretilmesi veya satın alınması olduğu kabul edilirse, bu sistemi sadece bir materyal kontrol sistemi olarak kabul edip yalın olarak uygulamak yanlıştır. Çünkü, JIT TKY şemsiyesi altındadır, TKY uygulanmıyorsa JIT sistemi de işlemeyecektir. Bu nedenle JIT sisteminin amaçlarının bilinmesi gerekir. JIT sisteminin amaçları temelde; üretimdeki gereksiz ve verimliliği düşüren işleri giderek toplam üretim sisteminin optimizasyonuna yönelik politika ve yöntemlerin geliştirilmesidir. JIT sisteminin amaçları şu şekilde özetlenebilir[146]:

- Optimum kalite maliyet ve üretim için sistem tasarımı,
- Ürünün, üretim ve tasarımda kullanılan kaynak miktarını en aza indirmek,
- Alıcının isteklerini anlayabilmek ve zamanında karşılayabilmek,
- Tedarikçi ve alıcılarla açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmek,
- Toplam üretim sistemini geliştirmek için herkesin katılacağı bir gelişim politikası oluşturmak.

JIT kavramının avantajları; sipariş süresinin kısalması, proses dışı harcanan zamanın azalması, stokların azalması, farklı prosesler arasında daha iyi denge sağlanması, sorunların açıklığa kavuşturulması şeklinde sayılabilir[147].

[144] Imai, a.g.e., ss. 89- 90
[145] Çelikçapa, a.g.e., s.169
[146] Özcan Akın, a.g.e., s. 97
[147] Imai, a.g.e., s. 90

1.5.5. Yalın Üretim Modeli

İnsanoğlunun yaşamı boyunca sürdürdüğü mal ve hizmet üretimi ile yönetim teknikleri, zamana ve teknolojiye bağlı olarak çeşitli aşamalardan geçmiştir. Emek-sanat türü üretim uygulamaları ile bireysel ve kişiye özel nitelikte, çoğunlukla sanatsal bir değere sahip ürünlerin üretildiği dönem, Henry Ford'un ünlü T modeli ile birlikte başlayan seri üretim sistemi ile geride kalmıştır. Seri üretim ise kitleler halinde üretimi sağlamıştır. Ancak kitle halinde üretimin giderek artan ve çeşitlenen müşteri isteklerini yerine getirememesi, müşteri odaklı yaklaşımı temel alan yalın üretim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yalın üretim sistemi; seri üretim sistemi ile karşılaştırıldığında, eldeki kaynakların yarısını kullanarak mevcut üretim kadar ya da daha fazla üretim yapmayı sağlayan yönetim düşüncelerini ve üretim tekniklerini ortaya koymaktadır[148].

Yalın üretim; üretim girdi ve çıktılarına ilişkin artıklardan sakınmak üzere oluşturulmuş uyumlu ve bileşik bir yönetim tarzıdır. Yığın üretimde karşılaşılan hatalı ürünler ve yeniden işleme için kaynakların kullanımı bu tür üretim için uygun değildir. Yalın üretime göre üretim için gereksiz olan her şey elenir ve kabul edilebilir standartlara göre uygun miktarda ve kalitede üretime süreklilik kazandırılır. Bu sistemde esneklik ve kalite önemlidir ancak, esneklik ve kalitenin yanında hızlı, birim maliyetlerin düşük olduğu bir üretim söz konusudur. Yalın üretimde daha az stok ile daha az hatalı ürünler üretilir, sayı ve ürün çeşidi çok fazladır.

Yalın üretim sistemi temel olarak aşağıdaki unsurlardan oluşur[149]:

- Eş zamanlı mühendislik (tasarım ve imalat bölümlerinin faaliyetlerinin bütünleşmiş ve senkronize bir şekilde sürdürülmesi, gereksiz zaman ve sürenin elimine edilmesi için tasarımcı ve üreticilerin ürün geliştirme gruplarında birlikçe çalışmalarıdır),
- Kanban ve JIT,

[148] Mehmet Cemal Kara ve Ahmet Peker, "Bir Hazır Giyim Üretim Hattında Yalın Üretim Uygulamasının Hat Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması", Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi' ne Sunulan Bildiri, Gaziantep – Adana : 15-18 Haziran 2004, http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/158%20-%20TamMetin.pdf, (14 Aralık 2008), s.1

[149] Çelikçapa, a.g.e., ss. 199- 200

- Toplam kalite kontrolü,
- Sürekli gelişme,
- Takım çalışması,
- Tedarikçi zincirinin entegrasyonu (tedarikçiler fonksiyonlarına göre örgütlenir ve sorumlulukları yine fonksiyonlarına göre belirlenir. Bu zincirden ana işletmeye akışı talebin günlük gereksinimine göre gerçekleşir),
- Kooperasyon (malzeme akışı ve yönetimi yeniden gözden geçirilir, bilginin geri beslemesi uzun dönemli ilişkilere dayanarak, üretici ve diğer gruplar arasında entegrasyon sağlanır).

Yalınlık, müşteri açısından değer katan tüm faaliyetleri maksimize ederek israfı yok etmeye odaklanmıştır. Müşteri açısından bakıldığında "değer"; bir ürün veya hizmet içindeki herhangi bir şeye müşterinin ödemeye hazır olduğu bedeldir. Bu yüzden israfın önlenmesi, yalın üretimin en önemli prensibidir. Endüstri şirketlerinin yalın olabilmesi için aşağıdaki düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gereklidir[150]:

- Malzeme: Tüm hammaddeleri nihai ürüne dönüştürmek, aşırı hammadde ve hurdadan kaçınmaya çalışmaktır.
- Stok: Müşteriye giden akışı sabit tutmak ve stokta atıl malzeme bulundurmamaktır.
- Fazla Üretim: Müşterilerin ihtiyacı kadar ve talep ettiklerinde üretmektir.
- Emek: Çalışanları üretimdeki gereksiz hareketlerinden kurtulmaktır.
- Karmaşıklık: Problemleri karmaşık olan bir yoldan çözmektense, yalın (sade) bir yolla çözmek. Karmaşık çözümler daha fazla israfa yol açar ve yönetilmeleri zordur.
- Enerji: Ekipman ve insanları en verimli yolla kullanmak, verimsiz işlemler ve fazla güç kullanımından kurtulmaktır.
- Alan: Daha iyi yerleşim düzeni kurmak için ekipmanları, çalışanları ve iş istasyonlarını yeniden düzenlemektir.
- Kusurlar: Kusurları elimine etmek için her türlü çabayı göstermektir.
- Taşıma: Ürüne değer katmayan bilgi ve malzeme taşımalarından kaçınmaktır.

[150] Ahmet Güler, Alper Şahin ve Faruk Güney, "Yalın Üretim", Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayın Organı, Sayı: 204 (Aralık, 2005), http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtararalik2005.pdf, (12 Aralık 2008), s. 16

- Zaman: Önleyici bakım ile; uzun hazırlık zamanları, gecikmeler ve beklenmedik makine arızalarından kaçınmaktır.
- Gereksiz hareket: Çalışanları zorlayan gereksiz hareketleri elimine etmektir.

Yalın model sadece bir üretim tekniği olmayıp, hizmet sunumundan ürün geliştirmeye, kamu hizmetlerinden ticari faaliyetlere pek çok alanda uygulanabilecek bir yaklaşımdır ve her geçen gün yeni örnekler ortaya çıkmaktadır. Kullanılan yaklaşım ve teknikler, ürün hizmet tasarımı, yönetim, idari ve ticari iş süreçlerinde de aynı etkinlikte uygulanabilmektedir. Kullanılan teknik ve araçlar kurumdan kuruma farklılık gösterse de, yalın düşüncenin prensipleri evrenseldir ve dünyada geçerliliği ve başarısı kanıtlanmış uygulamalara dayanılarak geliştirilmiştir[151].

1.5.6. Toplam Verimli Bakım

Toplam verimli bakım (TVB) en genel anlamda "tüm çalışanların katılımının ön görüldüğü, küçük grup faaliyetleri aracılığı ile gerçekleşen verimli bakım" olarak tanımlanabilir. TVB, üretim faaliyetleri içinde çalışanların tamamının katılımını gerektiren, operatörlere üzerinde alıştıkları makine veya ekipmanın otonom bakım sorumluluğunu da getiren, arızaları önleyen ve ekipman etkinliğini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. 1971 yılında, Japonya'da, Japon Fabrika Bakım Enstitüsü (JIMP) tarafından geliştirilen TVB, TKY kavramından sıfır üretim hatası düşüncesini alıp bunu, hedefin sıfır arıza ve minimum üretim kayıplarına sahip olmak olduğu anlayışıyla ekipmanlara uygulayan bir kavramdır[152].

TVB makinenin tüm ömrünü kapsayan öneyici bakım sistemi ile makinenin azami ölçüde faydalı olmasını amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi bütün bölümlerde ve her kademede katılımı gerektirdiğinden, fabrika bakımına yönelik küçük grup çalışmalarını ve gönüllü faaliyetleri motive etmektedir. Eğitim TVB'nin önemli bir bölümünü oluşturur. TVB eğitimi, makinelerin nasıl çalıştığı veya çalışma sahasında nasıl kullanılması gerektiği gibi konulara yöneliktir[153].

---

[151] http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=26, (10 Aralık 2008)
[152] Ali Görener ve Vedat Zeki Yenen, "İşletmelerde Toplam Verimli Bakım Çalışmaları Kapsamında Yapılan Faaliyetler ve Verimliliğe Katkıları" İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı:11, (Bahar, 2007), http://www.iticu.edu.tr/Kutuphane/dergi/f11/M00177.pdf, (12 Aralık 2008), s. 48
[153] Imai, a.g.e., s. 159

TVB her basamakta işçilerin gönüllü küçük grup faaliyetine gerektiren yedi basamaklı işleyişe sahiptir, bu basamaklar şu şekildedir [154]:

1. Basamak: Temizlik- düzen (işletmeyi temiz tutmak için herkesin katılımı gereklidir).
2. Basamak: Problem nedenlerinin ve temizlenmesi zor olan yerlerin belirlenmesi gereken önlemlerin alınması.
3. Basamak: Temizleme ve yağlama için standart belirlemek.
4. Basamak: Bütün sistemi gözden geçirmek.
5. Basamak: Gönüllü kontrol işlemleri için standart oluşturmak.
6. Basamak: Her şeyin yerinde ve sırasında olduğundan emin olmak.
7. Basamak: Politika yayılımı.

TVB faaliyetlerinin işletmelerin verimliliğine olan katkısı incelendiğinde; hataların giderilmesi, sürekli iyileştirme çalışmalarındaki artış ve iş kazalarının azalması konularında, uygulanan sistemin olumlu etkileri görülmektedir. TVB sisteminin en önemli faydası ise; genel ekipman verimliliğindeki artıştır. Ayrıca uygulamalar; kayıpların ve arızaların azaltılması konularında birçok noktada fayda sağladığından maliyetlerin düşürülmesinde de büyük rol oynamaktadırlar. TVB anlayışı, sürekli iyileştirme felsefesini de içinde barındırdığından, işletmelerdeki toplam verimli bakım kapsamına giren hata ve arızaların tespit edilerek giderilmesi ve bu sayede sistemin günden güne daha da fazla etkili ve avantaj sağlayan bir yapı haline geleceği görülmektedir[155].

1.5.7. Kalite Güvence Sistemleri

Kalite güvencesi, firma tarafından gerçekleştirilen ürün veya hizmetin belirlenen kalite sistemine göre sürekli gözetlenmesidir [156]. Diğer bir deyişle ürün veya hizmetin, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür[157].

[154] Şimşek, a.g.e., ss. 45- 46
[155] Görener ve Yönen, a.g.e., ss. 59- 60
[156] Şale, a.g.e., s. 238
[157] Bağrıaçık, a.g.e., ss. 21- 22

İşletmeler hangi standarda ve beklentilere sahip ise, kalite güvence sistemini o sistem şartlarına göre oluşturmalıdır. Genel olarak temelde hiçbir sistem birbirine karşı değildir, işletmeler birden fazla sisteme cevap vermek durumunda olabilir, birden fazla sistem kullanabilir.

Kalite güvence sisteminin kurulumunda izlenecek aşamalarla ilgili olarak sorulması gereken sorular aşağıdaki şekilde sıralanabilir[158]:

- Hangi kalite güvence sistemi belgelendirmesi gereklidir?
- Hangi standart temel alınacaktır?
- Çalışmaları kim yürütecektir?
- Hangi ürün ve hizmetler sistem dahilinde yer alacaktır?
- Üretim alanları ve personel arasında koordinasyon nasıl sağlanacaktır?
- Tedarikçiler var ise sisteme nasıl dahil edileceklerdir?

Günümüzde ISO 9000 serisi standartları, hemen hemen her ülkenin kendi diline çevrilmiş ve uygulanır hale gelmiş kalite standartlarıdır. Dünya üzerindeki seksenden fazla ülke ISO 9000 kalite standartlarını kendi standartları olarak benimsemiştir. En yalın anlamıyla ISO 9000; üretim ve hizmet sektörlerinde kalite güvencesi sağlamak için oluşturulmuş kapsamlı bir standartlar kümesidir. ISO 9000 standardı, bir firmanın kalite sistemini çalıştırmasını, geliştirmesini ve belgelemesini ister. ISO 9000, sahip olunan kalite düzeyinin elde edilmesi sırasında uygulanan işlemlerin kayıt altında olduğunu ve öngörülen işlem akışlarının uygulandığını gösterir. ISO 9000 serisi standartlar, mal veya hizmet üretimine müşteri açısından bakmakta; müşteriye üretim yöntemi belirtmeden kalite güvence sistemi olduğunu göstermektedir[159].

ISO 9000: 2000 kalite standartları serisi aşağıdaki şekilde sıralanır[160];

- ISO 9000:2000 Kalite yönetim sistemleri - Temel Terimler ve Sözlük
    - Terimler ve tanımlar

[158] Şale, a.g.e., s. 24
[159] Ferruh Tanyel, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara: KOSGEB, 2001, s.7
[160] Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San. A.Ş. Eğitim Programları, "ISO 9001: 2000 Revizyonu", Bursa, 2001, s. 3

    - Kalite yönetim sistemlerinin temelleri ve elemanları
    - Proses yaklaşımının altını çizer ve jenerik modeli tanıtır
- ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemleri - Şartlar
    - Sistem dokümantasyonunun genel şartları
    - Üst yönetimin sorumlulukları
    - Kaynak yönetimi
    - Ürün gerçekleştirme
    - Ölçme analiz ve iyileştirme
- ISO 9004:2000 Kalite yönetim sistemleri- Performansın iyileştirilmesi için kılavuz
- ISO 19011 Çevre ve kalite yönetim sistemleri tetkik kılavuzu

Bu standartların gerekleri uygulamalarda, anlayış, yorum ve eylem birliği sağlanmasını da içerir. Uygulamaların kesinleşmiş ve kayda bağlanmış yöntemler uyarınca olması, bir kalite sisteminde aranan temel nitelikler arasındadır. Kalite ile ilgili dokümanlar, ISO 9000 standartlarının ışığında hazırlanmalı fakat kuruluşun gereksinim ve amaçlarına da hizmet etmelidir[161].

1.5.8. Kalite Çemberleri

Daha önce değinildiği gibi grup çalışması ve sürekli gelişme TKY yaklaşımının en önemli ilkeleri arasındadır. Grup çalışması ile tüm işletme çalışanlarının, problem çözme, sürekli iyileştirme, kaliteyi sağlama ve sürekli kılmaya yönelik çalışmalara katılımı anlaşılmaktadır. Her iki ilkenin sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanması için gerekli araçlardan biri "kalite çemberleri" dir. Kalite çemberleri; işletmede yapılan işlere ilişkin problemleri çözmek ya da işleri iyileştirmek için aynı bölüm çalışanlardan oluşturulmuş gönüllü gruplardır[162].

Kalite çemberlerinden 2. bölümde ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

[161] Alp Esin, **ISO 9000' in Işığında Toplam Kalite Uygulama Kılavuzu**, Ankara: Makine Mühendisleri Odası Yayın no: 246, 2000, s.1
[162] Bolat, a.g.e., s. 51

2. BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE SORUN ÇÖZME YÖNTEMİ OLARAK KALİTE ÇEMBERLERİ

3.11. Kalite Çemberlerinin Tanımı

TKY'nin en temel özelliklerinden biri takım çalışmasına önem verilmesidir. Kalite kontrolleri bir anlamda kalitenin nasıl arttırılabileceğini iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. Bu amaçla TKY'yi uygulayan kuruluşlarda; çalışanların, iş süreçlerinin ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarını sağlamak için küçük çalışma grupları oluşturulmaktadır[163].

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 kalite çemberleri; kendi çalışma alanında kaliteyi ve verimliliği artırmak amacıyla, problem çözme tekniklerini kullanarak sorunları çözmekte ve sürekli iyileştirmeyi sağlamaktadır[164].

Kalite çemberleri; kendi iş performanslarıyla ilgili problemleri tanımlamak ve çözümler geliştirmek için programladıkları zamanlarda haftada bir kez bir saat için düzenli olarak toplanan, aynı bölümde ya da aynı sorumluluklarda çalışan kişilerden oluşan gruplardır. Her ne kadar kalite çemberleri organizasyonun herhangi bir düzeyinde kurulabilir olsa da, ilk uygulama organizasyonu genellikle piramidin alt düzeyinde yer alan çalışanlar ve ilk düzeydeki amirlerden oluşur[165].

Kaoru Ishikawa'ya göre kalite çemberi; kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim, ilerleme ve kalite kontrol

[163] Gencel, a.g.e., s. 183
[164] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., s.40
[165] Joyce L. Roll and David L. Roll, "The Potential for Application of Quality Circles in tehe American Public Sector", Public Productivity Review, Vol: 7, No: 2, Symposium: Is the Japanese Management Model Applicable to the American Public Sector? (Jun., 1983), Published by: M.E. Sharpe, Inc., http:www.jstor.org/stable/3380038, (1 Şubat 2009), s. 125

tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür[166]. Ishikawa, yöneticilerin dikkatini, üründeki özel sapmaların nedenlerinin ayıklanmasına veya aletlerin, tasarımın, zamanlamanın, hatta üretim prosesinin değişmesiyle sistemin iyileşmesi için, işçilerden oluşan küçük grupların başarılarından en iyi şekilde yararlanılmasına çekmiştir. Bir kalite çemberinin başarılı uygulamaları bütün şirkette, hatta başka şirketlerde de uygulanabilir[167].

Kalite çemberleri, Japonya'da resmi olarak şöyle tanımlanmaktadır; "Kalite çemberi; ait olduğu sektörde kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlerde bulunmak üzere, kendi istekleri ile bir araya gelmiş, küçük bir işgören grubudur. Bu grup, kalite yönetimi tekniklerini kullanarak, çalışma ortamının iyileştirilmesi yolundaki faaliyetleri yürütür, işletmenin gelişmesine ve kalkınmasına katkıda bulunur, insanın yeteneklerini geliştirir ve nihayet sonsuz olanaklara yol açar"[168]. Japonya'da bu gruplara "jıshu kanri" adı verilmektedir. Jıshu "kendi", karni ise "yönetim- denetim" sözcüklerinin karşılığıdır. Bu nedenle bu gruplar "kendi kendilerini yöneten çalışma kümeleri" olarak da adlandırılabilir[169].

Batı tanımına göre; "kalite çemberi; gönüllü olarak bir araya gelen, benzer işlerde çalışan, küçük bir çalışanlar grubudur. Bu küçük grup düzenli olarak toplanır, kalite konusunda ve üyelerinin kendi iş alanlarındaki diğer konularla ilgili sorunları saptar, inceler ve çözer". Japon tanımında kalite çemberlerinin, toplam kalite kontrolünün bir parçası olduğu açıkça vurgulanırken, batı tanımında bundan söz edilmemektedir. Bunun en önemli nedeni; batılıların pragmatik (yararcı) bir yaklaşımla hareket etmeleri, verimliliği arttırmak için kısa yoldan, ilk kademe çalışanların düşüncelerinden yararlanmak istemeleridir[170].

Kalite çemberleri; kalite kontrol çemberleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları, geliştirme grupları, geliştirme çemberleri, yaratıcı ekipler gibi değişik isimlerle de anılmaktadır. Kalite kontrol çemberlerinin değişik isimlerle

---

[166] Ishikawa, a.g.e., ss.141- 142
[167] Demig, a.g.e., s. 409
[168] Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1990, ss. 26- 27
[169] Erkan Aydoğanoğlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Gerçeği**, Eğitim Sen Yayınları Mesleki Eğitim Dizisi No: 3, Ankara: 2003, http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/3325.pdf, (14 Nisan 2009), s. 73

[170] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , s. 73

anılmasının asıl nedeni kalite kontrol adıyla kalite kontrol çemberinin aynı anlama gelmediğindendir. Kalite çemberlerinin asıl amacı ismine bakarak doğrudan kalitenin iyileştirilmesi tekniği olarak düşünülmemelidir. Kalitenin yanında başka amaçlarda, kalite çemberlerinde önemli bir yer tutmaktadır[171].

Kalite çemberleri ile geliştirmek istenen yaklaşım, daha önceki uygulama ve çalışmalardan farklıdır. Kalite çemberi uygulamalarında; özendirme, geliştirme, olgunlaştırma ve ödüllendirme esastır. Başlangıçta kalite sorunlarını gidermek amacı ile uygulanan çemberleri, daha sonra hem Japonya'da hem de diğer ülkelerde; işe bağlılığı arttırmak, maliyetlerde düşüş sağlamak, sorun önleme bilincini geliştirmek, daha etkin bir grup çalışması önermek gibi başka amaçlar için de kullanılmıştır[172].

3.12. Kalite Çemberlerinin Tarihçesi

Kalite çemberleri (KÇ) ile ilgili ilk çalışmalar Japonya'da başlamıştır. 1961 yılında Japonya'da JUSE'nin sponsorluğunda bir dizi araştırma toplantıları yapılmıştır. JUSE'nin amacı; işi fiilen yapan insanların işletmenin yararına olabilecek konularda katkılarının sağlayabileceği fırsatları yaratmak olarak belirtilmiştir. Japonlar bu yenilikçi ve heyecanlandırıcı anlayışı sınamışlar ve daha sonra bu anlayış yönetim literatürüne yerleşerek tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır.

1954 yılında JUSE, Dr. Josep M. Juran'ı "kalite kontrol yönetimi" konusunda seminer vermek üzere Japonya'ya davet etmiştir. Seminere katılan yöneticiler, bu konuyu istatistiksel kalite kontrol anlayışına göre daha kolay uygulanabilir bulmuşlardır. Deming ve Juran yaklaşımları, Japonya'nın başarısının temelini oluşturmuştur. 1962 yılının Mayıs ayında JUSE üç kalite kontrol çemberinin faaliyete geçmesini sağlamıştır ve yıl sonuna kadar bu sayı 20'ye ulaşmıştır. Kar amacı olmayan bir kuruluş olan JUSE'un, kalite çemberlerinin gelişimine büyük katkıları olmuştur[173].

---

[171] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 39
[172] Rıdvan Bozkurt ve Ceylan Eşit, **Kalite Çemberleri**, Ankara: Mert Matbaası, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:662, 2002, s. 15
[173] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., ss. 9-10

KÇ etkinliklerinin Japonya'da ülke çapında gelişmesine yardım etmek ve bunu etkili ve doğru bir şekilde yapmak için 1963 yılında "KÇ Merkezi" kurulmuştur. 1964 yılında ve ondan sonraki yıllarda dokuz "Kalite Kontrol Çemberi Bölgesel Teşkilatı" kurulmuştur. Bu organizasyonlar kitap ve dergiler yayımlamış, slaytlar hazırlamış, seminerler, konferanslar ve haberleşme kursları yönetmiştir. Ayrıca "karşılıklı gelişme" terimi yaratılmış ve bunun için kalite kontrol yıllık konferansı, KÇ konferansı, KÇ arasında karşılıklı ziyaretler ve tartışma, Kalite Kontrol Gezici Çemberi, KÇ Yurt Dışı İnceleme Ekibini'nin gezileri gibi etkinlikler düzenlenmiştir. Japonya'nın kalite kontrol etkinliklerinde büyük başarıya sahip olması, söz konusu bu organizasyonlarda mükemmelliğin sürekli aranması sayesinde mümkün olmuştur[174].

KÇ'nin Amerika ve batı ülkelerinde uygulanması daha sonraki yıllara rastlamaktadır. Juran'ın "Kalite Kontrol Çemberi Olayı" başlıklı yazısı 1967 yılında yayınlandığında büyük bir ilgi uyandırmış ve KÇ batı ülkeleri tarafından tanınmaya başlamıştır[175]. KÇ'nin dünya ülkeleri arasındaki bu hızlı yaygınlaşması, uluslar arası KÇ kuruluşları tarafından da desteklenmektedir. Bunlar merkezi ABD'de bulunan Uluslararası KÇ Birliği (IAQC) ve Avrupa çapında koordinasyonu sağlayan Avrupa KÇ Yürütme Komitesi (ECQ) ulusal derneklerle işbirliği yapmakta ve kongreler düzenlemektedirler[176]. KÇ konusunda tüm dünyadaki gelişmeler çemberlerin tek bir amaca yönelik bir olay olmasından öte, kalite yönetiminde köklü bir değişimi ifade etmektedir.

Türkiye'de de KÇ yaygın kullanılan çalışmalardan bir tanesidir, bu TKY'ye işlerlik kazandıran yöntemlerin en önemlilerindendir. Çünkü, TKY'nin temel felsefesi kalitenin, emirler yağdırmak ve bildiriler yayınlamakla değil, çalışanların rızası ve gönül hoşluğu ile yükseltilmesini öngörmektedir. Böyle bir felsefe ortamı en iyi şekilde kalite kontrol çemberlerinde gerçekleşebilmektedir, Türk ekonomisine yön veren 500 büyük şirketin % 70'ini özel sektör oluşturmaktadır, Türkiye'de 1980 yılından itibaren uygulanmaya başlanan KÇ'yi uygulayan firma sayısı 1992 yılı

[174] Ishikawa, a.g.e., s. 141
[175] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., ss. 46- 48
[176] Düren, a.g.e., s. 39

sonunda 35'e çıkmış, çember sayısı ise 300'e ulaşmıştır. Kamu sektöründe ise bazı kuruluşlar çember çalışmalarına başlamışlardır[177].

2.3. Kalite Çemberlerinin Kuruluş Amaçları ve Faaliyet Alanları

TKY'nin ekip çalışmasını esas alan ve kaliteyi tüm çalışanların bir görevi kabul eden temel ilkelerinin uygulanabilmesi için, kuruluşun tüm çalışanlarının problem çözüm tekniklerini etkin olarak kullanması gerekmektedir. Üzerinde tüm kurumun anlaştığı TKY altyapısının uygulamaya geçilebilmesi ve problemlerin çözülebilmesi için, çalışanlara imkan sağlayacak ortamların yaratılması, sistemlerin kurulması gerekir. Bu noktada KÇ'nin rolü çok büyüktür[178].

KÇ'nin oluşumunda; kendini geliştirme, gönüllük, grup etkinliği, çalışanların katılımı, kalite yönetim tekniklerinden yararlanma, çalışma ortamıyla yakından ilişkisi olan etkinlikler, kalite etkinliklerinde canlılık ve süreklilik, karşılıklı gelişme, özgürlük ve yaratıcılık, kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma gibi temel fikirler yer almaktadır[179]. Bu temel fikirler doğrultusunda KÇ'nin çeşitli amaçları da vardır. Japonya'da, KÇ'nin oluşumunu destekleyen amaçları üç grupta toplamak mümkündür:

- ✓ **İşlevsel amaçlar;** KÇ, atölyelerin faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak entegre etmelidir. Amaç; herkesin rolünün bilincinde olarak hedeflere ve atölyenin etkinliğine karşı kendini sorumlu hissedeceği bir atölye anlayışı geliştirmektir. Önemle vurgulanan diğer bir işlevsel amaç ise; işgörenler günlük uğraşları ile ilgili sorunları kendi kendilerine çözecek ortamı sağlayarak, yönetime de iş etüt ve tasarımlarını iyileştirme olanağı vermektedir.
- ✓ **İlişkilerle ilgili amaçlar;** KÇ kolektif bir faaliyettir. Her kalite çemberi kendine özgü bir grup dinamiği geliştirir. KÇ'nin de etkisiyle, çember üyeleri arasındaki ilişki kalitesi yükselir. Çember, çalışmalarının ritmini kendisi

[177] Coşkun Atayeter, Kalite ve Yönetim, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve îdari Bilimler Fakültesi işletme Bölümü, http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10140.pdf, (14 Nisan 2009), s. 118
[178] Said Vakkas Gözlügöl ve Mehmet Cilacı, "Toplam Kalite Yönetimi", T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Merkezi Başkanlığı, Ocak 2004, http://www.arem.gov.tr/proje/ars_rapor/tky/TKY_Rapor.pdf, (29 Nisan 2009), s. 17
[179] Yücel ve Yaman, a.g.e., ss. 4- 5

ayarlar, bu konuda yönetimin herhangi bir müdahalesi yoktur. Böylece çember kendi kendine daha iyi ilişkiler geliştirir ve daha çekici bir çalışma ortamı yaratabilir. KÇ, aynı zamanda diğer atölyelerle alışveriş ve ilişkiyi mümkün kılan bir yöntemdir.

- ✓ **Bütünleşme ve katılımla ilgili amaçlar;** çember sistemleri, ait oldukları kuruluşların ana amaçlarına katılımı üzerine kurulur. Burada amaç, çalışma yaşamını iyileştirirken, işlerle ilgili sorunları çözmek ve bütün bu çabaları kuruluşun hedefleri ile uyumlu hale getirmektir. Böylece işgörenlerin kuruluş hedefleri ile ilgilenmeleri ve bilgilendirilmeleri sağlanabilir[180].

KÇ'nin amaçları özetle şöyle sıralanabilir; verimliliği arttırmak, kaliteli ucuz mal ve hizmet üretmek, hatalı üretimi minimize etmek, çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı oluşturmak. KÇ'nin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışma gruplarının gönüllüler arasından seçilmesi, grup üyelerinin dayanışması, grupların yönetim tarafından desteklenmesi ve sürekli eğitilmeleri gerekmektedir[181].

KÇ uygulamalarına geçişte kuruluşun bu uygulamadan beklentileri doğrultusunda, çemberlerin hangi konularda etkinliklerde bulunabileceği önceden belirlenir. Bu belirlemede göz önüne alınması gereken dört temel kriter şu şekildedir[182]:

- Geniş anlamda kalite arayışı,
- Çember üyelerinin faaliyetleriyle doğrudan ilgili konuların tercihi,
- Daha önce incelenen veya başkaları tarafından ele alınan konuların ayıklanması,
- Üzerinde gerçekten düzenlemelere gidilebilecek alanların seçimi.

Genel olarak KÇ'nin çalışma konularının %50'sini kalite, %40'ını verimlilik, %10'unu da diğer konuların oluşturduğu söylenebilir. KÇ'nin çalışma konularında

[180] Düren, a.g.e., s. 44
[181] Gencel, a.g.e., s. 183
[182] Düren, a.g.e., s. 47

bazı genel sınırlamalar vardır[183]. Tablo 2.1.'de KÇ'nin faaliyet alanına giren ve faaliyet alanları dışında kalan konular özetlenmiştir:

[183] Bolat, a.g.e., s. 52

Tablo 2.1. Kalite Çemberlerinin Faaliyet Alanlarına Giren ve Girmeyen Konular

FAALİYET KONULARI	FAALİYET DIŞI KALAN KONULAR
KALİTE	
* Ürün kalitesi ve normlara uygunluk	
* Hizmette kalite	
* Ürün/ hizmet sunuşlarının geliştirilmesi	
* Kontrol testlerinin geliştirilmesi.	* Personel politikaları
VERİMLİLİK	* Ücretler
* İş ve görev düzenlemelerinde değişiklik	* Kişisel olaylar
* Enerji tasarrufu	* Çalışma düzenleri
* Aletlerin geliştirilmesi.	* Temsil örgütleri (sendikalar vb.)
* Hammadde tasarrufu	* Bir başka bölümün çözüm getirmek istediği ve yetkili olduğu konular
* Tedarik geliştirme.	* Daha önce çözüm önerileri getirilmiş konular
* Ara stokların azaltılması	* Büyük kutuplaşma ve ikiliklere neden olan sorunlar
* Mal/ hizmet üretim plan ve şemalarının geliştirilmesi.	* Sözleşmeler
* Mal/ hizmet üretimi ile ilgili izleme panolarının hazırlanması.	* Yönetimce sonuçları sakıncalı görülen konular
* İşlerin otomasyonu	
İŞ YAŞAMI	
* Koruyucu ve önleyici bakımın iyileştirilmesi	
* Çok yönlü çalışma düzenleri	
* Eğitim	
* Çevre geliştirme	
* Çalışma ortamının iyileştirilmesi	
* Hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesi	
* Kaza risklerinin azaltılması	

Kaynak: Rıdvan Bozkurt ve Ceylan Eşit, Kalite Çemberleri, Ankara: Mert Matbaası, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:662, 2002, s. 21

Her ne kadar KÇ önceleri üretim yapılan alanlarda başlamış ve yıllarca bu alanlar en önemli gelişmelerin görüldüğü yerler olmuşsa da kavram, üretim dışında mühendislik, ambar, büro ve bilimsel çalışma yapılan alanlara da yayılmıştır. Ürün ve hizmet sunan her kuruluş çalışanlarına bir kalite bilinci vermek için KÇ'ye gereksinim duyabilir. Ürün ya da amacı ne olursa olsun, her iş, her endüstri ve kuruluş, bütün çalışanlarının yönetime katılmasından kazançlı çıkacaktır[184].

KÇ; isletme gelişimi, personel eğitimi, üretim sisteminin geliştirilmesi ve toplam kalite bilincinin yaygınlaştırılması için etkin birer araçtır. KÇ her şeyin çözümü olarak görülmemelidir, KÇ amaç değil araç olmalıdır. KÇ yanlış anlaşıldığında devam ettirilemez ve başarıya ulaşamaz[185].

2.4. Kalite Çemberlerinin Diğer Ekiplerden Farkları

Ekipler, problem çözme konusunda örgütlerin sahip olduğu en etkili araçlardır. Çünkü çabanın ortak olması sonucu bireyler daha hızlı çözüm üretirler, iyi bir lider bireyin performansını arttırabilir, bazı problemlerin çözümü için ortak çalışma gerekebilir veya takımların yaptıkları öneriler, bireysel kaynaktan gelen önerilerden kolektif olması açısından daha fazla etkili olabilmektedirler[186].

İşletme organizasyonu içindeki ekip türleri; KÇ, kalite proje ekibi, proses geliştirme ekipleri ve kendini yöneten ekipler olarak sıralanabilir. Tablo 2.2.'de bu ekip türlerinin temel özellikleri bulunmaktadır:

[184] Erhan Öner, "Tekstil Endüstrisinde Rekabetçi Üretim Yöntemleri: Kalite Çemberleri Ders Notları", (Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi), http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep_ylisans/teruy/teruy_downloads/KaliteCemberleri17032004.pdf, (14 Nisan 2009), s. 1

[185] Hicabi Cındık ve Diğerleri, "Orta ve Büyük Ölçekli Orman Ürünleri Sanayinde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Mevcut ve Potansiyel Durum Analizi (Karadeniz Bölgesi Örneği)", TÜBİTAK, 1999, http://journals.tubitak.gov.tr/agriculture/issues/tar-99-23-3/tar-23-3-7-96193.pdf, (29 Nisan 2009), s. 322

[186] Gencel, a.g.e., s. 183

Tablo 2.2. Ekip Türleri ve Özellikleri

	Kalite Çemberleri	**Kalite Proje Ekibi**	**Proses Geliştirme Ekipleri**	**Kendini Yöneten Ekipler**
Amaç	Bölüm içindeki kalite sorunlarını çözmek	Çapraz fonksiyonel kalite sorunlarını çözmek	Temel çapraz fonksiyonel süreçlerin kalitesini planlamak, kontrol etmek ve geliştirmek	Tanımlanan çıktıya ulaşmak için, işi planlamak, yürütmek ve kontrol etmek
Üyelik	Aynı bölümdeki işgörenlerin bir araya gelmesi	Değişik bölümlerden müdürlerin, uzmanların işgörenin kombinasyonu	Değişik bölümlerden yöneticiler ve uzmanlar	Bir iş alanından işgücü
Koşul ve üye sayısı	Gönüllü, 4- 12 üye	Zorunlu, 4- 8 üye	Zorunlu, 4- 6 üye	Zorunlu, iş alanındaki herkes (6- 18)
Devamlılık	Bir projeden diğerine kalıcı	Proje sonunda ekip dağılır	Kalıcı	Kalıcı
Diğer adı	İşgören katılım	Kalite geliştirme	Süreç yönetimi, Süreç ekibi	Yarı otonom, Kendi kendine nezaret eden

Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar, 6. b, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 26

KÇ bir yönetim uygulaması olarak katılımcılığı sağlamasına ilişkin diğer uygulamalardan farklıdır. Tüm ekip çeşitlerini "diğer ekipler" olarak adlandırırsak, KÇ'nin diğer çalışma ekiplerinden farkları Tablo 2.3.'de verilmiştir:

Tablo 2.3. Kalite Çemberleri ile Diğer Ekiplerin Karşılaştırılması

	Kalite Çemberleri	Diğer Ekipler
Amaç	Aynı yerde çalışanlara iş güvenliği, kalite vb. konularda sürekli olarak çalışabilecekleri bir ortam yaratmak	İletişimi, fikir alışverişi yapılacak toplantılarla geliştirmek. Belirli bir sorunu çözmek
Yaşam Süresi	Çalışmalarda süreklilik	Zamanın bir sorunun çözüme ulaştırılması ile sınırlı olması (Proje Grupları)
Ekiplerin Oluşumu	Aynı işle uğraşan 5- 15 kişilik çekirdek ekip	Üst ve orta kademe yöneticilerin veya ilgili çalışanların oluşturduğu çeşitli bölüm temsilcilerini bir araya getiren gruplar
Yönlendirme Liderlik	Üyelere hiyerarşide en yakın olan (Örneğim; Şube Müdürü)	Bir grup üyesi, dışarıdan gelen bir danışman, uzman
Çalışma Yöntemleri	Düzenli olarak haftada bir saatlik toplantılar	Belirli bir düzen yok. Belirli bir sorunu çözmek üzere yapılan toplantılar.
Çalışma Konuları	Üyelerin işleri ile ilgili ve yetkili oldukları tüm konular.	Gruptakilerin görüş açısını geliştirecek konular ve işletme düzeyindeki sorunlar (Örn: personel politikası)
Çalışma Teknikleri	Sorun analizi, çözümü, yaratıcılık, istatistiksel teknikler	Soruna ya da konuya göre değişen teknikler
Sonuçların İzlenmesi	Çember faaliyetlerinin başında oluşturulan izleme ve seyir pano ve tabloları ile elde edilen ekonomik ve sosyal sonuçların değerlendirilmesi	Ölçümü genellikle daha zor olan nitel gelişmeler, daha iyi iletişim, daha çekici hava ve ortam yaratılması
Yönetim Düzeylerinin Tutumu ve Katkısı	Yeni bir yönetim tarzı olan kalite çemberleri için yöneticiler özel olarak eğitilirler. Kararların uygulanmasından sorumludurlar	Yöneticiler grubun çalışmalarını kolaylaştırır ve gerekli zamanı sağlar
Üst Düzey Yönetimin Rolü ve Tutumu	Üst düzey yönetim kalite çemberlerini kuruluş genelinde yaygınlaştıracak büyük bir proje olarak benimser, faaliyetlerin başlatılmasında en etkili rolü oynar, ilerlemeleri ve sonuçları izler	Genel müdür bir çalışma grubu kurulmasını isteyebilir. Grubun çalışmalarını bölümlerin işini aksatmadığı sürece etkili ve yönlendirici bir tavır içine girmez

Kaynak: Rıdvan Bozkurt ve Ceylan Eşit, Kalite Çemberleri, Ankara: Mert Matbaası, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:662, 2002, s. 17-19

Birbirlerine çok benzeyen iyileştirme ekipleri ile KÇ'yi birbirlerine karıştırmamak gereklidir. Ekibi değerlendirirken eğer aşağıdaki sorulardan birine "hayır" cevabı verilir ise, yapılan çalışma KÇ değildir, iyileştirme ekipleri kapsamına girmektedir**.** Bu sorular aşağıdaki şekildedir[187]:

1. Ekip üyeleri gönüllü olarak mı bir araya gelmiştir?
2. Ekip üyeleri aynı bölümde çalışmakta ya da aynı işi yapmakta mıdır?
3. Ekibin ele aldığı problem kendi bölümleri ile ilgili midir?
4. Problemi ekip üyeleri belirlemiştir midir?
5. Problemin çözüm yollarını ekip üyeleri mi belirlemiştir?
6. Problem çözümünde problem çözme teknikleri kullanılmış mıdır?

2.5. Kalite Çemberlerinin Temel İlkeleri

KÇ, işletmede sistemi devamlı sorgulamaktan, iyileştirmeye yönelik belirlenen konular üzerinde çalışmaktan, çalışmalar sonunda tespit ettikleri önerileri kalite yönetimi kanalı ile rapor edilmek üzere kalite müdürüne sunmaktan, yaptıkları çalışmalarda bilimsel araştırma teknikleri ve karar vermede bilimsel yöntemleri kullanmaktan sorumludur[188]. Firma çapında TKY etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen bu etkinliklerin arkasında yatan temel fikirler ise kısaca şöyle sıralanabilir;

- ✓ Şirketin iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak,
- ✓ İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri ortamı hazırlamak,
- ✓ İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta çok geniş olanaklar çıkarmak.

---

[187] KalDer Ankara Şubesi, Kalite Çemberi Ödülü- Kalite Çemberi Testi, http://www.kalder.org/subeler/ankara_detay.aspx?SectionID=eaQP8hwrIbOgCh%2bmuyOWew%3d%3d&ContentId=UYGVuJtIdYt0vImY62lO0w%3d%3d, (19 Nisan 2009)

[188] T.C. Maliye Bakanlığı Sinop Defterdarlığı, "Toplam Kalite Yönetimi", http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/sinop/tky/tky2.htm, (14 Nisan 2009)

KÇ'nin bu temel fikirleri doğrultusunda KÇ'nin faaliyetleri yürütülürken kullanılan bazı temel ilkeler;

- Kendini geliştirme,
- Gönüllülük,
- Grup etkinliği,
- Bütün çalışanların katılımı,
- Kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma,
- Çalışma ortamı ile ilgisi olan etkinlikler,
- Kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik,
- Karşılıklı gelişme,
- Özgürlük ve üretkenlik,
- Kalitenin, sorun ve gelişmelerin farkında olmak,

şeklinde sıralanabilir[189].

2.5.1. Gönüllülük Esası

İşletmelerde, toplam kalite ve buna işlerlik kazandıran KÇ'nin yerleşebilmesi, tüm çalışanların ortak bir projenin gerçekleştirilmesi yolunda gönüllü iş birliğini gerektirmektedir. Bu ise, öncelikle işletme- işçi ilişkilerinin geliştirilmesi ve alışkanlıklarının değiştirilmesi demektir. İşletmede çalışan herkes, kendini bir tür girişimci olarak görmeli, konumuna göre çevresindekilerle sürekli iyi ilişkiler içinde olmaya özen göstermelidir. Gönüllülüğün arttırılabilmesi için işletmelerde toplam kalite anlayışının yaygınlaştırılması gereklidir, bunun için işletmede yapılması gereken çalışmalar şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetimin, istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite geliştirme faaliyetlerinde aktif olması,
- Tüm işgörenlerin, toplam kalite faaliyetlerine katılımının sağlanması,
- Hataların saptanması ve giderilmesi için gerekli önlemlerin alınarak kalitenin geliştirilmesi,
- Kalitenin sürekli ölçülmesi,

[189] Ishikawa, a.g.e., s. 142

- Beş olimpik sıfıra (olimpiyatların halkalarından esinlenerek sıfır; hata, arıza, gecikme, kağıt ve stoğa erişilmesine beş olimpik sıfır denilmektedir) ulaşılması yönünde çaba harcanması, beş olimpik sıfır ilkelerine uyulması gerekmektedir[190].

KÇ'ye katılan tüm çalışanların gönüllü kişilerden oluşması esastır. Başka bir değişle; KÇ yalnızca gönüllü kişilerin katılımı ile oluşturulmalı, katılım konusunda üst yönetim tarafından bir baskı yapılmamalı, yalnızca üst yönetim bu konudaki kararlılığını, isteğini ve desteğini işletme çalışanlarına göstermelidir[191]. Çalışanlar etkinliklerde kendi serbest iradeleri ile yer aldıklarını hissetmezler ise, başarılı olmaları çok zordur. Zorlama ile sistemin sadece yukarıdan aşağıya işlemesi sağlanabilir ki bu, bütün içerisinde sadece bir kısımdır[192].

Belirli bir zorlama ile bir araya gelen üyelerin oluşturduğu gruplara başka isimler verilir. Zaten bu grupların fonksiyonları ve yönetimle ilişkileri de farklıdır. KÇ'ye yönelik yeterli sayıda gönüllünün başvurması için tam ve en iyi bilgilerin önceden verilmesi, sistem hakkında çalışanların bilinçlendirilmesi gereklidir. Bunlar yapılmadığı taktirde, yeterli sayıda gönüllü bulunamayacaktır[193].

Üyelerin seçiminde gönüllülük esas olmakla birlikte, gerektiğinde personelin TKY uygulamaları konusunda bilinçlendirilmesi için üyeler atama yoluyla da belirlenebilecektir. KÇ'nin oluşumunda bir yönetici personelin bulunmasına özen gösterilecektir[194]. Üyelerin çembere katılımlarında gönüllülük esası söz konusu iken, çember liderlerinin çemberlere katılımında gönüllülük esası aranmayabilir[195].

2.5.2. Kendini Geliştirme ve Karşılıklı Gelişme

Kendini geliştirme, tam anlamıyla birinin kendini incelemesi ve geliştirmeye çalışması anlamına gelmektedir. TKY'ye yardımcı olmak amacı ile eğitim ve

---

[190] Atayeter, a.g.e., s. 119
[191] Bolat, a.g.e., ss. 53- 54
[192] Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaası, Marmara Üniversitesi yayın No: 584, Teknik Eğitim Fakültesi yayın No: 11, 1996, ss. 152-153
[193] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 40
[194] T.C. Maliye Bakanlığı Sinop Defterdarlığı, a.g.e.
[195] Bolat, a.g.e., ss. 53- 54

yetiştirme yoluyla insanların yeteneklerini yükseltmeye her zaman önem verilmelidir. Eğer eğitim, öğretim ve kendini anlamanın devam etmesine izin verilirse, insanların yetenekleri düzgün bir şekilde yükselecektir[196].

Japonya'da eğitim düzeyi yüksektir, KÇ'nin başarısında bu faktörün rolü büyüktür. Yöneticiler ve kalite liderleri, daima eğitim ve yetiştirme yoluyla insanların yeteneklerini geliştirmeye önem vermelidirler. Okulu bıraktıktan sonra öğrenmenin durmasına izin verilmemelidir. Ayrıca kişilerin kendilerini tanımalarına ve anlamalarına da önem verilmelidir. Eğitim ve öğrenimin birbirlerinden farklı, ancak birbirlerini tamamlayıcı olgular olduğu unutulmamalı, bireylere beraber verilmelerine gayret edilmelidir[197].

Japonya'da KÇ etkinliklerinin bu kadar çok gelişmesinin temel nedenlerinden biri karşılıklı gelişme olanaklarının çok fazla olmasıdır. Bazı çalışanlar amirlerinin KÇ etkinliklerine katılma önerisine uymayabilirler, ancak bir kere KÇ toplantılarına katıldıktan ve diğerleriyle fikir alışverişinde bulunduktan sonra, bir şeyler yapılması gerektiğinin farkına varacaklardır. Kişiler ihtiyacı kendileri anladıkları zaman, başka biri tarafından öyle yapmaları istendiği zamana göre işleri yapmaya daha istekli olacaklardır. Bu nedenle muhtemel KÇ liderlerinin ve üyelerinin, karşılıklı gelişmenin teşvik edildiği kısımlara gönderilmesi faydalı olacaktır[198].

Ek olarak çember üyelerinin, sorunları çözmesi için gerekli teknik bilgi ve beceri ile donatılması gereklidir. Bu nedenle üyeler, lider tarafından çember toplantılarında eğitilir. Bu eğitim 8- 10 hafta ve yaklaşık olarak toplam 10-20 saat sürebilir. Gereksinim duyulduğunda ya da çembere yeni üye katıldığında ek eğitimler yapılmalıdır. Eğitim programı; sorun çözme teknikleri, veri toplama, grup kararı alma gibi çeşitli konuları içermelidir. Sonuç olarak KÇ uygulaması ile çok sayıda sorun çözülecek, ilişkiler iyileşecek ve çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenerek gelişeceklerdir[199].

[196] Ishikawa, a.g.e., ss. 143 -144
[197] Şimşek, **Kalite Yönetimi**, a.g.e. , s. 153
[198] Ishikawa, a.g.e., ss. 144-145
[199] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 17

2.5.3. Üyelerin Tam Katılımı

KÇ, personellerin yönetim süreçlerine katkı ve katılımlarını sağlamak amacıyla, üretim süreçlerinde yaşanan problemleri tespit edip çözüm önerileri geliştiren geçici ve değişken ekiplerdir. Bütün çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi, yönetime katılımın sağlanması, iş ve görev tanımına uygun olarak çalıştırılması, birim içi koordinasyonun sağlanması ve çalışanlar arasında güvene ve sürekli gelişmeye dayalı bir ortamın yaratılmasını sağlar[200]. KÇ alt kademedeki çalışanların, üst yönetimin sürekli iyileşme konusundaki taahhüdüne katılımı ve işyerindeki görevlerini ve sorumluluklarını anlamaları açısından önemli bir role sahiptir. KÇ faaliyetleri aynı zamanda, çalışanların kuruluşlarının başarısında pay sahibi oldukları hissini güçlendirmektedir. Buna alt kademede yönetime katılma düşünce ve duygusunun yarattığı motivasyon ve sahiplenme de eklenebilir[201].

Çalışanların katılımının sağlanması kişilerin kendilerini takım amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleri olarak tanımlanabilir[202]. Bu ilke, çember faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için çemberlerin düzenli olarak toplanmaları ve tüm çember üyelerinin- önemli ve geçerli mazeretler dışında- bu toplantılara katılmasını zorunlu kılmaktadır[203].

KÇ'ye şirketin bütün elemanlarının katılması zorunludur. Ancak bazı yöneticiler, kurdukları özel KÇ ile bu bütünlükte yerlerini alabilirler[204]. Bütün üyelerin katılımında üç aşama vardır. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- İlk aşama; herkesin belirli bir KÇ'ye katılımının sağlanmasıdır.
- İkinci aşama; herkesin KÇ toplantılarına devam etmesini sağlamaktır. Bu amaçla, liderler herkes için uygun bir zaman ve yer bulmalıdır.

---

[200] T.C. Sağlık Bakanlığı; "Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi", 30.10.2001, http://www.saglik.gov.tr/extras/mevzuat/y_kalite_yon.pdf, (17 Nisan 20009), ss. 22- 24

[201] Kalder, "Çalışanların Sürekli İyileştirme Sürecine Katılımlarını Sağlamada Etkin Bir Yöntem**:** Kalite Çemberleri", http://www.kalder.org/etkinliklerimiz/detay.aspx?SectionID=Vi7I44cOs8Md%2foahvMHh8A%3d%3d&ContentId=goTTenGbTzOeA7R5IPFCig%3d%3d, (19 Nisan 2009)

[202] Özcan Akın, a.g.e., s. 79

[203] Bolat, a.g.e., s.54

[204] Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, a.g.e., ss. 20- 21

- Üçüncü aşama; etkinliklere her üyenin belirli bir görevle katılmasıdır.

Bu üç aşama tamamlandığı zaman KÇ tam katılımcı hale gelebilir.

2.5.4. Süreklilik

Sürekliliği sağlamak aceleci değil, sabırlı olmayı gerektirir. KÇ etkinliklerinin uzun süreli ömrü boyunca, kaçınılmaz iniş çıkışlar, cesaret kırıcı ani düşüşler olacaktır. Sabırlı olmak, daha yüksek düzeylerde yürütülen KÇ ile sorunların üstesinden gelmeye çalışmak gerekmektedir[205].

Bir işyeri ya da şirket var olduğu sürece KÇ faaliyetleri devam etmelidir. Bir çok şirket, tarzlarının belirli yönlerini geliştirmek için gruplar kurar ve sorunlar halledildikten sonra bu grupları dağıtırlar. KÇ ile bu tip gruplar arasındaki fark, her birey tarafından anlaşılmalıdır[206]. Çember üyeleri incelenen sorun ne olursa olsun aynı kalmalıdır. Başka bir deyişle değişik sorunları ele alan çember üyeleri çember varoldukça aynı kalmalıdır.

Üyelerin sürekliliği; kişilerin birbirini tanımasına, grup birliğinin sağlanmasına ve ortak bir dilin geliştirilmesine yardımcı olur. Çember belli bir olgunluğa erişince, etkin biçimde çalışır ve iyi bir ortam yaratılmış olur[207]. Çember üyeleri belirli bir ölçüde yenilenebilir, ancak bu yenilenme grubun düzenini bozmayacak şekilde olmalıdır. Ek olarak üyelerin fikirlerinden sürekli olarak yararlanmak ve belli konularda çözümler üretebilmek için çemberin düzenli olarak toplanması gerekir[208]. Yeni başlatılan bir KÇ haftada 1 gün 1 saat toplanmaya devam ederek, üretkenliği arttırmanın yollarını tartışmalıdır[209]. Bazı durumlarda bu uygulamalarda değişiklik yapılabilir, ancak kesinlikle en az haftada bir toplantı yapmak gereklidir[210].

Süreklilik son derece önemli bir ilkedir. Örneğin Japonya'da 1971 yılında başlatılan ve halen sürdürülen 'KÇ Büyük Ödülü'nün en önemli kriteri ödüle aday

---

[205] Ishikawa, a.g.e., ss. 145- 146
[206] Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, a.g.e., s. 21
[207] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s.40
[208] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 16
[209] John D. Blair, Stanley L. Cohen and Jerome V. Hurwitz, "Quality Circles : Practical Considerations for Public Managers", Public Productivity Review, Vol: 6, No: 1/2 (Mar. - Jun., 1982), Published by: M.E. Sharpe, Inc., http:www.jstor.org/stable/3380398, (1 Şubat 2009), ss. 9-10
[210] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 17

olan çemberlerin sürekliliğidir. Yapılan incelemelerde ödülü hak eden çemberlerin sürekli olarak aynı üyelerden oluştuğu ve sorun çözme konusunda son derece gayretli oldukları görülmüştür[211].

2.5.5. Yönetimin Desteği

TKY'ye ilişkin değerlerin tüm kuruluş içinde yaygınlaştırılmasında üst yönetim, önderlik rolünü üstlenmelidir. Bu anlamda üst yönetim artık sadece kontrol etmek ve denetlemekle yetinmemeli, değişime de liderlik etmelidir[212]. Ekiplerin başarısı üst yönetimin ekipler oluşturma konusundaki istekliliğine bağlıdır. Başka bir değişle, bu tür ekipler katılımcı yönetim ilkelerini benimseyen kuruluşlarda etkili olabilir[213].

İşletme yöneticileri, sağlayacakları maddi (finansal destek, araç ve teknik donanım) ve maddi olmayan (prestij, iş güvenliği, psikolojik tatmin) olanaklarla çalışanları sürekli desteklemelidirler. TKY'nin tüm uygulama süreçlerinde olduğu gibi KÇ'nin kurulması ve işleyişinin de amaca uygun gerçekleştirilmesi için, üst yönetimin liderliği, desteği ve kararlılığı vazgeçilmez bir unsurdur. Bunların eksikliği, yapılan çalışmaların da sekteye uğramasına neden olur[214].

KÇ uygulaması için gerekli olan koşullar şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Üst yönetimin katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim biçimini benimsemiş olması ve çemberlerin yararlı bir yönetim biçimi olacağına inanması.
- ✓ Örgüt ikliminin ılımlı olması. Ücret, işçi- işveren ilişkileri gibi konularda büyük sorunların olmaması.

Ayrıca yönetim, KÇ çalışmalarının başarısı için şu sorumlulukları yerine getirmelidir:

- ✓ Yönetim, çalışanların katılımcı çalışmasına açık olmalıdır (işi yapan bilir, önerileri dineme uygulama vb.).

---

[211] Bolat, a.g.e., s. 54
[212] Halis, a.g.e., s. 109
[213] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 14
[214] Bolat, a.g.e., s. 54

- ✓ Yönetim, gerekli yapıları sağlamalıdır (rehber, toplantı odası, malzeme, başkalarıyla işbirliği vb. koşulları hazırlama).
- ✓ Yönetim, gelişmelerin görülmesi için tanıtım ve takdir sistemleri oluşturmalıdır[215].

Yukarıda anlatılanlara ek olarak üst yönetimin KÇ'ye destek olması gereken konular şu şekilde sıralanabilir:

- ➢ Çember üyeleri problemleri yönetim tarafından herhangi bir zorlama olmadan seçebilmelidir.
- ➢ Çember üyeleri yönetimden iş analizi, maliyet rakamları ve diğer istatistik bilgileri alabilmelidir.
- ➢ Yönetim, üyeleri sürekli olarak desteklemeli ve onlara moral ve cesaret vermek için bazı toplantılara katılmalıdır.
- ➢ Yönetim KÇ tarafından yapılacak olan önerileri ciddiye alıp mümkün olduğu ölçüde uygulamaya almalıdır[216].

Yönetimin sorumluluğu, çalışanların katılımını sağlamak üzere fırsat ve olanaklar yaratmak iken; çalışanların sorumluluğu da katılmak ve bu fırsatı değerlendirerek katkı vermektir[217].

2.6. Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı

KÇ'nin organize olma süreci, işletmelerde belirli aşamalarda yapılması gereken köklü bir değişimdir. Her firmanın kendine özgü şartları olmasından dolayı, KÇ'nin organizasyonu da firmadan firmaya, ana çatısı değişmemek koşuluyla farklılık gösterebilir. Oluşturulan KÇ organizasyonlarının kalıcı olması, her kademeden yönetici ve çalışanın katılması ve bu yapılanmayı benimsemesi ile başarıya ulaştırılabilir. Organizasyonun yapılandırılması adım adım ilerlemeli ve eğitimle pekiştirilmelidir.

[215] Aydoğanoğlu, a.g.e., ss. 75- 76

[216] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., ss. 42- 43

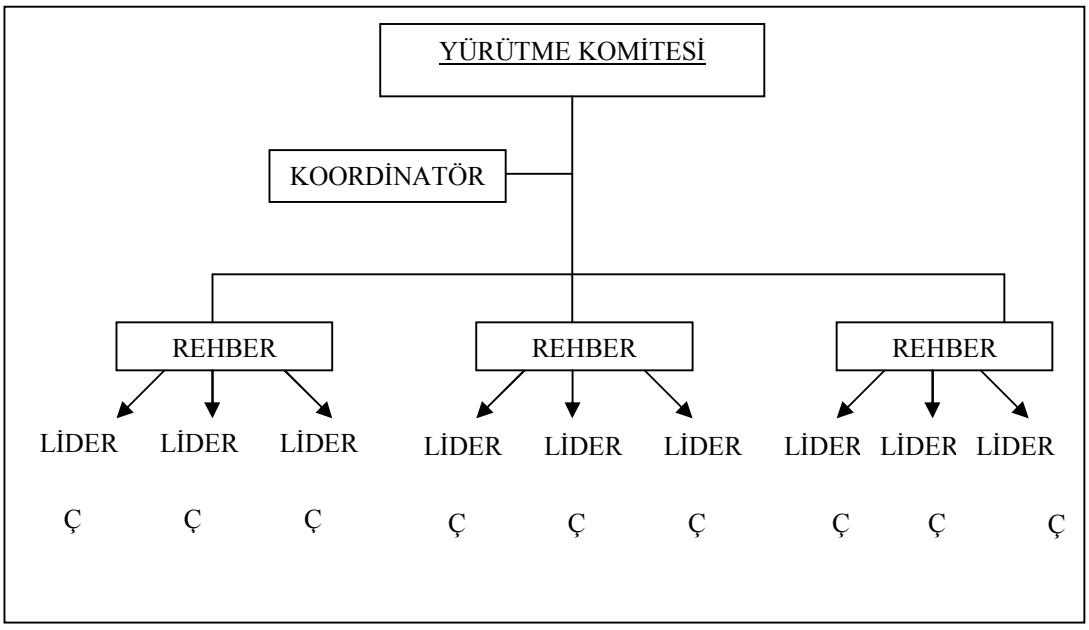
[217] Kalder, a.g.e., s. 46

Daha önce tanımında da değinildiği gibi, KÇ 5 ile 15 arasında değişen kişi sayısından oluşan küçük çalışan gruplarıdır. KÇ başlıca beş birimden oluşmaktadır[218]:

- Üst Kurul (yürütme komitesi)
- Koordinatör
- Rehber
- Lider
- Üyeler

Şirketlerin özelliklerinden ve organizasyon yapısından bağımsız olarak ele alındığında, normal bir KÇ'nin yapısı şekil 2.1.'de görüldüğü şekildedir.

Şekil 2.1. Kalite Çemberleri Organizasyon Şeması

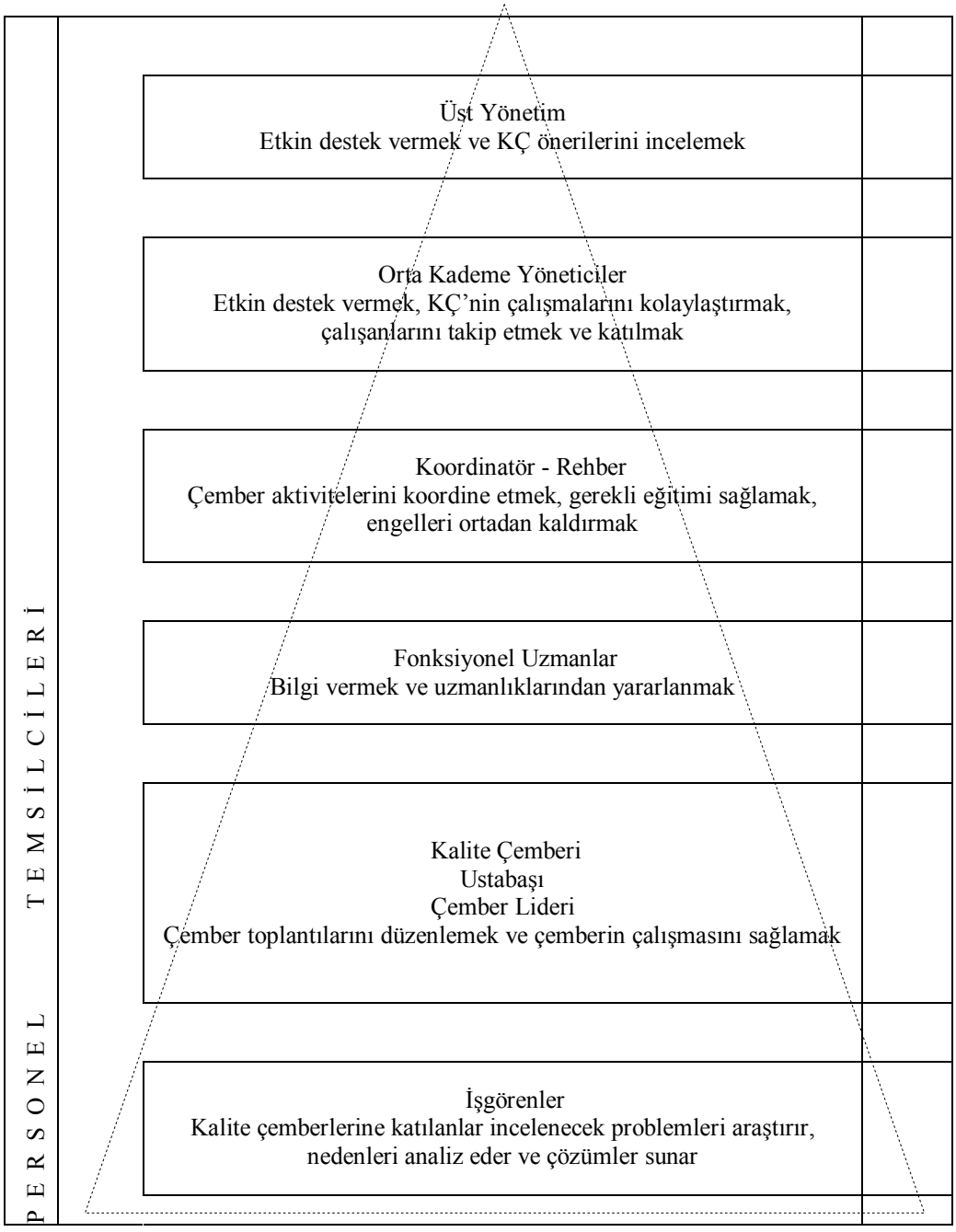


Kaynak: Elif Türker ve Recep Kılıç, "Kalite Çemberlerinde Lider ve Liderlik Fonksiyonu", Mevzuat Dergisi, Sayı: 98 (Ocak, 2006), http://www.mevzuatdergisi.com/2006/01a/04.htm#_edn1, (14 Nisan 2009)

[218] Elif Türker ve Recep Kılıç, "Kalite Çemberlerinde Lider ve Liderlik Fonksiyonu", Mevzuat Dergisi, Sayı: 98 (Ocak, 2006), http://www.mevzuatdergisi.com/2006/01a/04.htm#_edn1, (14 Nisan 2009)

KÇ'nin organizasyon yapısında yer alan organları bir örgüt piramidi üzerinde gösterip ilişkileri daha iyi izleyebiliriz. Şekil 2.2.'de KÇ'nin organizasyon yapısı ve bu yapının elemanlarının temel görevleri organizasyon piramidinde görülmektedir.

Şekil 2.2. KÇ'nin Organizasyon Yapısı



Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar, 6. b, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 108

Bundan sonraki kısımda KÇ organizasyonunda yer olan bu birimler ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.6.1. Üst Kurul ve Koordinatör

Üst kurul, KÇ faaliyetlerini işletme amaçları ve hedefleri doğrultusunda belirleyen, belirlediği faaliyetlerin uygun şekilde yönlendirilmesini sağlayarak ilerleme ve yayılmaları denetim altında tutan bir kuruldur. Üst kurul, KÇ sisteminin işletmede kullanılmasına karar verildikten hemen sonra kurulmalıdır. Üst kurulda alınan tüm kararlar, demokratik olarak oylama ile alınır, kurulda her üyenin tek bir oy hakkı vardır.

İşletmenin bölümlerinde yer alan kişiler üst kurulun üyesi olabilir. Genellikle yöneticiler ve üst düzey kurmaylar bu komitededir. İdeal durum, yönetim komitesinin 7- 8 kişiden oluşmasıdır. Gereken durumlarda bu sayı 15'e kadar arttırılabilir[219].

Kurumda KÇ sayısının, dolayısı ile rehberlerin sayısının artması durumunda bir kişinin de rehber koordinatörü olarak görevlendirilmesi gerekmektedir [220] . Koordinatör de üst kurulun doğal bir üyesidir[221]. Koordinatör, bir organizasyon içinde yürütülmekte olan KÇ faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönlendirilmesinden sorumlu olan kişidir. Koordinatörün temel görevi rehberler ile yönetim kurulu arasındaki iletişimi sağlamaktır[222].

Üst kurul belli aralıklarla toplanır ve şirkette KÇ ile ilgili her konuyu izler, yeni projeler oluşturur, şirketin bu konudaki stratejilerini tespit eder. Toplantılar, şirketlere ve faaliyet dönemlerine göre haftada bir, on beş günde bir, ayda bir veya daha seyret aralıklarla yapılabilir[223]. Özellikle fabrikalar coğrafi olarak birbirinden ayrı konumlardaysa, birden fazla üst kurulu kurulabilir. Bu durumda genel

[219] Şimşek, **Kalite Yönetimi**, a.g.e., 151
[220] Kaya, a.g.e., s. 100
[221] Şimşek, **Kalite Yönetimi**, a.g.e., 151
[222] Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, a.g.e., 18
[223] Düren, a.g.e., s. 51

politikaları belirlemek üzere şirket çapında bir üst kurul ile KÇ etkinlikleriyle daha yakından ilgilenen alt düzeyde üst kurular kurulabilir[224].

Anlatılanlara ek olarak üst kurulun başlıca görevleri şu şekilde sıralanabilir[225];

- Kalitenin yükselmesi, maliyetin düşmesi, iletişimin geliştirilmesi, gibi çemberlerine alt hedeflerin açıklanması.
- Bir gruplama planı ve faaliyet kılavuzunun gerçekleştirilmesi.
- Fon düzenlemeleri.
- Rehberin seçimi.
- Çember liderlerinin seçimi.
- Rehber ve liderin eğitimi konusunda gerekli hazırlıkların yapılması.
- Çember toplantılarını sıklık ve süresinin belirlenmesi.
- Çember faaliyetinin tanıtılması.
- Çember faaliyetlerinin değerlendirilmesi için gerekli bilgilerin sağlanması ve çember faaliyetlerinin etkinliğinin denetlenmesi.

2.6.2. Rehber

KÇ'nin dış destekçileri, genellikle şirket çalışanlarıdır. Bu destekçiler KÇ tekniklerinin kullanımı hakkında yaklaşık beş gün boyunca eğitim alırlar ve KÇ toplantıları boyunca çembere yardım eder ve rehberlik yaparlar[226]. Üst kurul tarafından seçilen rehberler KÇ kurulmasına karar verildikten hemen sonra seçilmelidir. KÇ'nin başarısında mutlak payı olan rehberler, iyi bir koordinatör olmak zorundadır. Rehberler beşeri ilişkileri çok iyi bilen, ekip ruhunu kurmaya yönelik gayret gösteren, insanları ikna edebilen, güzel ve etkileyici konuşabilen kişiler olmalıdırlar. Rehberin mühendis, işletmeci veya psikolog olması gibi bir şart yoktur. Uygulamada ilgisiz alanlardan gelenlerin bile rehber olarak başarılı oldukları görülmüştür[227].

---

[224] Öner, a. g. e., s. 3
[225] Şimşek, **Kalite Yönetimi**, a.g.e., s. 151
[226] John D. Blair, Stanley L. Cohen and Jerome V. Hurwitz, a.g.e., s. 10
[227] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., ss. 111- 112

Rehberin örnek kişilikte, hiyerarşide ağırlığı ve bol zamanı olan yetkililerden seçilmesine dikkat edilmelidir. Rehber adaylarında bulunması gereken nitelikler genel olarak şunlardır[228]:

- Örgütsel sorunlara ilgi duymak ve bu tür sorunları anlayışla karşılayarak çözümlemeye çalışmak.
- Tartışmalara ve görüş alış verişlerine açık olmak.
- Gerginliklerin üstesinden gelebilmek.
- Eğitimsel ve metodolojik kapasitelere sahip olmak.
- İşletmeyi iyi tanımak ve tecrübe sahibi olmak.
- Çember liderlerini eğitecek kapasitelere sahip olmak.
- Liderler dışarıdan gelecek elemanlar tarafından eğitilecekse, bu eğitimlerin ve danışmanların en iyilerini seçecek kapasitede olmak.
- Hiyerarşik düzende gerekli yetki ve sorumlulukları içeren bir konumda olmak.

Rehberin temel görevleri şu şekilde sıralanabilir[229]:

- Yönetimin desteğini sağlamak konusunda gayret sarf etmek, iletişimi sürekli kılmak.
- Çember faaliyetlerine yönelik ilk planlama çalışmalarını gerçekleştirmek.
- Örgüt içinde herkese uygulama hakkında bilgiler vermek, çember başarılarını yansıtacak kayıtları tutmak.
- KÇ toplantılarına katılmak, denetlemek, çember liderlerini eğitmek ve onlara yardımcı olmak.
- Sorun çözme ve yönetime sunuşta çembere yardımcı olmak,
- KÇ üyelerinin grup dinamiği ve temel araçlar üzerinde eğitilmesinde yardımcı olmak.
- İşletme içinde kurulan birden çok çemberle ilişki kurup koordinasyon sağlamak.

[228] Düren, a.g.e., ss. 53- 54
[229] Bolat, a.g.e., ss. 55- 56

- Çember üyesi olmayan kişiler arasında çeşitli bilgiler vererek, bir gönüllü grup yaratmak.

Ek olarak rehberin, KÇ'ye geçiş aşamasında üstlenmesi gereken görevler ise şu şekilde sıralanabilir[230]:

- Üst kurulda yer almak, tavsiyelerde bulunmak.
- Çemberlerle ilgili grupların oluşturulması çalışmalarına danışmanlık yapmak.
- Liderlerin ve üyelerin eğitiminde kullanılacak araç ve gereçleri hazırlamak, eğitimleri vermek.
- Üyeleri, liderleri ve diğer örgüt elemanlarının KÇ kavramı hakkında bilgilendirmek, eğitmek.
- Çemberlerin iyileştirecekleri ilk sorunları seçmelerine yardımcı olmak.
- Liderlerin gelebilecek istek üzerine çember toplantılarına katılmak, üyelere bilgi, araç, kaynak sağlamada yardımcı olmak.
- Toplantılarda izleyici, danışman ve eğitici rolü üstlenmek, liderin yönetimine müdahale etmemek.
- Çemberlerin işleyişi ve yapısını kuruma tanıtmak.
- Diğer kuruluşlara/ firmalara ziyaretler düzenlemek, ziyaretçileri kabul temek, seminerlere ve toplantılara katılmak.
- Liderlerin görevlerine alışmasını sağlamak, ilk zamanlarda kayıt ve notların tutulmasına yardımcı olmak.
- Lider ya da üyelerin gereksinim duydukları zaman kendisi ile görüşmelerine olanak sağlamak.
- Yönetime sunuş hazırlıklarında çembere yardımcı olmak.

Bir rehberin sorumluluğunda faaliyet gösteren çember sayısı, büyük şirketlerde 6- 7'ye çıkabilir. Ancak bu sayının az olması, özellikle sorunların daha fazla olduğu kuruluş aşamalarında, çemberlerin başarıları açısından tercih nedenidir[231].

[230] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 49
[231] Düren, a.g.e., s. 54

2.6.3. Lider

Çember içinde liderlik fonksiyonları, çember üyelerini gözlemleme, yani üyeleri etkileyebilecek performans olayları ve şartları hakkında bilgi elde ederek yorumlamak ve optimum performans şartlarını sağlayarak sürdürmek için harekete geçirmektir. Sonuç olarak, üyelere lider için değil, liderle birlikte çalışma duygusunun aşılanmasını hedeflemektedir. Başarılı bir liderlik, tüm ekibin etkin ve verimli olması sonucunu doğurur. Liderin; tüm üyelerinin, işlerinden memnun oldukları, işlerine sarıldıkları ve karşılıklı güvenin olduğu bir ortam yaratması beklenir. Liderin kendisinden beklenen bu faaliyetleri başarıyla gerçekleştirebilmesi için liderlik kabiliyetlerinin yanı sıra, bir takım kilit görevleri de yerine getirmeleri gerekmektedir[232].

Lider, KÇ üyelerinin eğitiminden, çemberin uyumlu ve etkin bir şekilde faaliyet göstermesinden sorumludur. Her çemberin bir lideri vardır. Lider haberleşmeye açık olmalı, çember üyelerinin etkin katılımını sağlamalıdır[233]. Liderin yerine getirmesi gereken görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir[234]:

- Ekip toplantılarını önceden belirlenen gündeme göre yönetmek.
- Ekip çalışmalarının, kuruluşun amaç ve hedeflerine uygun olarak yapılmasını sağlamak.
- Ekibin çalışma planını hazırlamak.
- Ekip üyelerini eğitmek, gerektiğinde eğiticilerden yardım almak.
- Ekibin sorun çözme süreç adımlarına bağlı olarak çalışmasını sağlamak.
- Ekip üyelerinin çalışmalara katılımını sağlamak.
- Ekip üyelerinin beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak.
- Toplantılarda fikir birliğini hedeflemek.
- Toplantı süresini aşmamaya özen göstermek.
- Ekip ruhunun, birimin tüm bölümlerine yayılmasına destek vermek.
- Gerekli kayıtların tutulmasını ve rapor hazırlanmasını sağlamak.
- Ekip üyeleri ile yönetim arasında koordinasyonu sağlamak.

---

[232] Türker ve Kılıç, a.g.e.
[233] Şimşek, **Kalite Yönetimi**, a.g.e., s. 153
[234] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., s. 83

- Kuruluştaki diğer ekiplerle bilgi alışverişinde bulunmak.
- Ekip üyelerinin görevlerinin belirlenmesinde açıklığı ve anlaşmayı sağlamak.

Uygulamalar göstermiştir ki, özellikle KÇ programlarının pilot uygulama safhasında, çember liderlerinin ilk kademe yöneticiler arasından tayin edilmesi programın başarısı açısından önemli olmaktadır. Fakat liderin çember üyeleri tarafından seçilmesi de mümkündür. Ya da liderin tayinle, lider yardımcısının da seçimle görevlendirilmesi mümkün olabilmektedir[235].

Pilot KÇ kurulduktan sonra çember üyelerini yetiştirecek olan liderlere, gönüllülerin toplanması safhasına geçmeden önce;

- KÇ etkinliklerinin esasları,
- Kalitenin genel esasları,
- PUKÖ döngüsü,
- İstatistiksel yöntemler (neden- sonuç diyagramı, pareto şeması, histogram, kontrol tablosu, gruplandırma ilkeleri vb.).

konularında temel eğitimler verilmelidir[236].

2.6.4. Üyeler

Çember üyeleri, aynı ya da benzer alanlarda ve çoğunlukla aynı kademede çalışanlar içinden çember oluşturmaya gönüllü kişilerdir. Çemberleri oluşturan üye sayısı genel olarak 4- 15 kişidir. İmalat işletmelerinde ideal sayısı 10 olarak belirtilmektedir. Ancak bu durum işletmenin özellikle büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilir[237].

Yürütme kurulu tarafından çemberler için pilot bölge ilan edilen tüm servis ve atölyelerde çalışanlar, gönüllü olarak çember üyesi olabilirler. Çok fazla sayıda gönüllü olduğu taktirde ise, bir seçim yapılarak, bir kısım gönüllüler ilk etap çemberlere, diğerleri de daha sonra kurulacak çemberler için beklemeye

[235] Hikmet Seçim, "Hastanelerde İşgören Verimliliğini Yükseltici Bir Uygulama Olarak Kalite Çemberleri", Hastane İşletmeciliği: Seçme Yazılar, http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/502_04.pdf, (26 Nisan 2009), s. 5
[236] Ishikawa, a.g.e., s. 147
[237] Bolat, a.g.e., s. 56

alınmaktadırlar. Çalışanların çember üyesi olabilmesi için aranan özel nitelikler yoktur. Gönüllü üyeler liderleri tarafından grup çalışması yöntemleri ve KÇ teknikleri konularında eğitime tabi tutulur[238].

Üyelerin beyin gücünün doğru kullanımı başarının anahtarıdır. Başarının elde edilmesinde üyelerin KÇ konusunda yeterli eğitime sahip olmaları önemlidir. Bu eğitim sadece problem çözme teknikleri alanında değil, kişiler arası ilişkiler ve grup çalışması yöntemleri konularında da olmalıdır. Üyeler aldıkları eğitim doğrultusunda öğrendikleri teknik ve yöntemleri kullanarak sorunları belirler, nedenleri araştırır ve yönetime çözüm yollarını önerirler. Yeterli eğitim görülmediği taktirde grupta uyum az olur ve üyelerin iyi anlaşabilmesi zorlaşır. Bu da üyelerin proje için duydukları ilgiyi kısa sürede kaybetmelerine neden olur[239].

Bu bakımdan KÇ'nin uygulanabilmesi ekip halinde çalışmaya alışmış ve iyi eğitilmiş iş gücünün varlığına bağlıdır. Japon firmalarının KÇ uygulamasında başarılı sonuçlar alması büyük ölçüde toplum geleneklerinin ekip ruhuna önem vermesi açıklar. Toplantılarda her üyenin konu hakkında bilgili olması, açık fikirli ve uzlaşır tutum göstermesi başarı için diğer bir şarttır. Bir KÇ sisteminin başarılı olabilmesi için her grup üyesinin[240]:

- İşini sevmesi ve işinden gurur duyması,
- İş arkadaşları ile iyi geçinmesi,
- Firmaya sadık olması,
- Kaliteli işin uzun vadede mutlaka kendisine de yarar sağlayacağı bilinç ve inancına sahip olması gerekmektedir.

Ek olarak KÇ üyelerinin görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir[241]:

- ✓ Kendi faaliyet alanlarındaki işe, iş süreçlerine ve çalışma ortamlarına ilişkin iyileştirme alanlarının tespit edilmesi,
- ✓ Belirlenen sorunlara çözüm getirmesi,

[238] Düren, a.g.e., s. 57
[239] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 55
[240] Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 01, 2. b, 1996, s. 485
[241] Bolat, a.g.e., s. 57

- ✓ Çözümler doğrultusunda önerilerin geliştirilmesi.

2.7.Kalite Çemberi Kurma Faaliyetlerinin Safhaları

KÇ etkinliklerini başlatmanın nedenlerinden biri TKY'nin şirkette yerine getiriliyor olmasıdır. Geçmişte, şirketlerin genellikle önce TKY, daha sonra da KÇ faaliyetlerine başladığı görülmüştür. Ancak son zamanlarda hizmet endüstrisindeki bankalar, dağıtım örgütleri ve oteller gibi küçük ve orta boy işletmeler ve firmalar, önce KÇ etkinliklerine, daha sonra da TKY'ye başlama eğilimindirler. Şartlar bir şirketten diğerine ya da endüstri sınıfında diğerine farlılık gösterebilir. Şüphesiz, önce KÇ etkinlikleriyle de başlanabilir ancak bu etkinliklerin sadece TKY programının bir parçası olduğu ve ondan ayrı düşünülmeyeceği unutulmamalıdır[242].

KÇ kurma girişimi bir örgüt geliştirme ve örgütsel değişim süreci olarak değerlendirilmelidir. Çemberlerin faaliyetleri ve önerileri doğrultusunda teknik ve örgütsel düzenlemeler zamanla ortaya çıkacaktır. Çemberler bir kez kurulduktan sonra, ait oldukları bölümlerin ve kurumun amaçlar doğrultusunda sürekli yenilik ve gelişme anlayışı içine girerek, kurum organizasyonu dinamik bir yapıya kavuşturulacaktır[243].

KÇ'ye geçiş aşamasında başarıya ulaşılmasında aşağıdaki 3 başlık oldukça önemlidir:

- Hazırlık; pratik tecrübeyle insanlardan bilgi toplanmasıdır. Profesyonel öğreticilerden yararlanmak daha faydalı olabilmektedir. Sorunun çözümü için bilginin, yetenek ve davranışların geliştirilmesi konularında iyi hazırlanılmalıdır.
- İletişim; her düzeydeki insanlarla iyi iletişim kurulmalıdır. Bunun için de yönetimin desteği sağlanmalıdır. Çemberin gönüllülük ilkesine dayandığı vurgulanmalıdır. Açık fikirlilik teşvik edilmelidir.
- İşletme desteği; özellikle çemberler sorunlarını kendileri seçmelidir. Çember çalışmalarında çok hızlı gitmeye gerek yoktur. İşletme, sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmalıdır. Tüm fikir ve

[242] Ishikawa, a.g.e., s.146
[243] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 27

önerilere uygun bir biçimde değerlendirilmeli, işletme iş görenine güvenmelidir[244].

KÇ kurma faaliyetleri safhaları genel olarak;

1. Ön hazırlıklar,
2. Kuruluş aşaması,
3. KÇ'nin yaygınlaştırılması,

olmak üzere 3 temel aşamadan oluşur. Aşağıda bu aşamaların özelliklerinden ve yapılan çalışmalardan bahsedilecektir.

2.7.1. Ön Hazırlıklar

KÇ, bir makine, bir teçhizat gibi alınıp hemen uygulamaya konulamaz. KÇ'ye geçiş kararı alındıktan sonra,işletmede bu kararı uygulayabilmek için bir ekip oluşturulması ve bir takım ön hazırlıklar yapılması gerekir. Bu aşamadaki ilk çalışmalar özetle**:**

- Üst kurulun oluşturulması,
- Bilgilendirme ve tanıtım kampanyasının hazırlıkları,
- Eğitim programlarının oluşturulması,
- Gerekli maddi olanakların sağlanması,

şeklinde sıralanabilir[245].

Herhangi bir kuruluştaki yeni bir uygulamanın istenen sonucu vermesi, yönetimin bu uygulamayı neden hayata geçirmek istediğini bilmesiyle yakından ilişkilidir [246] . Bu aşamada benzer sektörlerde faaliyet gösteren diğer firmaların uyguladıkları KÇ programları incelenerek, programın sonuçları ve performansı değerlendirilebilir. Sonrasında firmanın KÇ oluşturmaya yönelik kararları alınmalıdır. Ön hazırlık aşaması ortalama 4 aylık bir zaman süreci gerektirebilir[247].

---

[244] Atayeter, a.g.e., ss. 119- 120
[245] Düren, a.g.e., ss. 85- 93
[246] Şimşek, **Kalite Yönetimi**, a.g.e., s.160
[247] Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, a.g.e., s. 22

İlk çalışmalar sonrasında ön hazırlık aşaması üç ana başlık halinde incelenebilir. Bu ana başlıklar şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Pilot bölgenin seçimi,
- ✓ Rehberin eğitimi,
- ✓ Pilot bölge çalışanlarının bilgilendirilmesi.

2.7.1.1. Pilot Bölgenin Seçimi

İşletmelerin, KÇ'ye geçiş döneminde yaşadıklar değişimi yumuşatmak için, KÇ'nin başlangıç faaliyetlerini dar bir çerçevede sınırlandırmaları, belli bir süre deneme niteliğindeki bu faaliyetleri ve bu dönemin sonunda yapılacak değerlendirmelerin sonuçlarına göre, çemberleri daha geniş bir alana yaygınlaştırmaları gereklidir[248].

Pilot bölge seçimi KÇ'nin etkinliğini göstermesi yönünden çok önemlidir. Pilot bölge seçiminde yapılacak bir yanlışlık KÇ açısından o işletmenin şansını yok edebilir. KÇ'nin uygulanmasına elverişli koşullar belli başlıklar altında şöyle sıralanabilir[249]:

- ➢ Yönetici- işçi ilişkilerinin problemsiz olması.
- ➢ İlgili bölüm yöneticilerinin motivasyonlarının yüksek ve önce katılımcı yönetim metotlarının uygulanmış olması.
- ➢ İşgücünün belli bir sayıda çalıştığı teknik ortamın olması.
- ➢ Belli, tanınabilir problemlerin çözümü ile kurulması düşünülen KÇ'nin becerileri arasında bir uygunluk olması.
- ➢ Kurulacak çembere yetecek sayıda gönüllü kişinin bulunması.

Pilot bölge seçimi ve pilot KÇ uygulamasındaki amaç; belirlenmiş programın küçük ölçekte uygulamaya konulması, uygulamada ortaya çıkan veya ileride çıkabilecek olası problemleri belirleyerek, programın uzun dönemde

[248] Düren, a.g.e., s. 94
[249] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s.95

uygulanabilirliğinin araştırmasını yapmaktır. Pilot uygulamalar 4 ile 8 ay arasında sürebilmektedir[250].

2.7.1.2. Rehberin Eğitimi

Rehber, koordinasyon sağlayan, eğiten, yenilikler getiren, geliştiren ve öğreten kişi olarak tanımlanmıştır. Buradaki önemli nokta, bu işi tam anlamıyla yerine getirecek olanın, özel bir kişi olmasıdır[251]. Rehberler, orta kademe yöneticiler ve uzmanlar arasından seçildikleri için genellikle üniversite ya da benzeri yüksek okul mezunudurlar. Analiz ve problem çözme yetenekleri ve kurum içi- dışı çeşitli konularda kazandıkları deneyimleri vardır.

KÇ için gerekli malzemeleri, bilgileri ve dokümanları sağlayan, geliştiren, KÇ'ye geçiş aşaması için strateji formüle eden rehberlere verilen eğitimler; genellikle kurum dışından, KÇ'nin kuruluş faaliyetlerine yardımcı olan uzmanlar tarafından verilir. Bu eğitimler genel olarak aşağıdaki konuları içerir[252]:

- Problem çözme teknikleri,
- Grup dinamiği,
- Örnek olaylar,
- Eğitim malzemeleri.

Eğitim görmemiş ya da yetersiz eğitim görmüş yönetici, rehber, lider ve üyelerle ilerleme kaydetmenin mümkün olmadığı görülmüştür[253]. Bu nedenle Rehberin eğitimi KÇ başarısında büyük öneme sahiptir.

2.7.1.3. Pilot Bölge Çalışanlarının Bilgilendirilmesi

İlk iki aşma tamamlandıktan sonra pilot bölgede KÇ kurulacağı konusunda, pilot bölgede çalışan tüm personele bilgi verilmelidir. Bunun için öncelikle personellere özel bir mesaj gönderilebilir. Bu işlem pilot çember liderleri belirlendikten sonra da

---

[250] Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, a.g.e., s. 22
[251] Öner, a.g.e., s. 4
[252] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 31
[253] Cevriye Gencer ve Mustafa Eşer, "Toplam kalite Yönetiminin TSK'de Bölük Seviyesinde Uygulanabilirliği", Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2 (2003), http://www.fbe.gazi.edu.tr/dergi/tr/dergi/tam/16(2)/8.pdf, (29 Nisan 2009), s. 297

yapılabilir. Çalışanlara gönderilen mesajlar kısa ve öz olup, yazılı olmalıdır. Böyle bir mesaj gönderilmesinin temel amacı KÇ konusunda çeşitli kademe yöneticilerin de büyük ilgi duyduğu imajını vermektir[254].

KÇ konusunda hazırlanacak olan bilgilendirme ve haberleşme ağı, faaliyetlerin daha sonraki başarısı ile çok sıkı ilişki içerisindedir. Bu nedenle üst kurulun ve ilgili uzman kişilerin yürütecekleri bilgilendirme kampanyasını, çok dikkatle ve çalışanlarının ortak değerlerine hitap edecek şekilde hazırlamaları gerekmektedir. KÇ'nin işletme personeline tanıtımını sağlayan bu bilgilendirme dönemi aşağıdaki başlıca dört amaca yöneliktir[255]:

- Gelecekte çember üyesi olacak kimseleri motive etmek,
- Yanlış anlaşılmaları ve çarpıtmaları önlemek,
- Endişe, huzursuzluk ve söylentilere çözüm getirmek,
- Personelden tepki almaya çalışarak, hazırlıkları bu tepkilere göre revize etmek ve yönlendirmek.

Çalışanlara gönderilen mesaj dışında ayrı bir toplantı da düzenlenebilir. Bu toplantı pilot bölge çemberinin planlanan ilk toplantısından bir veya iki hafta önce yapılabilir. Toplantının amacı işletme projesini tanıtmak, KÇ'nin amacı ve fonksiyonları üzerine bilgi vermektir. Bu toplantı genellikle 1,5 saat sürer, bu toplantıyla ilgili kişilere çembere katılıp katılmama konusunda yardımcı olunur. Bu toplantı fiili çemberin faaliyete geçirilmesinde önce yapıldığı için bu toplantıya "sıfır toplantısı" adı verilmektedir. Sıfır toplantısı fiili çember faaliyetinin başlangıç noktası olarak da kabul edilmektedir.

2.7.2. Kuruluş Aşaması

KÇ kurma faaliyetlerinde 2. safha olan kuruluş aşaması:

1. Gönüllü çalışanların belirlenmesi ve KÇ'nin kurulması,
2. KÇ üyelerinin eğitimi,
3. KÇ'nin faaliyete başlaması,

[254] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 97
[255] Düren, a.g.e., ss. 86- 87

olmak üzere üç temel safhadan oluşur. Bu aşamaların özelliklerinden aşağıda değinilmiştir[256].

2.7.2.1. Gönüllü Çalışanların Belirlenmesi ve Kalite Çemberinin Kurulması

Gönüllülük, KÇ uygulamalarını diğer çalışma gruplarından ayıran en önemli özelliktir. Daha öncede bahsedildiği gibi KÇ'ye katılımda gönüllülük şarttır. Dolayısı ile kurumda KÇ çalışmasından verim alınabilmesi için çalışma ortamında olumlu bir hava olmalı, kesinlikle zorlama olmamalıdır[257].

Bu bakış açısı ile, pilot bölge çalışanlarına ön hazırlıklarda "sıfır toplantısı" yapılıp KÇ ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, toplantıya katılan bireylerin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmalıdır. Bu bilgi edinme işlemi belirlenen KÇ liderleri tarafından gerçekleştirilebilir. Böylece gönüllüler hakkında bilgi toplanır ve ilgileri değerlendirilir.

Bu aşamada, daha önce de belirtildiği gibi, bilgi toplama işlemini yapan liderlerin, çalışanların kafalarında beliren çeşitli soruları cevaplandıracak düzeyde KÇ hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çember üyesi olabilecek yeterli sayıda çalışan var ise, bir an önce faaliyete geçilebilir. Gönüllü sayısı yeterli değil ise, o an için KÇ faaliyetlerine geçilmemelidir. Talep çok ise, önce kura ile ilk çember oluşturulabilir ve kalan bireylerden başka bir çember kurulabilir[258].

KÇ oluşturulması aşamasında göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlar özetle aşağıdaki şekildedir[259]:

- KÇ 8- 9 kişilik küçük gruplardan oluşturulmalıdır.
- Aynı çalışma grubunda bulunan elemanlar aynı çalışma biriminden seçilmelidir.
- Her zaman şart olmamakla birlikte, grubun lideri durumunda olan kişinin aynı çalışma biriminde seçilmesi tercih edilmelidir.

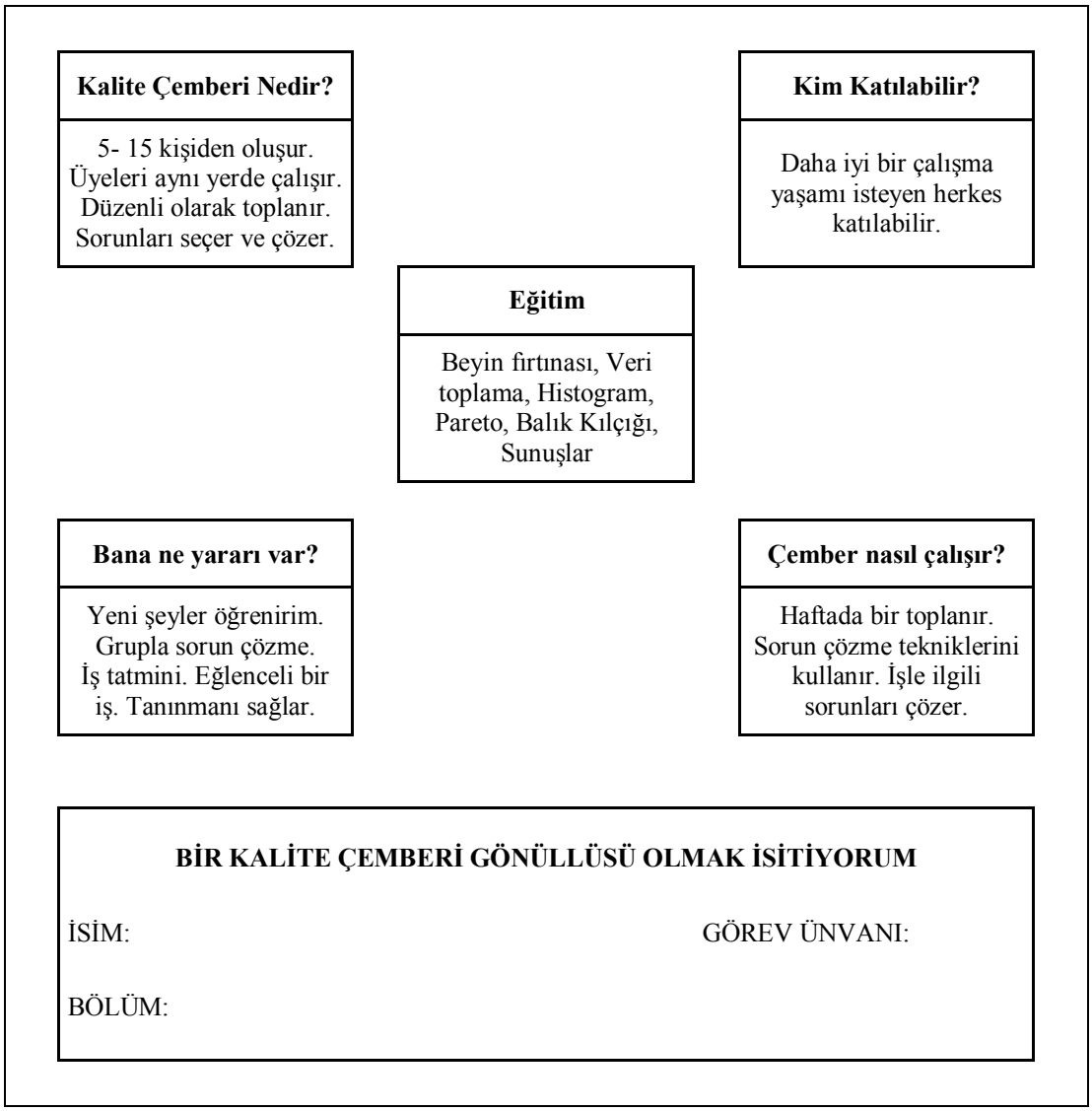
---

[256] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., ss. 97- 99
[257] Kaya, a.g.e., s. 97
[258] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., ss. 34- 35
[259] Şimşek, **Kalite Yönetimi**, a.g.e., ss. 156- 157

- Katılım zorunlu olmamalı, gönüllülük teşvik edilmelidir.

İşletmede gönüllü kişilerin belirlenmesi aşamasında bilgilendirici özellikli bir form da kullanılabilir. Şekil 2.3.'de gönüllülerin başvurması için kullanılabilecek bir form örneği bulunmaktadır.

Şekil 2.3. Kalite Çemberi Gönüllü Başvuru Formu



Kaynak: Rıdvan Bozkurt ve Ceylan Eşit, Kalite Çemberleri, Ankara: Mert Matbaası, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:662, 2002, s. 35

2.7.2.2. Kalite Çember Üyelerinin Eğitimi

Liderler, pilot KÇ'nin oluşturulması aşamasına geçmeden önce KÇ ile ilgili öğrendiklerini, aldıkları eğitimleri çember üyelerine öğreteceklerdir. Bunu yapmak için acele edilmemeli, konuları açıklamak için kendi çalışma ortamlarında mevcut olan sorunlardan ve verilerden yararlanılmalıdır. Eğer gerekiyor ise şirketin Kalite Bölümü yardım edebilir, ancak en iyi yöntem liderlerin kendi grubuna ders vermesidir. Öğretmek öğrenmektir ve üyelerine öğretme tecrübesinden lider de çok şey öğrenecektir[260].

Çember liderleri, genlikle çemberin ilk toplantısından önce yaklaşık üç gün boyunca eğitim alırlar, çember üyelerinin eğitimi ilk 8- 10 çember toplantısı boyunca sürebilmektedir[261].

Öncelikle çember üyelerine KÇ'nde amacın ne olduğu, nasıl çalışılacağı, uygulayabilecekleri başlıca analiz ve çözüm teknikleri öğretilmelidir[262]. Çember üyeleri; problem çözümünde kullanacakları yöntem ve teknikleri kullanmak üzere gerekli teknik bilgileri içeren eğitimlerden de geçirilmelidir. Çemberlere verilecek olan bu eğitimin en ideal şekli; çember çalışmalarına başlamadan önce 20- 40 saatlik bir eğitim gurubu şeklinde üyelere sunulmasıdır.

Buraya kadar bahsedilen KÇ temel eğitimlerinin konuları özetle aşağıdaki şekilde sıralanabilir[263]:

- ✓ KÇ'nin amacı, çalışma şekli, ilkeleri,
- ✓ Problemlerin tespiti ve önem sırasına konması (pareto),
- ✓ Sebep araştırması (neden - sonuç analizi),
- ✓ Veri toplama - değerlendirme yöntemleri,
- ✓ Çözüm önerileri geliştirme (beyin fırtınası),
- ✓ Grup verimliliği,

---

[260] Ishikawa, a.g.e., s. 148
[261] John D. Blair, Stanley L. Cohen and Jerome V. Hurwitz, a.g.e., s.10
[262] Kaya, a.g.e., s. 99
[263] Okan İlhan, "Kalite Çemberleri", T.C. Sağlık Bankalığı Denizli İl Sağlık Müdürlüğü Bilgi Paylaşım Semineri'ne Sunulan Bildiri, Denizli: 1-3 Mayıs 2007, http://www.okanilhan.net/dokuman/SDH%20KAL%C4%B0TE%20%C3%87EMBERLER%C4%B0%20B%C4%B0LG%C4%B0%20PAYLA%C5%9EIM%20SEM%C4%B0NER%C4%B0.pdf, (29 Nisan 2009), ss. 50- 68

- ✓ Raporlama ve sunuş teknikleri,
- ✓ Temel İstatistik,
- ✓ Grup dinamiği,
- ✓ İletişim,
- ✓ Liderlik,
- ✓ Takım oluşturma,
- ✓ Farkındalık.

2.7.2.3. Kalite Çemberinin Faaliyete Başlaması

Bu aşamada çember artık faaliyete başlar ve öğrendiği araç ve tekniklerle sorunların çözümünde söz sahibi durumuna gelir. Bir pilot bölgede kurulan çemberin kendi bölümlerine ilişkin sorunların çözümü çalışmalarında ilişkiler ve ilgili bölümler arasın koordinasyonu KÇ'nin organizasyon yapısı içinde gerçekleşir[264].

KÇ kendilerine bir isim seçerek faaliyetlerine başlar. Çalışmalar haftada bir veya gereken durumlarda daha sık toplanmak sureti ile yürütülür. Çember toplantılarında görüşülen konular ve alınan kararlar toplantı tutanakları ile belgelenir ve birim yönetimine sunulur. KÇ toplantılarının temel ilkeleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir[265]:

- ✓ Toplantı sıklığı, toplantı yeri ve zamanı belirlenmelidir.
- ✓ Her üye toplantılara katılmalı ve toplantılara zamanında gelmelidir.
- ✓ Toplantılara planlanan zamanda başlanmalı ve bitirilmelidir.
- ✓ Toplantı gündemi belirlenmeli ve tüm üyelerce anlaşılması sağlanmalıdır.
- ✓ Tüm üyelerin görüşlerini söylemesine olanak verecek katılımcı bir ortam yaratılmalıdır.
- ✓ Toplantı sırasında çember üyeleri;
    - o Konuyu dağıtmaktan kaçınmalı,
    - o Birbirlerinin sözünü kesmemeli,
    - o İkili diyaloglara girmemeli,

---

[264] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., ss. 98- 99

[265] Çözümvar Danışmanlık, "Kalite Çemberleri El Kitabı", 2009, http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Kitaplarimiz/Kalite_Cemberleri_El_Kitabi.pdf, (29 Nisan 2009), ss. 9- 10

- Kişileri eleştirmemeli ve başkalarının fikirleriyle alay etmekten veya küçümsemekten kaçınmalıdır.

✓ Uzlaşmaya varılamayan konularda oylama yöntemine başvurulur. Oylamada tüm üyelerin oy hakkı eşittir; çember rehberinin oy hakkı yoktur.

✓ Toplantı sonunda bir sonraki toplantıya kadar yapılması gerekenler belirlenmelidir.

✓ Üyeler arasında işbölümü yapılmalı, görev ve termin süreleri belirlenmelidir. Tüm üyeler kendilerine verilen görevleri anlamış olmalıdır.

✓ Çember üyeleri kendilerine verilen görevleri eksiksiz ve zamanında tamamlayarak toplantılara hazırlıklı gelmelidir.

✓ Alınan kararların ve yapılan işlerin takibi yapılmalıdır.

✓ Ekip toplantılarında görüşülen konular ve alınan kararlar tutanaklar üzerinde belgelenmelidir.

KÇ'nin görev süresi, problemin derecesine, kurumun imkan ve ihtiyaçlarına göre üç ile altı ay arasında değişebilir. Kurumun imkan ve ihtiyaçları doğrultusunda, kurumun kontrol edebileceği kadar çember oluşturulabilir[266].

2.7.3. Kalite Çemberlerinin Yaygınlaştırılması

Pilot uygulama aşaması süresince yetkililerin yaptıkları gözlemler ve denemeler niteliğindeki faaliyetler sona erince, alınan sonuçlar bir değerlendirmeye tabi tutulur. Değerlendirmede olası öngörülenle, deneme sonunda elde edilenler karşılaştırılır. Bu değerlendirmenin amacı, çıkan sonuçlara göre, KÇ'nin işletmenin diğer bölümlerine yaygınlaştırılması için hazırlanacak programları yönlendirmektir.

Başlangıç faaliyetlerinin değerlendirilmesinde; gözlemler, deneyimler, ve faaliyetlerin ölçülebilir somut, fiziksel sonuçları kadar, sosyal gelişmenin de dikkate alınması gerekmektedir. İşletmelerde KÇ faaliyetleri değerlendirilirken; anket ve soru formları, mülakat yöntemi, yazılı rapor ve belgelerin incelenmesine önem verilmelidir[267].

[266] T.C. Sağlık Bakanlığı, "Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi", a.g.e., s. 6
[267] Düren, a.g.e., ss. 96 -97

KÇ'nin yaygınlaştırılması aşamasında çalışan tüm personelin KÇ programlarına uyumlu ve gönüllü bir şekilde katılım sağlamasına çalışılacaktır. Bu aşamada uygulanması gereken başlıca faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmede uygulanan KÇ programının tüm birimlere tanıtılması, personelin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi amacı ile eğitim programının düzenlenmesi.
- KÇ programlarını yürütecek olan personelin, çember yöneticilerinin ve yardımcı personelin seçimi ve eğitimi yapılmalı, bu aşamada işletme kendi yetiştirdiği elemanlar "genişleme" aşamasını yürütmelidir.
- Firma içindeki tüm bölümlerde KÇ programının yürütülmesi ile gerekli yetki ve sorumluluklar dağıtımı yapılmalıdır.

Genişleme aşaması işletmenin yapısına göre değişebilmekle birlikte 4 ile 8 ay gibi bir süre alabilmektedir[268].

2.7.4. Kalite Çemberlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar

KÇ, işletmelerde temel olarak üç alanda iyileştirme sağlayabilmektedir. Bunlardan birincisi ve en açık olanı, ürünlerin kalitelerinin artırılmasıdır. Önemli olan kaliteli ürün anlamına gelen doğru ürünün, en uygun fiyatla en uygun zamanda üretilmesidir. İkincisi, işgörenlerin katılımlarının sağlanmasıdır. İşgörenler işletme sorunlarını yönetimdeki insanlar kadar bilmektedirler. Nezaretçilerin lider olarak değerlendirilmeleri de, üzerinde durulması gereken bir diğer faktördür. Çünkü; işletmelerde dış baskılar nedeniyle nezaretçilerin yetkileri sık sık aşınmaya uğramaktadır. KÇ bunların başarılmasında yönetime yardımcı olan çok önemli bir araçtır[269].

KÇ'nin, daha önce belirtilen amaçlar ve yukarıda verilen bilgiler ışığında, kuruluşlara ve çalışanlara genel olarak sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir[270]:

- Çalışanlar ve bölümler arasında işbirliği artar.

[268] Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, a.g.e., ss. 22- 23
[269] Atayeter, a.g.e., s. 119
[270] Türker ve Kılıç, a.g.e.

- Programa katılan herkes eğitim görür ve çalışanların yeteneklerinin gelişmesinin beraberinde işletme ihtiyaçlarının neler olduğu ortaya çıkarır.
- İletişimin düzeltilmesine ve gelişmesine yardımcı olurken, kişilerin daha açık fikirli olmasına, açık iletişime, etkileşime ve sinerjiye katkıda bulunur.
- Çalışanların motivasyonunun artmasına ve paralel olarak da verimliliğin artmasına katkı sağlar.
- İş güvenliği konusunda etkinlik sağlanır.
- Yeni teknolojilerin yerleştirilmesi, yeni üretim veya hizmet alanlarının açılması gibi konuların çalışanlar tarafından kolay kabul edilmesine olanak sağlar.
- Ürün ve hizmet kalitesi gelişir.
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yetenekleri gelişir.
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme ortaya çıkar.
- Liderlikle ilgili yetenekler geliştirilir ve değerlendirilir.
- Çalışanlara, çalıştıkları bölümlerdeki faaliyetlerde etkin rol alabilme olanağı yaratılır.

Özetle KÇ literatürü, işle ilgili kalite problemlerinin çözümüne ve üretim metotlarının iyileştirilmesi çalışmalarına işçilerin katılımı ile; organizasyonun direkt olarak kalite ve verimlilikte iyileşme sağlanması, dolaylı olarak da işçiler arasındaki motivasyonun artması ve daha iyi bir tutum geliştirilmesi avantajlarının sağlanacağını ortaya atmaktadır[271].

[271] Murray R. Barric and Ralp A. Alexander, "Journal of a Quality Circle Intervention", Journal of Organizational Behavior, Vol: 13, No: 1, (Jan., 1992), Published by: John Wiley and Sons, http://www.jstor.org/stable/2488440, (1 Şubat 2009), s.74

2.7.5. Kalite Çemberlerine Geçişte Karşılaşılan Sorunlar

KÇ'nin, yalnızca basit bir taktik değişikliği olmadığı açıktır. KÇ'nin işletmeye girişi, aynı zamanda yeni bir sosyal ilişkiler düzenini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, KÇ'ye geçiş ile; sosyal, ekonomik ve teknik bazı gelişmeler sağlanmaktadır. İşletmelerde KÇ'nin kurulmasına karar verildiği andan itibaren, işletmenin girdiği değişim sürecinde personelin beklentileri yerine getirilmezse, bazı direnç gösterileriyle karşılaşılabilir[272].

Çalışanların bu değişime karşı direncinin altında bazı nedenler vardır, öncelikle bu nedenlerin üzerinde durup ortadan kaldırmak gereklidir. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir[273]:

- Alışkanlıklar,
- Bilinmeyenin verdiği korku,
- Değişimin etkisi konusunda yönetimin objektif olmayacağı düşüncesi,
- Değişim konusunda hiçbir eğitim ve tecrübenin olmaması,
- Pasif duruma düşme endişesi,
- Menfaatlerin ve bireysel amacın yok olması,
- Değişim için haklı bir neden görmemek,
- Değişim için kişisel bir anlaşmanın olmadığı ve bu yüzden kişiyi ilgilendirmeyeceği hissi,
- Başarısızlıktan sorumlu tutulma korkusu,
- Sadece kişisel menfaatin gözetilmesi.

Çember faaliyetlerini yürütürken yapılan ve KÇ faaliyetlerinde başarısızlığa neden olan zorluklar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir, KÇ'nin başarılı olabilmesi için bu zorlukların aşılması gerekmektedir [274]:

- Konu ile ilgili zorluklar;
  - Zor konuların seçilmesi,
  - Konunun çözümü insiyatifleri dışında olması,

[272] Düren, a.g.e., s. 98
[273] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 220
[274] İlhan, a.g.e., s. 83

- Çemberlerin temel fikri anlaşılamamış olması,
- Çalışma sahası dışından konu seçiliyor olması.

- Lider ile ilgili zorluklar;
  - Liderin çok güçlü olması,
  - Liderin etkin olmaması,
  - Liderin eğitiminin yetersiz olması,
  - Yanlış seçilmiş bir lider bulunması.
- Üyeler ile ilgili zorluklar;
  - Üyelerin faaliyetlere katılamıyor olması,
  - Üyelerin uygun seçilmemiş olması (yaş, eğitim seviyesi, tecrübe ,vb.),
  - Üyelerin sık değişiyor olması,
  - Faaliyetler için yeterli zamanın olmaması.

2.8. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Problem Çözme Metodolojisi

Problem çözme metodu bir grubun motivasyonuna dayanan katılımcı bir uygulama yöntemidir. Karmaşık durum analizine yardımcı araçlar üstüne kurulan problem çözme metodu, şirketin kalite projelerini geliştirmek için çok etkili bir yoldur[275].

KÇ faaliyet kapsamına giren problemlerin çözümünde şu usul ve esasları takip eder[276]:

a) Problemlerin belirlenmesi,

b) Problemlerin önem derecesinin belirlenmesi ve önem derecesine göre sıralanması,

c) Problemlerin temel sebeplerinin bulunması,

d)Problemleri ortadan kaldırmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, sorumluların tayin edilmesi ve yürütülmesi,

e) Problemin sebebinin ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler üretilmesi,

[275] Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Kullanılan Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi**, a.g.e., s. 267

[276] T.C. Sağlık Bakanlığı, "Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi", a.g.e., s. 6

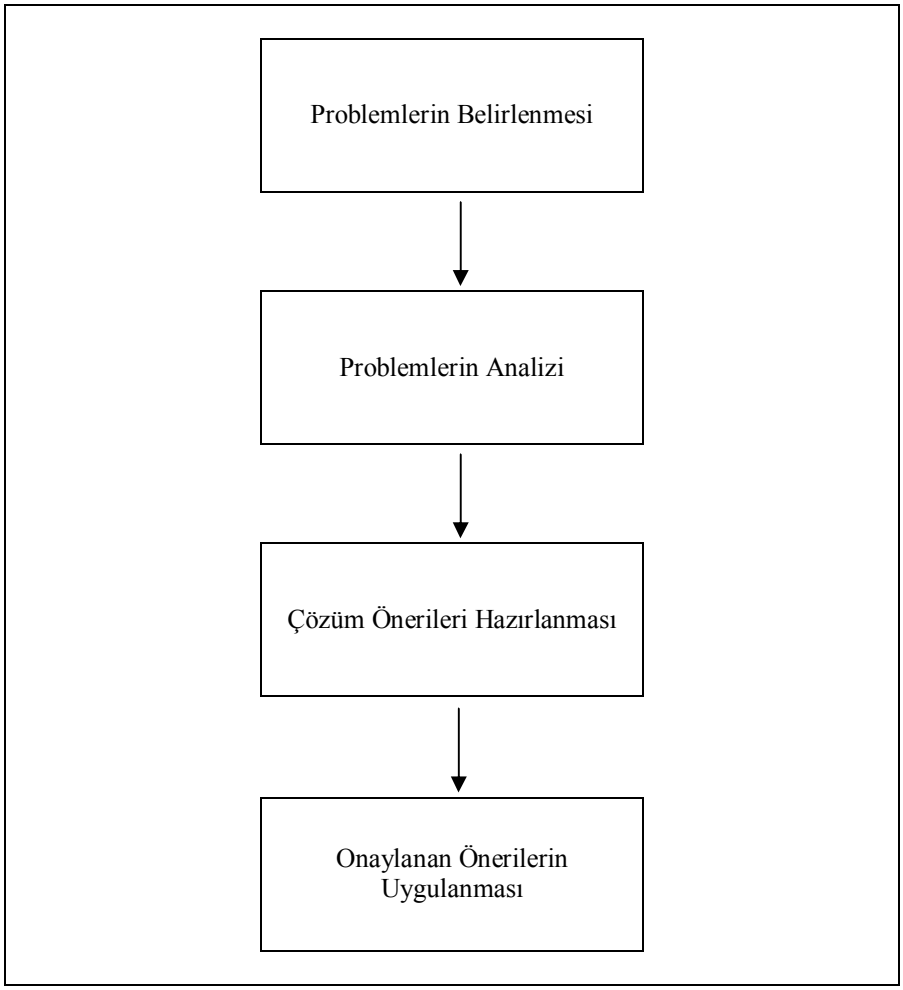
f) Bulunan çözümün uygulanması ve deneme sonuçlarının alınması, karşılaşılabilecek muhtemel aksaklıkların giderilmesi,

g) Problemin çözümüne yönelik teklifin kalite geliştirme ekibinin ve ilgili birim sorumlularının katıldığı bir toplantıda sunulması ve tartışılması,

h) Çözüm önerisinin, Üst kurul tarafından onaylanarak, ilgili birimin de görüşü alınarak uygulamaya geçirilmesi.

KÇ'nin problem çözme aşamaları özetle aşağıda şekil 2.4.'de üzerinde gösterilmiştir.

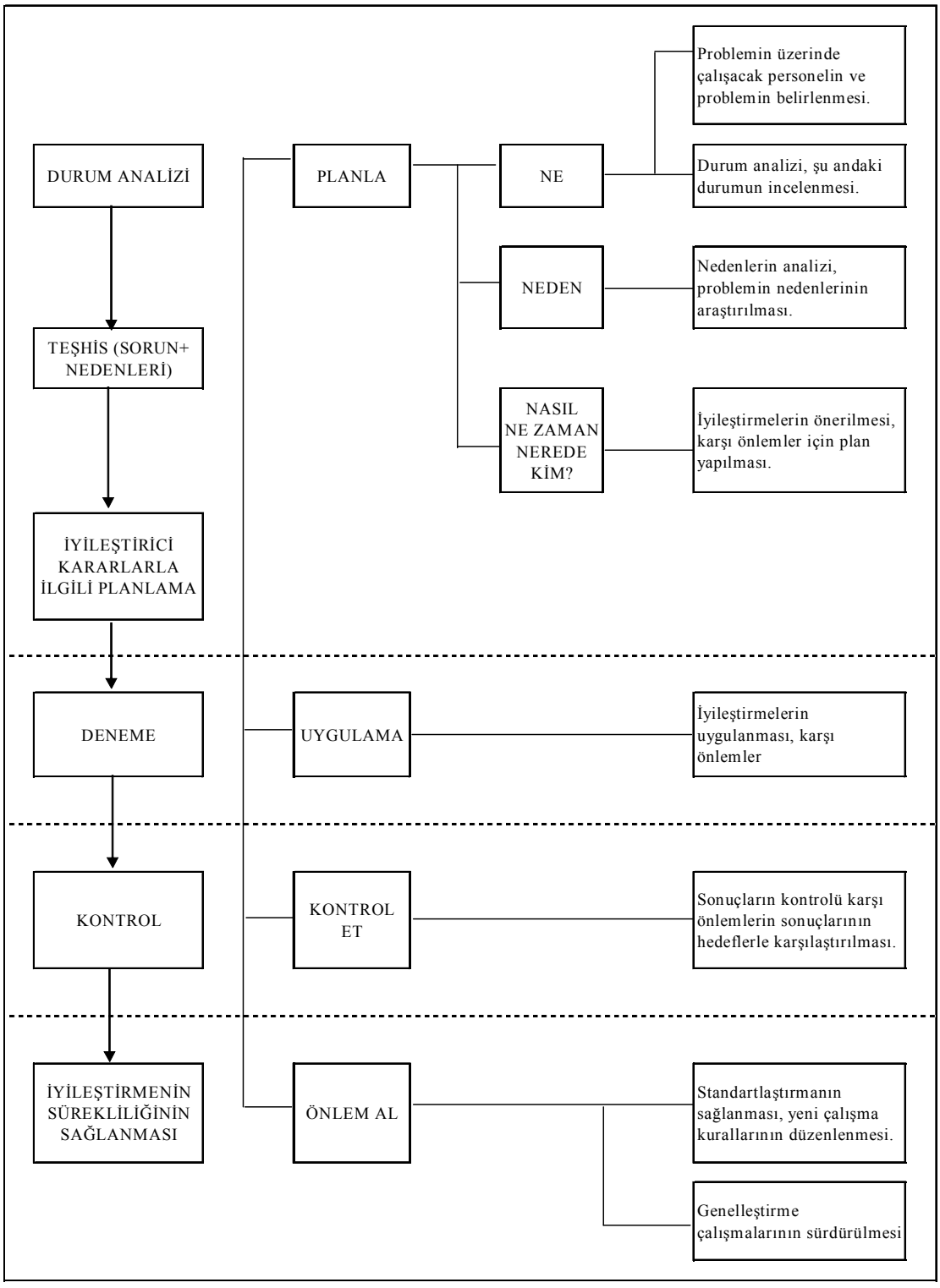
Şekil 2.4. Kalite Çemberlerinin Problem Çözmede Faaliyet Aşamaları



Kaynak: Çözümvar Danışmanlık, "Kalite Çemberleri El Kitabı", 2009, http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Kitaplarimiz/Kalite_Cemberleri_El_Kitabi.pdf, (29 Nisan 2009), s. 12

KÇ'nin sorun çözmede izlediği basamaklar ve temel araçların tanıtılmasına yönelik olan bu çalışmalar, problem çözme basamakları ve bu basamaklarda yararlanılan araçlar dikkate alınarak yürütülecektir. Konu PUKÖ çevrimi içinde ele alınıp incelenecektir. Şekil 2.5.'de problem çözme basamaklarında PUKÖ çevriminin yeri ve yapılacak çalışmaların neler olduğu belirtilmiştir.

Şekil 2.5. PUKÖ Döngüsü ve Problem Çözme Basamakları



Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar, 6. b, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, ss. 133-134

Problem çözme işleminde başarı öncelikle problemin doğru tanımlanmasına bağlıdır. Bunun yanında, problem ile ilgili konuda yeterli bilgiye sahip olmak, bulunacak olası çözümlerin etkililiğini arttıracaktır. Yeterli bilgi toplandıktan sonra güçlüğü gidereceği düşünülen davranışlar ve seçenekler belirlenmektedir. En uygun çözüme götüreceği düşünülen seçenekten başlanarak belirlenen seçenekler uygulamaya dönüştürülmekte ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çözümde başarılı olunmuşsa aynı yolda devam edilmekte, başarısız olunduğunda ise bir diğer seçenek uygulamaya konulmalıdır[277].

Bundan sonraki kısımda yukarıda belirtilen problem çözme basamaklarının özelliklerinden ve yapılması gereken çalışmalardan bahsedilecektir.

2.8.1. Problemin Seçimi

Problem; bir bireyin ya da kurumun amacına ulaşmasını engelleyen, bir çözüm ya da inceleme gerektiren durum olarak tanımlanır. Problem çözme; amaca ulaşılmasını önleyen engeli ortadan kaldırmak için çaba gösterilmesi ve çabaların amaca ulaşması olarak tanımlanabilir[278].

KÇ'nin faaliyetinin ilk aşaması, çemberin üzerinde çalışacağı sorunun seçimidir. Bu aşamada liderler ve üyeler, çözüme ulaşılmasını arzu ettikleri tüm problemlerin listesini yaparlar. Sonrasında bu problemler, türlerine göre gruplandırılır. İçlerinden bir tanesi veya benzer nitelikteki bir grup sorun, o faaliyet döneminin esas problemi olarak belirlenir. Rehberinden onayı alındıktan sonra sıra, seçilen sorunun somut bir şekilde ortaya konulmasına gelir. KÇ üyeleri bir sonraki toplantıda problemle ilgili o anki durumun analizi yapacaklardır[279].

KÇ, problemleri seçerken kurumun gelişmesine katkıda bulunma, kalite konusunda belirlenen hedeflere hizmet etme gibi kriterleri göz önünde

---

[277] Seda Saracaloğlu, Oğuz Serin ve Nergiz Bozkurt, "Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri İle Başarıları Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 16 (2002), http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv/pdf/2002_16_14.pdf, (29 Nisan 2009), s. 151

[278] Gökçe Dündar, "2. Komite Davranış Bilimleri Ders Notları", (Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi) http://tip.cumhuriyet.edu.tr/cutf/Donem1/DonemI20042005/IIkomitedavranisdersiozeti.pdf, (29 Nisan 2009), s.3

[279] Düren, a.g.e., s. 68

bulundurmalıdır. Çember üyeleri, kuruluşun farkında olduğu ve belki senelerdir çözmek için uğraştığı örgüt içi büyük sorunlar ile ilgilenmemelidir.

Problemleri KÇ üyeleri ortaya koyarlar ama yinede mümkün olduğu kadar çeşitli fikirleri (yöneticiler, diğer çalışanlar vb.) alınması da fayda sağlayabilir[280]. Seçilen problemin çember başarıya ulaşması üzerindeki önemi büyüktür. Problemin seçiminde genellikle dört kriterden hareket edilir[281]:

- **Motivasyon:** Problemi çember üyelerinin belirlemesi önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu durum, üyelerin problemin üzerine daha büyük bir cesaretle gitmesini sağlayacaktır. Sonuçta çözüm o kadar başarılı olmasa dahi motivasyon açısından pek bir şey değişmeyecektir.
- **Ölçülebilirlik:** Ele alınan problemin önceki durumdan ne gibi farklı bir duruma geldiğinin belirlenebilmesidir. (Örneğin; firelerin azalıp azalmadığı, toplantı sayısı, hata sayılarının yeni durumu vb.)
- **Ulaşılabilirlik:** Bir problemin seçiminde çözüm açısından başarılı olup olmamayı gösterir. Problemin seçiminde çember üyeleri gönüllü ve azimli ise tüm problemler erişilebilir özelliğe sahip olacaktır.
- **Uygunluk:** Seçilen problemin ilgili işletme, atölye, servis ve kişilere yarar sağlayacak olması ve tutarlı olmasıdır.

Problemlerin tanımlanmasında ve seçiminde beyin fırtınası ve oylama yöntemleri en etkin olarak kullanılabilecek yöntemlerdir [282] . Beyin fırtınası yönetiminin özelliklerinden '2.9. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri' kısmında bahsedilecektir.

2.8.2. Durum Analizi

Problemi belirlemenin ikinci basamağı, öncelikle problem çözme sürecinin amaçlarını saptama ve problemin çözüldüğünü gösteren ne gibi bir kanıtın kabul edilebileceğini belirlemek ile başlar. Bu basamakta yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

---

[280] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 64
[281] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., ss. 140- 141
[282] Çözümvar Danışmanlık, a.g.e., s. 13

- Problemin çözüldüğü nasıl anlaşılacak?
- İstenen durum neye benziyor?
- Bu soruları yanıtlamak için hangi verilere gereksinim var?

Genelde problem ne kadar spesifik ifade edilebilirse o kadar kolay çözümlenebilir. Bu nedenle de ele alınacak problemin kısa, açık ve doğrudan tanımlanması gerekmektedir[283].

Bu amaçla çember üyeleri, problemin seçimini takip eden toplantıda, önce problemle ilgili olarak o anki durumun analizini yaparlar. Bu analiz sonucunda, problemin çözüme ulaşması yolunda nelerin amaçlanacağını saptarlar ve toplantı sonunda, daha önce seçilen problem somut bir şekilde formüle edilmiş, gelecek toplantının amaçları belirlenmiş ve bir program yapılmış olur. Bu aşamada, çember çalışmalarının bundan sonraki gelişiminin daha kolay izlenebilmesi için, bir seyir tablosu oluşturulması yoluna gidilebilir[284].

2.8.3. Nedenlerin Analizi

Nedenlerin analizi üç aşamada gerçekleştirilir[285]:

1. **Neden-Sonuç Diyagramı Oluşturulması:** Soruna yol açabilecek nedenler belirlenir ve neden-sonuç diyagramında gösterilir. Soruna yol açtığı düşünülen nedenler iyileştirme olanaklarına işaret edilir ve çözüm/ iyileştirme yöntemleri geliştirilmesine böylelikle yardımcı olunur. Diyagram çizilirken beyin fırtınası ve çoklu oylama tekniklerinden yararlanılabilir.
2. **Veri Toplanması:** Hangi verilerin, nereden ve nasıl toplanacağını içeren bir plan hazırlanır ve veri toplamadan sorumlu çember üyeleri belirlenir. Toplanacak verinin niteliğine göre veri toplamak için bir form hazırlanır. Form üzerinde toplanan veriler, ölçüm birimi, ölçüm periyodu, gözlem sıklığı, ölçümü yapan vb. bilgilere yer verilir.

---

[283] Sultan Taşçı, "Hemşirelikte Problem Çözme Süreci", Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal of Health Sciences), Ek Sayı: Hemşirelik Özel Sayısı, Sayı: 14 (2005), http://sagens.erciyes.edu.tr/dergi/hemsire/Sultan2.pdf, (29 Nisan 2009), s. 76
[284] Düren, a.g.e., s. 68
[285] Çözümvar Danışmanlık, a.g.e., ss. 14- 15

3. **Nedenlerin Problem Çözme Teknikleri Aracılığıyla Analizi:** Toplanan veriler değerlendirilir, analiz edilir ve sorun üzerinde en etkili olan nedenler tespit edilir. Bu aşamada pareto diyagramı kullanılabilir.

Pareto analizi ve neden- sonuç diyagramı yöntemlerinin özelliklerinden "2.9. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri" kısmında bahsedilecektir.

2.8.4. Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi

Bir probleme çözüm seçenekleri geliştirme, bilinen tüm seçeneklerin sınıflanması ve başka seçeneklerin düşünülmesi aşamasıdır. Bu basamak problem çözme süreci içinde en fazla yaratıcılık gerektiren aşamadır. Seçenek oluşturulması hedef yönelimli bir süreç olduğundan doğal olarak seçimi gerektirir. Bilgi seçiminin bireyin geçmiş yaşantılarının bir fonksiyonu olmadığı, tam tersine geçmiş deneyimleri kullanabilme yetisinin önemli bir etmen olduğunu belirtilmektedir[286].

KÇ üyeleri; problemlere çözüm olabilecek her türlü öneriyi bu aşamada bulmaya çalışmalıdır. Daha sonraki aşamalarda bu çözüm yollarından uygulanabilme olasılığı en yüksek ve en gerçekçi olanlarının seçilmesi ve bu seçeneklerin verilerle doğrulanarak desteklenmesi yoluna gidilecektir.

KÇ, bu aşamada bazen dışarıdan kısa süreli uzman yardımı talep edebilirler. Yardım gerektiren bir sorunla karşılaşıldığında bir uzmanın yardıma çağırılması iyi bir yönetim olduğunun göstergesidir. Önemli olan sorunların tümü için değil, sadece özel konularda kısa süreli yardımlar alınmasıdır[287].

Seçenek oluşturmada; geçmiş çözümlerin analizi, problem hakkında bilgisi olmayan dışardan birinin görüşünün alınması, sorun üzerinde bir gece geçirme, problemi ve olası çözümleri göz önüne getirme gibi bireysel teknikler kullanılabileceği gibi beyin fırtınası, fikir yazma havuzu, nominal grup tekniği gibi grup teknikleri de kullanılabilir.

[286] Taşçı, a.g.e., s. 76
[287] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 68

2.8.5. Uygulanacak Olan Çözüm Önerilerinin Seçimi

Karar vermek için alternatifler daha önce problemi belirleme evresinde geliştirilen ölçütlere göre sistemli bir şekilde değerlendirilmelidir. Her alternatifin olası sonuçları ve etkileri gözden geçirilmeli, özellikle değişiklikler yapıldığında ortaya çıkabilecek engel ve fırsatlar göz önüne alınmalıdır. Aşağıdaki soruların yanıtlarına göre uygun çözüm seçenek/ seçeneklerin belirlenmesi yararlı olacaktır[288]:

- Bu öneri uygulamada ne kadar pratik?
- Bu öneri gerçekçi mi?
- Bu önerinin masraf/ getiri oranı işletmeye fayda sağlayacak düzeyde mi?
- Bu öneri sınırlı sayıda kişi tarafından kolayca uygulanabilir mi, yoksa çok sayıda kişinin bunun iyi bir fikir olduğuna ikna edilmesi mi gerekli?
- Bu öneri organizasyonun şimdiye kadar attığı adımlara uygun mu?

Gerçekleştirilmesi mümkün görünen çözüm yollarının seçiminde kullanılan kriterler, sayısal veriler yardımı ile de karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırmalar sonucu, çemberin daha önce listesini yapmış olduğu çözüm önerileri arasında, seçim yapmaya yarayacak kriterler belirlenir. Çember üyeleri, seçim kriterleri belirlendikten sonra, listesi çıkarılan çözüm önerilerini belirlenen eleme kriterleri yardımıyla elemeye tabi tutalar. Daha sonra çember üyeleri elemeden geçen tüm çözüm önerilerini sınıflandırıp liste haline getirirler[289].

2.8.6. Kalite Çemberinin Çözüm Önerilerinin Denenmesi

Çember üyeleri çalışma sonuçlarını öncelikle birim yönetimine/ süreç iyileştirme ekibine raporlamalıdır. Çember üyeleri bu raporlarda, üzerinde çalışılan konular, iyileştirme/çözüm önerileri, faaliyetleri vb. hakkında bilgilere yer vermelidir. Yönetimden talep geldiği takdirde çember çalışmalarının sözlü ve görsel surumu yapılabilir. Çember üyeleri onaylanan önerilerin uygulanmasında da görev alabilirler. Onaylanan çember önerilerinin uygulanmasında PUKÖ döngüsü adımları izlenmelidir[290].

---

[288] Taşçı, a.g.e., s. 76
[289] Düren, a.g.e., s. 69
[290] Çözümvar Danışmanlık, a.g.e., ss. 17- 18

KÇ çözüm önerilerinin denenmesi aşamasında dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir[291]:

- Çember, sorunu saptayacak bir yöntem benimser benimsemez, yürürlüğe koymak için bir plan yapmalıdır. Çözümü küçük çapta denemek için onay, rehber yolu ile de elde edilebilir. Küçük çapta yapılan bir pilot çalışma; zaman, para ve çember enerjisinden tasarruf sağlayabilir.
- Çembere yeterli deneme süresi verilmesi sağlanmalıdır.
- Çember üyeleri, sorunun tüm diğer yönlerini de gözden geçirmeli ve benzer sorunların yaşandığı yerlerde de uygulamalıdır.
- Çözümün kalıcı olması için önleyici tedbir almalıdır.
- Eğer sonuç olumlu değil ise önceki aşamalarda bir yanlışlık olduğu varsayımı ile sorunun tekrar analizine gidilebilir.

2.8.7. Sonuçların Kontrolü

KÇ hiç şüphesiz, çalışanlar, kurum ve ülke yararına olumlu sonuçlar alınması ümidi ile uygulamaya konulmaktadır. Bu nedenle bu üç açıdan da, amaçların ne ölçüde gerçekleştirdiğinin izlenmesi zorunludur. Öte yandan, çember uygulamalarının yakından izlenmesinin, uygulamaların başarısının arttırılmasına da katkısı olabilecektir[292].

Uygulama aşamasından sonra, ele alınan iyileştirme uygulamalarının sonuçlarının hedefler ile karşılaştırması aşamasına geçilir. Değerlendirme aşaması olan bu aşamada sonuçlar takip edilir, uygulama kontrol edilir ve sonuçlar gözlenir. Gelişmeler konusunda göstergeler ve kritik noktalar gözden geçirilir. Sonuçların kontrolü aşamasında esas amaç, çözümün etkilerini incelemek ve öngörülen ile gerçekleşen sonuçları karşılaştırmaktır[293].

Sonuçların kontrolü aşaması, seçilen ve uygulanan çözümün problemi ne derece çözdüğünü belirlendiği ve gerekirse diğer aşamaların gözden geçirilip tekrar

[291] İlhan, a. g.e., s.78
[292] Ülkü Dicle, "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, İstanbul: 28- 30 Kasım 1984, 3. b, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 320, 1995, s.160
[293] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 156

düzenlendiği kritik bir problem çözme aşamasıdır. Genellikle göz ardı edilen bir basamaktır. Değerlendirme; bir hedefe ulaşılma derecesini belirlemenin, bir sorunun çözülüp çözülmediğini kontrol etmenin yanında, geliştirilen stratejilerin gelecek uygulamalar için etkinliği hakkında geri bildirim sağlamak amacıyla yapılır.

Ek olarak yapılan tüm çalışmaların mutlaka doğru, tanımlayıcı ve eksiksiz bir şekilde kayıt edilmesi gerekir. Kayıt işlemi gerektiği gibi yapılmaz ise problem çözme sürecinde başarılı bir şekilde tamamlanması mümkün olamayacaktır[294].

2.8.8. Üst Yönetime Sunuş

Yönetime sunuş, bir çember liderinin ve üyelerinin, üzerinde çalıştıkları projenin ne olduğunu, sonuçlarını ve ne tür öneriler getirmek istediklerini yöneticilerine sunmalarıdır. Yönetime sunuşta, çemberin tüm üyeleri ve onların yöneticisinin yanı sıra, bir veya birden fazla rehber, üst kurul üyeleri, orta ve üst düzey yöneticiler ya da teknik uzmanlar gibi, çemberin yürüttüğü projeye yardım etmiş kişiler olabilir.

Yönetime sunuş aşağıda sıralanan durumlarda yapılmalıdır[295]:

- Bitirilmiş projeyi göstermek için,
- Öneriler yapmak için,
- Uzun süren projelerde durumu açıklamak için.

Yönetime sunuş sırasında üyelerin her biri değişik fonksiyonlar üstlenir ve kendilerinin hazırladıkları grafik ve şemaları kullanırlar. Yönetime sunuş, çember üyelerinin yaptıklarını iletmeleri için güçlü ve heyecan verici bir yoldur. Diğer taraftan KÇ'nin onurlandırılmaları için de iyi bir ortam oluşturulmuş olur. Bazı işletmelerdeki uygulamalarda ödül ya da tanınma olanağı olarak yalnızca yönetime sunuş yapılması yeterli görülmektedir[296].

Yönetime sunuşta dikkat edilmesi gereken önemli noktalar aşağıda belirtilmiştir[297]:

---

[294] Taşçı, a.g.e., s. 77
[295] Öner, a.g.e., s. 6
[296] Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s. 69
[297] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., s. 103

- Sunumun gündemi oluşturulmalıdır.
- Sunuş yapılacak salon önceden hazırlanmalıdır.
- Müdahalelerden uzak olmalıdır.
- Sunumda görsel araçlar kullanılmalıdır.
- Sunum önceden bildirilen zamanda başlatılmalıdır.
- Grup üyeleri sunum öncesi tanıştırılmalı ve sunumda görev almalıdır.
- Konuşmanın bazı yerlerini unutmamak için ana hatları içeren kartlar kullanılmalıdır.
- Gruba yardımcı olanlara teşekkür edilmelidir.
- Sunuş sonunda, ekip lideri grubun bundan sonra çalışacağı konuyu bildirmelidir.
- Sunum gerektiği sıklıkta yapılmalıdır.

2.8.9. Yapılan Çalışmaların Standartlaştırılması ve Genelleştirilmesi

Önerinin deneme uygulaması sonucunda yapılan değerlendirme olumlu ise, uygulama, genelleştirilmesi mümkün olan bütün alanlara yaygınlaştırılır. Alınan bu genelleştirme kararından etkilenecek olan bütün yetkilileri ve çalışanları, karardan haberdar edilmelidir[298]. Uygulama spesifikasyonu, prosedür ve tek düzen haline getirilme konusunda yeni çalışma kurallarının düzenlenmesi esastır. Bu çalışma kurallarına uyulup uyulmadığının kontrol edilmesi üzerinde önemle durulmalıdır.

Çember tarafından elde edilen çözümler benzer durumda olan başka yerlerde, ekiplerde ve sektörlerde uygulanabilir. Burada amaç yeni bir hedef yaratmak ve bunu genelleştirmek için çalışmaların sürdürülmesidir. Bu açıdan sona eren PUKÖ döngüsünden gerekli dersler ve sonuçlar çıkarılır ve yeni bir hedef ortaya konulur. Sonuç olarak, önlem al aşaması iyileştirmenin sürekliliğini sağlamak açısından son derece önemli bir adımı oluşturmaktadır[299].

Ek olarak üst yönetimin çember çalışmalarını ziyaret etmesi ve çemberlerde görev alması, konuya verdikleri önemi göstermeleri açısından önemlidir. Çember çalışmaları teşvik edilmeli, 3- 6 ayda bir fayda sağlayan çember çalışmaları bütün

[298] Düren, a.g.e., s. 70
[299] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 156

personelin önünde ödüllendirilmeli ve çember çalışmalarının sonuçları mutlaka tüm personeline duyurulmalıdır[300].

2.9. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri

İstatistiksel kontrol şemaları bir sürecin kararlı duruma getirilmesi, iyileştirilmesi ve getirilmesi ile müşteri gereksinimleri ve süreç performansı arasındaki farkın azaltılması için kullanılan önemli yardımcı araçlardır. Ancak sorunların doğru bir biçimde tanımlanması, neden ya da nedenlerin ortaya çıkarılması ve eylem planlarının geliştirilmesinde, diğer tekniklerden de yararlanılmaktadır. Bu teknikler genel olarak sorun çözme teknikleri olarak adlandırılır[301].

Problem çözme basamaklarında kullanılabilecek bu sorun çözme tekniklerinin bazıları tablo 2.4.'de gösterilmiştir:

[300] İlhan, a.g.e., ss. 85- 87
[301] Rıdvan Bozkurt, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 630, 1998, s. 172

Tablo 2.4. Problem Çözme Aşamalarında Kullanılan Araçlar

AŞAMALAR	ARAÇLAR
1)Problemin Seçimi	Beyin fırtınası Karar matrisi Grafikler Histogram Pareto analizi Veri çizelgesi
2) Durum Analizi	5 N 1 K Veri çizelgesi Grafikler Histogram Kontrol Kartı
3) Nedenlerin Analizi	Beyin fırtınası Veri çizelgesi Neden- Sonuç diyagramı Grafikler Korelasyon diyagramı Pareto analizi Karar matrisi Kontrol Kartı
4) İyileştirmelerin Önerilmesi	Beyin fırtınası Karar matrisi
5) İyileştirmelerin Uygulanması	5 N 1 K GANT çizelgesi Grafikler
6) Sonuçların Kontrolü	5 N 1 K Veri çizelgesi Kontrol Kartı Grafikler Histogram
7) Standartlaştırmanın Sağlanması	5 N 1 K
8) Genelleştirme	5 N 1 K

Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar, 6. b, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 135

Bu temel araçlardan, bir çalışmanın genelinde ortalama olarak yararlanma sıklığı aşağıdaki şekilde sıralanabilir[302]:

- % 35 Beyin fırtınası

[302] İlhan, a g. e. , s. 5

- % 25 Pareto analizi
- % 23 Grafikler (özellikle histogram)
- % 15 Neden- sonuç diyagramı
- % 2 Diğerleri

Bundan sonraki kısımda problem çözme basamaklarında kullanılan bazı araçların özelliklerinden bahsedilecektir.

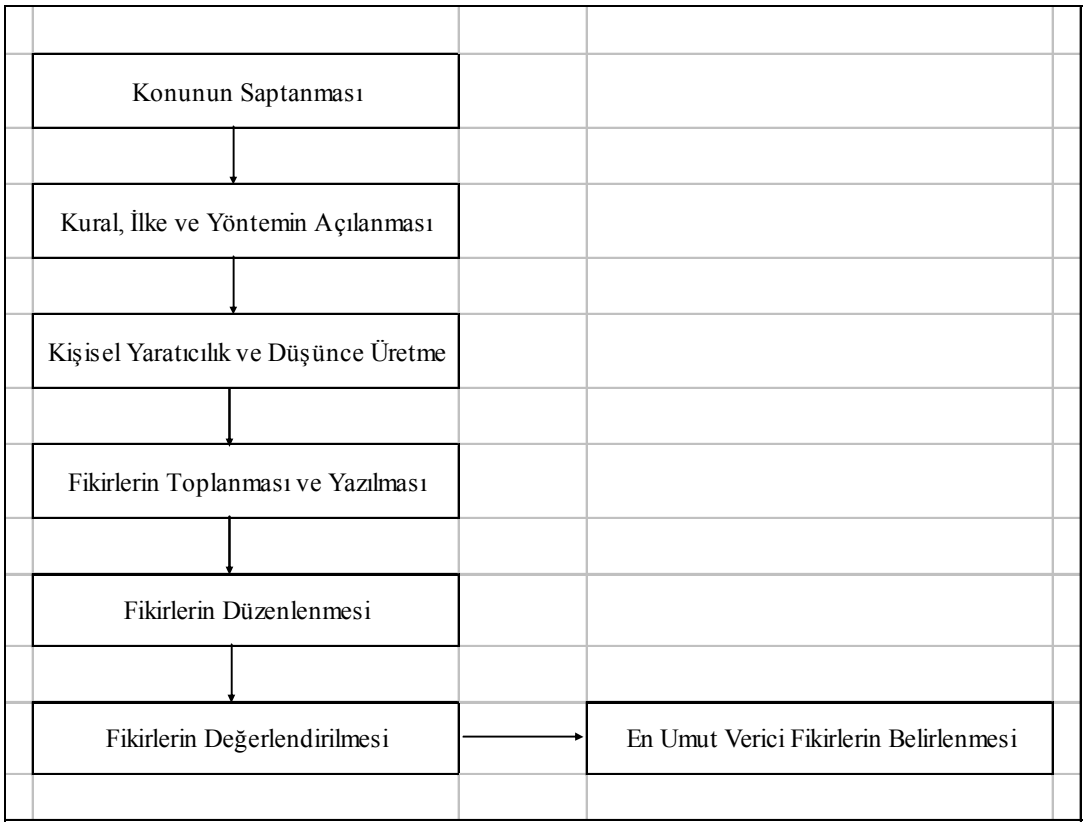
2.9.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, birden fazla insanın fikir üretmesi sürecidir. Beyin fırtınası, grubun yaratıcı gücünü harekete geçiren, yeni düşüncelerin geniş düşünerek yaratılmasını sağlayan bir yöntemdir. Hayal kurmak, yaratıcı düşünceyi engelleyen bağlardan kurtulmaya yardımcı olacaktır. Beyin fırtınası sonuçlarının mümkün olduğunca herkese duyurulması yararlı olur. Beyin fırtınası uygulaması muhtemelen çok ilgi çekecek, üyelerin ve diğer personelin yeni düşünceleri eklenecektir[303].

Beyin fırtınası tekniğinde önemli olan kısa sürede çok fikir üretilmesidir. Beyin fırtınası seansında elde edilen fikirler daha sonra uygulanabilirliği yönünden ayrıca değerlendirilecektir. Başarılı bir beyin fırtınası gerçekleştirebilmek için katılımcı sayısının 8- 12 arasında olması idealdir. Katılımın az olması durumunda katılımcılar arasında fikir birliği oluşarak sınırlı fikir üretilmesi , katılımcı sayısının fazla olması durumunda ise bazı üyelerin yeterince katılımının gerçekleşmemesi gibi olumsuzluklar ortaya çıkacaktır[304]. Beyin fırtınasının temel aşamaları şekil 2.6.'da görülmektedir.

[303] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., ss. 86- 87
[304] Kaya, a. g. e. , s. 123

Şekil 2.6. Beyin Fırtınasının Aşamaları



Kaynak: Okan İlhan, "Kalite Çemberleri", TC Sağlık Bankalığı Denizli İl Sağlık Müdürlüğü Bilgi Paylaşım Semineri'ne Sunulan Bildiri, Denizli: 1-3 Mayıs 2007, http://www.okanilhan.net/dokuman/SDH%20KAL%C4%B0TE%20%C3%87EMBERLER%C4%B0%20B%C4%B0LG%C4%B0%20PAYLA%C5%9EIM%20SEM%C4%B0NER%C4%B0.pdf, (29 Nisan 2009), s. 76

Beyin fırtınasının bu aşamalarında uygulanması gereken genel kurallar şu şekilde sıralanabilir[305]:

- Serbest ortam; katılımcıların rahat edebileceği bir ortamda seans düzenlenmelidir.
- Değerlendirme yasağı; seansa katılanlar, birbirlerinin hatta kendi fikirlerinin bile değerlendirmesini yapmamalıdır.
- Olabildiğince fazla fikir; nitelik yönü ne olursa olsun, olabildiğince fazla fikir elde edilmeye çalışılmalıdır.

[305] Kaya, a.g.e., ss. 123- 124

- Fikirden fikir üretme; katılımcılar, bir başka katılımcıya ait fikri geliştirerek daha farklı fikirler öğretme çabasını da göstermelidir.
- Oturum düzeni; katılımcılar, birbirlerinin yüzünü görecek şekilde oturmalıdır. U düzeni oturum en uygun oturma şeklidir.
- Fikirlerin yazılması; katılımcıların önerdiği her fikir, herkesin görebileceği şekilde yazılmalıdır. Böylece katılımcılar, daha önce söylenenleri görerek, yeni fikirler üretebilirler.

Beyin fırtınası, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak iki şekilde uygulanabilir. Yapılandırılmış beyin fırtınasında; herkes rotasyonda sıra kendilerine geldiğinde fikir üretmeli, ya da diğer tura kadar pas geçmelidir. Bu yöntem insanların katılımcılığını zorlayabilir, ancak katılımcılığın oluşmasında bir miktar basınç da oluşturabilir. Yapılandırılmamış beyin fırtınasında; grup üyeler basit bir şekilde konu ile ilgili olarak akıllarına gelenleri söylerler. Sıra baskısı yoktur, rahat bir atmosfer vardır, ancak çok konuşkan üyelerin diğerleri üzerinde üstünlük kurma riski bulunmaktadır[306].

Genellikle ilk beyin fırtınası oturumundan sonra bir "düşünce" dönemi gelir. Bu dönemin hemen ardından parlak fikirler belirecektir. Üyeler kendilerine "5 N 1 K", (ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl ve kim) sorularını sordukça fikirler üretmeye başlayacaktır. Üyeler ve diğerleri beyin fırtınası sonuçlarına ekleme yapmakta tereddüt etmemelidirler. Beyin fırtınası oturumu sırasında ziyaretçiler gelir ise katılmaya davet edilebilirler, bu durumda kurallar onlara açıklanmalıdır. Beyin fırtınası oturumuna ara sıra bir üye başkanlık edebilir[307].

Beyin fırtınası uygulaması sonucunda üzerinde çalışılacak konu ya da konuların seçilmesi için iki tur oylama yapılabilir. İlk tur oylama her katılımcı ortaya çıkan düşüncelerden sorun üzerinde etkisinin olabileceğini her düşünce için oy verme hakkına sahiptir. İkinci turda ise, ilk turdan en çok oy alan 5- 7 konu oylanır, ancak bu turda katılımcılar yalnız bir oy kullanabilirler[308].

[306] Bozkurt, a.g.e., s. 174
[307] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., s. 87
[308] Bozkurt, a.g.e., s. 174

Ekip, beyin fırtınası tutanağında, tarih ve katılanları kaydetme alışkanlığı edinmelidir. Ancak bu tür bilgiler olduğu takdirde, tutanak ilerde kaynak olarak gösterilebilecektir[309].

2.9.2. Veri Toplama Teknikleri

KÇ üyeleri sorunlarını analiz ederek, gerçekleşmesi olası sorunların önüne geçmek için bilgi toplarlar. Tasarımda ve üretimde doğruluk ve zaman kazanma açısından örnekleme teknikleri veri toplamada kolaylık sağlar. Tasarım ve üretimdeki sorunların çözümü için verileri toplarken zaman tasarrufu sağlamak amacıyla; kontrol listeleri, çizimler ve kontrol tabloları gibi çeşitli veri toplama teknikleri kullanılır. Burada toplanan bilgiler daha kolay anlaşılması için grafikler halinde sunulursa daha kolay bir anlatım sağlayacaktır[310].

Veri toplama, problemlerin çözümünün her evresinde yerine getirilmesi gereken bir faaliyettir. Veri toplama, olayların bilinmesine yönelik bir süreçtir. Veri toplama tenlikleri "puantaj föyleri oluşturma" ve "hata bölgelerini gösteren şekillerin çizilmesi" olmak üzere iki tanedir. Puantaj föyleri ile verilerin toplanmasında üç aşama söz konusudur. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. **Verilerin tanımlanması:** Bu aşamada problemle ilgili çeşitli konularda (hata tipi, işgören, kullanılan araç ve gereç vb.) çeşitli bilgiler toplanır. Elde edilen veriler saat, gün, hafta vb. şekilde organize edilir.
2. **Puantaj föyünün oluşturulması:** Bu evrede bir tablo yardımıyla puantaj föyü çizilerek hata tipi ve haftalık hata sayısının dökümü yapılır.
3. **Verilerin toplanması:** Bu evrede elde edilen veriler puantaj föyü üzerinde gösterilir.

Tablo 2.5.'de buraya kadar anlatılan puantaj föyünün veriler doldurulmuş haliyle bir örneği verilmiştir.

---

[309] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., s. 87

[310] Cengiz Eldem ve Fevzi Ercan, "Tasarımda Kalite Anlayışı ve Kalite Kontrolü", 9. Uluslararası Makine Tasarım ve İmalat Kongresi'ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 13-15 Eylül 2000, http://www.umtik2008.org/eski_kongreler/2000/tr/papers%5Ctur%5Cumtik2000_13.pdf, (18 Şubat 2008), s. 9

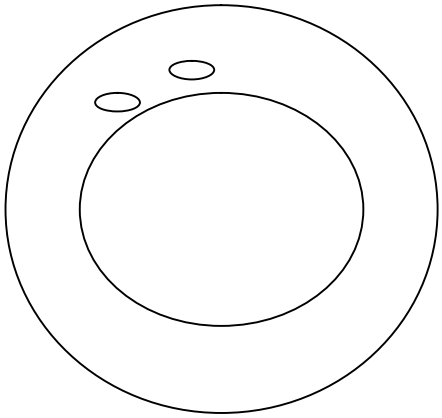
Tablo 2.5. Verilerin Puantaj Föyü Üzerine Dökümü

HATA TİPİ	OCAK				ŞUBAT				TOPLAM
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Kaynak eklemi			1	2	3		1		7
Eksik parça	2		3	2	2	3	1	3	16
Yiv	1			1			2		4
Yetersiz uzunluk	1	2	1	3	2	2	4	2	17
Kötü bileşim	2		1				1	2	6
Yanık	3	1			2	2		3	11
Toplam	9	3	6	8	9	7	9	10	62

Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar, 6. b, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002, s.s. 176- 177

Verilerin toplanmasında puantaj föylerinin oluşturulması yanında hata bölgelerini gösteren şekillerden de yararlanılabilir. Hataların yerini belirten desenler veya puantaj föylerinden hareketle, KÇ pareto grafiğini çizerek sorunların çözümünde ilerleme kaydedebilir. Şekil 2.7.'de bir hata bölgeleri desen çizimi örneği verilmiştir. Örnekte bulaşık makinesinde yıkanan bir tabakta ortaya çıkan çiziklerin yeri şekiller yardımıyla belirtilmiş, böylelikle bozukluk saptanmıştır.

Şekil 2.7. Hata Bölgesini Gösteren Şeklin Çizimine Bir Örnek



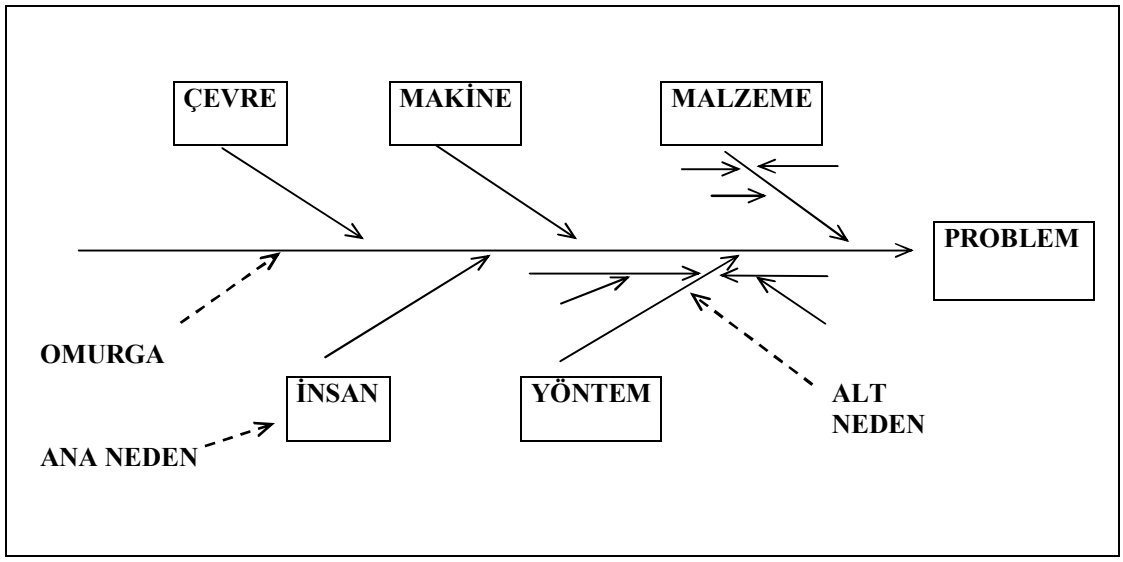
Kaynak: Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulaması), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s. 65

2.9.3. Neden- Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Modeli)

Neden- sonuç analizi; beyin fırtınası esnasında aynı tür problemlerin mümkün olan tüm nedenlerini toplamak amacıyla çeşitli şekillerle ifade edilen bir süreçtir. Eğer problemin bir ya da birden çok gerçek nedeni var ise neden ve sonuç diyagramı üzerinde bunları ayrıntılı olarak incelemek mümkündür[311]. Şekil 2.8.'de gösterilmiş olan neden sonuç diyagramı (balık kılçığı diyagramı) yöntemi, kalite sorunlarının akılcı ve sistematik bir biçimde ele alınmasında çok etkilidir. Bu yöntemle, sonuç ile nedenlerinin arasındaki ilişkileri saptamak ve nedenlerin arasında kategorik sınıflandırma yapmak kolaylaşmaktadır[312].

[311] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 168
[312] Alp Esin, **ISO 9000'in Işığında Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Pan Matbaacılık, Makine Mühendisleri odası Yayın no: 216, 1999, ss. 137- 138

Şekil 2.8. Neden- Sonuç Analizi (Balık Kılçığı Diyagramı)

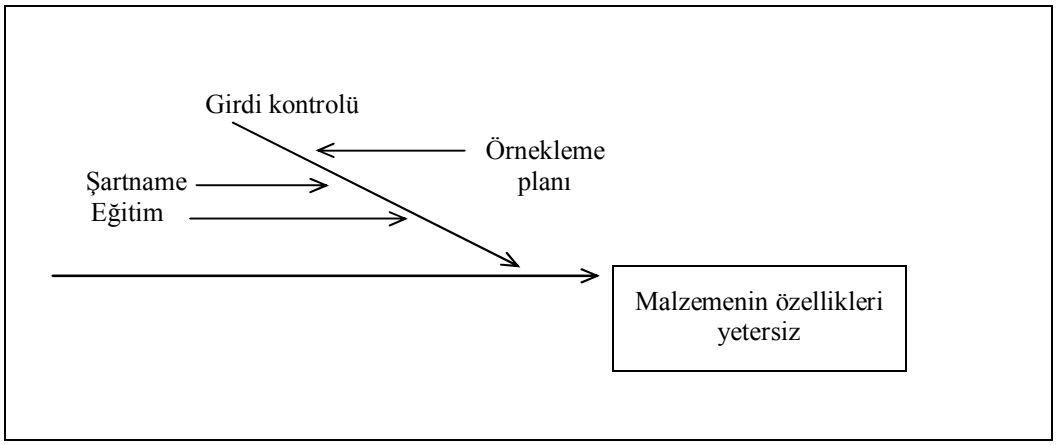


Kaynak: Hatice İsak, "Kalite Kontrol Araçları", http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite_kontol_ara_lar_.pdf, (29 Nisan 2009), s. 13

Şekli balık kılçığına benzediği için balık kılçığı diyagramı olarak da adlandırılan neden- sonuç analizi; belirlenen sorunların nedenlerini; yöntem, makine, malzeme, işgücü, çevre gibi unsurlara göre gruplandırır[313]. Bir sonucun birden fazla nedeni olması olasıdır, diyagram çok karmaşıklaşma eğilimi gösterdiğinde veya bazı nedenler özellik arz ettiğinde, ilgili neden omurga olarak irdelenerek bu alana yoğunlaşılabilir. Şekil 2.9.'da bu duruma bir örnek verilmiştir.

[313] Sevim, a.g.e., s. 27

Şekil 2.9. Neden- Sonuç Analizinin Ayrıntılandırılması



Kaynak: Alp Esin, ISO 9000'in Işığında Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Pan matbaacılık, Makine Mühendisleri odası Yayın no: 216, 1999, ss. 138-139

Neden- sonuç analizi uygulamasının 6 temel aşaması aşağıdaki şekilde sıralanabilir[314]:

- Birinci aşamada öncelikle bir kare kutu çizilerek içine sorun/sonuç yazılır ve balık kılçığı diyagramı çizilir.
- İkinci aşamada muhtemel neden için temel gruplamalar belirlenir. Balık kılçığında temel nedenler genel olarak 5 adet (insan, yöntem, çevre, makine, malzeme) olarak belirlenmiştir. Ancak bunların dışında temel olabilecek neden varsa ilave edilebilir, gereksiz olan çıkarılabilir.
- Üçüncü aşamada beyin fırtınası yöntemiyle temel nedenlerin alt nedenleri bulunur. Bütün üyeler beyin fırtınası oturumuna katılırlar. Sırayla tüm üyelerin düşünceleri alınır. Bütün düşünceler ortaya çıkıncaya kadar bu işlem sürdürülür.
- Dördüncü aşamada beyin fırtınası sırasında toparlanmış düşünceler, en iyilerini saptamak üzere incelenir. En fazla sayıda oy alan fikirler daire içine alınır. Temel nedenleri daire içine alınmış bir neden - sonuç diyagramı elde edildikten sonra, üyeler birkaç neden üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırır.

[314] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., ss. 96- 98

- Beşinci aşamada, en muhtemel nedenler önem sırasına göre dizilir. Bunu yapmak için grup sadece, daire içine alınmış nedenlere bakar. Oylama ile belirlenen öncelik sıralaması her bir temel nedenin yanına eklenir.
- Altıncı aşamada en muhtemel sebep doğrulanmak amacıyla denenir. Bu kolayca uygulanabildiği gibi bazen zor ve zaman alıcı da olabilir, ancak her zaman yapılmalıdır.

Neden- sonuç diyagramları, kalite sorunlarının çözülmesi yanında aşağıda yer alan noktalarda da işletmeye yardımcı olmaktadır[315]:

- İşletme sorunları konusunda bütün bilinenlerin ortaya konulması.
- Bilinen verilerden hareketle, bilinmeyenlere doğru sistematik olarak yaklaşılabilmesi.
- İşletmenin sorunlarını bilen kişilerin deneyimlerinden yararlanılabilmesi.
- Sorunları çözme sürecinde daha düzenli duruma gelinebilmesi.
- İşletmede çalışanların sorunların çözümüne katkısının ve işbirliğinin arttırılması.

2.9.4. Pareto Analizi

Pareto analizi, bir problemi oluşturan nedenleri önem derecesine göre sıralayarak, önemlileri önemsizlerden ayırt etmeye ve dikkatleri önemli nedenler üzerinde toplamaya yarayan bir yöntemdir. En önemli unsurlar, daha az önemli olanlardan ayrılarak, en az çaba ile en büyük iyileştirmeler elde edilebilir. 80'e 20 "temel azınlık, tali çoğunluk" kavramına göre sonuçların % 80'i grubun % 20'si tarafından oluşturulmakta ya da yaratılmaktadır. Paretoya göre kayıpların %80'i bunlara sebep olan faktörlerin %20'si tarafından oluşturulur. Pareto şeması, verileri düzenleyerek karar vermeyi kolaylaştırır, gerçeklere dayanarak karşılaştırma yapabilme olanağı sağlar[316].

[315] Besim Akın, **ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol- İPK- Teknikleri**, İstanbul: Bilim Teknik Yayın Evi, 1996, ss. 57- 58
[316] İlhan, a.g.e., ss. 61- 62

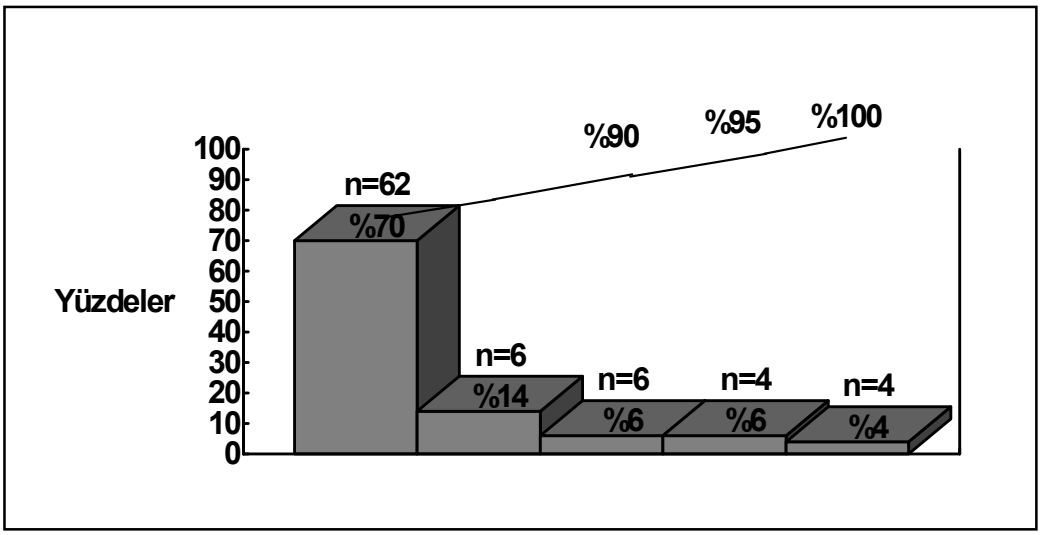
Pareto analizi şemasının yapılmasında bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu noktalar aşağıda sıralanmıştır[317]:

- Verilerin toplanacağı zaman aralığı saptanmalıdır. Bu sadece birkaç saat sürebileceği gibi, günler hatta aylar dahi gerektirebilir.
- Ne veri toplanacağına karar verilmelidir. Bu aşamada, dikkatli çalışmak daha sonra çok az sorun çıkmasını sağlayacaktır.
- Gerekli verilerin toplanmasında kullanmak için bir form düzenlenmelidir. Bu bir kontrol tablosudur.
- Veriler kontrol tablosuna kaydedilmelidir.
- Kontrol tablosundaki veriler kullanılarak pareto şeması hazırlanmalıdır.
- Şema, kolonları azalan sırayla dizilen, bir çubuk grafiğidir. Şema üzerinde toplam eğrisi oluşturulmalıdır.
- Toplam eğrisi, sağ taraftaki yüzde ölçeğinde % 100 seviyesine ulaştığı zaman tamamlanmış olur.
- Bazı durumlarda pareto şemasında çok fazla sayıda kolon bulunabilir. Genellikle önemsiz kolonlar üst üste getirilerek "diğerleri" olarak adlandırılan tek bir kolon elde edilir. Ancak bu işlemde dikkatli olmak gerekir çünkü; küçük görünen fakat son derece önemli bir kolon bu yolla gözden kaçabilir.

Bu aşamalar uygulanarak hazırlanabilecek bir pareto diyagramı örneği şekil 2.10.'da verilmiştir.

[317] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., ss. 92- 93

Şekil 2.10. Pareto Diyagramı Örneği



Kaynak: Ahmet Mahiroğlu ve Bekir Buluç, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları", http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/Kalite.doc, (22 Mayıs 2009), s.18

2.9.5. 5N 1K

Problem çözümüne geçmeden önce sürecin ne olduğu, neye benzediği, nasıl çalıştığı ve ne tür faaliyetlerin gerçekleştiği tanımlanmalıdır. Özellikle veri toplamaya başlamadan önce 5N 1K yöntemi uygulanarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmalıdır[318]:

- Ne?
- Nerede?
- Nasıl?
- Ne zaman?
- Neden?
- Kim?

[318] Hatice İsak, "Kalite Kontrol Araçları", http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite_kontol_ara_lar_.pdf, (29 Nisan 2009), s. 1

Gazetecilerin çok sık kullandığı bu teknik, bir konuda yapılacak çalışmalarda bulunması gereken bilgilerin araştırılmasını içerir[319]. Yukarıda belirtilen soruların baş harflerinden ismini alan 5N 1K tekniğinde, soruların nasıl sorulabileceğine dair tablo 2.6.'da örnekler verilmiştir .

Tablo 2.6. 5N 1K ile Problem Tanımlama

1K	KİM?	Problem kim çalışırken ortaya çıkıyor? (Problem operatörlere göre değişiklik gösteriyor mu?)
+		
1N	NE?	Problem ne çalışırken ortaya çıkıyor? (Makine proses bağlantı noktaları, malzemeler arası farklar, boyut şekil farklıkları)
2N	NEREDE?	Problem nerede çalışırken ortaya çıkmaktadır? (Hata hangi proses veya makine parçalarında gözlemleniyor? Ekipman veya makine tiplerinde değişiklik var mı? Kalıp ve fikstürlere ilişkin bir değişiklik var mı?
3N	NE ZAMAN?	Problem ne zaman otaya çıkıyor? (Zamana ve periyoda göre değişiklik var mı?)
4N	NEDEN? HANGİ?	Problem hangi durumlarda ortaya çıkıyor? Problem neden ortaya çıkmaktadır? (Süreçte karakteristik bir eğilim gözlemleniyor mu?)
5N	NASIL?	Problemin gidişatı nasıldır? (Problemin oluşum şartlarında bir değişiklik var mı?

Kaynak: Hatice İsak, "5N+1K (5W+ 1H) Analizi", http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/5n_1k.pdf, (29 Nisan 2009), s.1

2.9.6. Akış Diyagramı

Herhangi bir sorunun çözümü için izlenmesi gerekli olan aritmetik ve mantıksal adımların söz ve yazı ile anlatıldığı, algoritmanın görsel olarak simge ya da sembollerle ifade edilmiş şekline "akış diyagramı" adı verilir. Akış diyagramının

[319] Kaya, a.g.e., s. 128

algoritmadan farkı, adımların simgeler şeklinde kutular içine yazılmış ve adımlar arasındaki ilişkilerin ve yönünün oklar ile gösterilmiş olmasıdır. Akış diyagramlarının hazırlanmasına; sorun çözümlenmesi sürecinin daha kolay anlaşılır biçime getirilmesi, iş akışının kontrol edilmesi ve programın kodlanmasının kolaylaştırılması gibi nedenlerle başvurulur.

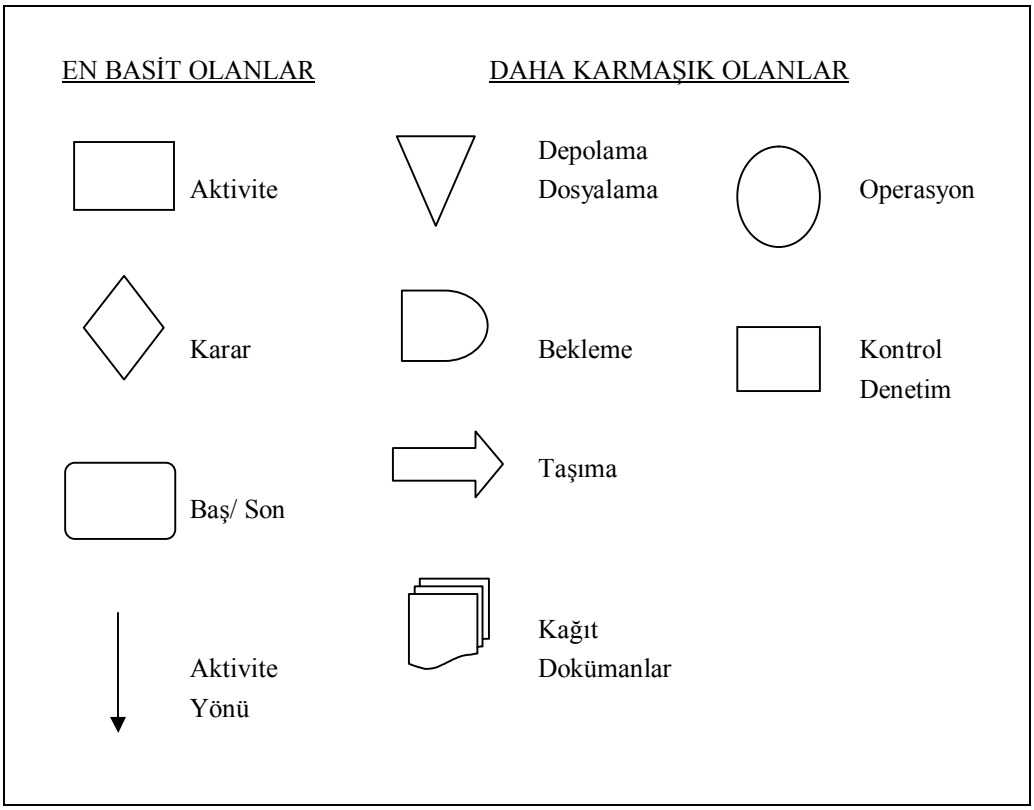
Uygulamada çoğunlukla, öncelikle incelenen sürecin ana adımlarını (bölümlerini) gösteren genel bir bakış akış şeması hazırlanır. Daha sonra her adım için ayrıntılı akış şemalarının çizimi oluşturulur[320]. İşleri detaylı tanımlamak, katma değeri olmayan adımları belirlemek için kullanılan akış diyagramları, yeni bir süreç tasarımında kolaylık getirebilmek veya iş tekrarlarını görebilmek ve süreci organizasyona giydirmek konularında da yararlı olabilir.

Akış diyagramları oluşturulurken bazı semboller kullanılabilir. Bu semboller aşağıda şekil 2.11.'de verilmiştir[321].

[320] http://kemaliyemyo.erzincan.edu.tr/userfiles/algoritmaveakisdiyagramlari.pdf, (29 Nisan 2009), s. 3

[321] T.C. Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı , a.g.e., s. 65

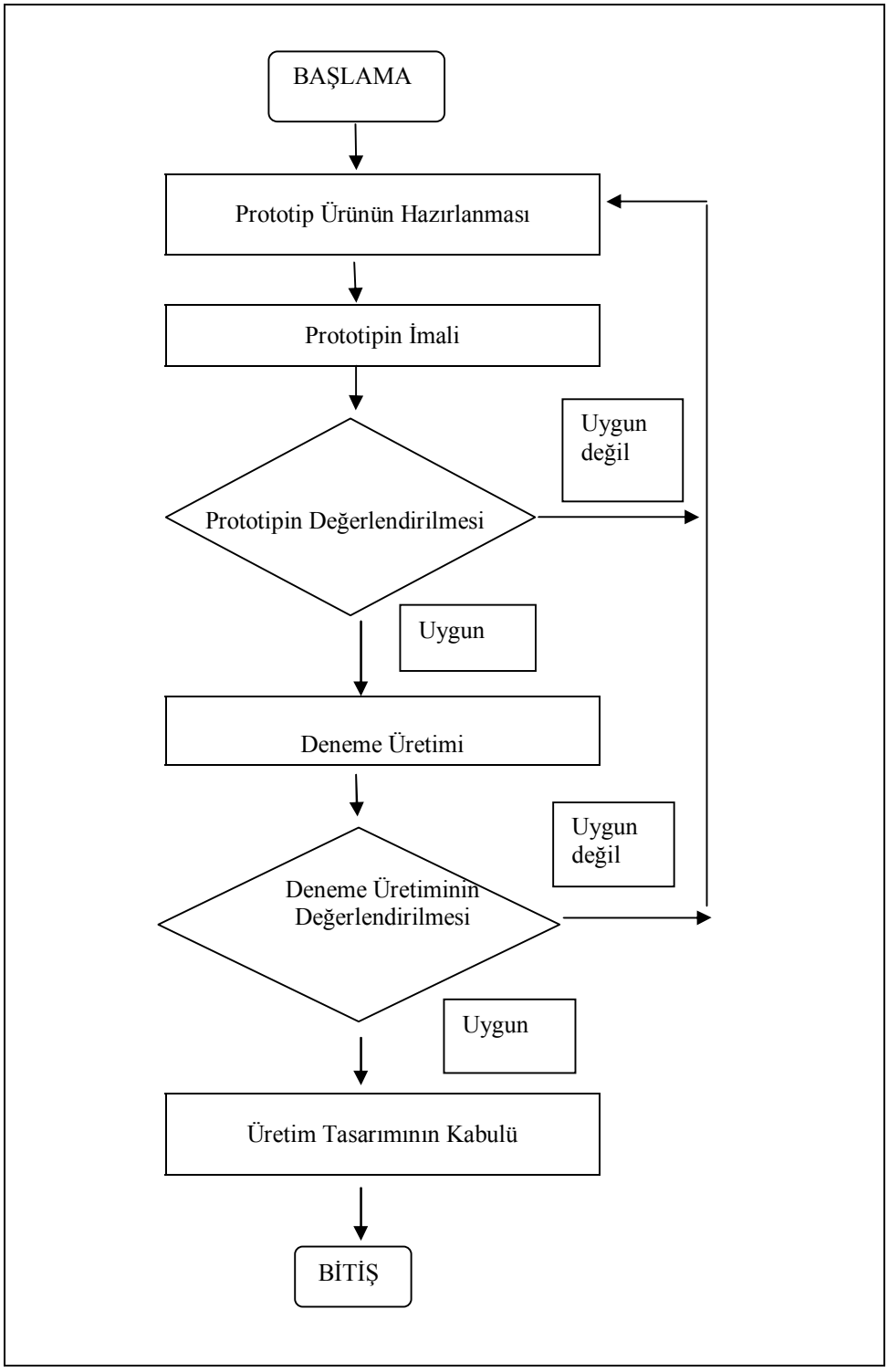
Şekil 2.11. Akış Diyagramında Kullanılan Semboller



Kaynak: TC Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, "TKY Kitabı", http://www.maliye.gov.tr/kalite/mtky/ustmenu/yayinlar/TKY_KITABI.pdf, (01 Nisan 2008), s. 66

Şekil 2.12'de üretim tasarımı çalışması olarak adlandırılabilecek tasarım kalitesi çalışmasındaki unsurların gösterildiği bir akış diyagramı örneği bulunmaktadır.

Şekil 2. 12. Akış Diyagramı Örneği (Tasarım Kalitesi)



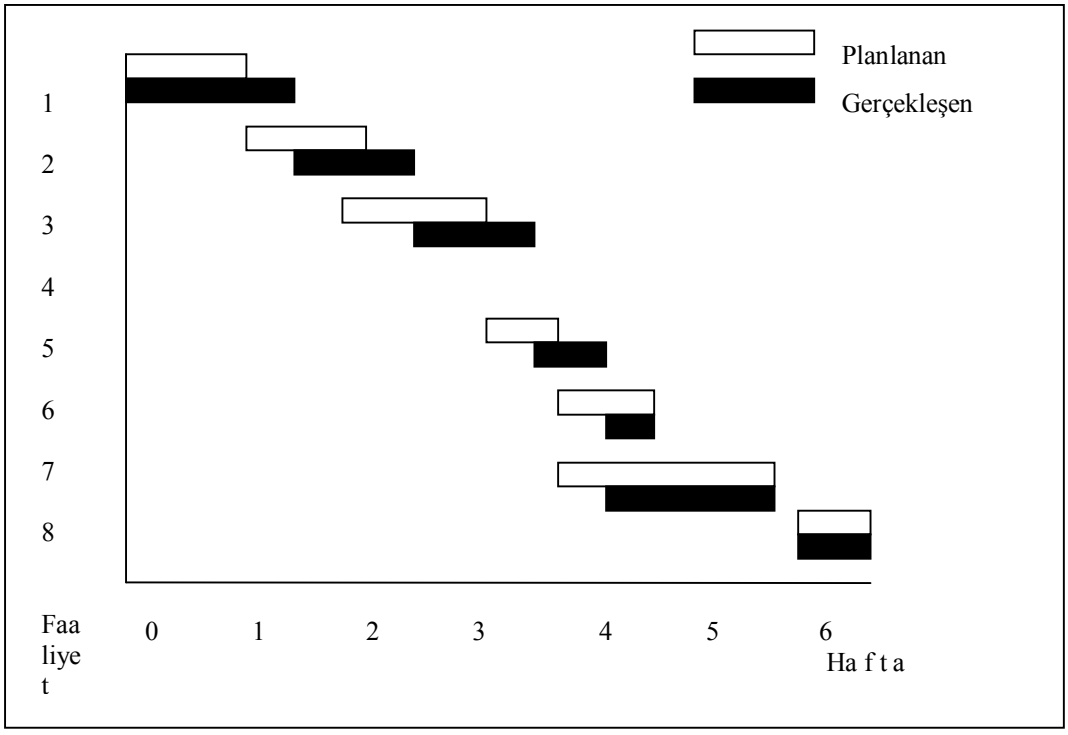
Kaynak: Rıdvan Bozkurt, Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 630, 1998, ss. 38- 39

2.9.7. Gant Diyagramı (İş Takip Planı)

İşletme içerisinde yapılması düşünülen bütün projeler belli bir sırada olan ve belli sayıda gerçekleştirilen eylemler dizisinden oluşur. Her eylem belli bir tarih sınırında gerçekleştirilmek zorundadır. Bunun için önceden belirlenmiş bir süre tablosuna ihtiyaç vardır. Uygulamaya ait planlamada gözlenebilir en iyi araç "gant" diyagramıdır[322].

Gant diyagramları; proje planlama tekniği olarak çubuk diyagramlarını kullanan bir yöntemdir. Bu yöntemle faaliyetlerin planlanan süreleri beyaz çubuklarla, gerçekleşen süreler ise içi siyahla doldurulmuş çubuklarla bir diyagram üzerinde gösterilebilir. Aşağıda şekil 2.13.'de sekiz ayrı faaliyete sahip altı haftalık bir gant diyagramı örneği verilmiştir.

Şekil 2.13. Gant Diyagramı Örneği



Kaynak: http://www.ce.yildiz.edu.tr/mygetfile.php?id=1027, (29 Nisan 2009), s. 1

[322] Efil, **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, a.g.e., s. 201

2.9.8. Serpilme Diyagramı

Serpilme diyagramı, genellikle iki cins veri arasındaki ilişkiyi ifade etmek için kullanılan bir yöntemdir. X ve Y olarak gösterdiğimiz iki istatistik serisinin artış ve azalışları birbirini ekiliyor ise, bu iki değişken arasında korelasyon var demektir. Kalite problemleri çoğunlukla bu ilişkinin bozulması sonucu ortaya çıkar. Aralarında ilişki bulunan karakteristiklerden bir tanesi kontrol altına alındığında, ikincisi de kontrol altında tutulabilir. Bu ilişki çözülerek kalite problemleri çözülebilir. Bu amaçla serpilme diyagramları ile incelenen iki ayrı değişken arasında bir neden-sonuç ilişkisi olup olmadığı görülmeye çalışılmalıdır[323].

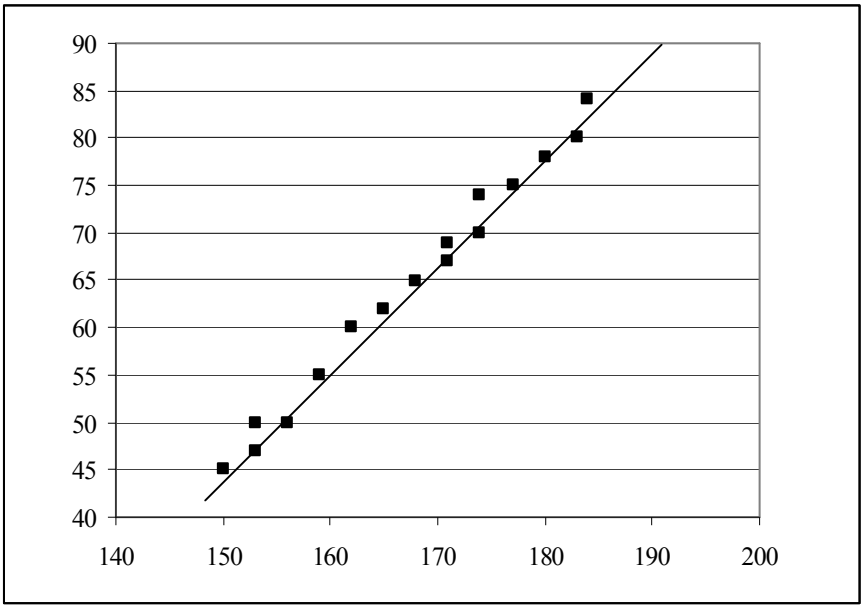
Bir serpilme diyagramı şu adımlara uyularak hazırlanmalıdır[324]:

- ✓ Bağıntısı incelenecek değişkenler, (x, y) veri çiftleri halinde bir tabloya kaydedilmelidir. En az 30 değer çifti alınması tavsiye edilir.
- ✓ Değerlerin alt ve üst sınırları tespit edilerek diyagramın x, y eksenleri oluşturulur. Alışılagelmiş uygulamada x ekseni bağımsız değişkeni (etki eden faktör), y ekseni bağımlı değişkeni (kalite karakteristiği) temsil eder.
- ✓ (x, y) veri çiftleri diyagrama noktalar halinde işaretlenir.

Şekil 2.14'de bir serpilme diyagramı örneği verilmiştir. Örnekte bir işletme çalışanlarının boyları ile ağırlıkları yer almaktadır. Görüleceği gibi, personelin boyları ile ağırlıkları arasında yakın bir ilişki söz konusudur.

[323] Besim Akın, a.g.e., s. 67
[324] Besim Akın ve Erkan Öztürk, "İstatistik Proses Kontrol Tekniklerinin Bilgisayar Ortamında Uygulanması", 7. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'na Sunulan Bildiri, İstanbul: 2005, http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s1.pdf, (29 Nisan 2009), s.6

Şekil 2. 14. Serpilme Diyagramı Örneği



Kaynak: Adnan Sevim, Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1102, 1999, s. 31

2.9.9. Kontrol Çizelgesi

Kontrol çizelgesi iyi bir veri toplama aracıdır, gözlemleri ve gerçekleri kayıt ettiği için çok faydalıdır. Süreç kontrol ve problem çözme işlemlerine kontrol çizelgeleri ile başlanmalıdır. Kontrol çizelgeleri aşağıda sıralanan 4 aşamada hazırlanır[325]:

- ✓ Gözlemlenecek olayın seçilmesi.
- ✓ Bilgi toplama zamanının belirlenmesi (Ne kadar sık bilgi toplanacak? Bilgiyi toplamak ne kadar zaman alacak?).
- ✓ Toplanması gereken bilgiye karar verilmesi ve bunun için bir form hazırlanması.
- ✓ Bilginin toplanması ve forma kaydedilmesi.

[325] Özveren, a.g.e., ss. 132- 133

Şekil 2.15.'de TC Sağlık Bakanlığı Kırıkkale İl Müdürlüğü'nün Ekim 2006'da yayınlamış olduğu "Çevre sağlığı kontrol çizelgesi- Gıda maddelerinin kontrolü formu" kontrol çizelgelerine örnek olması amacıyla verilmiştir.

Şekil 2.15. Çevre Sağlığı Kontrol Çizelgesi (Gıda Maddelerinin Kontrolü)

		Bakteri Tahlili		Kimya Tahlili	
1. GIDA MADDELERİNİN KONTROLÜ	**Muayene Sayısı**	**Örnek Sayısı**	**Uygun Değil**	**Örnek Sayısı**	**Uygun Değil**
Baharatlar					
Ambalaj Maddeleri					
Unlar Unlu Mamuller					
Etler Etli Maddeler					
Konserveler					
Alkollü ve Alkolsüz İçecekler					
Eşya Levazım ve Temizlik Madde.					
Sütler Süt Ürünleri					
Yağlar					
Diğer					
Şekerler Şekerli Maddeler					
TOPLAM	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Kaynak: TC Sağlık Bakanlığı Kırıkkale İl Müdürlüğü, "Çevre Sağlığı Kontrol Çizelgesi", Ekim 2006, http://www.kirikkale.saglik.gov.tr/aylik_calismalar/web%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmalar/%C3%87EVRE%20SA%C4%9ELI%C4%9EI/%C3%87EVRESA%C4%9ELI%C4%9EIFORM020%20EK%C4%B0M.pdf, (29 Nisan 2009), s. 1

2.9.10. Histogram

Histogram; kontrol ve sorgulama sonucu elde edilen verilerin dağılımının çubuk grafiklerle gösterilmesidir. Bir başka ifade ile değişkenlerin sınıflı seri şeklinde

düzenlenmiş bir dağılımıdır[326]. Görsel açıdan kolaylık sağlaması nedeniyle tercih edilen histogram, birbirine benzer nitelikteki özelliklerin ölçümlerindeki dağılımı ve değişimi gösterir. Diğer bir değişle, grup aralıklarındaki ölçü birimlerine karşılık gelen frekanslar, tabanlarına eşit olan birer dörtgen olarak çizilir ve birbirlerine bitişik olan bu dörtgenlerin yapısının normal eğriye benzeyip benzemediği incelenir.

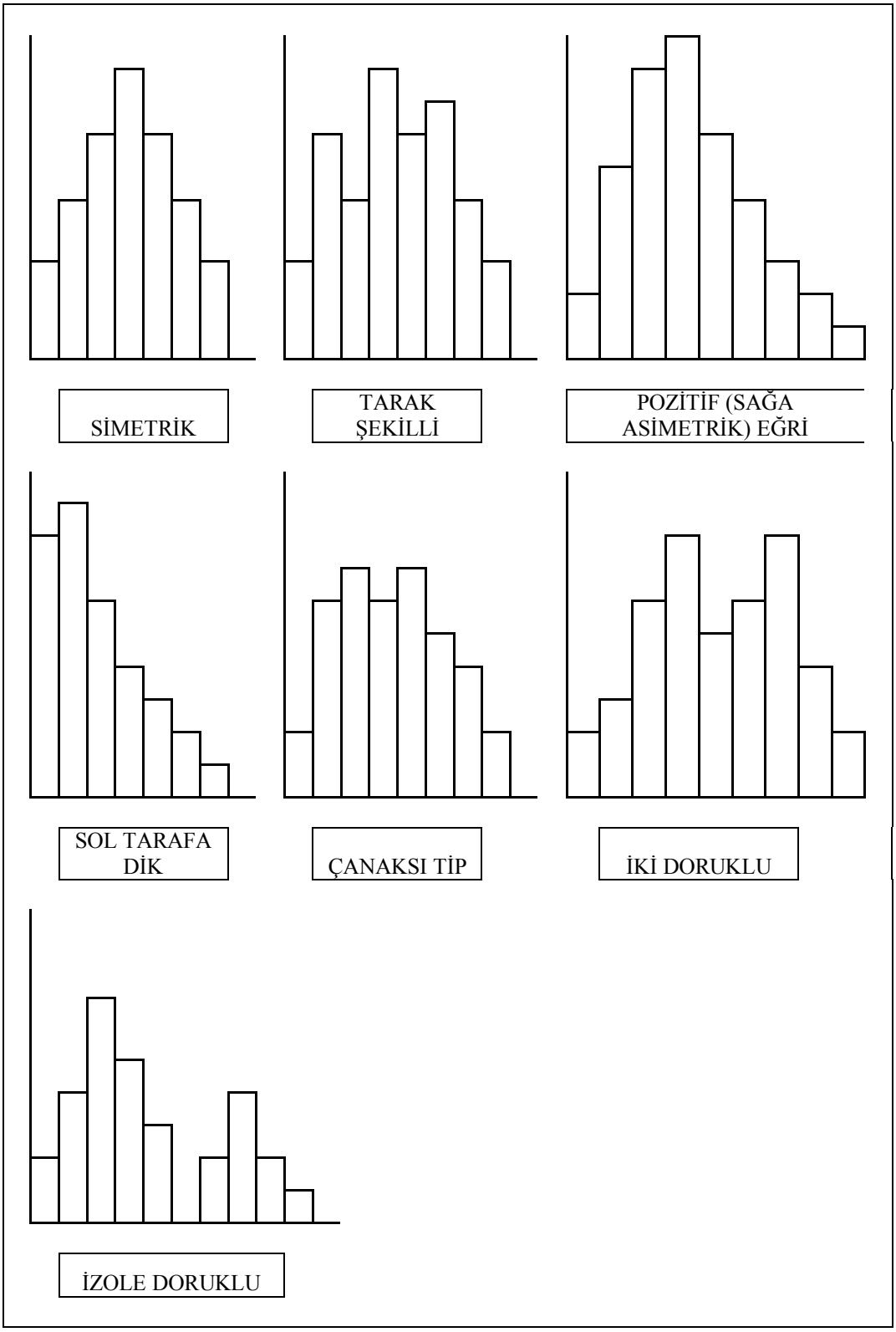
Histogram çiziminde aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- ✓ Gözlem değerleri sürekli (nicel) değişken olmalıdır.
- ✓ Gözlem değerleri yatay eksene, frekanslar düşey eksene yerleştirilmelidir.
- ✓ Bir histogramda sadece bir kalite özelliği dikkate alınmalı ve söz konusu özelliği ilişkin gözlem değerleri yatay eksende yer almalıdır.
- ✓ Grup aralıkları eşit olmalıdır.
- ✓ Grup sayısı 5 ile 20 arasında olmalıdır. Histogramın, verileri gerçek dağılımını iyi yansıtması için veri sayısının 50'den çok olması yerinde olmaktadır[327].

Histogram şekilleri incelenerek popülasyonun durumu hakkında bilgi sahibi olunabilir. Histogramlar tipik olarak; simetrik, tarak şeklinde, sola/ sağa olarak eğri, sol tarafa dik, çanaksı tip, iki doruklu, izole doruklu şekillerinde olabilir. Çalışmada ortaya çıkarılan histogram şekillerini, bu tipik histogram şekilleri ile karşılaştırmak, bir sürecin analizinde yardımcı olur. Şekil 2.16.'da bahsi geçen tipik histogram şekilleri verilmiştir.

[326] Kaya, a.g.e., s. 131
[327] Işığıçok, a.g.e., ss. 57- 58

Şekil 2.16. Tipik Histogram Şekilleri



Kaynak: Rıdvan Bozkurt, Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 630, 1998, ss. 71- 72

3. BÖLÜM
PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KALİTE ÇEMBERLERİ UYGULAMASI: ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın konusu; TKY'nin uygulama araçlarından biri olan KÇ'nin, perakende sektöründe uygulamasının incelenmesidir. Daha çok üretim sektöründe uygulamaları olan KÇ'nin perakende sektöründe uygulanabilirliği ve faaliyetlerinin sonuçları gözlemlenecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; perakende sektöründeki bir işletmedeki KÇ uygulaması örneklerini incelenerek, KÇ uygulamalarının perakende sektöründeki bir işletmede, problem çözme yöntemi olarak başarılı olup olmadığını ve faaliyetlerinin işletmeye faydası olup olmadığını ortaya koymaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma Kocaeli ilinde faaliyet gösteren, perakende sektörünün temsilcilerinden biri olan Özdilek Alışveriş Merkezinin kalite çemberlerinden ikisi ile sınırlandırılmıştır. Bu araştırma sınırları kapsamında, Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli şubesinde gerçekleştirilmiş olan, Kafe& Restoran bölümü çemberlerinden "Güven", Market bölümü çemberlerinden "Atak" çemberinin uygulama örnekleri incelenecektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YARARI

Bu araştırma ile TKY'nin sorun çözme yöntemlerinden biri olan KÇ'nin, perakendecilik sektöründeki işletmelere fayda sağlayıp sağlamadığı incelenerek, KÇ'nin perakende sektöründeki uygulaması irdelenecektir. Buna ek olarak çemberin başarısını etkileyecek olan temel aşamaların uygulamalarından sırasıyla bahsedilecektir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI

Araştırmada mevcut yazılı verileri toplayıp derleme ve ilgililerle yüz yüze görüşme teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma problemi olarak, perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde KÇ'nin uygulanıp uygulanamayacağı ve bir sorun çözme aracı olarak başarılı olup olamayacağı araştırılacaktır.

Araştırma metodolojisinde benimsenen yaklaşım yorumlayıcı (fenomonoloji) yaklaşımdır, araştırma amaçlarına göre açıklayıcı (sebep- sonuç) yaklaşımdır[328].

3.6. VERİ TOPLAMA ve ANALİZ

Araştırmada kullanılan veriler, incelenen KÇ'nin üst yönetime sunum dosyası ile çalışma dosyalarındaki kayıtlardan ve ilgililerle birebir görüşmeler sonucu elde edilen bilgilerden derlenmiştir.

Araştırmanın veri toplama ve analiz etme çalışmalarında; araştırma yöntemine göre örnek olay veri edinme yöntemi, ele alma süresine göre dönemlik yaklaşım yöntemleri kullanılmıştır[329].

3.7. ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ'NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.7.1. Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin Genel Yapısı

1971 yılında, iki adet dokuma tezgahı, beş personel ve yıllık 10 ton havlu üretim kapasitesiyle havlunun ilk üretildiği yer olan Bursa'dan yola çıkan Özdilek, bugün yıllık 10 bin ton havlu üretim kapasitesi 40 ton pamuk ipliği üretimi ve Alışveriş Merkezleri ile Türk tekstil ve perakende hizmetine devam etmektedir. ABD, Kanada, Almanya, İngiltere, Rusya, Türki Cumhuriyetleri, Suudi Arabistan, Yunanistan ve Dubai başta olmak üzere 20'den fazla ülkeye gerçekleştirdiği ihracat ile, 250 milyon

[328] Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 4. b., Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2004, ss. 55- 62
[329] Remzi Altunışık ve diğerleri, a.g.e., ss. 58- 60

dolar cirosu ile Türkiye'de sektörünün en büyük kuruluşlarındandır. Özdilek üretim kapasitesi ve kalitesiyle havlu ve bornoz üretiminde dünyada ilk 10 içinde, Avrupa'da ise 4. sırada yer almaktadır.

2006 yılında İnegöl Organize Sanayi Bölgesi'nde Özdilek Emprime Boya Baskı tesislerinin üretim kapasitesi yıllık 18 milyon metredir. 22 bin metre kapalı, 5.000 metre açık alana sahip olan tesisler üretime başlayan, üretimden paketlemeye kadar entegre tesislerde üretilen Özdilek ürünleri; nevresim takımları, uyku setleri, pike ve takımları, full setler, genç grubu, yastık ve yorgandan oluşmaktadır. İnegöl Boya Baskı Tesisleri ile birlikte Özdilek'in üretimi toplam 122.000 metrekare kapalı alana ulaşmıştır.

Özdilek, bugün perakende ve mağazacılık sektöründe, Bursa, Geçit (Bursa), Yalova, İzmir, Kocaeli, Afyonkarahisar Alışveriş Merkezleri, Bursa Kaplıkaya, Ataevler, İnegöl ve Gemlik Hipermarketleri, Bursa Çarşı, Ataköy Galeria, Şişli Cevahir, Beylikdüzü Beylicium, Bodrum Oasis, Ankara Cepa, İstanbul Airport ve Mersin Forum Mağazaları ile toplam 90 bin metrekare satış alanı ve 1700 personeli ile hizmet vermektedir. Özdilek, 2003 yılında İzmir'de beş yıldızlı, 219 odalı Crowne Plaza oteli ile turizm sektöründe de hizmetine devam etmektedir.

Özdilek Grubu, Bursa Havlu ve bornoz üretim tesisleri, İnegöl iplik ve emprime (boya baskı) tesisleri, Alışveriş Merkezleri, Hipermarketler ve mağazaları ile tekstil ve perakende sektörlerinde 4500 kişiye istihdam sağlamaktadır.

Tüketici bilincinin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla her yıl TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından verilen Tüketici Ödülleri'ni Özdilek, 2004 yılında da almaya hak kazanmıştır. Özdilek Alışveriş Merkezleri tüketiciye sunduğu hizmetler, uyguladığı farklı satış teknikleri ve firma politikası olarak tüketici memnuniyetini benimsemesi, alışverişi güvenilir ve kolay hale getirerek bu ödüle hak kazanmıştır.

Özdilek, TC Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından 2006 yılı "Tüketici Memnuniyetini İlke edinen Firma Ödülü" ne ve aynı zamanda, 8. Tüketiciyle Dost Altın Kalite ödülüne layık görülmüştür.

2006/ 2007 döneminde gerçekleştirilen "Tüketici Memnuniyeti ve Eğilimlerini Belirleme Araştırmaları" sonucunda Özdilek, kalitesi, tüketici haklarına karşı duyarlılığı, sosyal sorumluluk anlayışı, tüketici gözünde saygınlığı ve Güvenilirliği ile Tüketiciyle Dost Altın Ödülleri Kapsamında "Tüketici Dostu Firma" unvanını almaya layık görülmüştür.

TS. EN. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistem Modeli Belgeli Özdilek, dünyanın 48 ülkesinde faaliyet gösteren bağımsız bir marka değerlendirme kuruluşu olan Superbrands tarafından yapılan değerlendirme sonucu, 2005 yılında Türkiye'nin süper markaları arasında yer almıştır[330].

3.7.2. Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin Misyonu, Vizyonu, Değerleri ve Kalite Politikası

Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin vizyonu; "Faaliyet gösterdiği konularda sürekli gelişme anlayışı ile kaliteli ürün ve hizmetler sunan öncü dinamik ve lider şirketlerde biri olmak" tır.

Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin misyonu**; "**Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyen güvenilir verimli yenilikçi bir şirket olmak" tır.

Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin değerleri;

- Yenilikçi
- İleri Görüşlü
- Müşteri ve Kalite Odaklı
- Güvenilir ve Dürüst
- Çalışkan
- Takım Çalışmasına İnanan
- İnsanlara Değer Veren ve Güvenen

maddelerinden oluşmaktadır[331].

---

[330] http://www.ozdilek.com.tr, (12 Kasım 2008)
[331] Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A. Ş. Eğitim Programları, Oryantasyon Eğitim Programı , Bursa, 2002, s. 3

Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin kalite politikası şu şekildedir;

- İnsana ve insanın geliştirilmesine önem vermek.

  "Kalite;"

  - Bir yaşam tarzıdır.
  - Herkesin işidir.
  - Müşterilerimize olan görevimizdir. Prensiplerini benimsemek ve bu anlayışla hizmet sunmak.
- Her işi ilk defada doğru olarak yapmak.
- "Müşteri varsa biz varız" düşüncesiyle satış politikamızı "müşteri tatmini" üzerine kurmak.
- İşletme içinde sağlıklı iletişim kurmak.
- Sürekli gelişmek.
- Yapılan her çalışmanın "Türkiye'nin gelişmesi" demek olduğunun bilincinde olmak.

3.7.3. TKY ve TS. EN. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları

Özdilek kalitesini güvence altına almak için başlamış olduğu kalite çalışmaları sonucunda; 23.03.1998 tarihinde perakende operasyonları için, 01.03.1999 tarihinde de tekstil operasyonları için TS. EN. ISO 9002 Kalite Yönetim Sistem Modeli Belgesi'ni Türk Standartları Enstitüsü aracılığı ile almıştır. Bu belgeyi alarak Türkiye'de alışveriş merkezlerinde bir ilki gerçekleştirmiştir. 12.03.2002 tarihinde tekstil operasyonları, 21.03.2002 tarihinde de perakende operasyonları bu belgelerini TS. EN. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistem Modeli olarak yenilemiştir.

Özdilek işletmelerinde kalite yönetim faaliyetlerini Perakende ve Tekstil operasyonlarında Kalite Yönetim Müdürü "Ahmet Ercan Gökgöz" koordine etmektedir. Kendisi aynı zamanda işletmelerin "Kalite Yönetim Temsilcisi" dir. Her alışveriş merkezinde ve üretim tesisinde kalite yönetim sorumlusu bulunan Özdilek; sürekli gelişme anlayışı içerisinde TKY'yi tüm işletmelerinde uygulamakta olup, her sene Türk Standartları Enstitüsü'nün gerçekleştirdiği kalite sistem denetimlerini başarı ile geçerek TS. EN. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistem Modeli

Belgesi'nin geçerliliğini devam ettirmekte ve taahhüt edilen kalitenin devamlılığını sağlamaktadır[332].

3.7.4. Çalışanların Sürekli Eğitimi

Günümüzde, İnsan kaynakları yönetimi sürekli olarak yenilik talep eden ve bunun sonucunda, hiç durmadan değişen ve gelişen bir alan haline gelmiştir. Bu bilinçle; TS. EN. ISO 9001: 2000 Kalite yönetim sistem belgeli Özdilek ailesi, Türkiye ve Dünya pazarındaki konumun korunup geliştirilebilmesinin, sahip olunan insan kaynağının gelişiminin sürekli kılınması ile mümkün olacağına inanmaktadır.

Şirketlerin verimliliğinin ve rekabet gücünün çalışanlarının potansiyelleri ile orantılı olduğu gerçeğinden hareket eden Özdilek, bu potansiyeli, ülke, şirket ve çalışanlar için değerli sonuçlara dönüştürmede insan kaynakları yönetimini etkin olarak kullanmayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, eğitim Özdilek`te hiçbir zaman kesilmeyen bir süreçtir. "Müşteri varsa biz varız" ilkesi ve müşteri memnuniyetinin ancak çalışan memnuniyetinin sağlanması ile mümkün olacağının bilinciyle öncelikle insana yatırım yapan Özdilek`te:

- Yeni başlayan çalışanlara aynı kurum kültürüne sahip olabilmelerini sağlayabilmek amacıyla rotasyon/ oryantasyon programları uygulanmaktadır.
- Kurumsal değerleri pekiştirecek uygulamalara önem verilmektedir.
- İnsan kaynaklarını geliştirecek ve çalışanların işlerini hedeflenen başarıya ulaşacak şekilde yapmalarını sağlayacak eğitimler verilmektedir[333].

Her alışveriş merkezinde ve üretim tesisinde Eğitim Sorumlusu bulunan Özdilek'te, her yılın başında hazırlanan eğitim planları doğrultusunda bütün yıl boyunca çalışanlara sürekli eğitimler verilmektedir. Eğitim sonlarında uygulanan sınavlar ile çalışanların başarı düzeyleri tespit edilmekte olup, sınav notu geçme barajının altında kalan çalışanlara eğitim tekrarı yaptırılmaktadır.

Özdilek Alışveriş Merkezleri'nde işe başlayan tüm çalışanlara öncelikle, işletmenin tanıtıldığı ve temel satış bilgilerinin verildiği temel eğitimler

[332] Ahmet Ercan Gökgöz, Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A. Ş. Kalite Müdürü, (Görüşme Notları), (12 Ocak 2009)
[333] http://www.ozdilek.com.tr, (15 Ocak 2009)

sunulmaktadır. Daha sonra personelin çalıştığı bölüme göre; görev bazlı yetiştirici eğitimler sunulmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamak, kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla çalışanlara kişisel gelişim eğitimleri de sunulmaktadır. Eski çalışanların bilgilerini tazelemek amacı ile hatırlatıcı eğitimler de sunulmakta olup, sürekli olarak eğitim doğrulaması yapılarak eğitim etkinliği ölçülmekte; eğitim tekrarı yapılması gereken çalışanlar belirlenmektedir.

Çalışanlara verilen tüm eğitimler kayıt altına alınarak, görev bazlı olarak yılın başında belirlenmiş olan, kişi başı eğitim saati hedeflerine ulaşım durumu kontrol edilmektedir. Eğitim hedeflerine ulaşım durumu, yıl içinde düzenlenen Yönetim Gözden Geçirme Toplantıları'nda Üst Yönetim tarafından da incelenmektedir[334].

3.7.5. Kalite Çemberi Çalışmaları

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş.'nin ilk KÇ çalışmaları 2002 yılına dayanmaktadır. İlk başarılı kalite çemberi çalışması Tekstil Operasyonları Nakış Bölümü tarafından kurulan "Nakkaş" isimli kalite çemberidir. "2. Kalite ürünlerin (nakış hataları– lekeler) azaltılması" konusunu seçen bu çember, 4 aylık çalışmanın ardından %0,36 iyileşme sağlanmış Üst Yönetim'e sunumunu gerçekleştirerek faaliyetini sonlandırmıştır.

Bu çalışmada Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli şubesindeki çember çalışmalarından iki örneğe; "Güven" ve "Atak" isimli çemberlerin çalışmalarına yer verilecektir. Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli Şubesi'nde Kafe& Restoran bölümünde kurulan Güven kalite çemberi, açık büfe kahvaltı müşteri sayılarının arttırılması konusunu ele almıştır. 8 aylık çalışmanın ardından toplamda % 12 iyileşme sağlamış ve Üst Yönetim'e sonuç sunumunu gerçekleştirerek faaliyetini sonlandırmıştır. Atak kalite çemberi, Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli Şubesi'nde Market biriminde kurulmuş olup, Market Birimi durağan stok miktarının azaltılması konusunda çalışmalarını yürütmüştür. Atak kalite çemberi Üst Yönetim'e sonuç sunumunu gerçekleştirerek faaliyetini sonlandırmıştır.

[334] Zeynep Yazıcıoğlu, Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş. Kocaeli Şube Eğitim Sorumlusu, (Görüşme Notları), (12 Ocak 2009)

Halen kalite çemberi çalışmaları devam etmekte olan Özdilek'te, her şubede kalite çemberi ekipleri bulunmaktadır. Şubeler KÇ'nin çalışmalarının sonuç sunumlarını Üst Yönetim'e sunmakta ve tüm şubeler ile yapılan çalışmalar paylaşılmaktadır.

3.8. "GÜVEN" KALİTE ÇEMBERİNİN ÇALIŞMALARI

Bu çalışmada ilk olarak, Özdilek Perakende Operasyonları'nın başarılı bir kalite çemberi çalışması olan "Güven" isimli kalite çemberinin çalışmaları incelenecektir. Güven kalite çemberi, Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli Şubesi'nde kurulmuş, Üst Yönetim'e sonuç sunumunu gerçekleştirerek faaliyetini sonlandırmıştır.

3.8.1. Güven Kalite Çemberinin Kurulma Faaliyetlerinin Safhaları

Kalite çemberinin kurulma safhalarını, ön hazırlık ve kuruluş aşaması olarak ikiye ayırmak daha doğru olacaktır. Kalite çemberinin başarısında, faaliyetlere başlamadan önce gönüllü kişilerin bilinçlendirilmesi ve temel kalite çemberi eğitimi verilerek konuya hakim duruma getirilmesi oldukça etkilidir. Bu yüzden Güven kalite çemberi faaliyetlerine başlamadan önce ilk olarak ön hazırlık aşaması çalışmaları yürütülmüştür.

3.8.1.1. Ön Hazırlıklar

Ön hazırlık aşamasında öncelikle kalite çemberi kurulması planlanan Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli Şubesi Kafe& Restoran bölümünde, ilgili bölümün personelleri ile toplantı yapılarak, kalite çemberi faaliyetleri hakkında personeller bilgilendirilmiş. Bu toplantıda belirlenen gönüllü çalışanlar arasından bir ekip oluşturulmuştur.

Sonrasında gönüllü çalışanlardan oluşan bu ekibe, Özdilek'in kalite sistemi kapsamında yayınlanmış eğitimlerinden biri olan "Kalite Çemberi Eğitimi" Kocaeli Şube Kalite Yönetim Sorumlusu tarafından sunulmuştur. Düzenlenen bu eğitime kalite çemberi ekip üyelerinin dışında, ilgili bölümün yöneticileri de katılmıştır. Kalite çemberi eğitimde; kalite çemberinin tarihçesi, çalışma prensipleri ve problem çözme teknikleri ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Kalite çemberinin eğitimi bu noktada bitmemiş, kalite çemberine ilgili eğitim tekrar verilmiştir.

3.8.1.2. Kuruluş Aşaması

Ön hazırlık safhası tamamlandıktan sonra, kalite çemberi ekibi faaliyetlerine başlamıştır. Çember almış olduğu eğitimlerde öğrenmiş olduğu bilgiler ışığında düzenli aralıklarla toplantı yapmaya başlamıştır. Kalite çemberinin ismi çember üyeleri tarafından beyin fırtınası yöntemi ile ve oy birliğiyle "Güven" olarak belirlenmiştir.

3.8.2. Güven Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı

Güven kalite çemberi 3 üye, 1 lider ve 1 yazıcıdan oluşan 5 kişilik bir ekip olarak çalışmalarına başlamıştır. Kalite çemberinin lideri ve yazıcısı kapalı oy usulü seçim ile çember üyeleri tarafından belirlenmiştir. Kalite çemberinin üyeleri ve görevleri tablo 3.1.'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3.1. Güven Kalite Çemberinin Organizasyon Yapısı

ADI SOYADI	BİRİMİ	GÖREVİ	GÜVEN KALİTE ÇEMBERİNDEKİ GÖREVİ
Orhan Eryılmaz	Kafe& Restoran	Garson	Lider
Emine Emre	Kafe& Restoran	Kasa Şefi	Yazıcı
Ahmet Şamlı	Kafe& Restoran	Gıda Üretim Elemanı	Üye
Yaşar Kalınkara	Kafe& Restoran	Garson	Üye
Mümin Türk	Kafe& Restoran	Garson	Üye

Güven kalite çemberinin rehberliği; Kocaeli Şube Kalite Yönetim Sorumlusu Gül GÜLEN tarafından yürütülmüştür. Kalite çemberi rehberden sonra koordinasyon

komitesine bağlı olarak çalışmalarını yürütmüş ve sonuç sunumu yine bu komiteye gerçekleştirmiştir. Koordinasyon komitesinde şirket Üst Yönetim'i ve Kalite Yönetim Müdürü Ahmet Ercan GÖKGÖZ bulunmaktadır.

3.8.3. Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri

Güven kalite çemberi çalışmaları esnasında; beyin fırtınası, pareto diyagramı, balık kılçığı (neden- sonuç analizi) yöntemi ve grafiklerle verileri karşılaştırma yöntemlerini kullanmıştır. Problem çözme metodolojisinde bu yöntemlerden nasıl yararlanıldığı ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

3.8.4. Güven Kalite Çemberinde Kullanılan Problem Çözme Metodolojisi

3.8.4.1. Problemin Seçimi

Güven kalite çemberinin üzerinde çalışacağı konu; çember üyeleri tarafından gerçekleştirilen beyin fırtınası yöntemi ile "açık büfe kahvaltı müşteri sayılarının arttırılması" olarak belirlenmiştir. Konu, mevcut durum göz önüne alınarak ve tüm çember üyeleri tarafından da mutabakata varılarak belirlenmiştir.

3.8.4.2. Durum Analizi

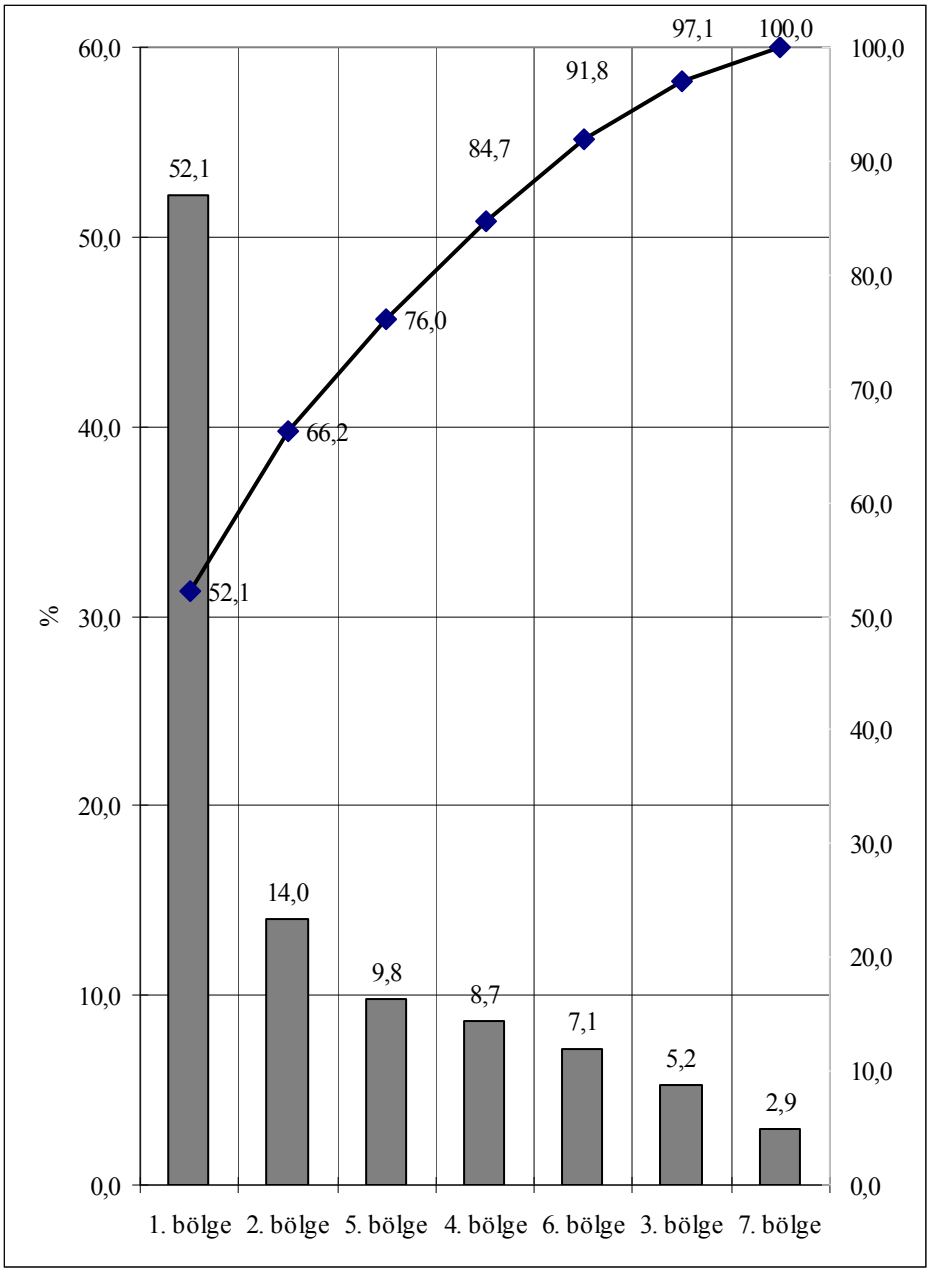
Güven kalite çemberi, 1,5 aylık bir süre boyunca Özdilek'e açık büfe kahvaltı için gelen yaklaşık 1.000 müşteri ile yüz yüze görüşerek düşüncelerini sormuştur. Görüşmelerde sorulacak sorular çember üyeleri tarafından beyin fırtınası ve oylama ile belirlenmiştir. Müşterilere sorulan sorular;

Müşterinin;

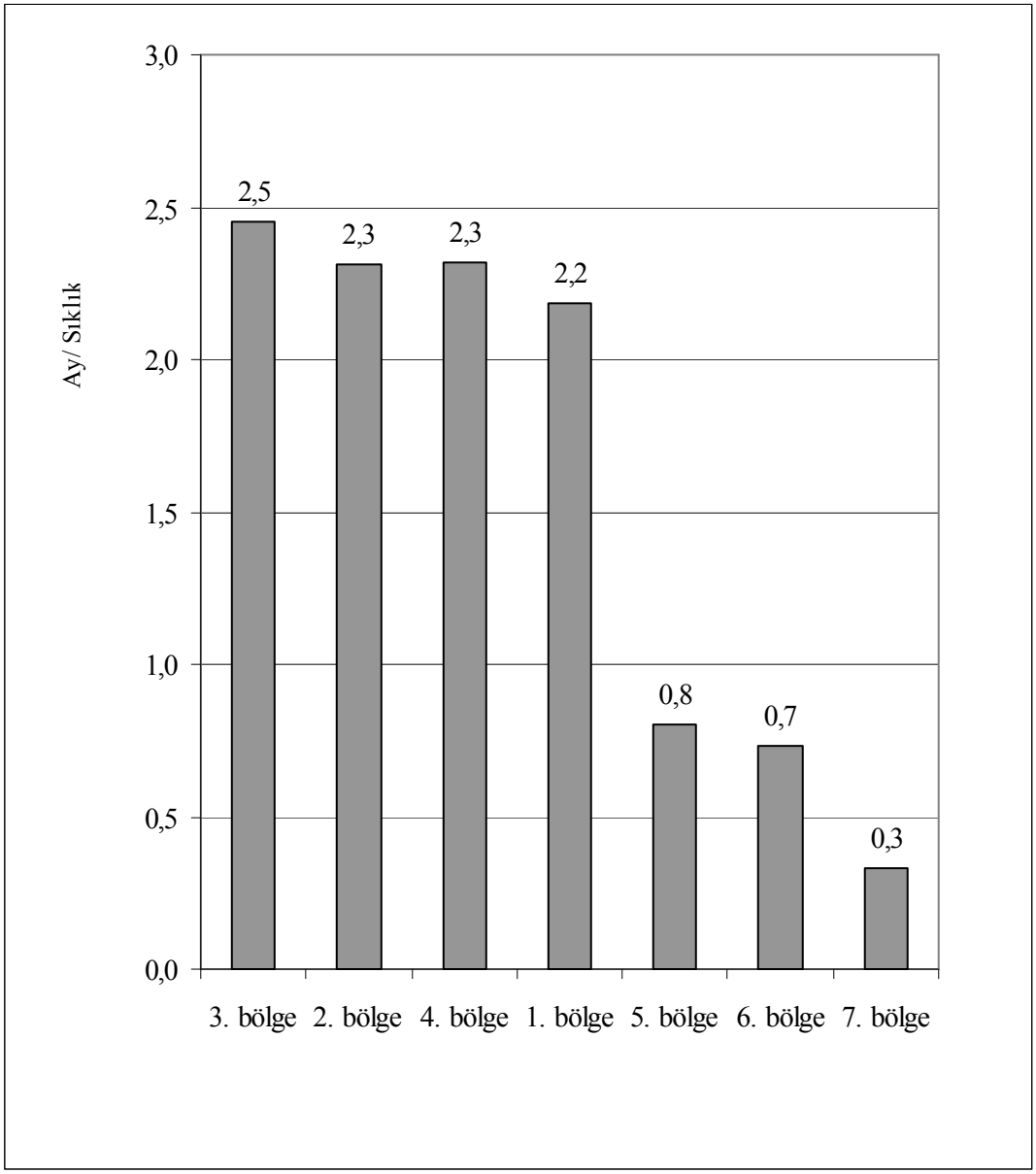
1. İkamet ettiği bölge,
2. Özdilek'e geliş sıklığı (ayda kaç kez),
3. Özdilek'e aile olarak mı, yoksa birey olarak mı geldiği,
4. Özdilek'e ulaşım şekli,
5. Özdilek açık büfe kahvaltısından haberdar olma şeklidir.

Bu sorulara verilen cevapların analizleri tablo 3.2.– 3.4.'de ve şekil 3.1.- 3.2.'de görülmektedir. Tablolarda belirtilen bölgeler, Kocaeli ilindeki farklı bölgeleri temsil etmektedir, 7. bölge Kocaeli dışındaki illeri temsil etmektedir.

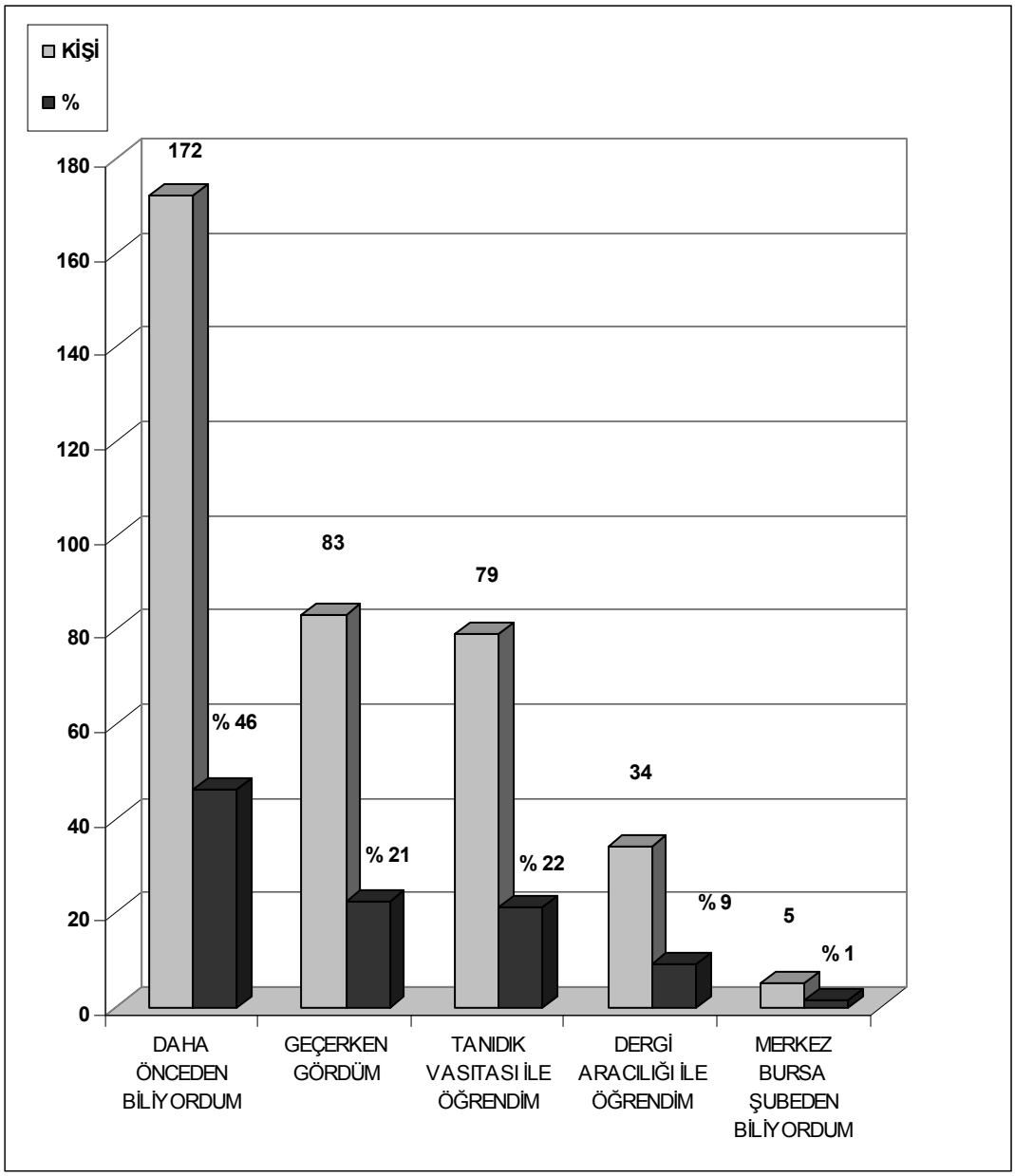
Tablo 3.2. Açık Büfe Kahvaltı Müşterilerinin İkametgah Ettiği Bölgelere Göre % Dağılımı ve Pareto Analizi



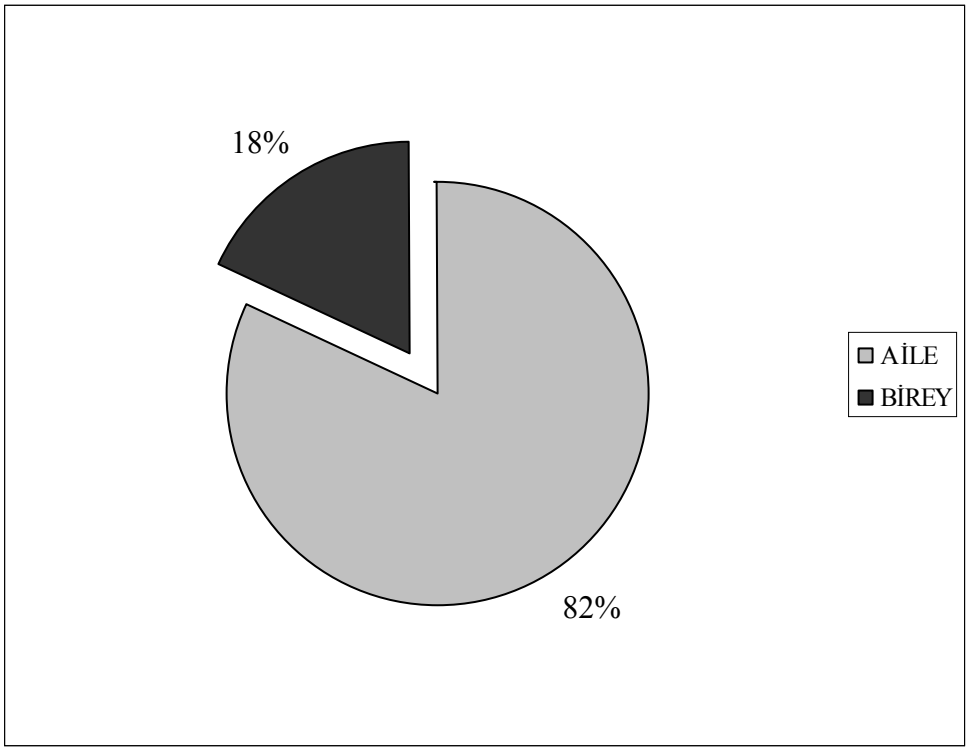
Tablo 3.3. Açık Büfe Kahvaltı Müşterilerinin İkametgah Ettikleri Bölgelere Göre Ortalama Geliş Sıklıkları Dağılımı



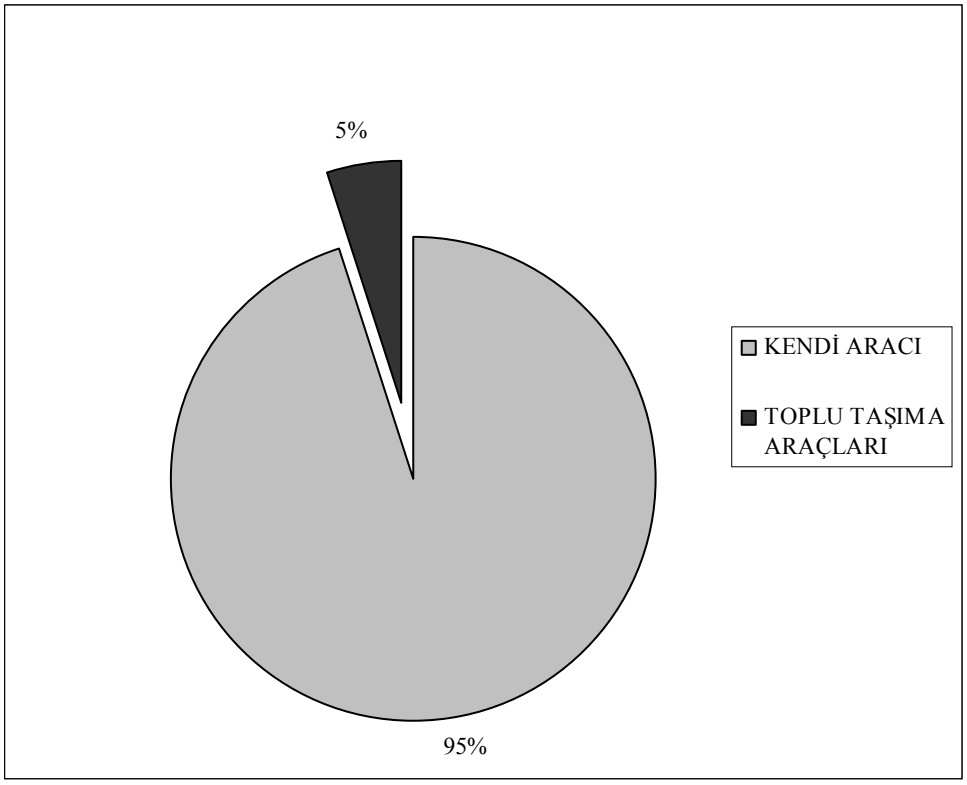
Tablo 3. 4. Özdilek Açık Büfe Kahvaltısından Haberdar Olma Şekli Dağılımı



Şekil 3.1. Aile veya Birey Olarak Gelme Dağılımı (%)



Şekil 3.2. Özdilek'e Ulaşım Şekli Dağılımı (%)



Güven kalite çemberinin 1,5 ay süren bu çalışmalarından elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Özdilek'e açık büfe kahvaltıya gelen müşterilerin %76'sı; 1., 2., ve 5. bölgelerden gelmektedir.
2. Özdilek'e açık büfe kahvaltıya ayda 2 kereden fazla gelen müşterilerin oturduğu yerler; 3., 2 ., 4. ve 1. bölgelerdir.
3. Özdilek açık büfe kahvaltısından haberdar olma şekli dağılımı incelendiğinde; %9 ile dergi aracılığı ile öğrenmenin oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Bu konuda çalışma yapılmalıdır.
4. Özdilek açık büfe kahvaltısına gelen müşterilerin %86'lık bir dilimle aile olarak geldiği saptanmıştır. Özellikle çocuklar için olan ürünler gözden geçirilmelidir (çorba, kakaolu fındık kreması vb.)
5. Özdilek açık büfe kahvaltısına gelen müşterilerin %95'lik bir dilimle kendi arabaları ile geldikleri belirlenmiştir.

Özetle; Özdilek açık büfe kahvaltısı müşterileri; aile olarak kendi arabaları ile çoğunlukla (%76) 1., 2., ve 5. bölgelerden gelmektedir. Bu müşterilerin küçük bir kısmı Özdilek Dergisi (%9) vasıtası ile %81'lik büyük bir kısmı ise diğer yolar ile Özdilek açık büfe kahvaltısından haberdar olmuştur.

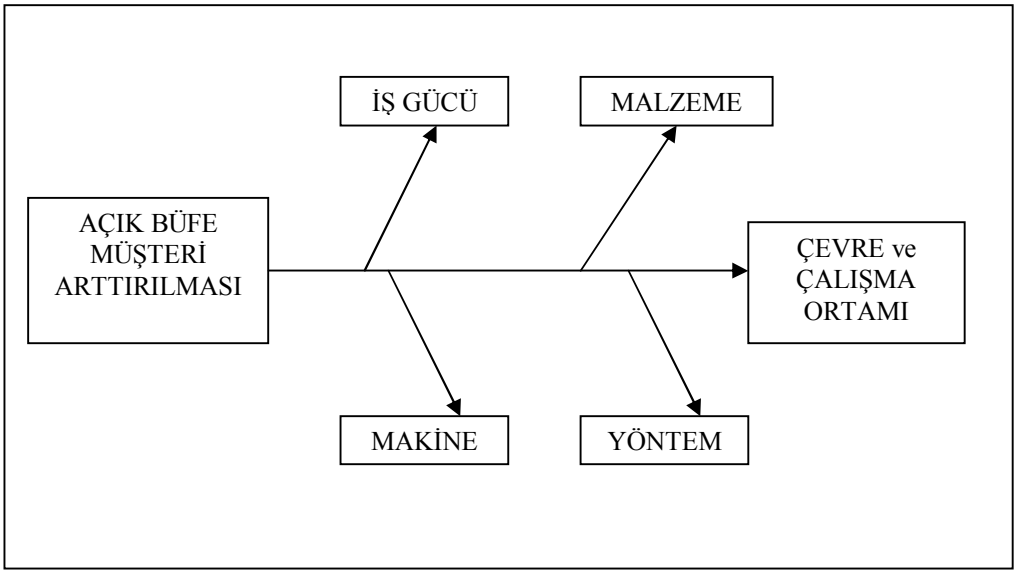
3.8.4.3. Nedenlerin Analizi- Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi ve Denenmesi

Güven kalite çemberi, nedenlerin analizi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi için temel olarak "balık kılçığı metodu" nu kullanmıştır. Kalite çemberi balık kılçığını;

- İş gücü
- Yöntem
- Makine
- Malzeme
- Çevre ve çalışma ortamı

olmak üzere 5 ana başlığa ayırmıştır. Güven kalite çemberinin balık kılçığının ana başlıkları şekil 3.3.'de görülmektedir.

Şekil 3.3. Güven Kalite Çemberi Balık Kılçığı (Genel Hatları İle)



Balık kılçığında ana hatlarıyla gösterilmiş olan ana nedenlerin alt nedenleri, beyin fırtınası yöntemi ile belirlenmiş ve yine bu yöntemle belirlenen alt nedeler için çözüm önerileri üretilmiştir. Üretilen çözüm önerilerinden uygulanmaya müsait olanlar yönetimin desteği ile uygulamaya alınmıştır.

Aşağıda, bahsi geçen alt nedenlerin ayrıntıları ve yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

1. İş Gücü

A. Boşların zamanında toplanamaması.

Çözüm önerileri:

- Mevcut durum ele alınarak eksik personel, vardiya saati kaydırılarak takviye edilmelidir.
- Sergileme yapılan ürünlerin yeterliliği arttırılmalıdır.
- Açık büfe kahvaltının malzeme temini ile ilgilenen personel ayrı olmalı.

Uygulananlar:

- ✓ Açık büfe kahvaltı hakkında bilgi sahibi olan personellerin vardiyaları açık büfe günlerine göre tekrar düzenlenmiştir.

✓ Açık büfe kahvaltıda kullanılan malzemeler incelenmiş, gerekli olan ek malzemeler belirlenmiş ve temin edilmiştir.

✓ Açık büfe kahvaltı ile ilgilenen ayrı bir personel belirlenmiştir, ayrıca tüm personellere açık büfe hakkında eğitim verilmiştir.

B. Sunulan ürünlerin açık büfeye zamanında konulmaması.

Çözüm önerileri:

- Günlük olarak satış rakamlarına göre satılacak açık büfe kahvaltı miktarı belirlenmeli ve ürün bazında da takip edilerek yok satması engellenmelidir.
- Açık büfe kahvaltıda sunulan malzemeler ayrı ayrı yerlerde sergilenmemeli, aynı ürünler tek bir yerde sergilenmelidir.
- Ürünler, sunum öncesinde tek bir dolapta saklanmalıdır. Tedarik aşamasında zaman kaybedilmemelidir.

Uygulananlar:

✓ Açık büfe kahvaltının geçmiş yıla ait satış rakamları aylık ve günlük olarak çıkartılmıştır. Geçmiş yıllar göz önüne alınarak üretim planlaması yapılmıştır.

✓ Ürünlerin özelliklerine göre belirli yerlerde sergilenmeleri sağlandı (unlu mamuller ürünleri, peynirler vb.)

✓ Sunum öncesinde ve sonrasında ürünlerin açık büfe kahvaltıya çıkma sürelerini kısaltmak amacı ile "sabit dolap" uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulama ile farklı ürünlerin tek bir dolapta toplanması sağlanmıştır.

C. Müşteri karşılama ve uğurlamada personel sayısının yetersiz kalması.

Çözüm önerisi:

- Açık büfe kahvaltı için bir personel sabit olmalı, bu personel aynı zamanda müşteri istek ve şikayetleri ile de ilgilenmelidir.

Uygulananlar:

- ✓ Vardiya planlaması ile açık büfe kahvaltı müşterilerinin ihtiyaçları ile ilgilenecek personel temin edilmiştir, aynı zamanda bu konuda tüm servis çalışanlarına eğitimler verilmiştir.

2. Yöntem

A. Müşterilerin açık büfe kahvaltı hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması.

Çözüm önerisi:

- Müşterileri bilgilendirici yazılar asılması, müşterilerin açık büfe kahvaltı konusunda bilinçlendirilmesi.

Uygulananlar:

- ✓ Şövalyelerin üzerine açık büfe kahvaltı hakkında müşteriyi bilgilendirici yazılar asıldı.. Bu yazılardaki ana başlıklar:
  - o Ücret dahilinde limitsiz ürün alınabileceği,
  - o Açık büfe kahvaltı açılış kapanış saatleri,
  - o Sıkma portakal suyu servisinin ücrete dahil olduğu şeklindedir.
- ✓ Açık büfe kahvaltı tanıtımda müşterilerin de bilgilendirilmiştir.

B. Görsel zayıflığın olması

Çözüm Önerisi:

- Kullanılacak malzemelerin listesi çıkarılmalı ve eksik malzemeler tamamlanmalıdır.

Uygulananlar:

- ✓ Ürünlerin tertip ve düzeni yenilendi.
- ✓ Görsel sunumu bozan malzemelerin listesi çıkartıldı, eksik ve gerekli olan malzemelerin temini sağlandı.

- ✓ İzmit ve çevresindeki diğer açık büfe kahvaltı sunan yerlerin sunumları incelendi.

C. Açık büfe kahvaltı ile ilgilenecek personelin bilgi eksikliği.
D. Açık büfe kahvaltı sunum süresinin kısa olması.
E. Açık büfe kahvaltının yeterince tanıtılmaması.
F. Yeni müşteri yelpazesinin oluşturulamaması.
G. Hafta içinde de açık büfe kahvaltı olmaması (açık büfe kahvaltı sadece Cumartesi- Pazar günleri sunulmaktadır).

C, D, E, F, G alt nedenleri için çözüm önerileri:

- Açık büfe kahvaltı ile ilgilenecek personel bilgilendirilmelidir.
- Açık büfe kahvaltının süresi uzatılmalıdır.
- Açık büfe kahvaltıyı özendirici ve açıklayıcı reklamlar çalışmaları yapılmalıdır.

Uygulananlar:

- ✓ Açık büfe kahvaltının süresi uzatılmıştır.
- ✓ Tanıtım faaliyetleri arttırılmıştır.

2. Makine ve Malzeme

A. Portakal sıkma makinesinden verim alınamaması.
B. Portakal sıkma makinesinin uzun süren tamirleri.
C. Çay makinalarının düzenli çalışmaması, istenilen düzeyde ısıtmaması.
D. Çay matiklerin altındaki ızgaraların yetersiz olması.

A, B, C, D alt nedenleri için çözüm önerisi:

a. Kullanılan makine ve malzemeler tekrar elden geçirilmeli ve gerekirse yenisi temin edilmelidir.

Uygulananlar:

- ✓ Gerekli olup uygun görülen ekipman ve malzemeler temin edilmiştir. (Örn: hasır sepet, skört, borcam, salata bar, çorba ısıtıcısı, kakaolu fındık kreması, değişik ürün çeşitleri vb.)

3. Çalışma Ortamı ve Çevre Koşulları

A. Sigara içilen ve içilmeyen bölüm ayrımının yetersiz olması.
B. Alışveriş Merkezinin şehir merkezine uzak olması.

A ve B alt nedenleri için çözüm önerileri:

a. Sigara içen müşterilerimizin içmeyenleri rahatsız etmeyecek şekilde bölümler arasındaki ayırım yapılmalıdır.
b. Açık büfe kahvaltıya gelen müşterilerimizin profili çıkartılıp ve bu özellikler dikkate alınarak tanıtım faaliyetleri daha da arttırılmalıdır.
c. Mevcut çim alan genişletilmelidir.

Uygulananlar:

- ✓ Fiziki şartlardan dolayı sigara içenler ile içmeyenleri ayırmak için sadece masa ayrımına gidilebilmektedir.
- ✓ Açık büfe kahvaltıya gelen müşterilerimizin özellikleri çıkartılarak durum analizi yapılmıştır.
- ✓ Kocaeli'de Sapanca Kavşağı bilborduna Özdilek açık büfe kahvaltısı reklamı asılmıştır.
- ✓ 5.000 adet el ilanı bastırılmış, 233. insört ile beraber dağıtılmıştır. El ilanlarında aşağıdaki konular işlenmiştir :
    - o Kapanış- açılış saatleri
    - o Açık büfe kahvaltıdan ürün almanın limitsiz olması
    - o Açık büfe kahvaltı günleri
    - o Fiyat
    - o Ürün çeşitleri
    - o Taze portakal suyunun ücretsiz olması

- 0-6 yaş grubunun ücretsiz olması
- Kurumsal özelliklerin vurgulanması

✓ Periyodik Özdilek dergisi'nin 229. sayısının arka kapağında açık büfe kahvaltı teması işlenmiştir.

✓ Ayda 3 gün Mağaza, Market ve Kafe Restoran girişlerinde açık büfe kahvaltının tanıtımı yapılmıştır.

✓ Kocaeli Özdilek giriş kapısındaki büyük ışıklı panoda ayın belirli günlerinde açık büfe kahvaltının tanıtımı yapılmıştır.

✓ Kocaeli ili basın mensupları ve köşe yazarları Özdilek'te açık büfe kahvaltı yapmak üzere davet edilmiştir.

3.8.4.4. Sonuçların Kontrolü

Güven kalite çemberinin 8 aylık çalışmaları sonucunda sağladığı iyileştirmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

✓ Açık büfe kahvaltı görünümünün daha da güzelleştirilmesi.

✓ Açık büfe kahvaltı için gelen müşterilerin analizinin yapılması.

✓ Açık büfe kahvaltı hakkında çalışanların da bilinçlenmesi.

✓ Çalışanlardaki kalite bilincinin arttırılması.

✓ Katma değer yaratan proseslerin oluşturulması.

✓ Müşteri istek ve ihtiyaçlarına tam zamanında cevap verilebilmesi.

✓ Özdilek açık büfe kahvaltısının bilinirliliğinin artması.

✓ Açık büfe kahvaltı müşteri sayılarındaki artış.

Tablo 3. 5.'de görüldüğü gibi Güven kalite çemberinin çalışmaları sonucunda açık büfe kahvaltı müşteri sayılarında Mayıs- Eylül ayları arasında önceki yılın aynı dönemine göre toplamda %12 artış sağlanmıştır.

Tablo 3. 5. Açık Büfe Kahvaltı Müşteri Sayıları Değişim Oranı

AYLAR	DEĞİŞİM ORANLARI
MAYIS	-11%
HAZİRAN	15%
TEMMUZ	20%
AĞUSTOS	3%
EYLÜL	3,4%
GENEL TOPLAMDA	**12%**

3.8.4.5. Üst Yönetime Sunuş

Güven kalite çemberi, açık büfe kahvaltı müşteri sayılarının arttırılması konusundaki 8 aylık çalışmalarının ardından elde ettiği sonuçları düzenlenen "KÇ paylaşım toplantısı" nda koordinasyon komitesine sunmuştur. Sunum, Güven kalite çemberinin çalışmalarının derlendiği bir powerpoint sunusu eşliğinde çember üyeleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli Şubesi'nde tüm yöneticiler ve Kafe& Restoran çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen diğer bir toplantıda, Güven kalite çemberi tekrar sunum yaparak, ilgili birim çalışanlarını ayrıntılı bir şekilde kalite çemberi çalışmaları ve sonuçları hakkında bilgilendirilmiştir.

3.8.4.6. Yapılan Çalışmaların Standartlaştırılması ve Genelleştirilmesi

Düzenlenen KÇ paylaşım toplantısına Perakende Operasyonları'ndaki tüm şubelerden temsilciler de davet edilerek katılımları sağlanmış. Bu sayede yapılan tüm çalışmalar, elde edilen tüm iyileştirmeler bütün işletmeler ile paylaşılmıştır.

Yapılan çalışmaların genelleştirilmesi için; Özdilek'te yapılan tüm KÇ'nin sunum dosyaları ortak paylaşım veri tabanında sürekli olarak saklanmakta olup, istenildiği zaman herkesin ulaşımına açık tutularak sürekli olarak kullanılmaya devam etmektedir. Güven kalite çemberinin ve sunum yapmış diğer çemberlerin çalışmaları bu veri tabanında saklanmaktadır ve sürekli paylaşıma açıktır.

3.9. "ATAK" KALİTE ÇEMBERİNİN ÇALIŞMALARI

Bu çalışmada ikinci olarak, Özdilek Perakende Operasyonları'nın başarılı bir diğer kalite çemberi çalışması olan "Atak" isimli kalite çemberinin çalışmaları incelenecektir. Atak kalite çemberi, Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli Şubesi'nde tarihinde 5 üye ile kurulmuş, çalışmalarıyla iyileştirmeler elde etmiş ve Üst Yönetim'e sonuç sunumunu gerçekleştirerek faaliyetlerini sonlandırmıştır.

3.9.1. Atak Kalite Çemberinin Kurulma Faaliyetlerinin Safhaları

Atak kalite çemberinin kurulma safhaları, ön hazırlık ve kuruluş aşaması olarak ikiye ayrılmıştır. Güven kalite çemberinin kurulma faaliyetleri safhalarında da bahsedildiği gibi kalite çemberinin başarısında, faaliyetlere başlamadan önce gönüllü kişilerin bilinçlendirilmesi ve temel kalite çemberi eğitimi verilerek gönüllülerin kalite çemberi konusunda temel bilgiye sahip duruma getirilmesi oldukça etkilidir. Bu amaçla Atak kalite çemberi için de faaliyetlerine başlamadan önce ilk olarak ön hazırlık aşaması çalışmaları yürütülmüştür.

3.9.1.1. Ön Hazırlıklar

Ön hazırlık aşamasında kalite çemberi kurulması planlanan Özdilek Alışveriş Merkezleri Kocaeli Şubesi Market Bölümü'nde, ilgili bölümün gönüllü personellerine Kocaeli Şube Kalite Yönetim Sorumlusu tarafından "Kalite Çemberi" eğitimi verilerek, personeller kalite çemberi faaliyetleri hakkında bilgilendirilmiş,

kalite çemberinin tarihçesi, çalışma prensipleri ve problem çözme teknikleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bu toplantıda belirlenen gönüllü çalışanlar arasından bir ekip oluşturulmuştur.

Kalite çemberinin eğitimi bu eğitimle bitmemiş, çalışmaları boyunca çeşitli tarihlerde çembere eğitimler verilmiştir.

3.9.1.2. Kuruluş Aşaması

Ön hazırlık safhası tamamlandıktan sonra, kalite çemberi faaliyetlerine başlamış olup, almış olduğu eğitimlerde öğrenmiş olduğu bilgiler ışığında düzenli aralıklarla toplantı yapmaya başlamıştır. Kalite çemberinin ismi çember üyeleri tarafından beyin fırtınası yöntemi ile ve oy birliğiyle "Atak" olarak belirlenmiştir.

3.9.2. Atak Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı

Atak kalite çemberi 3 üye, 1 lider ve 1 yazıcıdan oluşan 5 kişilik bir ekip olarak çalışmalarına başlamıştır. Kalite çemberinin lideri ve yazıcısı kapalı oy usulü seçim ile çember üyeleri tarafından belirlenmiştir. Kalite çemberinin üyeleri ve görevleri tablo 3. 6.'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3.6. Atak Kalite Çemberinin Organizasyon Yapısı

ADI SOYADI	BİRİMİ	GÖREVİ	ATAK KALİTE ÇEMBERİNDEKİ GÖREVİ
MEHMET NURİ BİR	MARKET	REYON ŞEFİ	LİDER
HÜMEYRA YÖN	MARKET	REYON ŞEFİ	YAZICI
SERAP BAYLAN	MARKET	SATIŞ SORUMLUSU	ÜYE
GÜLÇİN GÜÇİN	MARKET	SATIŞ SORUMLUSU	ÜYE
FATİH TAŞTEKİN	MARKET	SATIŞ SORUMLUSU	ÜYE

Atak kalite çemberinin rehberliği; Kocaeli Şube Kalite Yönetim Sorumlusu Gül GÜLEN tarafından yürütülmüştür. Kalite çemberi rehberden sonra koordinasyon komitesine bağlı olarak çalışmalarını yürütmüş ve sonuç sunumu yine bu komiteye gerçekleştirmiştir.

3.9.3. Kullanılan Bazı Sorun Çözme Teknikleri

Atak kalite çemberi çalışmaları esnasında; beyin fırtınası, pareto diyagramı, balık kılçığı (neden- sonuç analizi) yöntemi ve grafiklerle verileri karşılaştırma yöntemlerini kullanılmıştır. Problem çözme metodolojisinde bu yöntemlerden nasıl yararlanıldığı ayrıntılı olarak aşağıda anlatılacaktır.

3.9.4. Atak Kalite Çemberinde Kullanılan Problem Çözme Metodolojisi

3.9.4.1. Problemin Seçimi

Atak kalite çemberinin üzerinde çalışacağı konu; çember üyeleri tarafından gerçekleştirilen beyin fırtınası yöntemi ve oylama ile "Market birimi durağan stok miktarının azaltılması" olarak belirlenmiştir. Konu, mevcut durum göz önüne alınarak ve tüm çember üyeleri tarafından da oy birliği ile belirlenmiştir.

3.9.4.2. Durum Analizi

Atak kalite çemberi, çalışmalarına öncelikle durum analizi yaparak başlamıştır. İlk olarak Market Biriminin reyonlarının durağan stoklarının miktarsal ve tutarsal olarak, birimin toplam durağan stoğu içindeki payları belirlenmiştir. Veriler pareto analizi ile sıralanarak analiz edilmiştir.

Yapılan çalışmanın sonunda; A reyonunun durağan stoğunun Market Biriminin durağan stoğunun tutarsal bazda %44,79'u, miktarsal bazda %31,6'u olduğu ve büyükten küçüğe yapılan sıralamada 1. sırada yer aldığı saptanmıştır. Atak kalite çemberi, çalışmalarını bu nedenle A reyonunda gerçekleştirmeye ve ilk etapta bu reyonu incelemeye karar vermiştir.

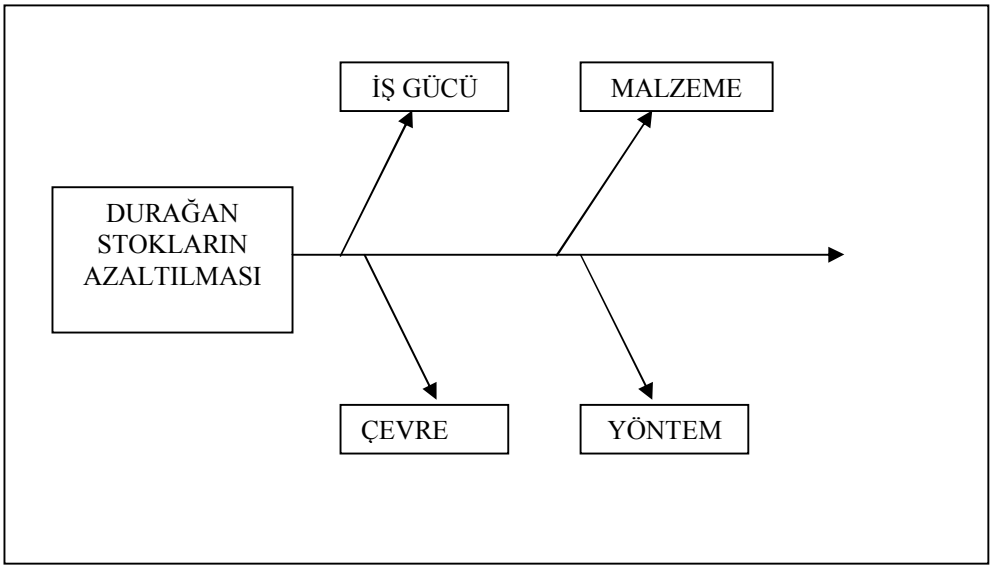
3.9.4.3. Nedenlerin Analizi- Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi ve Denenmesi

Atak kalite çemberi, nedenlerin analizi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi için temel olarak "balık kılçığı metodu" nu kullanmıştır. Kalite çemberi balık kılçığını:

- İş gücü
- Çevre
- Yöntem
- Malzeme

olmak üzere 4 ana başlığa ayırmıştır. Atak kalite çemberinin balık kılçığının ana başlıkları şekil 3.4.'de görülmektedir.

Şekil 3.4. Atak Kalite Çemberi Balık Kılçığı (Genel Hatları İle)



Balık kılçığında gösterilmiş olan ana nedenlerin alt nedenleri, beyin fırtınası yöntemi ile belirlenmiş ve yine bu yöntemle belirlenen alt nedeler için çözüm önerileri üretilmiştir. Üretilen çözüm önerilerinden uygulanmaya yatkın olanlar üst yönetimin desteği ile uygulamaya alınmıştır.

Aşağıdaki kısımda belirlenen bu alt nedenlerin ayrıntıları ve yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

1. İş gücü

A. Fire ve iadelerin depoda uzun süre bekletilmesi.

Çözüm önerileri:

- Satış Sorumluları ve Depo Şefi ile görüşülerek gerekli bilinçlendirme çalışmalarının yapılması.

Uygulananlar:

- ✓ Firelerin zamanında yazılması konusunda mitinglerde, personel toplantısında ve birebir görüşmelerde satış sorumluları ile görüşülerek gerekli bilgilendirme yapılmıştır.

B. Depodan yapılan hatalı girişler.

Çözüm önerileri:

- Depo Şefliğiyle görüşülerek depo personelince mal kabul esnasında yapılan hataların tekrarlanmaması için bu konuya bir kez daha dikkat çekilmesi istenmelidir.
- Girişi yapılan ürünlerin çıktılarının girişi yapan depo personeli tarafından ürünün üzerine konulması sağlanmalıdır.

Uygulananlar:

- ✓ Depo Şefliği ile görüşülerek depo personelinin mal kabul esnasında yapılan hataları tekrarlamaması konusuna dikkat çekilmiştir.
- ✓ Depo Şefliği ile yapılan görüşmeler sonucunda girişi yapılan ürünlerin çıktılarının girişi yapan depo personeli tarafından ürünün üzerine konulması hakkında karar alınmış, uygulanmaya başlanmıştır.

C. Satış Sorumlularının durağan stoğa düşen ürünlerin takibini iyi yapamaması.

Çözüm önerisi:

- Satış Sorumluları'na Teşhir-Tanzim ve Stok Takibi eğitimlerinin tekrar verilmesi.

Uygulananlar:

- ✓ Satış Sorumlularının satmayan ürünlerin takibini iyi yapamamasının önüne geçmek için, Atak kalite çemberinin çalışmaları kapsamında 24 personele Teşhir- Tanzim, 197 personele Stok Takibi eğitimi verilmiştir.

D. Çalınan ürünlerin tespitinin zamanında yapılamaması.

Çözüm önerisi:

- Çalınma olaylarının daha sık olduğu hassas noktalarda güvenlik kontrolünün arttırılması sağlanmalıdır.

Uygulananlar:

- ✓ Çalınan ürünlerin tespitinin zamanında yapılamaması konusunda; Satış Sorumluları ile görüşerek hassas noktalarda, özellikle kalabalık günlerde bu noktalardaki güvenlik kontrollerinin arttırılarak reyonun boş bırakılmaması ve daha dikkatli olunması gerektiği iletildi.

E. Barkodu düşen ürünün benzer üründen satılması.

F. Müşteri tarafından ürünün barkodunun değiştirilmesi.

E ve F alt nedenleri için çözüm önerisi:

- Satış Sorumlularına ve Kasiyerlere konu hakkında ürün bilgisi eğitimi verilmelidir.

Uygulananlar:

- ✓ Barkodu düşen ürünün benzer üründen satılmaması için, toplamda 89 personele ürün bilgisi eğitimi verilmiştir. İlgili çalışanlar Atak kalite çemberi çalışmaları kapsamında konu hakkında bilinçlendirilmiştir.

G. Firmalardan promosyon amaçlı olarak gelen ürünlerin sarfının zamanında düşülmemesi.

H. Promosyon ürünleri deposunun aktif kullanılamaması.

G ve H için alt nedenleri için çözüm önerisi:

- Promosyon ürünlerinin düzeni hakkında Market Şefleri ve Depo Şefliğiyle görüşerek gerekli uyarılarda bulunulması.

Uygulananlar:

- ✓ Promosyon ürünlerinin sarfının zamanında düşülmesinin sağlanması konusunda Personeller ve Market Şefleri ile görüşülerek gerekli bilgiler verilmiştir.
- ✓ Promosyon ürünleri deposunun aktif kullanılamaması ile ilgili olarak; Market Şefleri ve Depo Şefliğiyle görüşülerek promosyon ürünlerinin promosyon deposu haricinde bulundurulmasının engellenmesi konusu görüşülerek uygulamaya alınmıştır.

I. Sayım hataları ve benzer ürünlerin aynı barkottan sayılması.

Çözüm önerisi:

- Sayım ekibindeki çalışanlara konu hakkında eğitim verilmesi.

Uygulananlar:

- ✓ Sayım öncesi çalışanlara genel sayım eğitimi verilmiştir. Atak kalite çemberi çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen Sayım Eğitimleri'ne toplam 86 personel katılmıştır.

İ. Durağan stok sayım listelerinde, her üç sayım sonrası yok sayılan ürünlerin sistemden düşülmemesi.

Çözüm önerisi:

- Sayımlarda olmadığı tespit edilen ürünlerin sistemden düşülmesinin sağlanması.

Uygulananlar:

- ✓ A reyonu sayımı sonrasında üç sayımdır yok sayılan ürünler tespit edildi, sistemden çıkılması sağlandı. Bu sayede durağan stok listeleri güncellenmiştir.

J. Çoklu ürünlerin virmansız parçalanması sonucu stokların karışması.

K. Müşterilerin çoklu ürünleri parçalayarak alması.

L. Satış Sorumlusunun parçalanmış ürünün virmanını zamanında yapmaması.

J, K ve L alt nedenleri için çözüm önerileri:

- Müşterilerin çoklu ürünleri parçalayarak alması problemini çözmek için teşhir alanlarına uyarı yazıları yazılmalıdır.
- Satış sorumlusunun parçalanmış ürünün virmanını zamanında yapmasını sağlamak amacıyla, satış sorumlularına eğitim verilmeli ve konunun önemi anlatılmalıdır.

Uygulananlar:

- ✓ Müşterilerin çoklu ürünleri parçalayarak alması problemini çözmek için; teşhir alanlarına müşterilerin görebileceği şekilde uygun yazılar asılmıştır.
- ✓ Satış sorumlularının parçalanmış ürünün virmanını zamanında yapmamasını önlemek amacıyla, Stok Takibi Eğitimi verilerek konunun önemi anlatılmıştır.

2. Yöntem:

A. Ürünlerin müşteri talepleri doğrultusunda güncel şekilde alınmaması.

Çözüm önerisi:

- Sezonluk ürün sipariş sisteminin gözden geçirilmesi.

Uygulananlar:

- ✓ Gıda Dışı Kategori Müdürlüğü ile görüşülerek Şubelerin de siparişlere gitmesi talebinde bulunulmuştur, uygulamaya alınmıştır.

B. Sezonluk ürünlerin sezon bitiminde durağana düşmesi.

Çözüm önerileri:

- Sezonluk ürünlerin sezon bitiminde durağana düşmesi konusu Kategori Müdürlüğü ile görüşülmelidir.

Uygulananlar:

- ✓ Sezonluk ürünlerin, sezon bitiminde durağana düşmemesi için sezon sonunda ürünlerin geri gönderilmesinin sağlanması konusu, Kategori Müdürlüğü ile görüşülmüştür, Kategori Müdürlüğü gerekli önlemleri almıştır.

C. Serisi bitmiş ürünlerin teşhir edilememesi.

Çözüm önerisi:

- Seri sonu mağazasında gıda dışı kategorisi ürünleri için bir bölüm ayrılması.

Uygulananlar:

- ✓ Seri sonu mağazasında gıda dışı ürünleri için bir bölüm ayrılmıştır. Fiyat indirimine gidilerek durağan ürünlerin eritilmesi büyük ölçüde sağlanmıştır.

D. Aksiyon döneminde fazlaca alınan ürünlerin aksiyon dergisi bitiminde geri gönderilememesi.

Çözüm önerisi:

- Aksiyon bitiminde kalan ürünlerin listesinin Kategori Yönetimi'ne iletilerek geri gönderilmesinin sağlanması.

Uygulananlar:

- ✓ Aksiyon dergisi bitiminde kalan ürünlerin listesinin Kategori Yönetimi'ne iletilerek geri gönderilmesinin sağlanması konusunda, satış sorumluları ile görüşülmüş, aksiyon dergisi bitiminde elde kalan ürünlerin raporlanıp uygun görülenlerin geri gönderilmesi sağlanmıştır.

3. Çevre

A. Alışveriş merkezinin şehir merkezine uzak olması.

Çözüm önerisi:

- Halkla ilişkiler ve Tanıtım Biriminin daha etkin kullanılması, yazılı ve görsel basın ve aksiyon dergileri ile alışveriş merkezinin tanıtımının arttırılması.

Uygulananlar:

- ✓ Halkla İlişkiler ve Tanıtım Birimi ile yapılan görüşmede; dağıtılan aksiyon dergisi sayısının çoğaltılarak daha geniş kitlelere ulaşmasının sağlanması ve kurumsal reklam- tanıtım çalışmaları için ek bütçenin ayrılması konuları iletilmiştir.

4. Malzeme

A. Ürün teşhirinde kullanılan standların yetersiz kalması

Çözüm önerisi:

- İhtiyaç duyulan reyonların belirlenerek stand değişimi talebinde bulunulması.

Uygulananlar:

- ✓ A reyonunda; standların yenilenmesi, ek standlar sağlanması ve indirimli ürünler için teşhir destek standı yenileme çalışmaları yapılmıştır.

3.9.4.4. Sonuçların Kontrolü

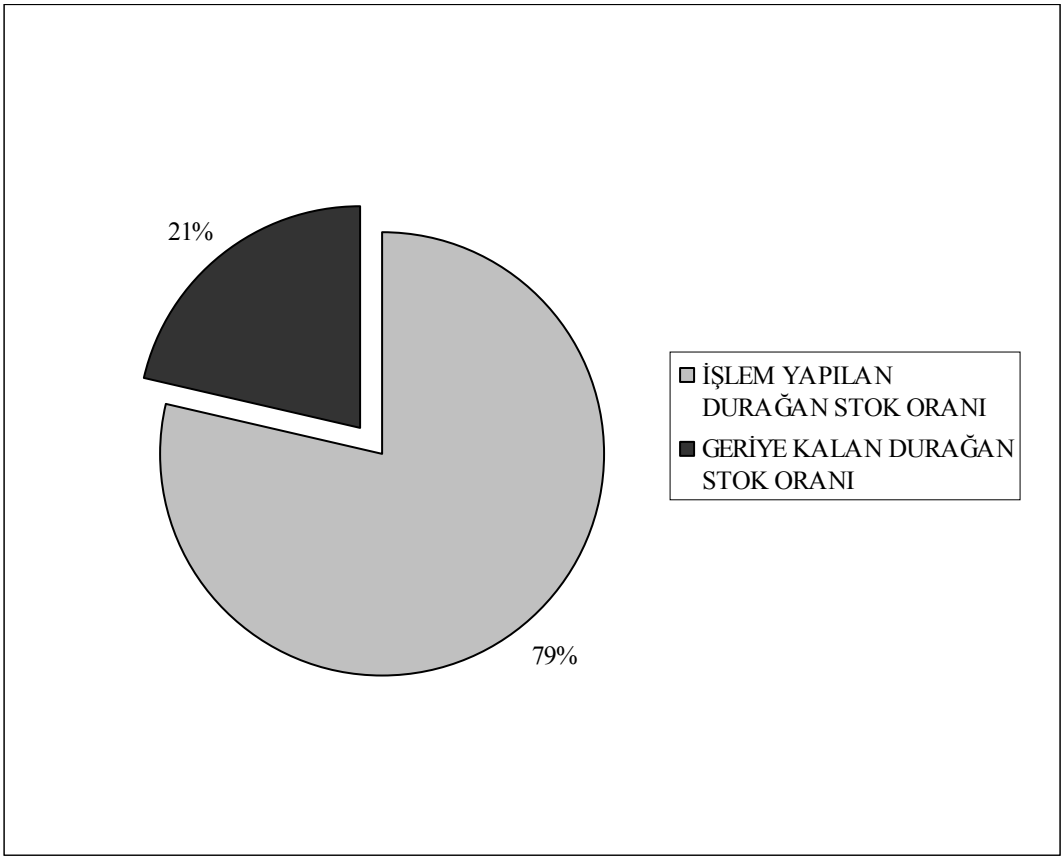
Atak kalite çemberinin çalışmaları sonucunda sağladığı iyileştirmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ✓ Stok tutarlılığı konusunda çalışanların bilinçlendirilmesi.
- ✓ Teşhir- tanzim konusunda verilen eğitimlerle çalışanların bu konudaki bilinç düzeyinin arttırılması.
- ✓ Çalışanlardaki kalite bilincinin arttırılması.

- ✓ Katma değer yaratan proseslerin oluşturulması.
- ✓ Market Birimi A reyonu durağan stoklarının azaltılması.

Şekil 3.5.'de görüldüğü gibi Atak kalite çemberinin çalışmaları sonucunda; Market Birimi A reyonu durağan stoklarının % 79'u için işlem yapılmış olup, bu stokların eritilmesi sağlanmıştır.

Şekil 3.5. İşlem Yapılan ve Geriye Kalan Durağan Stok Adeti (%)



3.9.4.5. Üst Yönetime Sunuş

Atak kalite çemberi, "Market Birimi durağan stok miktarının azaltılması" konusundaki çalışmalarının ardından; elde ettiği sonuçları düzenlenen "KÇ paylaşım toplantısı" nda üst kurula sunmuştur. Sunum, Atak kalite çemberinin çalışmalarının derlendiği bir powerpoint sunusu eşliğinde çember üyeleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

3.9.4.6. Yapılan Çalışmaların Standartlaştırılması ve Genelleştirilmesi

Düzenlenen KÇ paylaşım toplantısına Perakende Operasyonları'ndaki tüm şubelerden temsilciler de davet edilerek katılımları sağlanmış. Bu sayede yapılan tüm çalışmalar, elde edilen tüm iyileştirmeler ve sonuçlar bütün işletmeler ile paylaşılmıştır.

Ek olarak, Atak kalite çemberinin sonuç sunumu, sunum yapan diğer KÇ gibi, ortak paylaşım veri tabanında sürekli olarak saklanmakta olup, istenildiği zaman herkesin ulaşımına açık tutularak sürekli olarak kullanılmaya devam etmektedir.

3.10. ÇALIŞMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE LİTERATÜRLE KARŞILAŞTIRILMASI

Literatür incelendiğinde daha önce de değinildiği gibi KÇ; aynı alanda ya da sorumlulukta çalışan gönüllü kişilerden kurulan, haftada 1 kez 1 saat toplanarak kendilerinin belirlediği probleme, problem çözme metodolojisine uyarak çözüm önerileri geliştirme çalışmaları yürüten, 5- 9 kişilik küçük ekipler olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada incelenen Güven ve Atak örnek KÇ'nin çalışmaları incelendiğinde literatürde belirtilen özelliklere uygun olarak; çemberlerin aynı birimde çalışan kişilerden kurulduğu (Güven Çemberi Kafe& Restoran biriminde, Atak çemberi Market birimde çalışan personellerden kurulmuştur), çember üyelerinin gönüllü olduğu, çemberlerin 6'şar kişiden oluştuğu, düzenli toplantılar geçekleştirildiği görülmektedir.

Örnek çemberler içerisinde literatürde belirtilen lider seçiminin, işletme içerisinde ise Üst Kurul ve Rehber atamasının yapılmış olduğu görülmektedir. Ek olarak Güven ve Atak çemberlerinin çalışmaları incelendiğinde, KÇ kurulma safhalarında literatürde belirtilen sıra olan; gönüllülerden ekip oluşturma, üyelerin eğitimi ve çalışmalara başlanması safhalarına uygun eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarının da yürütülmüş olduğu görülmektedir.

Literatüre baktığımızda KÇ'nin problem çözme aşamaları daha önce bahsedildiği gibi;

1. Problemin seçimi
2. Durum analizi
3. Nedenlerin analizi
4. Çözüm önerilerinin geliştirilmesi
5. Uygulanacak olan çözüm önerilerinin seçimi
6. KÇ'nin çözüm önerilerinin denenmesi
7. Sonuçların kontrolü
8. Üst yönetime sunuş
9. Yapılan çalışmaların standartlaştırılması ve genelleştirilmesi

şeklinde sıralanmaktadır. KÇ uygulamalarında başarıya ulaşılabilmesi için, problem çözme aşamasında bu aşamalar sırasıyla uygulanmalıdır.

İlk aşama olan problem seçme aşamasında, çember üyeleri tarafından ortak bir kararla, çözüldüğünde işletmeye en çok yarar sağlayacak problem seçilmelidir. Problem seçiminin çember başarışında rolü büyüktür. Güven ve Atak KÇ'nde problem seçiminin literatüre uygun olarak çember üyeleri tarafından beyin fırtınası ve oylama yöntemi ile seçildiği görülmektedir.

İkinci aşama olan durum analizi safhasından, seçilen problemle ilgili güncel durum analiz edilmeli ve problem somutlaştırılmalıdır. Güven çemberi durum analizi aşamasında, müşterilere anket uygulaması yapıldığı 5 adet soru sorulduğu görülmektedir. Durum analizi aşamasında bu anket çalışmasına ek olarak, ürün grubuna ve memnuniyete yönelik bir anket çalışması yapılması ve açık büfe kahvaltı sayılarının yıllar arası değişim trendinin incelenmesi de fayda sağlayabilecektir. Güven çemberinin durum analizi safhasında, genel müşteri memnuniyeti anketi uygulanmakta olmasına ve açık büfe kahvaltı sayılarının durumu problemi somutlaştırmak adına incelenmiş olmasına karşın, şirket politikası gereği bu kısma çalışmada yer verilmemiştir. Atak çemberinin durum analizi aşamasında ise reyon bazında durağan stok durumunun incelenerek büyükten küçüğe sıralandığı ve en önemli reyonun (A reyonu olarak isimlendirilmiştir) belirlendiği görülmektedir. Bu şekilde literatüre uygun olarak problemin somutlaştırılıp çalışılacak özel alanın belirlendiği görülmektedir.

Nedenlerin analizi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi, uygulanacak çözüm önerilerinin seçimi ve uygulanması aşamaları; neden sonuç analizi (balık kılçığı) ve beyin fırtınası yöntemlerinin etkin olarak kullanıldığı, problemin kök nedenlerine kadar inilerek analiz edildiği ve çözümü için çalışıldığı fikir üretme aşamalarıdır. Güven ve Atak çemberi çalışmaları incelendiğinde; bu yöntemlerin literatüre uygun olarak kullanıldığı problemin alt nedenlerinin belirlenip çözüm önerilerinin geliştirildiği ve uygun olanların uygulandığı görülmektedir.

Sonuçların kontrolü aşması, uygulanan çözüm önerilerinin problem çözümüne ne derecede katkıda bulunduğunun ölçüldüğü, gerekli ise önceki aşmalara dönülüp düzenlemeler yapılması gereken önemli bir aşamadır. Güven çemberi çalışmalarını incelediğimizde işletmeye sağladığı nitel faydaların yanında, açık büfe kahvaltı sayılarında 5 aylık bir süreçte bir önceki yıla göre %12 iyileştirme sağladığının tespit edildiği görülmektedir. Atak çemberinin sonuçların kontrolü aşamasında da nitel faydaların yanında, seçilen reyondaki durağan stok miktarında sağlanan iyileşmenin de irdelenmiş olduğu, çalışmalar sonunda çalışma yapılan A reyonunun durağan stoğunda % 79 azalma sağlanarak iyileşme kaydedildiği görülmektedir.

Üst yönetime sunuş aşaması, çember üyeleri tarafından yapılan çalışmaların derlenip üst kurula sunulduğu paylaşım toplantılarıdır. Üst yönetime sunuş çember çalışması sona erdiğinde ya da çalışmalar esnasında bilgi vermek amacı ile gerçekleştirilebilir. İki çember örneğinde de üst yönetime sunumun çember üyeleri tarafından çalışmalar sonlandırılınca bir program çerçevesinde sunulduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmaların standartlaştırılması ve genelleştirilmesi aşaması, olumlu sonuçlar sağlayan çözüm önerilerinin ilgili tüm alanlara iletilmesi ve gerekiyor ise prosedürleştirilmesi çalışmaların yürütüldüğü son aşamadır. Bu aşamada Güven ve Atak çemberleri çalışmalarının, ortak paylaşım veri tabanı ile tüm işletmelerle paylaşıldığı, ek olarak gerçekleştirilen üst yönetime sunuş toplantısına tüm işletme yetkililerinin de katılımının sağlanarak genelleştirme çalışmaları yürütüldüğü görülmektedir.

Sonuç olarak; perakende sektöründeki işletmelerde KÇ, TKY'nin sorun çözme araçlarından biri olarak kullanılabilir. Bu çalışmada incelenen "Güven" ve "Atak" kalite çemberi uygulamalarında görüldüğü gibi; KÇ'nin temel prensiplerine sadık kalınıp, tüm problem çözme basamakları sırasıyla uygulanır ve geliştirilen çözüm önerileri uygulamaya doğru bir şekilde yansıtılır ise; KÇ ile perakendeci işletmelerde de başarılı sonuçlar elde edilebilir.

SONUÇ

İşletmelerin günümüz piyasalarında var olabilmesi için, rekabet koşullarını karşılayacak donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler kalite kavramını özümsemek ve TKY'yi benimseyerek uygulamak zorundadırlar.

Bu zorunluluk sebebiyle gelişen kalite kavramı genel olarak; ürün ve hizmetlerin tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama ve memnuniyetlerini sağlama derecesi olarak tanımlanabilir. Kalite kavramı, günümüze kadar gelişerek TKY anlayışına ulaşmıştır. TKY, ürün ve hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik sistemlere ek olarak, içinde; insan faktörüne de yer veren, bütünleşik bir yönetim felsefesidir. TKY; müşteri odaklılık, sürekli gelişmek, süreç yönetimi, önleyici ve istatistiki yaklaşım, yönetimin liderliği ve tedarikçi yönetiminin yanında, çalışanların geliştirilmesi, ekip çalışmasına destek verilmesi, çalışanların yönetime katılımı gibi kavramları da barındırmaktadır.

TKY'nin desteklediği ekip çalışmalarından biri olan KÇ, TKY'nin en bilinen ve etkin uygulama yöntemlerinden biridir. KÇ; aynı işte çalışan 5- 7 kişiden oluşan, belirli araklıklarla sürekli olarak toplanan ve belirledikleri problemleri inceleyerek çözümler arayan, gönüllü iyileştirme ekipleridir. Bu ekipler kendi işlerindeki problemlere çözümler arayıp, işletmede iyileştirmeler yapmaya çalışırlar. 'Bir işi en iyi bilen, o işi yapan kişidir' mantığı ile hareket ederek kurulan KÇ, çalışanların fikirleri ile yönetime katılmasına olanak sağlayarak, ekip çalışmasıyla yaratılan sinerji ile, hem işletme problemlerine hızlı çözümler üretilmesinde, hem de çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinde büyük rol oynamaktadır.

KÇ, belirledikleri problemleri çözerken, problem çözme metodolojine uygun olarak çalışmak zorundadır. Problemin seçimi ile başlayan bu süreç; durum analizi, nedenlerin analizi, çözüm önerilerinin geliştirilmesi, uygulanacak çözüm önerilerinin seçimi ve denenmesi, sonuçların kontrolü, üst yönetime sunuş, yapılan çalışmaların standartlaştırılması ve genelleştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. KÇ problem çözme metodolojisinde; beyin fırtınası, neden- sonuç analizi, pareto analizi, histogram, veri toplama teknikleri, kontrol çizelgesi, akış diyagramı, gant diyagramı, serpilme diyagramı, 5N 1K gibi problem çözme teknikleri kullanılabilir.

KÇ uygulamalarına geçiş aşamasında ve sonrasında, başarılı olunmasının temel gerekliliği, öncelikle üst yönetimin desteği ve kararlılığıdır. Çalışanlara KÇ'nin içeriği, işletme ve katılımcılara sağladığı faydalar öğretilmeli, gönüllü çalışanların ortaya çıkması için çaba gösterilmeli ve yönetim kararlı olduğunu çalışanlara göstermelidir. Ek olarak eğitim ve alt yapı konusunda yatırımların yapılması, gerekli kaynağın KÇ çalışmalarına ayrılması, işletmede KÇ'nin gerektirdiği organizasyonel yapılanmanın oluşturulması sağlanmalıdır.

Araştırmanın uygulama kısmında; TKY'yi uygulayan perakendeci kuruluşlardan biri olan Özdilek Alışveriş Merkezleri'nin Kocaeli şubesi KÇ çalışmalarından iki örnekten; 'Güven' ve 'Atak' isimli KÇ'nin çalışmalarından bahsedilmiştir. 'Güven' ve 'Atak' KÇ'nin çalışmaları sonucunda başarıya ulaşmasındaki temel faktörler; yönetimin desteğinin yanında, KÇ problem çözme basamaklarının doğru bir şekilde uygulanması, ekip üyelerinin gönüllülüğü, gerekli organizasyonun ve kaynağın sağlanması olarak sıralanabilir. Özellikle üretim sektöründeki başarılı sonuçları ile gündeme gelen KÇ'nin, perakende sektöründe de başarılı sonuçlara ulaşabilen, TKY'nin uygulama araçlarından biri olduğu çalışma sonucunda ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak; perakende sektöründeki işletmeler de, TKY'nin sorun çözme uygulamalarında KÇ'yi kullanılabilirler. Gerekli alt yapı koşulları sağlanır, KÇ'nin temel unsurları yerine getirilir, tüm problem çözme metodolojisi basamakları sırasıyla uygulanır ve geliştirilen çözüm önerileri uygulamaya hızlı ve etkin bir şekilde yansıtılır ise; KÇ ile perakende sektöründe de son derece verimli sonuçlar elde edilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKIN, Besim ve ÖTÜRK, Erkan; "İstatistik Proses Kontrol Tekniklerinin Bilgisayar Ortamında Uygulanması", 7. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu'na Sunulan Bildiri, İstanbul: 2005, http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s1.pdf, (29 Nisan 2009).

AKIN, Besim; **ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol-İPK- Teknikleri**, İstanbul: Bilim Teknik Yayın Evi, 1996.

AKIN, Özcan; **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan,** Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001.

AKTAN, Coşkun Can; **Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite**, http://canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf, (18 Şubat 2008).

ALTUNIŞIK, Remzi ve diğerleri; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 4. b. , Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2004.

ATAYETER, Coşkun; Kalite ve Yönetim, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve îdari Bilimler Fakültesi işletme Bölümü, http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10140.pdf, (14 Nisan 2009).

AYDOĞANOĞLU, Erkan; **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Gerçeği**, Eğitim Sen Yayınları Mesleki Eğitim Dizisi No: 3, Ankara: 2003, http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/3325.pdf, (14 Nisan 2009).

BAĞRIAÇIK, Atilla; **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?**, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995.

BARRİC, Murray R. and ALEXANDER; Ralp A., "Journal of a Quality Circle Intervention", Journal of Organizational Behavior, Vol: 13, No: 1, (Jan., 1992), Published by: John Wiley and Sons, http://www.jstor.org/stable/2488440, (01 Şubat 2009).

BENGİSU, Murat; **"Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi",** Yaşar Üniversitesi E- Dergisi, Cilt:2, Sayı:7, http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/MBengisu.pdf, (13 Aralık 2008).

BLAİR, John D., COHEN; Stanley L. and HURWİTZ, Jerome V., "Quality Circles : Practical Considerations for Public Managers", Public Productivity Review, Vol. 6, No. 1/2 (Mar. - Jun., 1982), Published by: M.E. Sharpe, Inc., http:www.jstor.org/stable/3380398, (01 Şubat 2009).

BOLAT, Tamer; **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulaması)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

BOZKURT, Rıdvan ve EŞİT, Ceylan, **Kalite Çemberleri**, Ankara: Mert Matbaası, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:662, 2002.

BOZKURT, Rıdvan; **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları no: 630, 1998.

BURNAK, Nimetullah; **Toplam Kalite Yönetimi, İstatistiksel Süreç Kontrolü,** Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Tekam Yayın No: TS- 97- 008- NB, 1997.

CINDIK, Hicabi ve diğerleri; "Orta ve Büyük Ölçekli Orman Ürünleri Sanayinde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Mevcut ve Potansiyel Durum Analizi (Karadeniz Bölgesi Örneği)", TÜBİTAK, 1999, http://journals.tubitak.gov.tr/agriculture/issues/tar-99-23-3/tar-23-3-7-96193.pdf, (29 Nisan 2009).

ÇALİKÇAPA, Feray Omdan; **Üretim Planlaması**, İstanbul: Alfa, Yayın no: 565, Dizi no: 28, 1999.

Çözümvar Danışmanlık; "Kalite Çemberleri El Kitabı", 2009, http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Kitaplarimiz/Kalite_Cemberleri_El_Kitabi.pdf, (29 Nisan 2009).

DEMİNG, W. Edward; **Krizden Çıkış**, çev. Cem Aktaş, 2. b. , İstanbul: Arçelik , 1998.

DEMİR, M. Hulusi ve GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz; **Üretim Yönetimi- İşletmeler Yönetimi,** 6. b. , İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım, 2003.

DEMİRKAN, Makbule; **Sorularla Kıyaslama (Benchmarking) – İşletmeler Arası Karşılaştırma Başkasından Öğrenme**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi: 6, 2004.

DENİZHAN, Yücel ve YAMAN, Ayhan; "Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Çalışmaları (Doğuş ve Bakış Kalite Çemberleri Uygulama Örnekleri)", http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md138/INTKOCAELI.pdf, (18 Şubat 2008).

DİCLE, Atilla ; "Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi 21 Yüzyılın Başındaki Olanaklar, Fırsatlar ve Darboğazlar", Ekonomi Forumu, İstanbul: FES yayınları, 2000.

DİCLE, Ülkü; "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, İstanbul: 28- 30 Kasım 1984, 3. b, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 320, 1995.

DÜNDAR, Gökçe; "2. Komite Davranış Bilimleri Ders Notları", (Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi) http://tip.cumhuriyet.edu.tr/cutf/Donem1/DonemI20042005/IIkomitedavranisdersiozeti.pdf, (29 Nisan 2009).

DÜREN, Zeynep; **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım, 1990.

ECE, Oğuzhan ve ABDİOĞLU, Hasan; "Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (Bahar, 2005), http://www.iibf.ibu.edu.tr/dergibahar2005/makale4.pdf, (10 Aralık 2008).

ESİN, Alp; **ISO 9000'in Işığında Toplam Kalite Uygulama Kılavuzu**, Ankara: Makine Mühendisleri Odası Yayın no: 246, 2000.

EDİNSEL, Kerim ve ÖZKAN, Selçuk; **Kalite Yönetimi ve Değişim : 19-22 Kasım 2001 Hizmet İçi Eğitim Semineri**, Samsun : On Dokuz Mayıs Üniversitesi Yayın No.: 1, 2004.

EFİL, İsmail; **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri, Kalite Proje Ekipleri Proses Geliştirme Ekipleri Kalite Çemberleri Sanal Takımlar**, 6. b., Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002.

EFİL, İsmail; **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Kullanılan Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi**, 5.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım, Alfa Yayınları No: 608, Dizi No: 31, 2003.

ELDEM, Cengiz ve ERCAN, Fevzi; "Tasarımda Kalite Anlayışı ve Kalite Kontrolü", 9. Uluslararası Makine Tasarım ve İmalat Kongresi'ne Sunulan Bildiri, İstanbul: 13-15 Eylül 2000, http://www.umtik2008.org/eski_kongreler/2000/tr/papers%5Ctur%5Cumtik2000_13.pdf, (18 Şubat 2008).

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit ve ZEHİR, Cemal; "Firma İçi Kalite Bilgisi kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1 (2003), http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_4_sayi_1/M00084.pdf, 10 Aralık 2008).

ESİN, Alp, **ISO 9000'in Işığında Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Pan Matbaacılık, Makine Mühendisleri odası Yayın no: 216, 1999.

TANYEL, Ferruh; **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara: KOSGEB, 2001.

GENCEL, Ufuk; **"**Yükseköğretim hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon"**,** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3,

Sayı: 3 (2001), http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi10/gencel.pdf, (10 Aralık 2008).

GENCER, Cevriye ve EŞER, Mustafa; "Toplam kalite Yönetiminin TSK'de Bölük Seviyesinde Uygulanabilirliği", Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, (2003), http://www.fbe.gazi.edu.tr/dergi/tr/dergi/tam/16(2)/8.pdf, (29 Nisan 2009).

GENÇ, Nurullah ve HALİS, Muhsin; **Kalite Liderliği**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006

GÖKGÖZ, Ahmet Ercan; Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş. Kalite Müdürü, (Görüşme Notları), (12 Ocak 2009).

GÖRENER, Ali ve YENEN, Vedat Zeki; "İşletmelerde Toplam Verimli Bakım Çalışmaları Kapsamında Yapılan Faaliyetler ve Verimliliğe Katkıları" İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı:11, (Bahar, 2007), http://www.iticu.edu.tr/Kutuphane/dergi/f11/M00177.pdf, (12 Aralık 2008).

GÖZLÜGÖL, Said Vakkas ve CİLACI, Mehmet; "Toplam Kalite Yönetimi", TC İçişleri Bakanlığı Strateji Merkezi Başkanlığı, Ocak 2004, http://www.arem.gov.tr/proje/ars_rapor/tky/TKY_Rapor.pdf, (29 Nisan 2009).

GÜLER, Ahmet, ŞAHİN, Alper ve GÜNEY, Faruk; "Yalın Üretim", Anahtar Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayın Organı, Sayı: 204 (Aralık, 2005), http://www.mpm.org.tr/Docs/anahtararalik2005.pdf, (12 Aralık 2008).

HALİS, Muhsin; **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO- 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım, 2000.

ISHİKAWA, Kaoru; **Toplam Kalite Kontrol**, 2. b, İstanbul: KalDer Yayınları No:7, 1997.

IŞIĞIÇOK, Erkan; **Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol**, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2004.

İLHAN, Okan; "Kalite Çemberleri", TC Sağlık Bankalığı Denizli İl Sağlık Müdürlüğü Bilgi Paylaşım Semineri'ne Sunulan Bildiri, Denizli: 1-3 Mayıs 2007, http://www.okanilhan.net/dokuman/SDH%20KAL%C4%B0TE%20%C3%87EMBERLER%C4%B0%20B%C4%B0LG%C4%B0%20PAYLA%C5%9EIM%20SEM%C4%B0NER%C4%B0.pdf, (29 Nisan 2009).

IMAI, Masaaki; **Kaizen- Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul: Brisa Sabancı Lastik San.ve Tic. A.Ş. , 1994.

İSAK, Hatice; "Kalite Kontrol Araçları", http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite_kontol_ara_lar_.pdf, (29 Nisan 2009).

JURAN, J. M.; **Juran on Quality by Design- The New Steps for Planing Quality into Goods and Services**, New York: Free Pres, 1992.

KABADURMUŞ, Özgür ve DURMUŞOĞLU, M. Bülent; "Aksiyomlarla Tasarım İlkelerini Kullanarak Çekme/ Kanban Üretim Kontrol Sistemlerinin Tasarımı", V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25- 27 Kasım 2005, http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/pdf/uas/M01045.pdf, (12 Aralık 2008).

KalDer Ankara Şubesi; Kalite Çemberi Ödülü- Kalite Çemberi Testi, http://www.kalder.org/subeler/ankara_detay.aspx?SectionID=eaQP8hwrIbOgCh%2bmuyOWew%3d%3d&ContentId=UYGVuJtIdYt0vImY62lO0w%3d%3d, (19 Nisan 2009).

KalDer; "Çalışanların Sürekli İyileştirme Sürecine Katılımlarını Sağlamada Etkin Bir Yöntem**:** Kalite Çemberleri", http://www.kalder.org/etkinliklerimiz/detay.aspx?SectionID=Vi7I44cOs8Md%2foahvMHh8A%3d%3d&ContentId=goTTenGbTzOeA7R5IPFCig%3d%3d, (19 Nisan 2009).

KalDer; **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, İstanbul: KalDer Yayınları No: 27, Rota Yayın Dağıtım, 1999.

KalDer; **Kıyaslama (Benchmarking) "Başkalarından Öğrenmek"**, İstanbul: KalDer yayınları no: 15, 1997.

KARA, Mehmet Cemal ve PEKER, Ahmet; "Bir Hazır Giyim Üretim Hattında Yalın Üretim Uygulamasının Hat Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması", Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi'ne Sunulan Bildiri, Gaziantep– Adana: 15- 18 Haziran 2004, http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/158%20-%20TamMetin.pdf, (14 Aralık 2008).

KARAYAZI, Ahmet; **"**Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri", (Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2007).

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Kalite Güvencesi ISO 9001 ve Toplam Kalite,** İstanbul, Dünya, 1993.

KAYA, Erol; **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ISO 9001**, İstanbul; Umut Yayımcılık, 2003.

KOBU, Bülent; **Üretim Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı yayın No: 01, 2. b, 1996.

MAHİROĞLU, Ahmet ve BULUÇ, Bekir; "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları", http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/Kalite.doc, (22 Mayıs 2009).

MİYAUCHİ, Ichiro; "Quality Managimant in Japan", İstanbul Lüfi Kırdar International Congress and Exhibition Hall Seminer Notes, June 21- 23, 1999, MESS Publication No: 1, İstanbul, 1999.

ÖNER, Erhan; "Tekstil Endüstrisinde Rekabetçi Üretim Yöntemleri: Kalite Çemberleri Ders Notları", (Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi), http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep_ylisans/teruy/teruy_downloads/KaliteCemberleri17032004.pdf, (14 Nisan 2009).

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş. Eğitim Programları, Oryantasyon Eğitim Programı, , Bursa, 2002.

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A. Ş. Eğitim Programları, "ISO 9001: 2000 Revizyonu", Bursa, 2001.

ÖZKAN, Azzem ve AKSOYLU, Semra; "Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği", Muhasebe Bilim Dünyası, Cilt: 4, Sayı: 3, 49-64 (2002), http://iibf.erciyes.edu.tr/akademik/aozkan/kaizen.pdf, (12 Aralık 2008).

ÖZVEREN, Mina; **Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavramlar ve Uygulamalar)**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997.

ROLL, Joyce L. and ROLL, David L.; "The Potential for Application of Quality Circles in tehe American Public Sector", Public Productivity Review, Vol. 7, No. 2, Symposium: Is the Japanese Management
Model Applicable to the American Public Sector? (Jun., 1983), Published by: M.E. Sharpe, Inc., http:www.jstor.org/stable/3380038, (01 Şubat 2009).

SARACALOĞLU, Seda, SERİN, Oğuz ve BOZKURT, Nergiz; "Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri İle Başarıları Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 16 (2002), http://ebd.marmara.edu.tr/arsiv/pdf/2002_16_14.pdf, (29 Nisan 2009).

SEÇİM, Hikmet; "Hastanelerde İşgören Verimliliğini Yükseltici Bir Uygulama Olarak Kalite Çemberleri", Hastane İşletmeciliği: Seçme Yazılar, http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/502_04.pdf, (26 Nisan 2009).

ŞALE, İsmail; **ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları**, 2. b, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.

ŞENER, Fatih; **Türkiye Esnaf- Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü- Kalite ve Standartların Esnaf- Sanatkar Açısından Önemi**, Anakara: TES- AR Yayınları No: 25, 1998.

ŞİMŞEK, Muhittin; **Kalite Yönetimi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaası, Marmara Üniversitesi yayın No: 584, Teknik Eğitim Fakültesi yayın No: 11, 1996.

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

TAŞÇI, Sultan; "Hemşirelikte Problem Çözme Süreci", Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal of Health Sciences), Ek Sayı: Hemşirelik Özel Sayısı, Sayı: 14 (2005), http://sagens.erciyes.edu.tr/dergi/hemsire/Sultan2.pdf, (29.04.2009)

TC Maliye Bakanlığı Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı, "TKY Kitabı", http://www.maliye.gov.tr/kalite/mtky/ustmenu/yayinlar/TKY_KITABI.pdf, (01 Nisan 2008).

TC Maliye Bakanlığı Sinop Defterdarlığı; "Toplam Kalite Yönetimi", http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/sinop/tky/tky2.htm, (14 Nisan 2009).

TC Sağlık Bakanlığı; "Yataklı Tedavi Kurumları Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi", 30.10.2001, http://www.saglik.gov.tr/extras/mevzuat/y_kalite_yon.pdf, (17.04.20009).

TEVEK, Cengiz; "Kaizen", Glokal Dergisi, Sayı: 14 (Bahar, 2003), http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi14/KAIZEN.PDF, (12 Aralık 2008).

TSE Personel/ Sistem Belgelendirme Merkezi; http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp, (18 Şubat 2008).

TÜRKER, Elif ve KILIÇ, Recep; "Kalite Çemberlerinde Lider ve Liderlik Fonksiyonu", Mevzuat Dergisi, Sayı: 98 (Ocak, 2006), http://www.mevzuatdergisi.com/2006/01a/04.htm#_edn1**,** (14 Nisan 2009).

Türk Dil Kurumu; www.tdk.gov.tr, (01 Nisan 2008).

YAMAK, Oygur; **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.

YAZICIOĞLU, Zeynep; Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş. Kocaeli Şube Eğitim Sorumlusu, (Görüşme Notları), (12 Ocak 2009).

YÜKSEL, Fatih; "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma", http://idari.cu.edu.tr/dergi/fatihyuksel.pdf, (02 Eylül 2008).

http://kemaliyemyo.erzincan.edu.tr/userfiles/algoritmaveakisdiyagramlari.pdf, (29 Nisan 2009).

http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/pdf/uas/M01045.pdf , (12 Aralık 2008).

http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=36, (01 Nisan 2008).

http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=26, (10 Aralık 2008).

http://www.ozdilek.com.tr, (12 Kasım 2008).

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı **:** Gül GÜLEN

Doğum Yeri **:** Kocaeli

Doğum Tarihi **:** 15.09.1982

Medeni Hali **:** Evli

Yabancı Dili **:** İngilizce

Eğitim **:** İlköğretim ve lise öğrenimini Kocaeli'de okudu. 2000 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü lisans eğitimine başlayan GÜLEN, 2004 yılında mezun oldu.

Çalıştığı Kurumlar **:** Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San. A.Ş.
Kocaeli Özdilek Alışveriş Merkezi Şube Kalite Yönetim Sorumlusu, (2004/ ……)