

T. C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURULUŞLARDA SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN
DEĞERLENDİRİMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ercan KÖSE

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Cenk ÖZLER

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi / Doktora Tezi / Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum **“Kuruluşlarda Sürekli İyileştirmenin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ercan KÖSE

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Ercan KÖSE
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez/Proje Konusu : Kuruluşlarda Sürekli İyileştirmenin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez/proje konusu gerekse tezin/projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez/Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez/Proje, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez/Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin/Projenin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Projesi

Kuruluşlarda Sürekli İyileştirmenin Değerlendirilmesi Üzerine

Bir Araştırma

Ercan KÖSE

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi Programı

Bu çalışma organizasyonlarda yürütülen sürekli iyileştirmenin çalışmalarının uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetimi için kullanılacak strateji ve yöntemlerle ilgilidir. Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi denetimi ve gözden geçirilmesi, şirket içindeki risklerin ve fırsatların raporlanmasıyla yapılacak değişikliklerin katma değer sağlayan işler olmasını garanti altına alır. Sürekli iyileştirmenin denetimi, birçok şirketin arzuladığı devam eden iyileştirmelerin gerçekleştirilmesini sağlar.

Birçok yazar sürekli iyileştirme üstüne son 20 yılda birçok şey yazmasına rağmen, hala birçokları sonlanmayan iyileştirme genel kavramını anlayamamışlardır. Halbuki sürekli iyileştirme organizasyona fayda sağlayan devamlı değişiklikler sürecidir.

Sürekli iyileştirme denetimi dört denetim stratejiden oluşmaktadır. Bunlar sürekli iyileştirmenin sınanması, denetlenmesi, geliştirilmesi için kullanılır.

Birincisi; denetçiler, iyileştirmenin (gelişmenin) gerçekleştirildiğini denetim teknikleri süreci kullanarak kanıtlayabilir. İkincisi; denetçiler, sürecin üzerinde yetersizlikleri, riskleri, ve gelişme fırsatlarını tanımlamayı sağlayacak bir proses denetimi yürütebilirler. Üçüncüsü; denetçiler, boşluk analizini kullanarak mevcut prosesi TS EN ISO 9004, benchmark çalışmaları gibi mantıklı kriterle karşılaştırıp yönetime bir raporla dönerler. Dördüncüsü; denetçi algularını kullanarak organizasyonun stratejileri ve politikaları ile sürekli iyileştirmenin başarıyla uygulanıp uygulanmadığını inceler.

Anahtar Kelimeler: 1) Sürekli İyileştirme 2)Denetim 3) Toplam Kalite Yönetimi 4)Sürekli İyileştirmenin Değerlendirilmesi

ABSTRACT

Master Programme

**A Research on Continual Improvement Assessment in
Organizations**

Ercan KÖSE

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Total Quality Management**

This study about techniques and management strategies that can be implemented to monitor and promote continual improvement throughout the organization. Auditing, assessing and reviewing for continual improvement will ensure that changes add value, the organization is competitive and risks are reported. Auditing for continual improvement will bring about the ongoing improvement that many organizations desire.

Although much has been written about continual improvement in the last 20 years, many folks still don't understand the concept of never-ending improvement. So continual improvement is a process of ongoing changes to benefit an organization.

Continual improvement assessments consist of four strategies that can be used to assess, monitor and promote continual improvement on a continuous basis.

First auditors can use process auditing techniques to verify that improvement is taking place. Second, they can conduct process audit to identify inefficiencies, risks and opportunities to improve. Third, auditors can conduct a

gap analysis to compare the current process against other mature criteria, such as TS EN ISO 9004, benchmarked practices or award criteria and report back to management. Fourth, auditors can conduct perception surveys to gauge the success of the organization's strategies and policies to achieve continual improvement.

Key Words: 1) Continual Improvement 2) Audit 3) Total Quality Management 4)Continual Improvement Assessment

KURULUŞLARDA SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XII
ŞEKİLLER	XIII
TABLolar	XIV
GİRİŞ	XV

BİRİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Kavramı	1
1.2. Toplam Kalite Yönetimi	3
1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Özellikleri	7
1.3.1. Müşteri Odaklılık	7
1.3.2. Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu	8
1.3.3. Tedarikçilerle İşbirliği	9
1.3.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim	10
1.3.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	11
1.3.6. Sürekli İyileştirme	13
1.4. Kalite Yönetim İlkeleri	14

İKİNCİ BÖLÜM
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE SÜREKSEL İYİLEŞTİRME
KAVRAMLARI

2.1. Doğu ve Batı Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar	16
2.2. Sürekli İyileştirme Kavramı	18
2.3. Sürekli İyileştirme Çevrimi	22
2.4. Sürekli İyileştirme	24
2.5. Sürekli İyileştirmeye Neden İhtiyacımız	25
2.5.1. Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Planlanması	27
2.5.2. Sürekli İyileştirmede İnsan Faktörünün Önemi	29
2.6. Sürekli İyileştirme için Bazı Teknik ve Yöntemler	30
2.6.1. Öneri Sistemi (Grup Çalışmaları)	31
2.6.2. İstatistiksel Süreç Kontrol Teknikleri	32
2.6.3. Toplam Verimli Bakım (TPM) Sistemi	33
2.6.4. Deming Döngüsü	34
2.6.5. Tam Zamanında Üretim (JIT)	35
2.7. Sürekli İyileştirme için Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DENETİM KAVRAMI

3.1. Denetimin Tanımı	39
3.2. Denetim Prensipleri	42
3.2.1. Etik uygulama	43
3.2.2. Tarafsız sunum	43
3.2.3. Gereken profesyonel dikkat	44
3.2.4. Bağımsızlık	44
3.2.5. Doğrulanabilir bulgu	44
3.3. Denetim Türleri	45
3.3.1. Birinci Taraf (İç)	45
3.3.2. İkinci Taraf (Dış/Müşteri)	46

3.3.3. Üçüncü Taraf (Dış/Bağımsız)	47
3.4. Denetim Planlama ve Programı	48
3.4.1. Denetim Programı	50
3.4.2. Gizlilik	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN TETKİKİ

4.1. Sürekli İyileştirme Denetim Süreci	53
4.2. Sürekli İyileştirmenin Denetiminin Planlanması	54
4.2.1. Amaç	55
4.2.2. Strateji	56
4.2.3. Planlama	57
4.2.3.1. Kapsam	57
4.2.3.2. Sürekli İyileştirme Denetimine Kılavuzluk Yapacak Otorite	58
4.2.3.3. Denetçi ve Teknik Uzmanların Sahip Olması Gereken Yetenekler	58
4.2.3.4. Tebliğ (Bildiri)	59
4.2.3.5. Değerlendirme Takım Üyeleri	59
4.3. Sürekli İyileştirme Denetim Müşterileri	60
4.4. Sürekli İyileştirme Denetimi için Birinci Strateji: İyileştirmenin Değerlendirilmesi	61
4.4.1. Sürekli İyileştirmenin Testi	64
4.5. Sürekli İyileştirme Denetimi için İkinci Strateji: Süreç Denetimi	66
4.5.1. Anahtar Süreç Performans Göstergeleri	67
4.5.1.1. Tekrar yapmak	68
4.5.1.2. Bekleme	68
4.5.1.3. Ret edilme	69
4.5.1.4. Sapma	69
4.5.1.5. Uzun mesafe taşımalar	70
4.5.2. ISO 9001 Belgesine ve Sürekli İyileştirme Sürecine Sahip	

Kuruluşlar için Süreç Denetimi Stratejisi	70
4.6. Sürekli İyileştirme Denetimi için Üçüncü Strateji: Kabul Görmüş Kriterlerle Karşılaştırma	70
4.7. Sürekli İyileştirme Denetimi için Dördüncü Strateji: Kuruluş Çalışanları Tarafından Yapılan Değerlendirme	71
4.8. Sürekli İyileştirmenin Değerlendirilmesi için Bir Model Önerisi	72

BESİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

5.1. Örnek Olaylar	77
5.2. Sistem Denetimi ve Sürekli İyileştirme	87
SONUÇ	91
KAYNAKLAR	102

KISALTMALAR

ASQ: American Society for Quality - (Amerikan Kalite Derneği)

EN: European Committee (Avrupa Komitesi)

ISO: International Organisation for Standardization

MBNQA: Malcolm Baldrige National Quality Award (Malcolm Baldrige
Ulusal Kalite Ödülü)

PDCA: Plan Do Check Analyse

PUKÖ: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TS: Türk Standardları

TSE: Türk Standardları Enstitüsü

TPM: Toplam Verimli Bakım

JIT: Tam Zamanında Üretim

ŞEKİLLER

Şekil 1: Sanayi ve Ticaret Rekabet Unsurları	5
Şekil 2: Gelişme Yaklaşımları	17
Şekil 3: Sürekli İyileştirme Şemsiyesi	19
Şekil 4: PUKÖ Döngüsü	23
Şekil 5. Deming Döngüsü	35
Şekil 6. Denetim Yaşam Döngüsü	51
Şekil 7. Denetim Süreci	54
Şekil 8. Sürekli iyileştirme Denetimi için Dört Strateji	57
Şekil 9. İyileştirmenin Değerlendirilmesi için Döngü	64
Şekil 10. Proses Performans Göstergeleri	67
Şekil 11. Sürekli iyileştirme değerlendirme modeli	74

TABLULAR

Tablo 01.Amerikan arabalarında karşılaşılan problem sayıları	25
Tablo 02. Denetçi ve Teknik Uzmanların Bilmesi Gerekenler	59

GİRİŞ

Bu çalışma organizasyonun tüm kademeleri için sürekli iyileştirmenin denetlenmesi ve gelişmesine yardımcı olacak strateji ve yöntemlerle ilgilidir. Sürekli iyileştirme için yapılan değerlendirmeler, denetimler, ölçümler organizasyon için katma değerler yaratmayı, organizasyonun rekabet gücünü artırmayı, şirketin riskleri raporlamayı ve iyileştirme noktalarının belirlenmesini sağlar. Sürekli iyileştirmenin denetimi, birçok şirketin arzuladığı devam eden iyileştirmelerin gerçekleştirilmesini sağlar.

Bu çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci Bölümde Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte kalite kavramı Toplam Kalite Yönetiminin doğuşu ve toplam Kalite Yönetiminin prensipleri özetlenmiştir.

İkinci Bölümde Sürekli İyileştirme ve Sürekli İyileştirme Kavramları ile ilgili bilgiler verilmiştir. İki kavramında Türkçede sürekli iyileştirme olarak kullanıldığını hatırlatmak gerekli olacaktır.

Üçüncü Bölümde Denetim Kavramları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde Denetim tipleri, denetim prensipleri, denetim faaliyetleri üzerinde durulmuştur. ISO 9001:2000 belgelendirme faaliyetleri için yapılan denetimler esas alınmıştır.

Dördüncü Bölüm, çalışma konusunun esas alındığı sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi veya denetimi olarak düşünüldüğünde uygulanılabilecek dört ayrı stratejinin anlatıldığı bölümdür. Bu stratejilerin sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi ve sürdürülmesi için kuruluşlarda nasıl uygulanması gerektiği açıklanmıştır.

Son bölümde ise bir yıllık süreç içerisinde çeşitli sektörlerde çalışan kuruluşların ISO 9001:2000 standart belgelendirmesi çalışmalarında karşılaşılan uygunsuzluklar ve gözlemlerin ISO 9001 açısından ve sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi açısından incelemeleri içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı çok yeni bir kavram olarak nitelendirilse de çok eski zamanlardan beri önem verilen bir değerdir. Bu kavrama süreç içerisinde yüklenilmiş olan değişik anlamlar sayesinde kalite ile ilgili kullanılan birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bunlara örnek verecek olursak;

- Kalite kullanıma uygunluktur.(J.M. JURAN)
- Kalite şartlara uygunluktur.(R.B. CROSBY)
- Kalite ürün ya da hizmetin ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

Japon bilim adamı Genichi Taguchi'ye göre “kalite, ürünün toplumda neden olduğu minimal zarardır”. Yani ürünün tasarımdan sapmaları arttıkça toplumda neden olduğu kayıplar ve zararlar da artmakta ve dolayısıyla ürünün kalitesi azalmaktadır. Taguchi'nin yaklaşımı genellikle kalitenin sosyal boyutu olarak nitelendirilmekte ve bu özelliği ile diğer tanımlardan farklılık göstermektedir(Özel, 2003: 2).

Kalite konusunda yaptığı çalışmalarla adını duyuran bir diğer bilim adamı Noriaki Kano'ya göre “kalite insan gereksinimlerinin karşılanması ve hatta aşılmasıdır” (Özel, 2003: 2).

Feigenbaum'a göre “bir mamulün veya hizmetin kalitesi, tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin sürekliliği özelliklerinin bileşimidir” (Genç, 2004:203).

ISO 9000:2000 standartlar serisinde “Kalite, yapısal özellikler takımının şartlarının yerine getirilme derecesidir.” Şeklinde yer almaktadır.

Bu tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şöyledir; (Sofuoğlu, 2007:4)

- Rosander tarafından kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.

- Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) tanımına göre kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.

- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu kaliteyi bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.

- P.Crosby tarafından kalite“ isteklere uygunluk “olarak tanımlanmalıdır. İstekler, anlaşılmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.

- J.M.Juran ise kaliteyi amaca ve kullanıma uygunluk olarak tanımlamaktadır.

- G.Taguchi tarafından kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.

- Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir.

- Kalite, doğru tanıtıdır.

- Kalite, müşteri parasının karşılığını almasıdır.

- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.

- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

- Kalite, sürekli başarı demektir.

- Deming’e göre ise kalite müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.

- ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü’ne göre kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

- Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS tarafından kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

- Kalite, esnekliktir.

- Abbott ve Feigenbaum'e göre kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.

- Gilmore ve Levitt'e göre kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.

- En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir.

- Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Teoride ve literatürde yönetim, bir grup insanı belirlenmiş bir amaca yönlendirme, aralarında işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabası iken, uygulamada sonuç ve sermaye odaklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat, günümüzde şirketlerin yöneticilerini etkileyen güçlü unsurlar, yönetim kavramını proses ve insan odaklı olarak değerlendirmeye ve bu kapsamda yönetim teknikleri uygulamaya zorlamaktadır. Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını üç başlık altında toplayabiliriz:

- Dinamik pazarlar ve değişim,

- Rekabet,

- Kalite ve müşteri.

Bu üç unsur kısaca toplam kalite yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerdir (Çavuşoğlu 2006:7).

Toplam Kalite kavramı ilk defa ortaya atan Feigenbaum, Mayıs 1957'de yayınlanan makalesinde bir işletmenin pazarlama, satış, tasarım, üretim gibi tüm bölümlerinin kalite fonksiyonuna katılımını "Toplam Kalite Kontrol" olarak tanımlamış ve bugün Toplam Kalite Yönetimi olarak geniş kabul bulan kalite yönetimi anlayışının temellerini atmıştır. Her ne kadar Feigenbaum'un kalite sağlanması ile ilgili tanımı hala kontrolü içerse de Feigenbaum'un kalite oluşumuna tüm birimlerin katılımını gerektiren fikirleri 1960'lı yıllarda filizlenen kalite yönetimi kavramına yeni bir boyut eklemiştir (Özel, 2003:53).

Feigenbaum'a göre; işletme çapında işgücü faaliyetlerini koordine ederek, bilgilerin efektif kullanımı, teknik ve yönetsel araçların bütünleştirilmesi yolu ile müşterinin kalite tatminini sağlayan ve ekonomik kalite maliyetlerine ulaşılmasını sağlayan bir sistemdir (Çavuşoğlu, 2006:8).

Toplam kalite yönetimi, işletme işlevleri ve sonuçlar yerine süreçler üzerine odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplaması analizine dayandıran, tüm maddi ve maddi olmayan kaynakları bir bütünlük içinde ele alan bir felsefedir. Bu doğrultuda "Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, yalnızca bir öneriler ve yöntemler reçetesi değil çok daha geniş boyutta düşünülmesi gereken bir yaşam felsefesidir (Erdoğan, 2004:8).

En basit şekli ile TKY (Doğan ve Özkan, 2003:37);

Toplam: Herkesin katılımı,

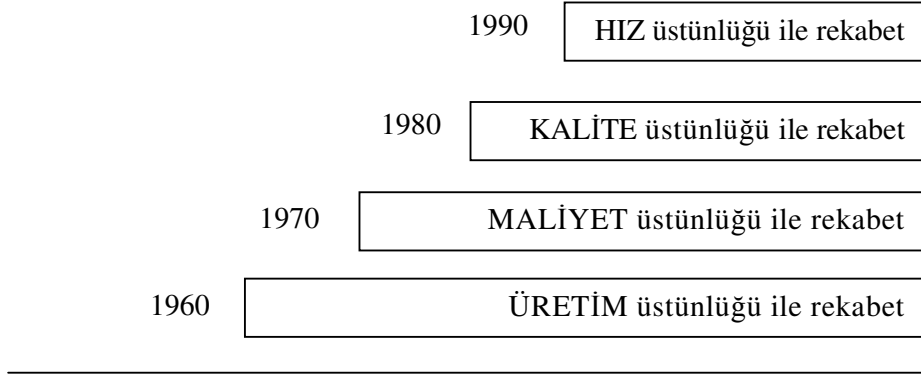
Kalite: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması,

Yönetim: Kaliteli ürün ya da hizmet için bütün koşulların sağlanması.

90'lı yılların işletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, Şekil 1'de verilen unsurlara sahip olmaları ile mümkündür. Böyle bir işletmede ise kalite güvence sisteminin ya da toplam kalite kontrolü anlayışının

benimsenmesi zorunludur. Kalite güvence sistemi ya da toplam kalite kontrolü anlayışı içindeki faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmesi, bunları benimseyen bir yönetim gerektirir. Belirtilen yaklaşım "Toplam Kalite Yönetimi"(TKY-Total Quality Management) olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 1: Sanayi ve Ticaret Rekabet Unsurları



Kaynak: Kavrakoğlu, 1994, s. 27

Şirketler toplam kalite yönetimini iki sebepten dolayı kullanırlar :

1. Rekabete dayanan tehditlere karşı koymak
2. Gelişmek için bir fırsat olması

Yönetim kademesinde yer alan her bireyin iki temel görevi;

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye olanak tanıyan sistemleri kurmak ve geliştirmek,
2. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak, şeklindedir.

Bir başka ifadeyle, her birey sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmak durumundadır. Bireyin sistem içindeki yer yükseldikçe söz edilen görevlerden sorumluluk oranı da değişir

TKY'nin amacı, hata nedenlerini araştırarak tekrarını önlemek ve bu amaçla ana noktalarda kontroller oluşturmaktadır. Ayrıca her üründe, her serviste ve her süreçte iyileştirmeleri sağlamaktadır. Amaç "mükemmele ulaşmak" olmalıdır ve bu yolda var olan sıfır hata sloganı da unutulmamalıdır. Bu yönetim anlayışı ile hataların, yapan kişiler tarafından düzeltilmesini sağlamak mümkün olabilmektedir. Kalite kontrol ekiplerinin yerlerini hata geçirmez ekipler alır ve kalite kontrol bölümü artık ürün kalitesini kontrol etmez, kalite geliştirme çalışmaları ve projelerini geliştirir. TKY, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hatalarını önler. Hataların önlenmesi ile kayıpları azalmakta; fire, ıskarta, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibidir. Bütün bunların sonucu maliyetler düşmekte ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanmaktadır (Baraçlı, 2003:72).

Bu ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Kavrakoğlu, 1996:9).

İşletmelere, piyasa taleplerine esnek davranabilme ve bunları karşılayabilme yeteneği kazandırdığından, kaynak kullanımını optimize ederek makine, donanım ve araç gereç yatırımını azalttığından, insan ve sermaye tasarrufu sağladığından, bir yandan, insanın eğitim ve karar alma süreçlerine katılımın sağlamak ve bol inisiyatif kullandırmak suretiyle, çalışanlarda artan tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırdığından ve modern üniversitelerden mezun olan gençleri inandıkları yönetim fikirlerini uygulama olanağı verdiğiinden, yapılan iyileştirici ve geliştirici çalışmaların sonuçlarına yönelik verimlilik ölçme mekanizmaları kurulmasına ve dolayısıyla işlerin verimliliğinin ölçülmesini sağladığından, tüm bunların doğal bir sonucu olarak pazar payının artması ve yeni pazarlara girilmesi olanağı sağlayarak hissedarları da tatmin ettiğiinden, vazgeçilmez çağdaş yönetim anlayışı olarak, inanarak uygulanmalıdır (Doğan ve Özkan, 2003:44).

1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Özellikleri

1.3.1. Müşteri Odaklılık

Ürünlerle ilgili nihai yargı organı, bu ürünleri satın alan müşterilerdir. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılama yeteneği veya müşteri odaklılık, kuruluşun başarısını belirleyen faktörlerin başında gelmektedir (Özel, 2003:54).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı bir yönetim ve pazarlama stratejisi izlemektir. Bu bakımdan Toplam Kalite Yönetiminde müşteri odaklılık, “kaliteyi müşteri tanımlar” ilkesi ile sisteme yerleştirmiştir. TKY’de müşteri memnuniyeti ürün tasarımından başlayıp satış sonrası servislere kadar uzanmakta, her süreçte ürünün hatasız olarak müşteriye ulaştırılmasına çalışılmaktadır (Arslan, 2003:70).

Müşteri odaklılık, herhangi bir şirketin tüm fonksiyonlarında müşteriye hedefe oturtmaktır. Eğer (Kayatekin, 2004:20):

- Müşteri en önemli öz varlıksa,
- Müşteri en önemli öncelikse,
- Yapılanma, işleyiş, hedef, temel stratejiler, rekabet modelleri müşteri üzerine kurulmuşsa müşteri odaklılıktan söz edilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri kavramı, sadece nihai tüketicileri ifade etmek için kullanılmaktadır. Üretim içi süreçlerde bir önceki aşamadan gelen ürünü kullanan veya işleyen birimler, ürünlerin dağıtımını yapan, nihai kullanımını sağlayan, bakımını yapan, hatta ürün hurdaya çıktıktan sonra değerlendirenler bir önceki aşamanın müşterileridir. Bunlar, “iç müşteri” olarak adlandırılmaktadır (Özel, 2003:54).

TKY'nin “bir sonraki aşama sizin müşterinizdir” ilkesi, müşteriye yönelme yaklaşımının, kuruluş içindeki tüm işlemlere uygulamasıdır. Bu yaklaşım pazardaki müşteri (dış müşteri) kavramına ek olarak iç müşteri kavramının tanımlanmasını

gerektirmiştir. Müşteri bir mal veya hizmeti alıp kullanana kişidir ve çalışan herkes (her proses) bir şekilde girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı), bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. Böylelikle herkes müşterinin kim olduğunu ve onun işlevini en iyi ne şekilde gerçekleştirmesi için kendisinden ne beklendiğini bilmesi gerekir. Kalitesiz çalışmanın en başta gelen sebeplerinden birisi, bu düşünce tarzına bağlı olarak çalışmamaktır. Böyle bir ortamda hiç kimse bir bütün içindeki rolünün farkında değildir. Aynı kurum içindeki diğer çalışanları kendine rakip olarak görmektedir. Oysa herkes müşterisini ve onun ihtiyaçlarını biliyorsa, kendinden beklenen en iyi hizmeti gerçekleştirebilir. TKY'nin iç müşteri kavramıyla gerçekleştirmeye çalıştığı iletim müşteri ihtiyaçlarını görebilmektir. TKY bölümcülüğü ve bireyselliği reddeder (Öz, 2006: 38).

1.3.2. Üst Yönetim Liderliği ve Sorumluluğu

Günümüzde herkes liderliğin, sistem yaklaşımının bir sonucu olarak ortaya çıkan ve insan odaklı Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) önemli bir şartı olduğunu kabul etmektedir (Köksal, 2003: 53). O yüzden de, TKY, üst yönetimin liderliğinde gerçekleştirebilecek bir stratejidir. Rekabetçi ve uzun vadeli bir yönetim şekli olan toplam kalite yönetiminin bir işletmede uygulanabilmesi uzun soluklu bir çabayı gerektirir. Bunun için öncelikle yöneticilerin toplam kalite yönetimi felsefesine inanmaları ve liderlik davranışı sergilemeleri gerekir. TKY'de üst yönetimin liderliği yanında yönetimin sorumluluğu da önemlidir. Temel sorumluluk alanı da kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesidir. Bu çerçevede, üst kademe yöneticilerinin birer lider olması için kendinden sonra gelecek kişileri yüksek performanslı insanlar olarak yetiştirmeleri gerekmektedir (Öztuna, 2007:19).

Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede önemli roller üstlenmektedir. Bu bakımdan liderler, güven yaratır, yardım eder, eğitir ama yargılanamamaktadır. Herkesi gelişime sevk etmektedirler ve işçilerin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışmaktadırlar. Çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir çerçeve içinde, işin zevkini tadarak, performanslarını en üst

düzeğe çıkarmalarına yöneliktir (Yıldırım, 1999: 194). İş yaşamı kalitesinin de hedefi, çalışanların onur duyabileceği, güvenli bir ortam yaratmaya çalışmaktır.

Kalite için liderlik üst yönetimin sorumluluğundadır. Tecrübeli liderlik, açık kalite değerleri ve yüksek beklentileri yaratmalı ve onları şirkete uygun bir araya getirmelidir. Değerlerin ve beklentilerin artması, mevcut kişisel taahhütlerle ve stratejilerin, sistemlerin ve metotların bütün faaliyetlere ve şirket kararlarına yol göstermeli ve bütün çalışanların katılımını ve yaratıcılığını teşvik etmelidir.(Helvacıoğlu, 1999:34). TKY sistemini tamamen benimsemiş Japon kuruluşlarında; yöneticiler için hedeflere ulaşmak öncelik taşımakla birlikte, kuruluşun ve sistemlerin güçlenmesi ve iyileşmesine yönelik hedefler de en az o kadar önemlidir. İlki genellikle, kar için hissedarların baskı yapması gibi dışarıdan gelen isteklere kuruluşun verdiği karşılıktır. İkincisi ise kurum kültürü, kimyası ve topyekun rekabet gücünün iyileşmesi için kendiliğinden oluşan harekettir (İmai,1994:129) .

1.3.3. Tedarikçilerle İşbirliği

Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerine karşılıklı bağımlıdır ve karşılıklı fayda esaslı bir ilişki her ikisinin de değer yaratma kabiliyetini arttıracaktır. Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü arttıracak girdileri en kaliteli en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır. Kuruluşlar;

- Tedarikçiler tanımlanmalı ve seçilmelidir,
- Organizasyon ve toplum için uzun vadeli ve kısa vadeli kazanımları dengeleyecek şekilde tedarikçi ilişkileri kurulmalıdır,
- Tedarikçilerle açık ve net bir iletişim kurulmalıdır,
- Ürünler ve süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için işbirliği başlatılmalıdır,
- Tedarikçilerin gelişme ve başarıları tanınmalıdır.

Yeni yaklaşımda tedarikçileri zorlamak, vermeden onlardan almak yerine daha fazla çözüm ortaklığına gidilmesi beklenmektedir. Artık firmalar tedarikçilerini

kendi veri ve bilgi alanlarına davet edebilmekte, onların araştırma ve geliştirmelerinde yardımcı olmakta; ya da kendi sorunlarında da tedarikçilerin bilgisini çözüm işbirliğine davet edebilmektedir (Altunbağ, 2005:46).

1.3.4. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Birbirleriyle ilişkili süreçlerin bir sistem olarak belirlenmesi, anlaşılması ve yönetilmesi organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak etkililiğine ve etkinliğine katkı sağlayacaktır. Bu yaklaşımın temel faydaları; hedeflenen sonuçların en iyi şekilde gerçekleştirecek süreçlerin entegrasyonu ve sıraya konulması, ana süreçler üzerinde çaba odaklama kabiliyeti, organizasyonun uyumu ve etkinliğine ilişkin olarak ilgili taraflara güven sağlanması olacaktır (Doğan ve Özkan, 2003: 57).

Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmiş ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır. (Öztuna, 2007:19).

Faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiğinde, hedeflenen sonuç daha etkili bir şekilde gerçekleştirilir. Süreç yaklaşımının temel faydaları (Doğan ve Özkan, 2003:56);

- Kaynakların etkili kullanımı ile daha düşük maliyetler ve daha kısa devir zamanı,
- İyileştirilmiş, uyumlu ve öngörülebilir sonuçlar,
- Odaklanmiş ve öncelikli iyileştirilmiş fırsatlar olarak sıralanabilir.

Rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle, ölçüm ve istatistik Toplam Kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır (Kavrakoğlu, 1996:34).

Etkili karar alınması, veri ve bilgilerin analizi temeline dayanmaktadır. Karar almada veri ve analizlerin kullanılmasının faydaları (Doğan ve Özkan, 2003:57);

- Kararlar hakkında önceden bilgi verilmesi,
- Gerçek kayıtlara atıfta bulunarak geçmiş kararların etkinliğini göstermek konusunda artan bir beceri,
- Görüşleri ve kararları gözden geçirmek ve gerekli değişiklikleri sağlama konusunda esneklik olarak sıralanabilir.

Ölçüm ve istatistik Toplam Kalite Yönetimi'nin vazgeçilmez unsurlarındandır. Diğer unsurlardan olan sürekli gelişmeyi sağlamak için de ölçüm ve istatistikten faydalanmak gerekir. Çünkü ölçemediğimiz bir şeyi geliştiremeyiz de. Ölçüm yolu ile değişkenliklerin nerelerde meydana geldiğinin saptanması, imalat sürecinde değişkenliklerin azaltılarak kalitenin artırılması yolunda önemli ipuçları sağlar. Ölçme sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel metodlarla yorumlanarak nedenlerinin araştırılması gerekir. Nedenler tespit edildikten sonra problem çözme teknikleri kullanılarak kalıcı çözümler üretilmeye çalışılır (Vural, 2005:100).

1.3.5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları, ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır (Kavrakoğlu, 1996: 34).

Çalışanların potansiyeli, kuruluşun değerleri ve güven yetkilendirilmeye dayalı kurum kültürü ile ortaya çıkarılır. Bu işi, en iyi o işi yapan bilir temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Kalite iyileştirme programının başarıyla uygulanabilmesi için tüm çalışanların konuya bağlı kalmaları ve gerekli çabayı sarf etmeleri gerekir (Efil, 1999:177). Toplam Kalite Yönetiminde katılım

ekipler aracılığı ile sağlanır. Bu sayede yapılan işin kalitesini yükseltmek için teorik ve pratik önerilerle üst yönetime ulaşabilen çalışanlar toplam kalite çalışmaları kapsamında oldukça önemli bir rol üstlenebileceklerdir.

Toplam kalite yönetimi sürecinde yer alan sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü ekip oluşturma, hedeflerin belirlenmesi ve kalite sağlama gibi görevlerin, kuruluş çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşebilir. Bu çalışma kuruluş içerisinde yukarıdan aşağıya bir baskı değil aşağıdan yukarıya bir istek ile oluşabilir. Böyle bir isteğin oluşturulması ve güçlendirilmesi ise üst yönetimin görevidir. Bu nedenle katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmelidir. Özellikle etkili bir iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara yapılacak işler ve genel olarak kuruluş ile ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde ulaştırılmalıdır. Takım çalışması sayesinde birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilen çalışmalar eşgüdümленerek birleştirilmiş olacaktır (Öz, 2006:40).

TKY'nin önemli etkilerinden birisi de insana dönük yaklaşımıdır. Kişileri geliştiren yönü olarak;

- Eğitim (iş başı eğitimleri yani sıra bazı temel eğitimlerinde verilmesi) faaliyetlerinin düzenlenmesi,
- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme çalışmaları
- Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayışın yaygınlaştırılması
- İşlerin birleştirilmesi ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanmasıyla kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesi çalışmalarıyla

yeterliliği arttırılan personelin tam katılım ilkesi doğrultusunda çalışmaları hedeflenmektedir (Öz, 2006:40).

TKY'de etkinliğin ön koşulu eğitimidir. Kalite iyileştirme grupları, toplam kalite yönetiminin bel kemiğini oluşturur. Ishikawa, "Toplam Kalite Yönetimi eğitimle başlar" sözü ile eğitimin Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasındaki önemini kısa ve öz olarak dile getirmektedir. İnsan kaynaklarının eğitimi ve

geliştirilmesi, uygun yönlendirme ve koordinasyon ile yapılan işlerin daha planlı ve iyi olmasını sağlayabilecektir. Kullanılan teknoloji ne kadar ileri olursa olsun, bir makinenin yapabilecekleri operatörün onu kullanma yeteneği ile sınırlıdır. Çok karmaşık dizaynları yapabilecek programlarla donanmış bir bilgisayarı hesap makinesi veya bir daktilo olarak da kullanmak mümkündür. Makine ve ekipmandan gerçek performansın alınması ancak kullanıcıların donanım, yöntemler ve problem çözme teknikleri ile eğitilmesi sonucu gerçekleşebilmektedir (Vural, 2005:98).

1.3.6. Sürekli İyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi “Sürekli İyileştirme”yi esas alır. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve “Müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır. Sürekli Geliştirme uygulamasında, Shewart ya da Deming Çemberi adıyla anılan “Planla-Yap-Doğrula-Karar Ver (PDCA)” Çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. T.K.Y.’de kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir. Tüm süreçleri yeniden gözden geçirip nasıl daha iyi olabilir, nasıl daha hızlı olabilir diye sorgulamak ve devamlı iyileştirme yapmak gerekir. Bunun için ekip çalışmalarına, çalışanların önerilerine gereksinim vardır. Deming Çevrimi, yönetimin herhangi bir süreci kararlı duruma getirmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla son olmayacağı düşüncesinin kuruluşta yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir (Efil, 1999: 177).

Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olunmalı ve “Müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Sürekli iyileştirme, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında sürekli iyileştirme çalışmaları ile iç içedir.

TKY’nin başlıca hedeflerinden biri kuruluş çalışanlarının tümünün sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Çalışanların sürekli geliştirme

faaliyetlerine katılımları, takımlar halinde organize oldukları zaman daha etkili olmaktadır. Kuruluş bünyesinde takım çalışmasına çok ihtiyaç vardır. Takım çalışması, birinin kendinin kuvvetli yönü ile başka birisinin zayıf yönünü kapatmasını ve herkesin sorularla birbirinin kafasının daha iyi çalışmasını sağlamayı gerektirir (Öz, 2006:40).

1.4. Kalite Yönetim İlkeleri

Bir kuruluşu başarılı bir şekilde yönetmek için, kuruluşu sistematik ve şeffaf bir şekilde yönetmek ve kontrol etmek gereklidir. Başarı, bütün ilgili tarafların ihtiyaçları karşılanırken, performansı sürekli iyileştirilecek şekilde tasarlanan bir yönetim sisteminin uygulanması ve sürdürülmesinin sonucunda elde edilir. Bir kuruluşun yönetilmesi, diğer yönetim sistemleri yanında kalite yönetimini de içerir (TS EN ISO 9000, 2004:01).

Kuruluşu performans iyileştirmeye yöneltmek amacıyla sekiz kalite yönetim ilkesi tanımlanmıştır (TS EN ISO 9000, 2004:01) .

a) Müşteri odaklılık

Kuruluşlar müşterilerine bağlıdır. Bu nedenle, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını karşılamalı ve müşteri isteklerini aşmaya çaba göstermelidir.

b) Liderlik

Liderler kuruluşta amaç ve yönetim birliğini oluşturur. Kuruluş hedeflerinin karşılanması için çalışanların tam katılımının sağlandığı kuruluş içi ortamı yaratmalı ve sürdürmelidirler.

c) Çalışanların katılımı

Her seviyedeki çalışanlar kuruluşun temelini oluşturur. Onların tam katılımı, yeteneklerinin kuruluş yararına kullanılmasını sağlar.

d) Proses yaklaşımı

Öngörülen bir sonuca, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir proses olarak yönetildiğinde daha verimli olarak ulaşılır.

e) Yönetimde sistem yaklaşımı

Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunur.

f) Sürekli iyileştirme

Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi kuruluşun sürekli hedefi olmalıdır.

g) Karar almada gerçekçi yaklaşım

Etkin kararlar verilerin analizine ve bilgiye dayanır.

h) Karşılıklı yararlar sağlayan tedarikçi ilişkileri

Bir kuruluş ve tedarikçileri bağımsızdır. Karşılıklı yararların gözetildiği bir ilişki her iki tarafın da değer yaratma yeteneğini artırır.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE SÜREKSEL İYİLEŞTİRME

KAVRAMLARI

2.1. Doğu ve Batı Yaklaşımları Arasındaki Farklılıklar

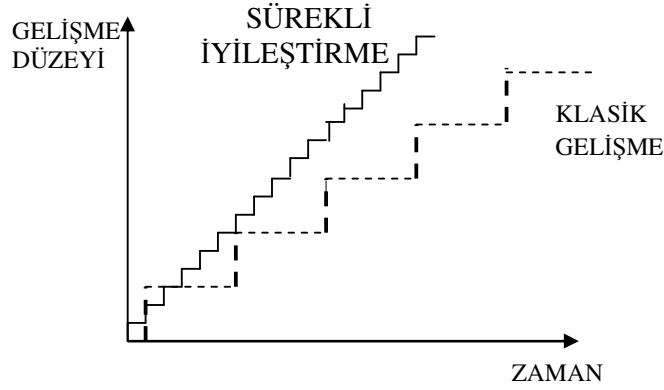
Japon veya Uzakdoğu felsefesine göre hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar: İsrafi azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmak (Yamak, 1998; 148). İsrâf veya muda; Japon tarzı üretim anlayışında hiç arzu edilmeyen bir şeydir. Bir işi yaparken kullanılan herhangi bir kaynak (makine, malzeme, insan gücü vb.) israftır. İsrâf çok geniş kapsamlı bir kavramdır. Kapsamına, örneğin düzenli yerleştirilmemiş alet takımları arasından istenileni aramak ve bulmak için geçen zaman da girer. Atıl duran veya boş bekleyen makine veya işçi israftır. İsrafi azaltan her önlem projesi iyileştirmede ileriye doğru atılmış bir adım sayılır. Sorunların üzerine gitmek; sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkartılması Japon tarzı üretim ve yönetim anlayışında önemli bir hedefdir. Her ortaya çıkan sorun, iyileştirme yapılacak bir alanı veya konuyu gösterir.

Batıda yerleşik olan klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme bir yaratıcılık veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim çalışanların başarısı için konulan standartlara uymaya dayalıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma kilitlemekte ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir.

Sıçramalar büyük ve sık olduğu sürece batı endüstrisi önderliğini sürdürebilmiştir. Ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonra TKY ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı

olmasına rağmen sürekli gelişme sayesinde bugün ABD dahil birçok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir (Kavrakoğlu, 1996; 11).

Şekil 2. Gelişme Yaklaşımları



Japonlar sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılamamaktadır. Dolayısı ile örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır (Kavrakoğlu, 1996; 13).

En genel anlamda kalitede sürekli iyileştirme ise; "Standart kaliteden daha iyi yapmanın yollarını bulmak" şeklinde tanımlanabilir. Kalite iyileştirme yeni bir olgu değildir, fakat özellikle bu günlerde evrensel nitelikte başarı kazanmada bir numaralı etken olmaktadır. Kalite iyileştirme, maliyetlerin düşmesi, verimliliğin artması, yöntemlerin basitleştirilmesi, üründe standardizasyon ve ilk kademedeki çalışanların yaptığı işten gurur duyması gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Kovancı, 2001:294).

2.2. Sürekli İyileştirme Kavramı

KAIZEN, Japon yönetiminde başlı başına önemli bir kavram olup Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarıdır. Kaizen, sürekli iyileştirme demektir. Sürekli iyileştirme, her kademedeki yönetici ve diğer tüm çalışanları kapsayan her türlü faaliyetleri içermektedir sürekli iyileştirme, sadece iş ortamını değil ev, özel ve sosyal yaşamdaki faaliyetleri de kapsamaktadır. Genel felsefesi ise, mevcut durumla yetinmeyip küçük küçük de olsa sürekli iyileştirme ile daha iyisini yapmak ve "Yeterince iyi yeterli değildir" yaklaşımından hareketle her faaliyetin sürekli iyileştirilmeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktır (Kovancı, 2001:294).

Bu kavram bir felsefeyi bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre sürekli iyileştirme öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu hiç önemli değildir. Önemli olan küçük ama emin adımlarla daha ileriye gitmektir.

Japonların performanslarını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen, Japonca "Kai; değişim ve Zen; iyi, daha iyi" kelimelerinden oluşup geliştirme, iyileştirme ve özellikle de "sürekli iyileştirme" anlamında kullanılmaktadır. Kaizen, toplam kalite yönetiminin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olunmalı ve "müşteri odaklılık" sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında Kaizen ile iç içedir. Kaizen anlayışına göre tüm ürün, hizmet ve süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan her zaman iyileştirilebilir. Günümüzün yüksek kaliteye sahip kuruluşları kalite yönetimlerini Kaizeni temel olarak oturtmuşlardır. En alttaki procesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmalarını bu anlayışa göre düzenlemiştir (Helvacıoğlu, 1999:35).

Sürekli iyileştirme, kayıpların azaltılması ve çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik düşüncelerin küçük adımlarla, fakat sürekli olarak hayata geçirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Sürekli iyileştirme, iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır.

Kaizen, dünya çapında tanınan “Japonlara özgü” çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramdır. Bu şemsiye altında toplanan uygulamalar: Müşteri yönetimi Toplam Kalite Yönetimi, robot kullanımı, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemi, otomasyon, iş yerinde disiplin, toplam verimli bakım (TPM), kalite iyileştirmesi, tam zamanında üretim (JIT), sıfır hata, küçük grup faaliyetleri, işçi-yönetim işbirliği verimlilik iyileştirme ve yeni ürün geliştirmesi olarak sıralanabilir (Helvacıoğlu, 1999:35).

Sürekli İyileştirme Felsefesini bir şemsiye gibi düşünürsek bu şemsiyenin altında şu birimleri görmemiz mümkündür (Şekil 3):

Şekil 3. Sürekli İyileştirme Şemsiyesi



Kaynak: İmai, 1994, s. 4

Sürekli iyileştirmenin temelinde; proseste ve özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar. Sürekli iyileştirme proseste öncelik veren, kişilerin proseste yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Hiç bir işlem, hiç bir akış küçük bir iyileştirme yapılamayacak kadar mükemmel değildir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle o işte çalışanların görevidir. Çalışanlar kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini düşünmek ve projelendirmek zorundadır.

İsrafı azaltan her önlem projesi iyileştirmede ileriye doğru atılmış bir adım sayılır. Sorunların üzerine gitmek, sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkarılması Japon tarzı üretim ve yönetim anlayışında önemli bir hedefdir. Her ortaya çıkan sorun, iyileştirme yapılacak bir alanı veya konuyu gösterir. Amaç; belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Bu iyi anlaşıldığı takdirde her örgütün kolayca uygulayabileceği bir anlayıştır. Temel koşul mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir.

Sürekli geliştirmeyi sağlamak için gerekli araçlar sağduyu ile geliştirilmiş tekniklerdir. Bunlara devamlı yeni araçlar ilave edilmesine rağmen önemli ayrıntılara inmeden geçerli olan nedenleri saptayarak önemli olana öncelik vermek, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak, bulunan çözüm doğrultusunda sistemi yeniden tasarlamak ve buna uygunluğu sağlamaktır. Eğer bu süreç her konuya sık sık uygulanırsa sürekli gelişme sağlanır.

Sürekli gelişim yaklaşımının taşıdığı başlıca özellikler şunlardır (Çavuşoğlu, 2006:32) :

- Sürekli gelişme olmaksızın kalite geliştirme çalışmaları tam anlamına kavuşamaz.
- Sürekli gelişme, sorunlarla birlikte yaşama alışkanlığına karşı çıkar.
- Sürekli gelişme, en büyük kronik kalite sorununu hedefler.
- Sürekli gelişmenin “yangın söndürme” türündeki çözüm yaklaşımlarına göre önemli üstünlüğü vardır.
- Sürekli gelişme, ani ve büyük değişiklik kavramının tam tersidir.

- Sürekli gelişme felsefesini benimseyip uygulamak tüm kalite çalışmalarını amorti eder.

Sürekli gelişmeyi sağlamak için üç temel koşulu sağlamak gereklidir (Yamak,1998 ;162). Bunlar:

Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün “verimlilik” ölçütünü ileriye taşımaktadır.

İnsan faktörünü geliştirmek: Herşeyi yapan “insan”dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir..

Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: Problemleri çözmekte düşülen en büyük hata, belirtiler üzerinde yoğunlaşp, sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için, her sorunu en uç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak genellikle iyi sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de gerçek nedeni ortaya konabilmektedir.(Yamak,1998 ;162)

İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.(Kavrakoğlu, 1996;14)

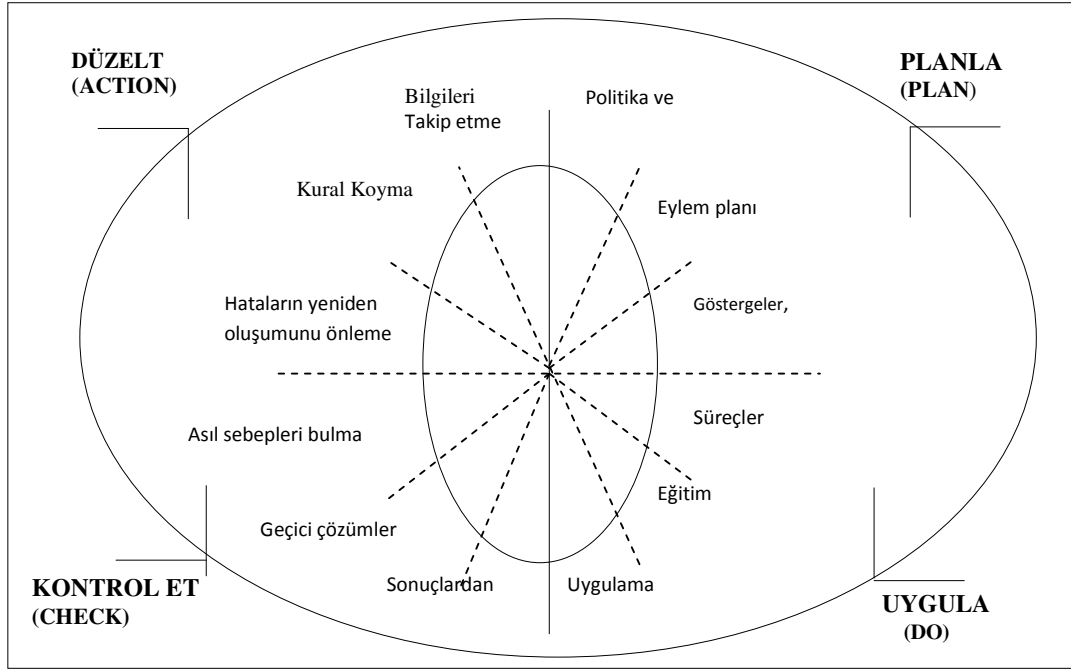
2.3. Sürekli İyileştirme Çevrimi

Sürekli iyileştirme sürekli bir arayışı ifade eder gerçekte sürekli iyileştirme kavramını Shewart ortaya atmış, en başarılı uygulamaları ise Japonlar gerçekleştirmiştir. Sürekli geliştirme stratejisi sanayi tarihinde çok önemli bir aşamayı simgeler. Çünkü, bu aşamayla statik bir yönetim anlayışı dinamik bir hale gelmiştir.”Planla-uygula” şeklinde ortaya çıkan statik yönetim anlayışı dinamikliğini Shewart döngüsü adı da verilen, PUKÖ Döngüsünü “kontrol et-düzeltil” şeklinde ifade edilen öğelerle kazanmıştır. Bilindiği gibi pek çok yönetici sadece planlama yapar ve bunları uygular, küçük bir grup ise bunları denetler. Oysa kalıcı ve sürekli bir gelişim her aşamanın bir önceki ve bir sonraki aşamayla birlikte en iyiye ulaşmaya çalıştığı bu çevrimin tekrarı ile mümkündür.

Sürekli geliştirmenin anahtarını oluşturan bu çevrim gerçekte Şekil 4’de görülen dört temel alanda elde edilen iyileştirmelere dayanmaktadır. Başka bir deyişle, söz konusu dört alanda elde edilen iyileştirmeler, sürekli geliştirmeyi meydana getirmektedir. Daha yüksek kaliteye ulaşmak üzere sürekli iyileştirme gerçekleştirilirken, bunun bütün çalışanlar tarafından benimsenen bir yaşam tarzı olması en önemli husustur. “Herşeyi hep aynı tarzda yaparsanız ilerleme olmaz” anlayışı benimseyen Japonlar sürekli geliştirmenin rekabete ne kazandıracığını tüm dünyaya göstermişlerdir.

PUKÖ döngüsünde planlama en kritik evredir. Planlamanın çok iyi hazırlanmış olması “önlem al” evresindeki faaliyetlerin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlama aceleye getirilmemeli ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Planlamaya gereken önemin verilmemesi “kontrol et” evresinin uzamasına, bu da toplam zaman içinde gereksiz kayıplara neden olur. Saptanan hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir. Önceleri daha kolay ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, elde edilen başarılar sonrasında daha zor ve karmaşık hedefler belirlenmeli. En baştan konulan ulaşılması zor büyük hedefler, başarılabilmesi durumunda hem moral hem de motivasyon açısından herkesi olumsuz etkiler.

Şekil 4. PUKÖ Döngüsü



Kaynak: Bayrak, 1997 s.77-96

PLANLA: Hedefin saptanması. Hedefin nasıl, kim kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi. Yani iş planının yapılması, verilerin toplanması

UYGULA: Kesinleşen planın uygulanması aşamasıdır.

KONTROL ET: Sonuca ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi, sapmaların belirlenmesi, belirlenen performans hedeflerine ne ölçüde yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılı ise, uygulama kontrol edilir ve standartlaştırılır. Böylece gerçekleştirilen iyileştirmeden sürekli olarak yararlanır.

ÖNLEM AL: Eksik ya da yanlışların belirlenerek düzeltilmesidir. Hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bunların giderilmesine yönelik önlemlerin alınması.

2.4. Süreksel İyileştirme

Süreksel iyileştirme farklı ekoller için farklı anlamlara gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ile uğraşan her guru, her insan onun içine bir şeyler eklemiştir. TS EN ISO 9001:2000 standardına göre süreksel iyileştirme “tekrarlanan aktiviteleri başarma (yerine getirilme ihtiyacının) kabiliyetinin artması “ diye tanımlanmıştır. Türk Standartlar Kurumu bu terimi sürekli iyileştirme olarak çevirmiştir.

W. Edwards Deming sürekli iyileştirmeyi, değişkenliğin (varyasyonun) azaltılması (daraltılması) olarak adlandırmıştır. Amerikan Kalite Derneği-ASQ sürekli iyileştirmeyi, “ *ürünün, hizmetin veya sürecin devam eden iyileştirmelerle düzenli yada bir anlık sıçramayla iyileşmesidir*” diye tanımlamıştır. The Certified Quality Manager Handbook’a göre sürekli iyileştirme müşteri ve organizasyonun faydalarını arttırmayı sağlayan organizasyondaki faaliyet ve süreçlerinin etkinlik ve verimliliğinin artırılması için yapılan tüm aktiviteleri kapsar (Russell, 2004; 3).

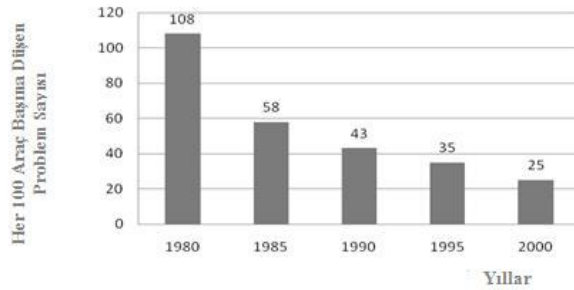
Sürekli iyileştirme tanımı üzerinde netleşmiş bir tanım bulunamaması sürekli iyileştirme kavramının kuruluşlar içersinde yaygınlaşmasını güçlendirmektedir. Bu tanımların hepsinin ortak yanı devamlı iyileştirmeyi işaret etmesidir. Sürekli ya da süreksel iyileştirme için söylenebilecek en önemli şey sonlanmayan iyileştirme çabası olmasıdır. Sürekli iyileştirme kavramı anlaşılmadığı zaman bu kavramın yaygınlaşması bu kavrama inanılması, güvenilmesi, geliştirilmesi ve desteklenmesinde zorluk çekilecektir. Süreksel İyileştirme, organizasyona fayda sağlayan değişiklikler sürecidir. Bu tanımdaki fayda sözcüğü, kazanç, getiri, yarar, daha iyi bir duruma gelme anlamlarını içermektedir. Bununla birlikte bir organizasyonun faydasına olan şeyleri tanımlamak karışık bir iştir. Kuruluşlarda; binanın yeniden boyanması, su sızıntılarının giderilmesi, yönetmeliklere uymaya devam etmek gibi aktiviteleri süreksel iyileştirme olarak kabul edilebilir. Fakat organizasyon için hiçbir katma değer yoksa veya sistemin kolaylaşmasını sağlamıyorsa orada süreksel iyileştirmeden söz edemeyiz. Katma değer sözcüğünü fayda yerine kullanırsak son süreksel iyileştirme tanımına ulaşabiliriz. Süreksel iyileştirme organizasyona katma değer sağlayan devam eden değişiklikler sürecidir.

Süreksel iyileştirme veri analiz, problem çözme sonuçları, yeni teknoloji kullanımı gibi anlaşılabilir. Yeni teknoloji uygulamaları her zaman kendini ispatlamalı haklılığını kanıtlama ihtiyacı duyar ve faydaları sonradan ortaya çıkar. Problemlerin ortadan kaldırılması yada yeni fırsatlar yakalama uygulamaları da kendini haklı çıkarır ve sonradan doğrulanır (Russell, 2004; 4).

2.5. Sürekli İyileştirmeye Neden İhtiyacımız

1980’de yayımlanan tüketici raporuna göre üretilen her 100 Amerikan arabası başına 108 problem yaşanırken. 2000 yılına gelindiğinde bu rakam her 100 Amerikan arabası başına 25 olmuştur. Tablo 01 1980 2000 yılları arası üretilen her 100 Amerikan arabası başına düşen hataların dağılımı verilmiştir. Bu grafiğe bakıldığında 1980 ve 2000 yılları arasında problem sayısının düzenli olarak düştüğü gözlemleniyor. Bu iyileşmenin altında sistemlerin ve süreçlerin değişmesi yatıyor. Bu değişiklikler sayesinde firmalar rekabetçi kalabilmişlerdir. Müşteri odaklılık prensibinin güçlendiği yıllarda rekabet güçlerini arttırabilmişlerdir. (Russell, 2004; 7)

Tablo 01. Amerikan arabalarında karşılaşılan problem sayıları



Kaynak: Russell, 2004, s. 7

Organizasyonlar geçmişte çok başarılı olsalar bile; kendi ünlerine güvenmemelidirler. Birçok şirket eğer sorun çıkartmıyorsa değiştirme yaklaşımı ile işlerini yürütüyorlardı. Mükemmel fabrika yoktur. Organizasyonlar rekabetçi kalabilmek için tetikte olmalıdırlar (Russell, 2004; 6).

Sürekli iyileştirmenin ana fikri, basitleştir-otomatikleştir-birleştir olduğu için toplam kalite yönetiminde strateji, teknoloji, iletişim, yenilik, insan kaynakları ve diğerleri kendi aralarında bu ana fikre göre yönlendirilmelidir. Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşabilmek ve bunu sürekli kılmak için hedefin %100 başarı standardına ulaşmıncaya kadar devamlı olarak yükseltilmesi gerekir. Çünkü bu yönetim felsefesine göre %100 başarı standardına ulaşana dek gelişme yapma olanağı vardır. Binde bir hatayla çalışmayı dahi kabullenmeyip, iyileştirmeyi sürdürmek gereklidir. Eğer bu yeterli görülseydi kalbimizin yılda 32.000 kez atmama ihtimalini olumlu karşılayıp karşılayamama durumumuzu da yorumlamamız gerekirdi. İyileştirmenin sürekli kılınmasında birkaç neden sayılsa bile biri var ki bu sürekliliği zorunlu kılmaktadır; o da müşterilerin tatmin edilen ihtiyaçlarının ardından derhal bir yeni ihtiyacın doğmasıdır (Kovancı, 2001:296).

Mükemmel bir sisteme sahip olsanız da bu yeterli olamaz çünkü değişimler sizin kontrolünüz dışında meydana gelirler. Çevrenizdeki değişimler yeni müşteri beklentilerinden, yeni yasal gereksinimlerden, yeni rekabetçi ürün yada hizmetlerden, yeni rakiplerden ve patron değişikliklerinden kaynaklanabilir. Her şeyin sürekli iyileştirilmesine gerek olmasa da; bugün iyi olan bir iş yarın zayıf kalabilir.

Birçok insan süreksel iyileştirmeler ile müşteri memnuniyeti arasında direk bir ilişki olduğuna inanır. Greg Hutchins “Value Added Auditing” kitabında ‘Müşteri memnuniyeti, problemlerden korunmak için gerçekleştirilen süreksel iyileştirmeler sayesinde oluşmaktadır.’ demiştir. Süreksel iyileştirme için kullanılan anahtar (TKY, Altı Sigma, Yalın Üretim vs) ne olursa olsun bu önemli değıldir. Süreksel iyileştirme hem kamu hem de özel organizasyonlar için rekabetçi kalmanın ve iş ile ilgili değışikliklere adapte olmanın en etkili yollarındandır.

Bir işletmede, mevcut veya yeni kurulan kalite sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayarak ürün kalitesinin iyileştirilmesi planlı bir çaba sonucunda

gerçekleşebilir. Belirlenen kalite özellikleri, bugünkü veya gelecekteki müşteri beklentilerini karşılayamayabilir. Bu nedenle, kalitedeki iyileştirme hızı düşük dahi olsa sürekli olmalıdır ve niçin yapılamayacağına ilişkin nedenler düşünmek yerine neler yapılabileceğini araştırmak sürekli iyileştirmenin temel felsefesidir. TKY'nin temel felsefesi de herkesin yapması gerekeni tam anlamıyla yapmasıdır şeklinde özetlendiğinde sürekli iyileştirme çabalarının TKY felsefesini başarıya ulaştırmadaki önemi kendiliğinden hissedilebilecektir (Kovancı, 2001:297).

Sürekli iyileştirme, organizasyonlar için istenen ve günümüz rekabet koşulları altında ayakta kalabilmek için gerekli bir anlayıştır. Bu çalışmanın dördüncü bölümde kuruluşlarda sürekli iyileştirmenin kontrolünün nasıl yapılabileceğine ilişkin dört strateji önerilecektir. Küresel rekabetin geliştiği yetmişli yılların sonlarından günümüze sürekli iyileştirmeyi sorgulayan birçok program geliştirildi. Bu programlar arasında Kalite Çemberleri, TKY, Altı Sigma, Yalın Üretim Teknikleri, Değişim Mühendisliği, ISO 9001, ISO 14001, TS/ISO 16949, MBNQA Kriterleri, Kıyaslama en çok uygulananlarıdır.

Organizasyonlar rekabetçi olarak kalabilmek için sürekli iyileştirmeye ihtiyaç duyarlar. Eğer hem çevreniz hem de organizasyonunuz aynı kalabilseydi, siz de değişimden uzak durabilirdiniz. Değişim bizim normal durumunuz değildir. İnsanlar değişimi sevmezler; insanlar rutini sever. Değişim strese sebep olur. Geçmişte çoğu şirket arşivlemeye ve sürekli iyileştirme programlarını desteklememişlerdir. Hala bizler işyeri güvenliği, çevre ile ilgili kontroller, tek tip muhasebe çalışmaları ve güvenli yiyecekler ile ilgili programları destekliyoruz. Peki neden? Çünkü bu programların, insanlara tam olarak ne istediğimizi anlatmakta işe yarayıp yarayamadığını inceliyoruz.

2.5.1. Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Planlanması

Toplam kalite yönetiminin temelinde "hataları ayıklamak" yerine, "hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Hataların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik yaklaşımın sağlanabilmesinin temel şartı, planlamanın doğru yapılmasıdır. Her yönü

ile düşünölmüş bir planlama çalışması ile, sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir (Kovancı, 2001:296).

Anlamli ve anlaşılır bir plan, çalışanların tümünün becerilerinin birleştirildiği bir plandır. İlk aşamada yapılması gereken, mevcut iş standartlarını gözden geçirmek, performansı iyileştirerek standartlara uymak ve daha sonra standartları da geliştirmek üzere, iyileştirme fırsatı olup olmadığını araştırmaktır. Bunun sağlanabilmesi için de ilk kademedeki çalışanlarla yönetim arasındaki uzlaşma, sürekli iyileştirme faaliyetleri başlamadan önce sağlanmalıdır. Yönetimin, ilk kademedeki çalışanların iş olanaklarıyla ilgili beklentilerini karşılama konusunda kullanacağı inisiyatif kadar, ilk kademedeki çalışanların da yeniden eğitilme ve iş dağılımı konusunda takınacağı olumlu tavır da önemlidir (Kovancı, 2001:296).

Her işletmede elverişli bir sürekli iyileştirme ortamı hazırlamak için bir "Bay/Bayan TKY" gereklidir. Sürekli iyileştirmenin uygulanışı ve yönü yukarıdan aşağıya doğru, ancak öneriler, aşağıdan yukarıya doğru olmalıdır. Çünkü sürekli iyileştirme için en iyi öneriler problemlere en yakın kişilerden gelmektedir (İmai, 1994:204).

Sürekli iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek için seçilebilecek yollardan birkaçını şöyle sıralayabiliriz(Kovancı, 2001:297):

- Çalışanların iş yapma tarzını değiştirmek.
- Ekipmanları iyileştirmek.
- Sistem ve prosedürleri iyileştirmek.
- Yukarıdaki üç yolu aynı anda uygulamak.

Üretilen ürünün tasarlanan kalite düzeyine uygunluğunu sağlamak veya kalite düzeyini yükseltmek çok yönlü çaba harcamayı gerektiren bir fonksiyondur. Bu nedenle müşteri isteklerinin araştırılmasından ürün dizaynına, ekonomik muayene planlamasından istatistik analize kadar çok çeşitli ve geniş kapsamlı bir dizi faaliyetin kaliteyi iyileştirme amacına yöneltilerek koordine edilmesi zorunludur (Kobu, 1981:448).

Juran, kalite iyileştirme sürecini adım adım şöyle tanımlamaktadır:

- Sürekli iyileşmenin bir gereksinim olduğuna herkes ikna edilmelidir.
- Mevcut kalite düzeyinde bir değişikliğin, yapılabilir olduğu konusunda kaliteden sorumlu olanlar ikna edilmelidir.
- En önemli birkaç proje ve en önemli kalite sorun alanları belirlenmelidir.
- Bilgide sürekli iyileşme için organize olunmalı ve işletmedeki eksik bilgilere erişilmesi için yöntemler geliştirilmelidir.
- Sorunun nedenlerini teşhis etmek üzere analizler yapılmalı ve çözümler önerilmelidir.
- Önerilen değişikliklerin etkileri belirlenmelidir.
- Değişikliklere karşı olası direnmeleri ortadan kaldırma yolları aranmalıdır
- Değişiklikler kurumsallaştırılmalıdır.
- Yeni kalite düzeyini sürdürmek için değerlendirme noktaları belirlenmelidir.

2.5.2. Sürekli İyileştirmede İnsan Faktörünün Önemi

Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa TKY'de, insan kalitesi her şeyden önce gelir. TKY felsefesinin her adımında, insana kaliteyi işlemek esastır. Kalite kavramını çalışanlarına işleyebilen bir kuruluş kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir (İmai, 1994:41).

Kalitede mükemmellik, birey, organizasyon ve toplum olarak sürekli iyileştirmeyi koalamayı gerekli kılar. Bir insan, kalitede mükemmelliği arayışında başarıya ulaşırsa doğal olarak bu iyileşme diğerlerinin de iyileşmesine yardımcı olacaktır.

Sürekli iyileştirme stratejisinin amacı standartları oluşturmak, korumak ve geliştirmektir. Bu strateji içinde yer alan en önemli kavram ise insan ve onun kalite

seviyesidir. Çünkü iyileştirme faaliyetlerinin başlangıcı, çoğu zaman olası sorunlardır. İş yerinde olası sorunları ilk fark eden genellikle ilk kademedeki çalışanlardır. Bu nedenle çalışanlar, kaliteyi koruma ve geliştirme faaliyetlerinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Kovancı, 2001:299).

İlk kademedeki çalışanlar, işlerini yapmış olmanın onurunu ve becerilerinin takdir edildiğini hissetmek isterler. Onları iş yapmaktan alıkoyan engeller, yönetimin ortadan kaldırması gereken bazı prosedürler, gereksinimler veya diğerleridir. Eğer yöneticiler, engellerden arındırılmış kaliteli bir iş ortamı hazırlarlar ise onlar da işlerini daha iyi yapacaklardır. TKY prensipleri bu tip bir gelişmenin oluşumunu teşvik etmektedir (Weaver, 1991:40).

Yeteneklerine güvenen, kendilerine güvenilen ve saygı gösterilen çalışanlar, kaliteli ürün ve hizmet sunarlar. Çalışanlar, metodların nasıl işlediği konusundaki en son bilgileri, ortaya çıkan problemleri ve her şeyin nasıl daha iyi olabileceğini herkesten daha iyi bilirler. İlk kademedeki çalışanlar, fikirlerine saygı duyulduğunu bilirlerse bilgi ve yaratıcılıklarını yönetimle paylaşacaklardır. Bu da sürekli iyileştirmeyi güvence altına alan tek yoldur (Kovancı, 2001:301).

2.6. Sürekli İyileştirme için Bazı Teknik ve Yöntemler

Aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılan ve her biri Sürekli İyileştirme için ayrı bir öneme sahip olan teknik ve yöntemlerin uygulamaya konulması, TKY felsefesinin daha etkin ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır.

Sürekli iyileştirmede kullanılan teknik ve yöntemlerin geliştirilmesi organizasyonun hayat felsefesi olmalıdır. Amaçlar, hedef gelişimi süresince belirlenir. Asıl amaç, sahip olduğunuz tüm teknik ve yöntemleri işletmenin amaçları doğrultusunda etkin olarak kullanmak, geliştirmek ve bunun sağlanabilmesi için çalışanların önündeki engelleri ortadan kaldırmak olmalıdır.

2.6.1. Öneri Sistemi (Grup Çalışmaları)

Sürekli iyileştirme uygulamalarının başlangıcında mevcut sorunlara çözüm bulmada en etkileyici yol, genellikle sadece bir kişinin fikrine dayanan öneri sistemidir. İlk kademedeki çalışanların yönetime katılmalarının sürekli iyileştirme faaliyetleri ve başarılı bir TKY işletmesi yaratılmasında zorunluluktur. Bu çerçevede öneri sisteminin oluşturulması, çalışma esasları ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi konuları sürekli iyileştirme faaliyetleri için önemli kaynaklardır. Fakat problem açık değilse ve problem üzerindeki bilgiler geniş bir alana dağılmışsa sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için bir grup çalışmasına ihtiyaç duyulabilir.

Grup çalışmasının başarıya sevk eden hususlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür(Kovancı, 2001:319):

- Herkes yaratıcıdır ve çözümü direkt etkileyebilen fikirler üretebilir.
- İnsanlar katkıda bulunmaya isteklidirler ve işleriyle ilgili problemler hakkında fikirlerini açıklamak ve önerilerde bulunmak isterler.
- Fikir üreten çalışanların sayısı arttıkça çözüm yolu en iyileşebilir.
- Herkes bir takımında oyuncu olmak ve önemsenmek ister.

Çalışanların dahil olduğu bir ekip kurulurken genel kural, paylaşımın gönüllü olması ve grubun işletmenin gruplara tanıdığı esneklik limitleri dahilinde istediği projeyi seçebilmesidir. Bu genel kuralı destekleyen sebepler ise(Aexonder, 1994:50):

- Gönüllüler daha istekli çalışırlar ve inisiyatif almakta daha aktiftirler.
- Gönüllülerin olmaması çalışanların yönetime karşı kısmen veya tamamen bir güvensizlik içerisinde olduğunu gösterir. Bu, yönetimin hatası ise grubun başarısız olması ile sonuçlanacaktır. Gönüllülük yaklaşımı ile bu olasılık azaltılır.
- Gönüllüler eğitime daha fazla ilgili ve istekli olurlar.
- Gruplar kendi seçtikleri projeler üzerinde daha yoğun ve daha yaratıcı çalışırlar.

2.6.2. İstatistiksel Süreç Kontrol Teknikleri

TKY felsefesi, sürekli iyileşme ve problem çözümüne istatistiksel ve sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Metodolojik temeli, istatistiksel bilginin kullanımını ve analizini de içeren uygulamalara dayanır. Bu metodoloji, üzerinde çalışılan problem ve durumların mümkün olduğu ölçüde sayılarla ifade edilmesini gerektirir. Böylece TKY uygulayıcıları sezgilerle değil, verilerle çalışma alışkanlığı edinirler. İstatistiksel problem çözümünde çalışanlar, sorunun kaynağına defalarca dönerek bilgi toplar. Bu yaklaşım, süreç öncelikli düşünce tarzının sonuç öncelikli düşünce tarzına tercih edilmesini teşvik etmektedir.(İmai, 1994:44)

Deming, istatistiğin, bilginin transferi için gerçek bir bilim olduğunu ve bilgi girişinin sürekli ilerleme için gerekli olduğunu, ancak bu yolla maksimum çıktıya ulaşabileceğini vurgulamıştır. Her şey değişmektedir ve bu değişim, değişimin limitlerinin belirlenmesi için ölçülmelidir. Değişim sınırlarının belirlenmesi, uygulamaya konulması ve geliştirilmesinde, istatistiksel süreç kontrolünün rolü büyüktür. Değişimin ölçülebilmesi, kalitede sürekli iyileşmenin ilk hedefidir. Kuruluşlarda sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için kullanmaları gereken istatistik tekniklerden bazıları şunlardır(Kovancı, 2001:322):

- Veri toplama tablolarının hazırlanması,
- Histogram,
- Kontrol diyagramları,
- Dağılım diyagramları,
- Pareto diyagramı ve
- Sebep-Sonuç diyagramının çizilmesi ve yorumlandırılmasıdır.

Bu tekniklere ek olarak, sorun tespitinde ve çözümünde kullanılan beyin fırtınası ve 5N 1 K sorgulama yönteminin de tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve sıklıkla kullanılması sürekli iyileştirme için en önemli adım olacaktır. Çünkü, üretim süreci boyunca ortaya çıkan hataların dağılımını ve değişkenlik nedenlerini istatistiksel süreç kontrol teknikleriyle belirlemek, bu hataların kontrol altına

alınmasını ve süreç boyunca taşınmamasını böylece de süreç performansının iyileşmesini sağlamak gereklidir.

2.6.3. Toplam Verimli Bakım (TPM) Sistemi

Toplam verimli Bakım (TPM), öncelikle üretim, bakım ve mühendislik bölümlerinin uygulaması ve tüm çalışanların katılımı ile en yüksek verimliliğe ulaşmak için yapılan küçük grup çalışmalarıdır. Diğer bir deyişle, üretimde sıfır iş kazası, sıfır hata ve sıfır duruşu gerçekleştirecek tüm çalışan personelin benimsediği bir stratejidir. TPM'de, kayıplar ve ekipman etkinliği arasındaki ilişki açıkça ürün kalitesi ve çalışmaya hazır ekipmanlar ile tanımlanmıştır. TPM içerisinde planlı ve acil bakım faaliyetleri yer aldığı gibi, bakım azaltma, bakım kolaylaştırma, operatörlerin sorumluluk ve motivasyonlarını artırma çalışmaları da vardır.

Ekipmanların etkinliğini düşüren nedenler göz önüne alındığında ana kayıplar altı başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Kovancı, 2001:324):

- Onarım gerektiren ekipman hatalarının neden olduğu duruş kayıpları,
- Ekipmanı karma ve ayarlama kayıpları,
- Küçük duruş kayıpları,
- Hız kayıpları,
- Kalite hataları ve tekrar işleme kayıpları,
- Ürün kayıplarıdır.

TPM yukarıdaki tüm israf kalemlerini yok etmek için hiç durmadan çalışan ekipmanların olduğu bir üretim sahasını hedeflemektedir. Bu altı israf kalemi ayrı ayrı incelenerek hepsinin iyileştirilmesi için projeler yürütülebileceği gibi tüm israf kalemlerinin aynı anda azalacağı projeler yürütmek de mümkündür. TPM israf kalemlerini yok etmeye çalışırken parametrelere ilişkin verilerin toplanması ve analiz edilmesi doğru kararların alınması için önemli bir anahtar olacaktır.

2.6.4. Deming Döngüsü

Sürekli iyileştirme faaliyetleri genel olarak, mevcut kalite seviyesinin belirlenmesi, bu seviyenin korunması için gereken tedbirlerin alınması, standartların tespit edilmesi, iyi bir ölçme sisteminin oluşturulması ve sistemin değerlendirilmesi geliştirilmesi çabalarının hedefi, her aşamada yavaş da olsa sürekli bir iyileştirmenin sağlanabilmesinden oluşur.

Bir birim için veya herhangi bir sürecin, bu sayılan aşamaları sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesini **Şekil 5'deki** Deming Döngüsü ile yapmak mümkündür. Deming Döngüsünün dört aşamasını kısaca şöyle yorumlamak mümkündür(Ishikawa 1985:55-70):

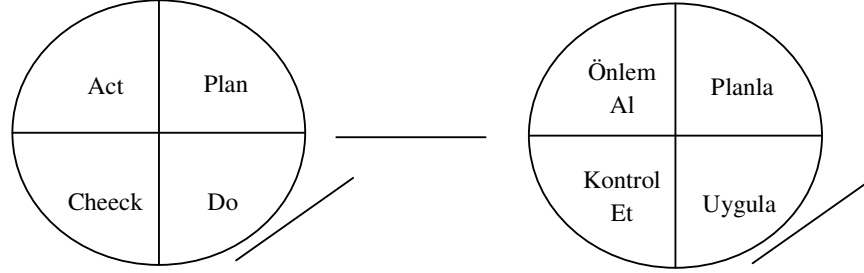
- **Planlama** safhasında, hedefler ve hedeflere ulaşma yöntemleri belirlenir. Hedefler politikalar yoluyla belirlenmelidir. Bunun için de politika belirleme temellerinin açık olması gereklidir. Bu şartların sağlanmasının ardından belirlenen hedefler de açık ve anlaşılır olacaktır. Yönetim açısından hedefler, öncelikli hedefler ve rutin hedefler olmak üzere ikiye ayrılmalıdır. Çünkü bu durum, planlama safhasındaki faaliyetlerin öncelik sıralarını belirleyecektir. Bu çalışmanın ardından hedeflere ulaşma yöntemleri belirlenmelidir. Herkes için faydalı ve işleri kolaylaştırıcı yöntemler standartlaştırılmalıdır. Bu hedefleri gerçekleştirecek kişilerin eğitimi sağlanmalıdır. Herkesin yetiştirildiği, güvenilir olduğu ve fazla denetlenmeye gerek duyulmadığı ideal bir yönetim şekline kavuşmak hedeflenmelidir.

- **Uygulama** safhasında, amaçlar doğrultusunda planlanan işler, eğitimli kişiler tarafından yapılmalıdır.

- **Kontrol Et** safhasında, uygulamaların sonuçları değerlendirilmelidir. Sürekli olarak "bunu denetle, şunu denetle" denirse başarılı olunamaz. Çünkü bu yaklaşım, insanın doğuştan kötü olduğu düşüncesine dayanan bir yönetim şeklidir. Ancak denetleyen hiçbir sistem olmazsa da yönetim, yönetim olmaz. Eğer işler belirlenen standartlara uygun gidiyor ve hedeflere ulaşıyorsa kendi haline bırakılmalıdır. Denetimin amacı, istisnaları ve sapmaları ortaya çıkartmaktır.

- **Önlem Al** safhasında da, değerlendirme sonuçlarına göre yapılması gerekenler yapılmalıdır.

Şekil 5: Deming Döngüsü



Kaynak: Kovancı, 2001, s. 329

Deming döngüsünün her kademedeki çalışan tarafından kullanılması da her defasında doğru yapma alışkanlığının kazanılmasında önemli bir yere sahiptir.

2.6.5. Tam Zamanında Üretim (JIT)

Tam Zamanında Üretim (JIT), gerek satın alma, gerek üretim ve gerekse teslimatta istenilen parça ve/veya ürünler üzerindeki işlemlerin, tam zamanında ve israfsız olarak yapılmasına yönelik felsefeler, yaklaşımlar, teknikler ve işlemler bütünü olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, Tam Zamanında Üretim üretimin her aşamasında kalitesizliğe ve verimsizliğe karşı açılmış çok cepheli bir işletmecilik savaşıdır.

Tam Zamanında Üretim, tüm işletmedeki zaman ve kaynak kayıplarını önleme ve ortadan kaldırma hedefi ile sürekli iyileştirmeyi gerçekleştiren bir stratejiye sahiptir. Üretim sistemlerinde verimliliği engelleyen, müşterilere gereksiz maliyet yükleyen veya işletmenin rekabet gücünü tehlikeye sokan her türlü öğeyi ortadan kaldırmayı hedeflediği için sistem, TKY prensipleri ile aynı temelde işlemektedir. Bu temellere dayalı olarak uygulanacak tam zamanında üretim sistemi şu avantajları sağlayacaktır (İmai, 1994:90).

- Sipariş sürelerinin kısalması,
- Süreç dışı harcanan zamanın azalması,

- Stokların azalması,
- Farklı süreçler arasında dengenin sağlanması,
- Sorunların açıklığa kavuşturulması.

2.7. Sürekli İyileştirme için Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Görevimiz, yaptığımız her işi daha kaliteli hale getirmekse, önce kaliteli iş yapmanın gereksinimlerini ortaya koyabilmeliyiz. Ancak, bu yolla sürekli gelişebilen bir görev bilincine ulaşabiliriz. Günümüzde kalite anlayışı, yöneticiler tarafından bu merkezde yoğunlaştığı içindir ki önce kalite kavramından ne beklendiğini, herkesin anlayabileceği kadar açık, kesin ve basit bir şekilde tanımlama gereği üzerinde durulmaktadır (Kovancı, 2001:303).

Kaliteye ilişkin bilgiler, işletme dışından gelen (örn. müşteri geri beslemesi) ve işletme içinden (örn. üretim bölümünden tasarım bölümüne aktarılan üretim olanakları hakkındaki bilgiler) gelen bilgilerden sağlanır. Genelde bu bilgiler ya yetersizdir ya da hiç yoktur. Bu bilgilerin hızlı ve doğru bir şekilde elde edilmesini sağlamak için bir haberleşme ağının kurulması gerekli olup, bu aynı zamanda kaliteyi güvence altına alabilmenin de temelini oluşturacaktır.

Tüm bu bilgileri toplamak için bir kalite güvence bölümünün kurulması, bu bilgilerin tüm bölümlere taşındığından emin olunması ve her bölümün bu bilgilere göre kontrol sorumluluklarının ve hareket tarzlarının açık bir şekilde belirtilmesini sağlayacak ölçülerin belirlenmesi gereklidir. Bu nedenle yönetim kaliteye ilişkin sorumlulukları ve değerlendirme aşamalarını açık bir şekilde ilan etmelidir (Kovancı, 2001:303).

Etkili bir sürekli iyileştirme süreci için kurulması gereken kuruluş içinde etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Uzun süreli, etkin ve verimli bir TKY uygulaması için yukarıdan aşağıya aktarılan bilgiler kadar aşağıdan yukarıya gelmesi gereken bilgiler de çok önemlidir. TKY felsefesinin temel ilkelerinden biri olan "her

seviyede yönetime katılımın gerekliliği" çerçevesinde her kademedede ve belirli aralıklarla bilgi geri beslemesi sağlanmalıdır.

Geleneksel yönetim yaklaşımlarında, maalesef birçok yönetici, bu geri besleme bilgilerini, gelişim için kullanmayı reddederek sadece yönetimi altındakilere ne yapmaları gerektiğini söylemektedirler. Yöneticiler bu bilgileri kullanarak bir yenilik-değişim yapmak için büyük sorunların çıkmasını beklemek yerine, katılımcılığı birlikteliği benimseyerek, işi bizzat yapanlar veya sonuçlarından etkilenenler tarafından işlerin daha iyi yapılmasına ilişkin olarak kendilerine aktarılan bilgilerden faydalanmayı denemelidirler (Kovancı, 2001:304).

Hatalar ve onları düzeltme maliyeti ürünün kalite karakteristikleri üzerinde düzgün dağılmazlar. Hataların dağılımı ve frekansının tespit edilmesi önemli bir TKY sürecidir. Bu süreç, Pareto diyagramıyla izlenir ve önemli olan birkaç kalite problemi önemsiz ve çok sayıdaki diğer problemlerden ayrılarak öncelikle çözüme ulaştırılması için çaba sarf edilir.

Hatalar, kronik olarak devamlı meydana gelenler ve ara sıra olan (rastlantısal) hatalar şeklinde iki gruba ayrılabilir. Karakteristik zellikleri olarak rastlantısal hatalar kolay fark edilirler ve en kısa zamanda düzeltilirler. Fakat kronik hatalar çoğu zaman göz ardı edilirler. Genellikle günü kurtarıcı geçici tedbirler alınmaktadır. Oysa veriler kalite sisteminin temelidir. Belirli periyotlarla doğru, güvenilir, tam ve zamanında toplanacak verilerden faydalanılarak hazırlanabilecek bir kontrol diyagramıyla problemleri belirlemek ve daha sonra da nedenlerini bulmak ve bir dizi düzeltici faaliyette bulunmak gereklidir (Kovancı, 2001:306).

Ayrıca uzun zamanda kronik hataların sebep olduğu maliyet rastlantısal hataların sebep olduğu geçici zarardan daha fazladır. Aynı zamanda rastlantısal hataların kronik hatalardan kaynaklanması ihtimali de oldukça yaygındır. Bu nedenle kronik hataları teşhis etmede ve düzeltmede erken davranılması gerekir.

Kronik hataların giderilmesinde bir kişi ya da bölüm tek başına başarılı olamaz, bu nedenle bu hataları araştırmak ve ortaya çıkartmak için "Süreç İyileştirme Grupları", "Bölümler arası Kalite İyileştirme Grupları" ve "Kalite İyileştirme Grupları"ndan faydalanmak gerekmektedir (Kovancı, 2001:307).

Hataların nedeni, değişik kademelerdeki yöneticiler ya da ilk kademedeki çalışanlar olabilir. Standartları açıkça ortaya koymamak, güncelleştirmemek ya da yol gösterici faaliyetlerde bulunmamak yönetim nedenli bir hata iken, standartlara uymamak ilk kademedeki çalışanlardan kaynaklanan hatalardır. İlk kademe çalışanlardan kaynaklanan hataların, yanlış standartlardan ya da yönetimin neden olduğu diğer hatalardan kaynaklandığını görmek oldukça sık rastlanan bir durumdur (Kovancı, 2001:307).

Olaylar olduğu gibi kabul edilmemeli ve daha iyi bir hale getirilmeye çalışılmalıdır. Yönetim ve çalışanlar arasındaki tüm ilişkiler, bu ilkeye dayandırılmalıdır. Analiz, özenle inşa edilmiş, gelişmeyi amaçlayan ve istatistiksel bilgilerin yardımıyla gerçekleştirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENETİM KAVRAMI

3.1. Denetimin Tanımı

Dilimizde denetim sözcüğünün eski kullanım şekli ve karşılığı “rabk” ve “rükub” kökünden gelen “murakabe”dir. Bu deyim; bakma, gözetim altında bulundurma, gözetleme; iç dünyasına dalma ve sansür anlamlarına gelmektedir. Türk Dil Kurumu tarafından “bir işin doğru ve yönetime uygun yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, kontrol ve teftiş etmek” olarak tanımlanmış olan denetim amaç değil, örgütü daha verimli hale getiren bir araçtır (Atay, 1999:18).

Denetim; gerçekleşen sonuçları önceden belirlenmiş amaçlar ve standartlara göre, tarafsız bir şekilde analiz etmek ve ölçmek suretiyle kanıtlara dayanarak değerlendirmek, gelecekteki hataların önlenmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca denetim kişi ve kuruluşların gelişmesine, mali yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek ve elde edilen sonuç ve bulguları ilgililere duyurmak için uygulanan sistemli bir süreçtir.(Sayıştay, 2000:15) Denetim örgütün önceden saptanan standartları ne oranda gerçekleştirdiğini ölçmeye, gerekli düzeltmeleri yapmaya yönelik bir işlev olduğu için de bu anlamıyla bir performans ölçümüdür (Günel, 1995:18).

Denetleme; “ne oldu?”, “ne oluyor?” ve “ne olacak?” sorularına cevap arama işlemidir. Denetleme faaliyetleriyle ne yapıldığı, nerede bulunduğu, nasıl yapıldığı, gelinilen yere kadar nasıl ulaşıldığı ve gidişe göre nereye varılacağı tespit edilir (Aktuğlu, 1996:6).

Diğer bir anlatımla denetim; bir kurum, kuruluş, plan, program veya projenin mümkün olduğu kadar planlara uygun olmasını sağlamak amacıyla yapısı, işleyişi ve çıktılarının önceden belirlenmiş standartlarla uygunluk derecesinin araştırma, gözlemleme, sorgulama gibi yöntemlerle test edilerek karşılaştırılması, uygulamaların plandan ayrıldığı noktalarda düzeltici önlemlerinin belirlenmesi ve

elde edilen bulguların objektif ve sistematik bir biçimde değerlendirilerek ilgili taraflara iletilmesi sürecidir. Ancak denetim “salt bir seyircilik” olmadığı için, bu tanım yetersiz kalır, çünkü denetimin “anlama” ile sınırlı olan bu edilgen boyutunun yanı sıra “belli bir işlem, eylem veya durumun belli bir kurala uygunluğunu sağlamak için ona karışma” biçimde tanımlanabilecek, etkin bir yönü de vardır (Akpınar, 2006:16).

Denetim, olması gereken durum ile mevcut durumun karşılaştırmasını yaptığı için bir geri bildirim (feedback) mekanizmasına ihtiyaç duyar. Geri bildirim, örgütün gerçekleştirdiği eylemler (çıktılar) hakkında bilgi toplayıp karar merkezlerine ileten, örgütsel eylemlerin istenen düzeyde gerçekleşmesi için ne gibi düzenlemelerin yapılmasının gerekli olduğuna karar vermeye yardımcı olan bir “geri bildirim halkası”dır. Toplanan bu bilgi, plan ve programlarda yer alan eylemler ile uygulamada gerçekleştirilen eylemler arasında bir karşılaştırma yapılmasına imkân sağladığı için denetim işlevini gerçekleştirmede önemli bir konuma sahiptir (Akpınar, 2006:17).

Denetim faaliyetinin gerçekleşmesi için bulunması gereken üç unsur vardır. Bu anlamda denetimin ilk unsuru, kabul edilen planın, verilen direktiflerin veya belirli şekilde konulan ilkelerin var olmasıdır. İkinci olarak ise kabul edilen plana, verilen direktiflere ve konulan ilkelere uygun ve etken bir yönetim faaliyetinin varlığı gereklidir. Tüm bunların yanı sıra denetimin oluşması için gerekli olan üçüncü unsur, denetimi gerçekleştirecek bir organ veya kişinin bulunmasıdır. Ayrıca denetim belirli bir planın yapılması; çalışmaların gözetimi ve rapor edilmesi; elde edilen sonuçlarla arzulanan sonuçların karşılaştırılması ve gerekli düzeltici faaliyetlerde bulunulması aşamalarının varlığı halinde söz konusu olmaktadır (Tortop ve diğerleri, 1993:160-162).

Genel olarak bir denetim faaliyetinde 4 aşama bulunmaktadır. Bunlar;

- Mevcut durumu tespit etmek,
- Olması gerekenle olanı karşılaştırmak,

- Olan ve olması gereken arasındaki sapmaları veya kusurları belirlemek farklılıkları ortaya çıkarmak ve gerekli önlemleri belirlemek,
- Bir yargıya ya da sonuca ulaşmaktır.

Denetim için öncelikle bir yönetim faaliyetinin bulunması gereklidir. Bu yönetimin gerçekleşmesi içinde önceden saptanmış belirli standartların bulunması gereklidir. Nitekim denetçi bu standartları dikkate alarak bir karşılaştırma yapacak ve yönetimin performansını değerlendirecektir. Bu değerlendirme sonrasında da farklar belirlenecek ve gerekli düzeltme önlemlerinin alınması sağlanacaktır.

Denetim standartları ile yönetimin performansının karşılaştırılması, gerekli olduğunda düzeltme önlemlerinin alınması ile denetim faaliyeti sona ermez. Denetimin başarısı için alınan düzeltici önlemlerin uygulanması gerekir. Bu düzeltme önlemleri yönetim elemanlarının davranışları üzerinde etkili olmamışsa beklenen amaca ulaşamaz. Nitekim bazen bu düzeltmeler hemen yapılmaz. Bu yüzden yöneticilerin düzeltmeleri de denetlemesi gereklidir (Akpınar, 2006:23).

Denetim, öncelikle yönetici tarafından planlanır sonrasında görev bölümü yapılır, sorumluluklar belirlenir ve denetim programlanır. Bu aşamada başlatılan yönetim faaliyeti sürekli gözetim ve denetim altında tutulur, planlama gözden geçirilir ve değişen durumlara göre yenilenir (Doğruel, 1991:7) .

Dengeli bir denetim yapısının kurulmasını güçleştiren 4 neden bulunmaktadır (Akpınar, 2006:28):

- Denetim faaliyetlerinde kolay ölçülebilen faktörlere çok soyut faktörlere az ağırlık verilmesi.
- Kısa süreli sonuçlara uzun süreli sonuçlardan daha çok ağırlık verme eğilimi.
- Kontrol yapısında nisbi ağırlık verilmek istenen faktörlerin zamanla değişmesi durumunda, ağırlık verilecek noktalarda değişiklik yapılmasının istenmemesi.

- Etkinliklerin yalnız bir yönünün denetimiyle ilgili olan bir danışmanın enerjisinin ya da statüsünün yüksek oluşu gibi nedenler denetimin dengesini bozabilecek etmenlerdir.

Denetçi yararlı bir denetim faaliyeti gerçekleştirmek için çalışmalarını sadece amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının tespiti ile sınırlandırmamalı, amaçlara ulaşmayı engelleyen sebepleri de ortaya çıkarmalıdır. Nitekim yönetimde gelişme, ancak bu tür engellerin analiz edilmesiyle sağlanacaktır. Denetimi sadece var olanı ve olması gerekeni belirleyip bu iki durumu kıyaslamakla elde edileni “tespit” fonksiyonundan ibaret bir faaliyet olarak görmek yanlış olacaktır.

3.2. Denetim Prensipleri

Denetim konusunun özelliklerine göre bir takım denetim ilkeleri belirlenebilir. Ancak denetim yapılan her yerde genel olarak uyulması gereken ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkelerin bir kısmı denetimi yapacak kişilerin özellikleri bir kısmı da denetim sürecine ilişkin ilkelerdir.

Denetim prensipleri, bir denetimi, yönetim politikalarını ve kontrollerini destekleyen etkin ve güvenilir araç yapar. Bu araç kuruluşa performansını iyileştirmek için üzerinde işlem yapabileceği bilgileri temin eder. Prensiplerin temelinde denetimin etkili ve güvenilir bir idari araç olduğundan emin olmak yatar.

Denetimin özünde, belirli prensiplere bağlı olma vardır. Bunlar, bir denetimi yönetim politikalarını ve kontrollerini destekleyen etkin ve güvenilir bir araç yapar ve kuruluşa performansını iyileştirmek için üzerinde işlem yapabileceği bilgileri temin eder. İlgili ve yeterli denetim sonuçlarının elde edilebilmesi ve birbirinden bağımsız olarak çalışan denetimçilerin benzer şartlarda benzer sonuçlara ulaşabilmesi için bu prensiplere bağlı kalmak ön şarttır (TS EN ISO 19011, 2004:4).

Prensiplerin üç tanesi denetimçilerin kişisel karakteristikleri ile ilgilidir:

- Etik uygulama

- Tarafsız sunum
- Gereken profesyonel dikkat

İki kural daha denetim süreci için önemlidir:

- Bağımsızlık
- Doğrulanabilir bulgu

3.2.1 Etik uygulama

Denetimçi güvenilir, dürüst, gizlilik kuralına sadık ve ağız sıkı olmalıdır. Profesyonelliğin temeli etik uygulama kuralının içindedir. Güven, bütünlük, gizliliğe saygı ve sağduyu denetim için temel şartlardır (TS EN ISO 19011 , 2004:4).

Denetim faaliyetinin dürüst bir şekilde tamamlanması gerekmektedir. Denetçilerin de görevlerini yerine getirirken etki altında kalmadan, objektif davranmaları, denetim faaliyetini, yasallık, etkinlik, verimlilik, yerindelik ve benzeri noktaları dikkate alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bağımsızlık ilkesiyle bağlantılı olan dürüstlük ilkesi konuyu denetçilerin niteliklerine ve denetçi seçimine götürmektedir.

3.2.2. Tarafsız sunum

Denetim bulguları, denetim sonuçları ve denetim raporları gerçeğe uygun, doğru şekilde ve tamamen denetim faaliyetlerini yansıtır. Denetim takımı ve denetim edilenler arasındaki çözülemeyen veya uzlaşılamayan fikirler ve karşılaşılan engeller raporlanır (TS EN ISO 19011, 2004:4).

Denetim faaliyetlerinde uyulması gereken ilkelere biri olan nesnellik; denetçinin denetleme yaparken olanı dikkate alması ve olması gerekenle karşılaştırarak sonuca varmasıdır. Denetçinin değerlendirmede sahip olduğu takdir yetkisinin dışına çıkması, görevini yerine getirirken taraf tutmaması, etki altında kalmaması, duygularına kapılmadan karar vermesi gerekir. Denetimde bir takım ölçütlerin bulunması da nesnellik açısından denetimin ön koşulunu oluşturur.

Denetimin ölçütünün önceden belirlenmesi denetlenenin faaliyetlerini nasıl yapması gerektiği noktasında denetçiye yardımcı olmakta ve denetimin nesnelliğini sağlamaktadır (Atay, 1999:47).

3.2.3. Gereken profesyonel dikkat

Denetimte titizlik ve doğru karar verme ile ilgili prensiptir. Denetimçiler denetim müşterisi ve diğer taraflara güven vermek ve işin önemine uygun paralellikte dikkatlerini işe vermekle yükümlüdürler. Denetimçi yeterliliği bu konu ile ilgili önemli özelliktir (TS EN ISO 19011, 2004:4).

3.2.4. Bağımsızlık

Denetimler tarafsız ve bağımsızdır. Denetim takım üyeleri önyargıdan ve çıkarların çatışmasından uzak olmalıdır. Denetimçiler denetim edilmekte olan faaliyetten bağımsızdır, önyargı ve menfaat çatışmasına sahip değildir. Denetimçiler, denetim bulgularının ve sonuçlarının sadece denetim delillerine dayalı olmasını sağlamak üzere, denetim boyunca objektif bir düşünce yapısını muhafaza eder (TS EN ISO 19011, 2004:4).

Denetim sırasında denetçinin bağımsız olarak hareket etmesi oldukça önemli bir konudur. Denetçinin bağımsızlığı için hesapların yazılması ve iş hareketlerinin yerine getirilmesinde, denetlenene bağımlı veya borçlu olmaması, denetlenene ait varlıklarla mali ilişkide bulunmaması, işinde veya kanaate ulaşmasında bağımsızlığını bozacak veya azaltacak herhangi bir etki altında olmaması yani bağımsız olması gerekmektedir (Anonim 2007).

3.2.5. Doğrulanabilir bulgu

Denetim bulgusu doğrulanabilir olmalıdır. Elde edilebilir bulgular üzerinde yapılan örnek alma yöntemi temel alınmıştır. Çünkü denetimler sınırlı bir zaman diliminde ve sınırlı kaynaklarla gerçekleştirilir. Kullanılan örnek alma yöntemi

uygun olmalıdır ve denetimin sonucuna güven vermelidir (TS EN ISO 19011, 2004:4).

3.3. Denetim Türleri

Denetim sürecinin işlenmesi, denetimde uygulanacak yöntem ve ilkeler denetimin türüne göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle yönetimin durumunu değerlendirmeye yarayan denetim faaliyetlerinin türlere ayrılmasında değişik ölçütler kullanılmaktadır. Dolayısıyla uygulanan denetim teknikleri, denetimi yapan kuruluşlar, denetlenen kuruluşlar, denetimin zamanı, amacı, kapsamı, konusu gibi durumlar dikkate alınarak denetim çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir.

Üç denetim türü vardır. Bunlar kuruluşun kendisi için yaptığı iç denetim kapsamındaki birinci taraf denetim, kuruluşun müşteri tarafından yapılan ikinci taraf denetim ve bağımsız kuruluşlar tarafından yapılan üçüncü taraf denetimler olarak adlandırılmıştır (Anonim 2007).

3.3.1. Birinci Taraf (İç)

İç denetim, örgüt faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlem ve işlerin uygunluk ve etkinliğinin, üretilmiş her türlü bilginin güvenilirliğinin mevzuat, finans, muhasebe ve diğer tüm yönlerden, iç denetçi adı verilen kişilerce araştırılıp, incelenip üst yönetime rapor edilmesidir. Diğer bir anlatımla iç denetim, örgüte hizmet amacıyla örgütün tüm faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek için örgüt içinde kurulmuş olan bağımsız değerlendirme fonksiyonudur. Ayrıca iç denetim, finansal denetimi, uygunluk denetimini ve performans denetimini kapsamaktadır (Kenger 2001: http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm).

İç denetim, kuruluş bünyesinde yer alan bağımsız bir değerlendirme olup iç kontrol sisteminin etkililiğini ölçmek ve değerlendirmek suretiyle yönetime hizmet sağlayıcı bir fonksiyon üstlenmektedir. İç denetim; iç kontrol sistemini analiz etmekte ve bir inceleme programı oluşturmaktadır. Sonrasında bulguları ve sonuçları

raporlamakta, tavsiyelerde bulunup, incelemeye tabi sistemdeki kontrollerin güvenilirliği hakkında görüş bildirmektedir

(Kenger 2001: http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm).

Bu denetim; sistemdeki eksiklikleri ve hataları tanımlar. Diğer denetim tiplerinde olduğu gibi, denetlenen departman personeline dolaylı yollarla sorumluluklarını gösterir. Denetim kapsamının amacı;

- İzleme, geliştirme ve yönetme kalite sisteminde genellikle başlangıç adıdır.
- Dış kalite denetimleri için hazırlık aşamasında uygunsuzlukları bulmak ve düzeltici faaliyeti belirlemek.
- Başarılı bir sertifikasyon ya da uygulama denetiminin ardından kalite sisteminin etkilerini ve sürdürölmesini izlemek.
- Kalite yayınlarını takip etmek ve aydınlatmak.

İç Denetim Kapsamının önemi:

- Üretim kapasitesi, tasarım aktiviteleri ve hizmet tipleri gibi çeşitli aktivite süresinde kuruluşun ölçeği
- Görev, aktivite ve proseslerin önemi ve rolü
- Üretim ve hizmetlerin karmaşıklığı
- Önceki denetim bulgularının sonuçları
- İç kalite denetçilerinin uygunluğu

3.3.2. İkinci Taraf (Dış/Müşteri)

Dış denetim; kuruluşun, kendi personeli olmayan denetçilerden oluşan, örgütle doğrudan ilgili, bağlı vb. şekilde organik bağı olmayan bağımsız ve farklı bir tüzel kişiliği olan denetim organı, grubu veya kişisi tarafından denetlenmesidir. İç denetim ve dış denetim arasındaki temel farkı, denetçinin statüsü belirlemektedir. “İç” kavramı denetçinin örgütün elemanı olduğunu, “dış” kavramı ise örgütten bağımsız olarak hareket eden bir denetçiyi anlatmaktadır. Dolayısıyla dış denetimin temel öğesi bağımsızlık bir anlamda objektifliktir (Akpınar, 2006:37).

İkinci taraf denetimleri genellikle kalite güveninin sağlanması denetimi olarak bilinir. Bu denetimin amacı; müşteri tarafından belirlenen sözleşmeye dayalı bazı prosedürlerin uygunluğu sağlayıp sağlamadığını belirlemektir. Bu denetimler ya firmanın müşterisinin bizzat yürüttüğü ya da anlaşmış olduğu bir denetim firması tarafından yürütülen denetimlerdir (Anonim 2007).

İkinci taraf denetimin önemi:

- Tedarikçilerin yetki ve değerlendirilmesi
- Kuruluşun tedarikçilerini denetlemesi müşteri şartıdır.
- Tedarikçilerin kalite sistemlerinin sürekli iyileştirilmesi ve devamlılığının sağlanması
- Kalite problem/yayımlarının çözülmesi

3.3.3. Üçüncü Taraf (Dış/Bağımsız)

Bağımsız denetim (independent auditing), müşterilerine profesyonel denetim hizmeti sunan, serbest meslek sahibi olarak kendi adına çalışan ya da bir denetim kurumuna bağlı olarak faaliyet gösteren denetçi ya da denetçiler tarafından kurumun talebiyle ve bir denetim sözleşmesi çerçevesinde, kurumun belirlenen standartlara karşı denetimi ile uygunluk ve performans denetimlerinin yapılmasıdır (Kenger 2001: http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm).

Üçüncü taraf denetimleri yol gösteren, bağımsız kuruluşlarca gönüllü veya yasalar ve kanunlarca belirlenmiş olan mecburi veya bir sertifikasyon denetimi olabilir. Bir iç denetimten farklı olarak üçüncü taraf denetimleri uygulama ve belirlenmiş olan standartlara ve yasal mevzuata uyum odaklıdır (Anonim 2008).

Üçüncü taraf denetiminin yararları;

- Serbest periyotlarla denetim
- Dünya pazarlarına girme
- Müşteri memnuniyeti

- Etkilerin iyileştirilmesi
- Ürün/hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
- Rekabet ortamında avantaj sağlama.

3.4. Denetim Planlama ve Programı

Denetim edilecek kuruluşun büyüklüğüne, yapısına ve karmaşıklığına bağlı olarak bir denetim programında bir veya daha fazla sayıda denetim yer alabilir. Bu denetimlerin çeşitli hedefleri olabilir. Bu denetimlerin içinde ortak veya kombine denetimler de bulunabilir (TS EN ISO 19011, 2004:4).

Bir denetim programının yönetilmesi sorumluluğu denetim prensiplerini, denetimçilerin yeterliliklerini ve denetim tekniklerinin uygulanmasını genel olarak anlayan bir veya daha fazla sayıda kişiye verilebilir. Bu kişiler yönetim becerileri ile denetim edilecek faaliyetlerle ilgili teknik ve iş anlayışına sahip olmalıdır. Kendilerine denetim programının yönetilmesi sorumluluğu verilen kişiler (TS EN ISO 19011, 2004:7):

- a) Denetim programının hedeflerini ve genişliğini belirlemeli,
- b) Sorumlulukları ve prosedürleri belirlemeli ve kaynakların temin edilmesini sağlamalı,
- c) Denetim programının uygulanmasını sağlamalı,
- d) Uygun denetim program kayıtlarının tutulmasını sağlamalı,
- e) Denetim programını izlemeli, gözden geçirmeli ve iyileştirmelidir.

Denetim programı prosedürleri aşağıdaki hususları ele almalıdır (TS EN ISO 19011, 2004:7):

- a) Denetimlerin planlanması ve programlanması,
- b) Denetimçilerin ve denetim ekibi başkanlarının yeterliliğinin sağlanması,
- c) Uygun ekip başkanlarının seçilmesi, rollerinin ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- d) Denetimlerin yapılması,
- e) Uygun olan durumlarda denetim takibinin yapılması,

- f) Denetim program kayıtlarının tutulması,
- g) Denetim programının performansının ve etkinliğinin izlenmesi,
- h) Denetim programının genel başarısının üst yönetime bildirilmesi.

Denetim takımı lideri, denetim gerçekleştirilirken uyulması gereken bir plan hazırlamalı ve bu plana hem denetim takımı hem de denetlenen kişi/kuruluş tarafından uyacağından emin olmalıdır. Plan, denetim faaliyetleri için zaman çizelgesini ve koordinasyonu içermelidir. Hazırlanan plan müşteri tarafından da gözden geçirilmeli, onaylanmalı ve denetçiye denetim başlamadan önce sunulmalıdır. Denetlenen taraftan gelen herhangi bir itiraz denetim ekibi lideri tarafından çözümlenmelidir (Anonim 2008).

Denetim planının içindeki detaylar denetimin kapsamını ve büyüklüğünü yansıtmalıdır. Plan içindeki ayrıntılar, başlangıç ve takip denetimlerinde ya da iç ya da dış denetimlerde birbirinden değişiklik gösterebilir. Denetim planı aynı zamanda, örneğin kapsam değişiklikleri gibi değişikliklere izin verecek şekilde esnek yapıda olmalıdır (Anonim 2007).

Denetim planı aşağıdakileri kapsamalıdır:

- a) Denetim hedefleri;
- b) Denetim kriterleri ve referans dökümanlar ;
- c) Denetim kapsamı, (organizasyonel ve fonksiyonel birimlerin ve denetlenecek proseslerin belirlenmesi gibi);
- d) Denetimin gerçekleşeceği tarih ve yerler;
- e) Denetlenen taraflarla yapılacak toplantılar ya da denetim takımının kendi içinde yapacağı toplantılar gibi faaliyetler için beklenen toplantı süresi ve zamanı;
- f) Denetim takım üyelerini rolleri ve sorumlulukları;
- g) Kritik denetim alanları için uygun kaynakların temini;
- h) Denetçi takımı temsilcisinin belirlenmesi;
- i) Eğer farklı bir dil konuşuluyorsa denetimi gerçekleştirilecek ve raporlama yapılacak dilin belirlenmesi;

- j) Denetim raporu başlıkları;
- k) Logistik düzenlemeler (seyahat vs...);
- l) Gizlilikle ilgili durumlar;

Denetim programı prosedürleri aşağıdakileri kapsamalıdır:

- a) Denetim planlaması ve zaman çizelgesinin belirlenmesi
- b) Denetçilerin ve denetim takımı liderinin görev için yeterliliğinden emin olma
- c) Uygun denetim ekibinin seçilmesi ve rol ve sorumluluklarının atanması
- d) Denetimin gerçekleştirilmesi;
- e) Eğer gerekliyse denetim takibi yapılması;
- f) Denetim programı kayıtlarının saklanması
- g) Denetim programının performansının ve etkinliğinin gösterilmesi;
- h) Üst yönetime denetimin geneli hakkında raporlama

Tüm denetim yaşam döngüsü Şekil 6.'de özetlenmiştir(Anonim 2007).

3.4.1. Denetim Programı

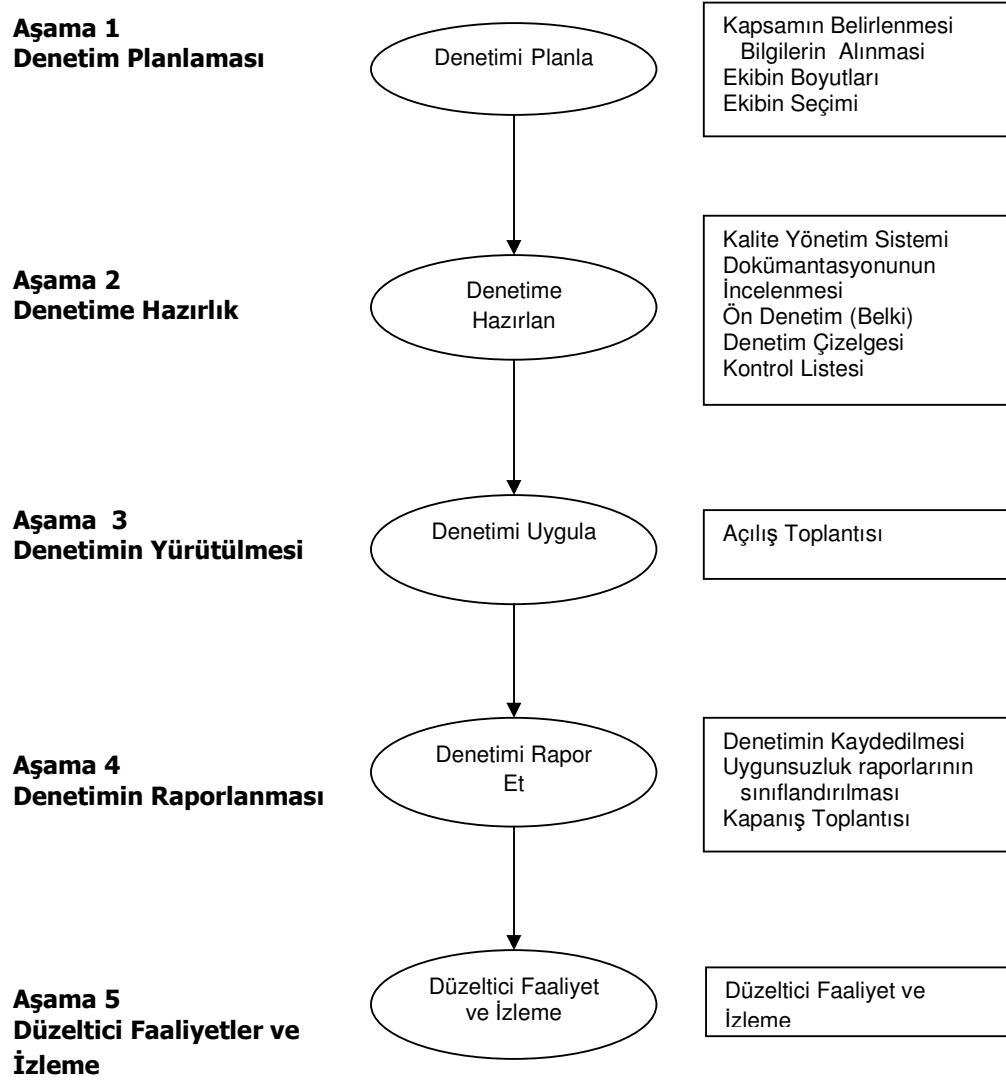
Kuruluşun büyüklüğüne, karmaşıklığına yapısına bağlı olarak bir denetim programı her birinin hedefi birbirinden farklı olan bir ya da daha fazla denetimi içerebilir.

Bir denetim programı, planlama ve denetim tip ve sayılarını organize etme açısından gerekli tüm aktiviteleri kapsar ve böylece bu aktivitelerin etkili ve yararlı bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar. Bir organizasyon için birden çok denetim programı kullanılabilir.

Organizasyonun üst yönetimi denetimi programlama yetkisini denetçilere vermelidir. Denetim programını yapma yetkisinde olanlar:

- a) Denetim programını kurmalı, uygulamalı, izlemeli, gözden geçirmeli ve iyileştirmelidir.
- b) Gerekli kaynakları belirlemeli ve sağlandıklarından emin olmalıdır.

Şekil 6. Denetim Yaşam Döngüsü



Kaynak: ICR - ISO 9001:2000 Baş Denetimçi Eğitimi Notu Haziran 2007

Birleşik denetim yürütmek adına iki ya da daha fazla denetim organizasyonu işbirliği yapabilir. Böyle bir durumda sorumlulukların paylaşılmasına ve ek kaynakların sağlanmış olmasına, denetim ekibinin yeterliliğine ve uygun

prosedürlere daha fazla özen gösterilmelidir. Konuyla ilgili anlaşma denetim başlamadan önce yapılmalıdır (Anonim 2006).

Birleştirilmiş bir denetim yapıldığında, denetim ekibi liderinin denetim hedeflerini, kapsamı ve kriterleri organizasyonun yapısına uygunluğuna dikkat etmesi önemlidir.

3.4.2. Gizlilik

Denetlenen kurumun yazılı izni olmadan, herhangi bir denetim boyunca elde edilen bilgiler üçüncü bir tarafa açıklanmamalıdır.

Kurumun bulunduğu ülkenin kanunu üçüncü tarafa bilgi verilmesini gerekli kılarsa, denetlenen kurum, kanunda izin verildiği şekilde elde edilen bilgiyle bilgilendirilmelidir. Bu tür durumlarda belgelendirme kuruluşu, bilgi vermeden önce, yasal danışma yoluyla durumu kontrol etmelidir (Anonim 2008).

Denetçi, denetim prosesinin tüm aşamaları boyunca elde edilen tüm bilgilerin gizliliğini korumak üzere belgelendirme kuruluşunun tüm prosedürlerini takip etmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN TETKİKİ

4.1. Sürekli İyileştirme Denetim Süreci

Denetim tanımlı bir aktivitedir. Denetim denetim planı oluşturularak belirlenmiş kısımların uygulanmasıyla gerçekleşen bir olaydır. Denetimi başlangıcı, uygulaması, çıktıları ve sonu olana projelere benzetebiliriz. Denetim süreci içinde dört bölüm vardır (Arter ve diğerleri, 2003:77):

- Hazırlık
- Uygulama
- Raporlama
- Kapama

Hazırlık aşaması gerekli olan bilgilerin toplanması faaliyetlerini içerir. Hazırlık aşaması denetim müşterisi ile anlaşmayla başlar bilgilerin toplanmasıyla sonlanır. Bu aşama için tüm denetim süresinin %25'ini ayırmak gereklidir.

Uygulama aşaması denetçinin kendi başına topladığı veriler ile bu verilerin analiz edilmesiyle ilgilidir. Bu aşama sahada yapılan açılış toplantısı ile başlar kapanış toplantısında değerlendirilecek sonuçların hazırlanmasıyla biter. Sonraki aşama olan raporlama aşamasıyla bazı örtüşen yanları vardır. Uygulama aşaması genelde tüm denetim süreci süresinin yarısını kullanır.

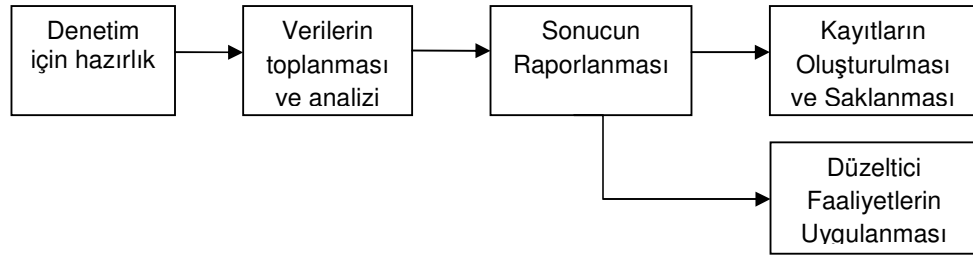
Raporlama aşaması bulguların diğer denetim takım üyelerine bildirilmesinden ibarettir. Bu aşamanın içinde resmi olmayan kapanış toplantısı ve resmi raporlamayı içerir. Bu aşama denetimin %20'sini alır.

Kapama aşaması denetimin özetlenmesinden başka birşey değildir. Raporların hazırlanıp, denetim müşterisine sunulması ve kabule edilmesinden sonra kayıtlar toplanır yayınlanır ve dosyalanır. Plan ve denetim raporu uygulanıyor ise tamamlanmalıdır. Bu çok zaman almamaktadır. Eğer kapatılmamış uygunsuzluklar

ve devam eden düzeltici faaliyetler varsa bunlarla ilgili takip faaliyetlerine karar verilmelidir.

Tüm kalite yönetim süreçleri, sistem ile ilişkilidir, bu dört adımında Deming Döngüsüyle(Planla/Uygula/Kontrol Et/Önlem Al) ilişkisi de açıkça görülmektedir. Temel denetim süreci Şekil 7’de gösterildiği gibidir (Arter ve diğerleri, 2003:78).

Şekil 7. Denetim Süreci



Kaynak: Arter ve diğerleri, 2003 s.78

4.2. Sürekli İyileştirmenin Denetiminin Planlanması

Denetime başlamadan yani veri toplamaya başlamadan önce yapılması gereken 7 şey vardır. Bir kısmını denetim müşterisi bir kısmını denetim takımı üyeleri belirler (Arter ve diğerleri, 2003:78):

- Denetimin amacının belirlenmesi
- Denetim kapsamının belirlenmesi
- Denetim kaynaklarının belirlenmesi
- Denetim Kriterinin belirlenmesi
- Denetim planının hazırlanması ve dağıtımı
- Yazılı dokümanların anlaşılması ve değerlendirilmesi
- Çalışma dokümanlarının hazırlanması

Denetim, süreç ve sistemlerin daha önceden belirlenmiş kriterlere karşı değerlendirildiği bir yönetim aracıdır. Denetim çıktısı gereklerin karşılanıp

karşılanmadığını yansız ve gerçek delillere dayanarak bize gösterir. Organizasyonlar sürekli sürekli iyileştirmenin gereklerini yerine getiriyorlarsa, bu organizasyonlar kriterlere karşı değerlendirilmeli ve denetim edilmelidirler. Ardından yönetime sonuçlar rapor edilmelidir. Sürekli iyileştirme sürecinin çıktıları organizasyon amaç ve hedefleri ile desteklenmeli ve düzenlenmelidir. Bu amaçlar; etkinlik ve verimliliğin artırılması, maliyetleri azaltmak, düzenleyici ihtiyaçları karşılamak, riski kontrol altında tutmak, müşteri memnuniyeti oranlarını arttırmak, çalışan maliyetlerini düşürmek, ürün güvenliğini sağlamak, pazar payını arttırmak, yüksek çalışan memnuniyeti sağlamak gibi şeyler olabilir (Russell, 2004; 14).

4.2.1. Amaç

Bir değerlendirme ya da denetimin yapılması için bir sebebin ortaya çıkması gerekir. Bu denetimi isteyen kişi yani denetim müşterisi, değerlendirme ya da denetimi yapacak denetçiler ile iletişime geçip bu denetimin nedenleri açıklamalıdır. Yönetim, sürekli iyileştirme programının ilerlemesiyle ilgili gerçek bulgulara dayanan bilgiler için denetime karar verir. Yöneticiler, şirketin hedeflerine ulaşmada yardım edebilecek potansiyel fırsatların yakalamak için bu denetimi talep edebilirler. Aşağıda üst yönetimin sürekli iyileştirmenin denetimini isteme sebeplerinin bazıları yazılmıştır (Russell, 2004; 17):

1. Sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkan faaliyetlerinin tanımlanması ve kazançların kanıtlanmasını sağlamak amacıyla
2. Organizasyon hedeflerinin başarılmasına yardımcı olabilecek iyileştirme fırsatlarının ortaya çıkartılması amacıyla
3. Organizasyonun sağlıklı ilerlemesini engelleyebilecek potansiyel risklerin ortaya çıkartılması amacıyla
4. Süreç ve sistem performanslarının tahmini amacıyla
5. Sürekli iyileştirme sürecinin etkinliğini kanıtlamak için

Sürekli iyileştirme programları, ilerlemenin denetlenmesi ve iyileştirmelerin devamı için kullanılırlar. TS EN ISO 9001:2000 gibi standartlar organizasyonlarda sürekli iyileştirme felsefesinin oturması için önemli bir alt yapı oluşturur. Ayrıca bu

faaliyetleri için gerekli kaynaklara ulaşılmasını sağlayacaktır. TKY, Altı Sigma, ve Yalın Üretim Yöntemleri gibi programlar; sürekli iyileştirme için tasarlanmış gelişmiş tekniklerdir.

Denetçiler, sürekli iyileştirme programının iyi işlediğine dair denetim kanıtları toplayabilir ve potansiyel iyileştirme alanlarına dikkat çekebilir. Organizasyon sürekli iyileştirmeyi denetim edilirken kılavuzluk edecek usta (yetenekli) ve çeşitli yeteneklere sahip danışmanlara ihtiyaç duyabilir. Dışarıdan getirilen danışman ya da firma dışından üçüncü bir kişi ile yapılabilecek sürekli iyileştirme denetimi; yapacak kişinin organizasyonu, organizasyonun süreçleri, ürünleri, servisleri, kurum kültürüne ve hedeflerine yabancı olduğu için denetim boyunca bir takım sorunlar yaşayabilir. Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi bir iç denetim olarak görülüp denetim ekibinin kuruluş içersinden seçilmesi bu dezavantajları ortadan kaldırabilir. Bu yüzden denetleyecek kişiler firma içinden ve yeterli bilgi birikimine sahip olması konusunda dikkatli olunmalıdır.

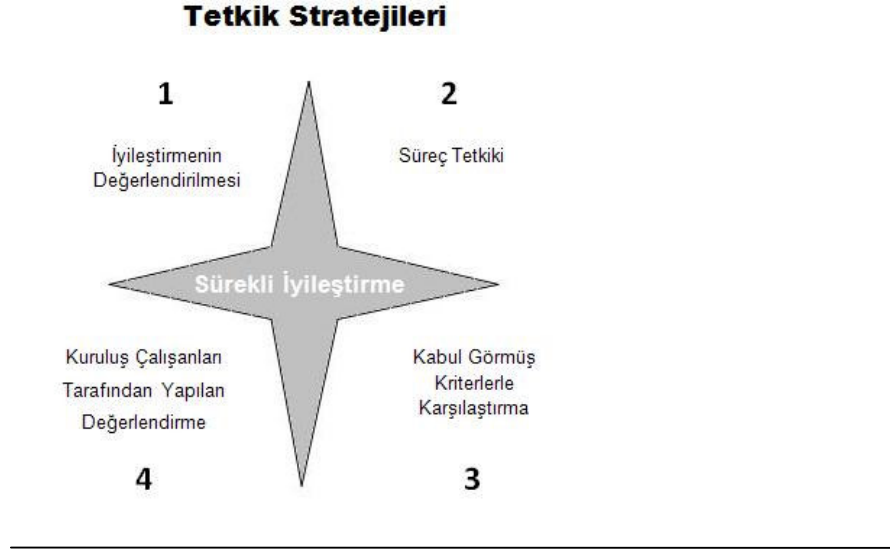
4.2.2. Strateji

Sürekli iyileştirme programlarında üst yönetimin direk rolü ya da kontrol sorumluluğu olmalıdır. Sürekli iyileştirme değerlendirme faaliyetlerinde görev almalıdır. Sürekli iyileştirme denetimi için dört denetim stratejisi oluşturulmuştur. Bunlar sürekli iyileştirmenin sınanması, sürecin denetlenmesi ve geliştirilmesi için kullanılır.

Birincisi strateji; denetçiler tarafından, iyileştirme faaliyetlerindeki iyileştirme boyutunun denetim teknikleri kullanarak kanıtlanmasıdır. İkincisi; denetçilerin, iyileştirilmesi hedeflenen sürecin yetersizlikleri, riskleri, ve gelişme fırsatlarını tanımlanmak için süreç denetimi yapılan stratejidir. Üçüncüsünde; denetçiler, gap (boşluk) analizini kullanarak mevcut sistemi TS EN ISO 9004, benchmark, kalite ödül kriterleri gibi güvenilir kriterlerle karşılaştırıp durumun tespit edildiği stratejidir. Dördüncü strateji; kuruluş politika ve hedeflerinin, sürekli iyileştirme faaliyetlerinin, müşteri memnuniyetinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının

ölçülmesiyle sürekli iyileştirmenin değerlendirildiği stratejidir. (Russell, 2004; 14). Bu stratejiler Şekil 8’de verilmiştir.

Şekil 8. Sürekli iyileştirme Denetimi için Dört Strateji



Kaynak: Russell, 2004 s.14

4.2.3. Planlama

Denetim, öncelikle yönetici tarafından planlanır sonrasında görev bölümü yapılır, sorumluluklar belirlenir ve denetim programlanır. Bu aşamada başlatılan yönetim faaliyeti sürekli gözetim ve denetim altında tutulur, planlama gözden geçirilir ve değişen durumlara göre yenilenir (Akpınar, 2006:29).

Her denetimin geleneksel bir takım standartların olduğu bir denetim planına ihtiyacı vardır. Her denetim planı aşağıdaki elemanların hepsini içermelidir:

4.2.3.1. Kapsam

Denetimin hangi konuları kapsayacağı, kimlerin ne şekilde denetleneceği ve nelerin denetleneceği sorunu denetimin kapsamını oluşturmaktadır. İşyerlerinin

uygun olarak seçilmesi, yerleşme planlarının verimli çalışmayı artırıcı yönde hazırlanması, zamanın iyi değerlendirilmesi gibi konular da denetimin kapsamını oluşturmaktadır (Akpınar, 2006:24).

Her proje planı gibi denetim planı da sürekli iyileştirme sınavasının faaliyet alanının (alalarının) belirlenmesi şarttır. Bu kapsam; denetimin fiziksel yerleşimi, kullanılacak kriterler, denetimin hangi süreçler için yapılacağı, gün saat, gibi çeşitli bilgileri içerebilir (Russell, 2004; 15).

4.2.3.2.Sürekli İyileştirme Denetimine Kılavuzluk Yapacak Otorite

Sürekli iyileştirme denetimine kılavuzluk yapacak otorite kuruluşun üst yönetiminden olmalıdır. Sürekli iyileştirmenin denetimi, kuruluşa katma değer yaratacak taktiksel bir programdır. Üstte bulunan yöneticilerin, bu denetim programında görev almaları önemlidir. Çünkü sürekli iyileştirme değerlendirmesi, kuruluş içerisinde tekrar tekrar açılıp yürütülmeye çalışılan çoğunlukla da başarısızlıkla sonuçlanan iyileştirme programları için harcanan zamanı kazanmak için geliştirilmiştir. Bu yüzden sürekli iyileştirme değerlendirmelerinde mümkünse, ikinci başkan, üretim departmanı şefi, finans departmanı şefi, müşteri ilişkileri müdürü, kalite müdürü, sürekli iyileştirme müdürü, kalite yöneticisi gibi üst yönetimden kişiler görev almalıdır (Russell, 2004; 15).

4.2.3.3. Denetçi ve Teknik Uzmanların Sahip Olması Gereken Yetenekler

Denetimçi, öncelikle temel (geleneksel) denetim tekniklerine hakim olmalıdır. Denetimçi ve teknik uzmanların etkin bir denetim yapabilmeleri için ayrıca denetleyecekleri süreçlere ve faaliyetlere hakim olmalı ve belirli bir iş tecrübesine sahip olmaları gerekir. Denetim takımı kurulurken üyelerin aşağıdaki kriterlere (Tablo 2.) sahip olması gerekir.

Tablo 2. Denetçi ve Teknik Uzmanların Bilmesi Gerekenler

Denetimçinin Bilmesi gereken şeyler	Neden ?
<ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun iyileştirme prosesi (düzeltici, önleyici faaliyetler, 8D problem çözüm tekniği v.s) 	<ul style="list-style-type: none"> İyileştirme faaliyetlerinin işleyişini anlayabilmek için (analiz,çözümün belirlenmesi gibi...)
<ul style="list-style-type: none"> Kök neden analizi ve problem çözüm teknikleri kuralları 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem veya proseste gerçekten değişim olup olmadığını belirlemek için
<ul style="list-style-type: none"> Faaliyet bazlı maliyetleme,maliyet muhasebesi, yatırım analizi ve eşdeğer uygulamalar 	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyon için değer ne olduğunun belirlenmesi
<ul style="list-style-type: none"> Tabi olunan standartlar ANSI/ISO/ASQ 9001:2000, ISO/TS 16949 gibi 	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyondaki kullanılan standartların katma değer yaratan iyileştirmeler için ne dediği, neler gerekli olduğunun ve bunun bizim nasıl karşılayacağımızı bilmek için
<ul style="list-style-type: none"> ASQ Kalite yöneticisi sertifika programının verdiği iyileştirme teknikleri 	<ul style="list-style-type: none"> Sürekli iyileştirme tüm direktif ve gereksinimleri anlaya bilmek için
<ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun ürettiği ürünler organizasyonun servis ve süreçleri 	<ul style="list-style-type: none"> Tüm terminoloji kısıtları ve organizasyon için katma değer yaratan iyileştirmelerin ne olabileceğini daha iyi anlayabilmek için

Kaynak: Russell, 2004, s.46

4.2.3.4. Tebliğ (Bildiri)

Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi denetim edilecekler için sürpriz olmamalıdır. Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi bir çizelge ile ilgililere bildirilmelidir (Russell, 2004; 16).

4.2.3.5. Değerlendirme Takım Üyeleri

Sürekli iyileştirme değerlendirmesi için bir değerlendirme takımı kurulması gerekli değildir, fakat bu değerlendirmenin iki veya daha fazla denetçi veya sınavandan oluşturulması tavsiye edilir. Değerlendirme takımının değerlendirme tekniklerine hakimiyeti dışında başka özelliklere de sahip olması beklenir. Bu

ihtiyaçlar; geliştirilmiş kriterler, süreç, işletme ekonomisi, kalite maliyetleri gibi konular hakkında bilgi sahibi olma olabilir. Değerlendirme yapmak üzere atanacak insanlar, sonuçların güvenilirliğine leke sürebilecek uyumsuzluktan uzak olmalıdır. Değerlendirme takımı üyeleri kendi işleriyle ilgili alanlarda değerlendirme yapmamalıdır. Değerlendirme objektif ve tarafsız olmalıdır (Russell, 2004; 16) .

Kendilerine denetim programını yönetme sorumluluğu verilen ekip söz konusu denetim için bir denetim ekibi başkanı atamalıdır. Denetime başlamadan önce kuruluşların sorumlulukları üzerinde, özellikle denetim için atanan denetim ekibi başkanının yetkilerine ilişkin konularda anlaşmaya varılması önemlidir.(TS EN 19011, 2004:11)

4.3. Sürekli İyileştirme Denetim Müşterileri

Birçok sürekli iyileştirme müşterisi vardır. Temel müşteriler, sahası değerlendirilen, denetim sponsoru ve üst yönetimdeki kişiler olabilir. Yönetim gözden geçirme takımları ve proses iyileştirme ekipleri de sürekli iyileştirme programının etkinliğini belirleyebilmek için değerlendirme bilgilerine ihtiyaç duyar. Diğer müşteriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- organizasyonun mevcut ve ilerdeki başarısıyla ilgilenen hissedarlar
- mal veya hizmet satın alan ve gelecekte daha iyi olabilecek mal ve hizmetten daha fazla kar elde edebilecek, müşteriler
- etkin kaynak yönetimi ile ilgilenen yönetim kurulu üyeleri
- bilginin toplum ile paylaşımından ve yeni iş sağlamasından yarar sağlayacak yerel yöneticiler

Sürekli iyileştirme programının etkinliği önemli bir veridir. Sürekli iyileştirmenin başarıları, zayıf yönleri veya yatay seyri kuruluşun stratejilerine karar verecek yöneticileri için çok önemli bilgiler içerir. Sürekli iyileştirmenin denetimi bir şeyleri değiştirmek ile ilgili değildir. Değişen ve değişmesi gerekip de değişmemiş şeylerin tespitiyle ilgili bir şeydir (Russell, 2004; 18) .

4.4. Sürekli İyileştirme Denetimi için Birinci Strateji: İyileştirmenin Değerlendirilmesi

Üst yönetimin organizasyonun ilerleyip ilerlemediğini hakkında bilgilere sahip olmalıdırlar. Üst yönetim, çeşitli kademelerdeki orta düzey yöneticilerden bilgi alsalar da bu bilgiler kuruluşun içinde bulunulan durumun gerçek resmini vermeyebilir. Bu yüzden ilk değerlendirme strateji kuruluş içinde yürütülen iyileştirme çalışmalarının başarısının denetçiler tarafından değerlendirilmesiyle ilgilidir (Russell, 2004; 21).

Üç sebepten dolayı Süresel İyileştirmeyi ispatlanmaya gerek duyarız(Russell, 2004; 18):

1. Pazardaki durumumuz kolaylıkla iyileştirme çabalarımızı örtebilir.
2. Yöneticiler, sonuçları kendi çıkarları için abartılı gösterebilirler.
3. Kuruluş, başarıım scorecard çalışmaları ile organizasyon-müşteri ilişkilerinin zarar görmesini azaltıyor olabilir.

Sürekli iyileştirmenin denetimi, üst yönetime doğru kararlar alabilmek için verilere dayalı gerekli raporlamayı sağlar. Üst yönetim, süreçlerin gerçekten bir önceki döneme göre daha iyi çalışıp çalışmadığı, karşılaşılan problemlerin üstesinden gelinip gelinemediğinin, organizasyonun karlılık durumundaki değişiklik gibi konular hakkında bilgiler edinmek istemektedir. Ve yapılan bu denetimler, bir sonraki adımın ne olması gerekli olduğu kuruluş için iyileştirme öncelikleri ve fırsatları hakkında bilgi verecek raporlamaları vermektedir. (Russell, 2004; 22).

Sürekli iyileştirmenin denetimi standart içersindeki özel gereksinimlerin uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesinden farklıdır. Prosedürlerin varlıkları, izlenebilir olmaları, yapılan oturumlar bunların kayıtlarının olup olmadığı açık bir şekilde ortaya konulabilir. Bununla birlikte sürekli iyileştirmenin sınanması için biçimsel olarak belirlenmiş gerekli prosedür ve kayıtlar olmayabilir.

İyileştirmenin sağlandığını gösterebilmek için ne tip delillere ihtiyacımız var? Kanıtlar nerede? Bu kanıtları kim sağlayacak? Bu kanıtların ne kadar olması lazım? Gibi soruların cevapları sürekli iyileştirme hakkında çok bilgi vermektedir. Sürekli iyileştirme için gösterilebilecek kanıtlara örnekler aşağıda verilmiştir:

- Geçen ay içersinde yapılan şikayetlerin azaldığını gösteren bir kayıt
- Satışların arttığını gösteren bir trend tablosu
- Milyonuncu müşteri kutlaması

Yine de geçmiş veri bilgileri ve buna neden olan iyileştirmenin ne olduğunu bilmeden bu verilerin hiçbirisi sürekli iyileştirme için iyi bir kanıt olamaz.

Denetim esnasında, denetim geçirenler departman iyileştirmelerini kanıtlamak amacıyla denetçiye iyileştirmeyle ilgili genel grafik ve matrisler gösterebilirler fakat denetçiler bu iyileşmelere sebep olan iyileştirme çalışmasını ve sonuçlarını değerlendirmeden sürekli iyileştirme hakkında yorumda bulunmamalıdır. Denetimçinin bu iyileştirme aktivitelerini ya da proje kayıtlarını incelemesi ardından bu iyileştirme çalışmaları hakkında özel sorular sorması doğru sürekli iyileştirme kanıtlarının elde edilmesini sağlamaktadır (Russell, 2004; 25).

Bir süreç tanımlarken o süreç için belirlenmiş bir aralık ya da limit tanımlanır. Tüm süreçlerin çıktıları üzerinde değişim oranı farklılık gösterir. Bu değişim miktarı prosesten prosese değişir. Normal dağılım gösteren bir proses, çevre koşulları sabit kaldığı sürece belli bir alt kontrol sınırları ve üst kontrol sınırları içersinde gerçekleşmektedir (Russell, 2004; 24).

Süreç iyileştirmeyi sadece daha sıkı çalışarak başarılabilir bir kavramdır. Tablo1’de verilen her 100 Amerikan arabasında meydana gelen 108 hatanın 25’e indirilmesi daha sıkı çalışarak mı yoksa daha çok gösterilen dikkat mi sağlamıştır? Süreç yada sistemin iyileştirilmesi için ne olmalıdır? Süreç değişkenliğinin azaltılması için yapılması gereken nedir? Tabi ki değişim. İyileştirmenin anahtar (en önemli) karakteristiği değişimdir.

TS EN ISO 9001:2000 gibi standartlar organizasyonlardan sürekli iyileştirme faaliyetlerini bir şart olarak koşmuştur. Belirlenmiş standart iyileştirmenin etkilerini görme isteği ile beraber normalde iyileştirme denildiği zaman akla gelen verimlilik (düşük maliyet veya yüksek karlılık) kriterleri üzerinde durulmamıştır. ISO 9001’de Sürekli iyileştirme denildiğinde organizasyonun kalite yönetim sistemi, ürün veya hizmet iyileştirilmesi anlaşılmaktadır. Standart müşteri odaklılık ilkesi çevresinde kurulduğu için müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli olan etkinlik kriterleri üzerindeki iyileştirmeler sürekli iyileştirme faaliyetinin yerine getirilmesi için yeterli görülmüştür.

Sürekli iyileştirme gereklerinin yerine getirildiğini gösteren kanıtlar, veri analizi raporlarında, yönetim gözden geçirmesi, düzeltici ve önleyici faaliyet raporlarında aranmalıdır. Denetçiler araştırmalarında bağlı oldukları standartın ilgili gerekleri ile sınırlıdır. Bu, yüzden kapsamı dışına çıkmama konusunda hassasiyet göstermeleri gerekmektedir. Organizasyonda; prosedürlerdeki iyileştirmeler, test gereklerinin sıkı bir şekilde yerine getirilmesi, ürün spesifikasyonlarının daraltılması, toplanmış ve işlenmiş verilerin çokluğu gibi şeyler sürekli iyileştirme gereklerini yerine getirdiğinin kanıtı olabilir. Bazı durumlarda söz edilen iyileştirmeler aslında iyileştirme gereklerinin tam tersi durumda da olabilir. Yapılan çalışmalar kuruluşa ek maliyetler yaratmış olabilir. Bu yüzden iyileştirmeler tek taraflı olarak değerlendirilmemelidir. Kuruluşa kattığı değerler ve maliyetler göz önünde tutularak nihai sonuca varılmalıdır (Russell, 2004; 26).

Sürekli iyileştirmenin standartlar tarafından sınanması çok yenidir. Birçok kişi hala standartlara mal edilip edilemeyeceğini tartışmaktadır. ISO 9001:2000’nin sürekli iyileştirme ile ilişkili olduğu standart maddeleri aşağıdaki sıralanmıştır. ISO 9001:2000 maddeleri içinde sürekli iyileştirme ile ilgili olanları:

- 5.6.1 Yönetim Gözden Geçirmesi
- 7.3.2 Tasarım Ve Geliştirme Girdileri
- 7.3.4 Tasarım Ve Geliştirme Gözden Geçirilmesi
- 7.3.5 Tasarım Ve Geliştirme Doğrulanması
- 7.3.6 Tasarım Ve Geliştirme Geçerli Kılınması

- 7.3.7 Tasarım Ve Geliştirme Değişikliklerin Kontrolü
- 8.2.2 İç Denetim
- 8.5.2 Düzenleyici Faaliyetler
- 8.5.3 Önleyici Faaliyetler

Gerçekte sürekli iyileştirmeye ISO9001:2000 ve ortaya konmuş diğer standartların gereksinimlerinin ötesinde ihtiyacımız var. Bu nedenle TKY, yalın üretim teknikleri, müşteri memnuniyeti çalışmaları, altı sigma gibi programlar organizasyonlara yardım edebilmek için geliştirilmiş ve başarı ile uygulanmıştır.

4.4.1. Sürekli İyileştirmenin Testi

PUKÖ (Plan-Do-Check-Act) döngüsünü Analiz(Yap)-Değiştir-Uygula-İyileştir (Analyze-Change-Do-Prosper) döngüsü haline getirerek iyileştirmeyi test ederken kullanılabilir. Shewart'ın PUKÖ döngüsü problem çözüm modeli ve süreç kontrol test yöntemi olarak kullanılmaktadır. Denetçiler delillerin doğruluğunu kanıtlamak için delil döngüsünden yararlanmalıdırlar (Russell, 2004; 27). Şekil 9'da bu döngü verilmiştir.

Sürekli iyileştirmenin test edilmesi için kullanılan araçlardan biri, ACDP iyileştirme döngüsüdür. Yukarıdaki başlıklar iyileştirmenin, organizasyonların kullandığı iyileştirme programlarının veya birleştirme programlarının olmazsa olmazlardır. Değerlendirmenin amacı belirtilen adımların takip edilip edilmediği veya belirtilen kayıtların doldurulup doldurulmadığına bakılarak iyileştirmenin başarıyla gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini sınamaktır (Russell, 2004; 27).

Denetçi iyileştirme hakkında bilgi toplamak için sorular sorabilir. Bunlar: Analiz için "Toplamış olduğunuz verileri analiz ediyor musunuz, bunların kayıtlarını görebilir miyim? Değiştir için "Hangi değişiklikler önerildi?", uygulama için "Proseste değişiklikler uygulandı mı?", İyileştir için " Ne gibi faydalar sağladınız? Bu değişim ve iyileşme devamlı mı?" gibi genel sorular olabileceği gibi özel projeler, düzeltici veya önleyici faaliyetler hakkında da olabilir.

Şekil 9. İyileştirmenin Değerlendirilmesi için Döngü



Kaynak: Russell, 2004, s.29

Analiz: verileri tablo teknikleri, karşılaştırmalar, yayılım grafikleri, çizelgelemek, çizimler, istatistiksel yöntemler, iyileştirme için zayıflıklar ve fırsatların tanımlanması gibi teknikleri kullanarak analiz et ve değerlendir.

Değiştir: Süreci değiştir. Metotları, uygulama teknikleri, kabul edilen kriterleri, araçları, materyalleri, teknoloji ve kişisel deneyimi kullanarak değişimleri tanımla ve savun. Önerilen çözümler süreçteki değişimi betimlemelidir.

Uygula: önerilen değişikliği uygula. Değişimi gerçekleştirmek için gerekli kaynak ve finansmanı kullan.

İyileştir: iyileştirme değişimin sonucunda ortaya çıkmıştır. Değişimin sonunda organizasyon için katma değer oluşması gereklidir. Organizasyonun verimliliği ve etkinliği artmalıdır. İtirazlar giderilmelidir.

4.5. Sürekli İyileştirme Denetimi için İkinci Strateji: Süreç Denetimi

Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi, müşteri için ürün oluşturan süreçlerin performansının değerlendirilmesini içermelidir. 6 sigma, yalın üretim teknikleri, TKY ve diğer iyileştirme programları süreç performansının değerlendirilmesini desteklemede ve bu süreçlerin performanslarının iyileştirilmesi çabalar içermektedir. Süreç denetimiyle süreç üzerinde var olan verimsiz durumlar, riskleri ve fırsatları tanımlama imkanı yakalanmaktadır. Süreç denetimi sürecin etkin olup olmadığını teyit edebilir ve süreç denetimi sürekli iyileştirme fikrinin yaratıcısı olarak kullanılabilir (Russell, 2004; 51).

Süreç denetim sadece uygunluğu kontrol etmekle kalmayıp sürekli iyileştirmenin sağlayıcısı olabilir. İyileştirme çalışmalarının fikirlerinin kaynağı genellikle süreç denetim sonuçlarında doğmaktadır. Süreç performansı ve hata takip verileri kuruluş içersinde iyileştirme noktalarının belirlenmesinde yardımcı bilgilerdir.

Süreç performansını denetim etmek isteyen kişiler denetim ettikleri süreç hakkında bilgiye ve o sürecin o iş içersindeki değerinin ne olduğu hakkında bilgi edinmesi gerekir. Denetim sonuçları tarafsız ve nesnel olmalıdır.

Denetçilerin kanıt ararken kullandıkları, yaratıkları veya dizayn ettikleri sistemlerin yeterli, uygun ve sürekli olup olmadığı tartışma konusudur. Sürekli iyileştirmeyi denetim eden kişilerin üzerinde duracağı kanıtlar sürecin etkinliği ve verimliliği ile ilgili kanıtlar olmalıdır. Bu etkinlik ve verimlilik unsurlarının sınanması olayı yönetimin tüm alanları tek tek izlemesi veya tüm sistem performansını kontrol etme sorumluluğunun yerine geçmemektedir. Daha çok yönetimin iyileştirmenin değerlendirilmesi konusunda bilgi kaynağı olmalıdır. Denetçiler sürekli iyileştirmeyi değerlendirirken sorunların arkasındakilere bakmaya dikkat etmelidirler. Kök neden belirlenmeden sorunların çözülmesi beklenmemelidir. Süreç değerlendirmesi için anahtar süreç performans göstergelere bakılarak karara varılmaya çalışılmalıdır (Russell, 2004; 51).

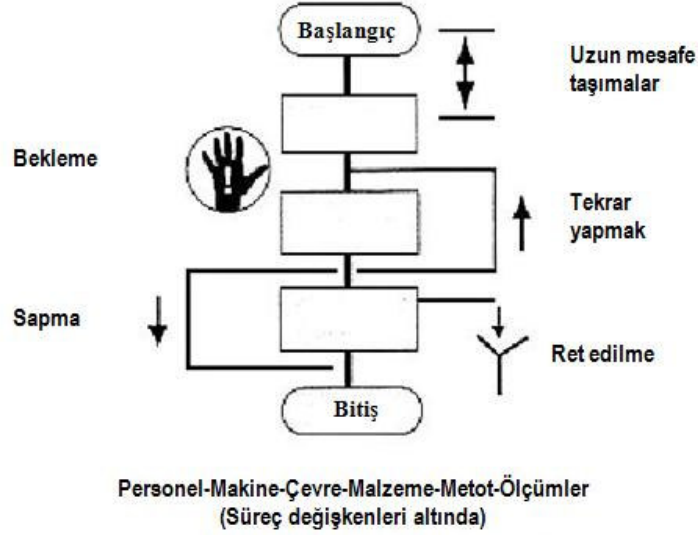
4.5.1. Anahtar Süreç Performans Göstergeleri

Performans iyileştirmeyi değerlendirecek kişiler bunu süreç denetimi ile aynı görebilirler. Fakat değerlendirmeyi yapan kişiler kendilerini uygunluluğun sağlanmasıyla kısıtlamamalıdır. Denetimçiler etkin ve verimli olunmamasının sebeplerini israf oluşturan ve gereksiz faaliyetlerin durumunu gösteren göstergelere bakarak karara varmalıdırlar.

Yöneticiler süreç performansının nasıl arttırabileceklerini bilmek isterler. Yöneticiler, günümüzde, büyük bir ilerleme adımı atabilmek için çok fazla bebek adımı atılmasına gerek olmadığını düşünmektedirler. Süreç sorun sahibi olabilir ama sürecin iyileştirilmesi için yapılması gereken adımların maliyeti de çok yüksek olabilir. Veya sorunun yapısı çok kırılğan, sürekli altüst olan bir yapıya sahip olabilir. Yöneticiler planlana faaliyetlerin yürütüldüğü, tam kapasite çalışabilen ve sağlıklı ilerleyen süreçlerin oluşturulmasını ile ilgilenmektedirler. Süreç performansını kontrol ederken üretim çizgisi üstündeki boş insanlar veya çalışan yığını, gecikmeler, müşteri şikayetleri, tedarikçi şikayetleri, ilk seferinde doğru yapmamak, iadeler, tekrar işleme, hasar, hedefler ulaşamama, yanlış etiketleme, adım atlamak, çalışma adımlarını ihmal etmek, muaf tutmak, tekrardan işleme, ayırma işlemleri, taşıma, çalışan şikayetleri vb. gibi göstergeler süreci denetleyen denetçilerin izlemesi gereken bilgilerdir. Listenin tamamı performans geliştirme için fırsatların yakalanması için denetçi ve yöneticilere yardımcı olabilir. Denetçiler iyileştirme alanlarını tespit ederlerken bu belirtilere bakmalıdırlar (Russell, 2004; 53).

Yetersiz (zayıf) performans göstergelerini 5 ana başlık altında toplanabilir. Şekil 10 bunları özetliyor.

Şekil 10. Proses Performans Göstergeleri



Kaynak: Russell, 2004; 56)

4.5.1.1. Tekrar yapmak

Her zaman birilerinin bir işi tekrardan yaptığı süreçlerde verimliliğin yakalanması söz konusu değildir. Bu tarz süreçlerde verimlilik kaybı söz konusudur. Bu gibi durumlarda israfı vardır. Çalışan işgücü, kullanılan makine israf edilmektedir. Tekrardan yapma işi müşterilere yansıdığına, müşteri memnuniyetinin düşmesine ve müşteri iyi niyetinin de azalmasına sebep olmaktadır. Tekrardan yapılan işlerin sıklığı ve normal olarak akıp giden işlerin yoğunluğu verimsizliğini ortadan kaldırma çabalarına büyük darbe vermektedirler (Russell, 2004; 55).

4.5.1.2. Bekleme

Beklemek ya da bişeyleri depoya kaldırmak etkinsizliğe sebep olabilir. Bu etkinsizlik müşteri için tedarikçi için ve çalışan için olabilmektedir. İnsanların iş akışı içinde beklemesi, makinelerin çalışmıyor olması parçaların tozlu saklama kutularında biriktiriliyor olması bekleme göstergelerindedir. Çalışanlar ve

makineler boş duruyor iken çalışanların ve makinelerin katma değer yaratan faaliyetlerde bulunma imkanları yoktur. Eğer parçalar ya da materyaller sürece girmek için bekletiliyorlar ise organizasyon bu parçalar için harcadığı parayı kaybediyor demektir. Para organizasyona kar, avantaj sağlayabilecek projeler için kullanılabilirken zaman kaybı israfı verimlilik kaynak ve/ veya işgücü kaybına sebep olmaktadır. Ayrıca bekleme başka bir olumsuz sonuca da sebep olmaktadır: Geçikme. Örneğin parçalar depoda beklemeye alındığında bu parçalar için olan süreç veya teknik özellikler, uygulamalar veya operasyonlar değiştirilerek sürekli iyileştirme kakanabilir. (Russell, 2004; 55).

4.5.1.3. Ret edilme

Fire ve hurdaların oluşmasının en belirgin sebebi yanlış (eksik) ölçümlerdir. Bazen bu geri çevrilen malzemeler geri kazanılabilir ya da düzeltilebilir. Daha fazla para ve kaynak bu kötü malzemelerin uygun hale getirilmesi için kullanılmaktadır. Her eylemin, faaliyetin altında bu hurda, atık veya geri kazandırma ve tekrar işleme faaliyetlerinin ortadan kaldırılması niyeti yatmalıdır (Russell, 2004; 57).

4.5.1.4. Sapma

Bir sürece yeni adımlar ekliyor ya da adımlar çıkartıyor ise o süreç için katma değer sağlamayan adımları ortadan kaldırmak, verimliği artırmak veya çok önemli riskleri ortadan kaldırmaya çalışıyor olduğu anlamına gelmektedir. Tabi by-pass işlemi gereksiz adımlar üstünde olmalıdır. Bu by-pass işlemleri satınalma sürecinde malın doğrulanması veya kırılma testlerinin ortadan kaldırılması gibi adımlar olmamalıdır. Operatörün depoya giren parça numaralarını kontrol etmesi gibi zaten kalite teknisyeninin kontrolünü yaptığı adımlarda olmalıdır. Ayrıca sürecin bir parçası olarak tasarlanmış belirleyici parametrelerin doğruluğunun sağlanması veya başka aktivitelerin sürece eklenmesi bir ilerleme fırsatı yaratabilir. Denetçi sürecin kararlaştırılmış sapma metot ve adımlarını her zaman incelemelidir (Russell,2003;57).

4.5.1.5. Uzun mesafe taşımalar

Malzeme taşıma maliyeti, malzeme ve iş gücü maliyetlerinin bir parçasıdır. Eğer insanlar süreç yönetmek veya hizmet vermek için uzun yolculuklara çıkıyorsa bu işte bir verim kaybı söz konusudur. Örneğin bir parça öteki adımlar için forklift ile taşınıyor veya teknisyen bazı faaliyetler için yer değiştirmek zorunda kalıyorsa verimlilik kaybı söz konusudur (Russell, 2004; 58).

4.5.2. ISO 9001 Belgesine ve Sürekli İyileştirme Sürecine Sahip Kuruluşlar için Süreç Denetimi Stratejisi

Eğer sürekli iyileştirme süreci tanımlı ise burada sürekli iyileştirme için denetim kapsamı bu süreç olabilir. TS EN ISO 9001:2000 gibi yönetim sistemlerini uygulanıyorsa organizasyonun sürekli iyileştirilme faaliyetleri yürütüyor olması gerekmektedir. Bu gereksinim sistemin bir parçası olarak gerçekleştirilmesi veya yönetim sisteminin süreçlerinin denetim edilmesi gerektirir. (Örneğin önleyici, düzeltici faaliyetler ve yönetim gözden geçirme süreci gibi) Sürekli iyileştirme gereksimi üstüne dokümanite edilmiş belli özel bir yöntem oluşturulmamış bile olsa alternatif denetim yolları oluşturulabilir. Tabi burada ISO 9001 gibi yönetim sistemleri sürekli iyileştirme için özel gereksinimler belirlemiştir. Denetimçiler bu yönetim sistemine göre sürekli iyileştirme denetimi yapabilir. Bu kuruluşlar için bu tarz denetimlerin yapıldığının duyumunu hiç olmama rağmen bu denetimler organizasyonlar için zaman harcamaya değer şeylerdir (Russell, 2004; 64).

4.6. Sürekli İyileştirme Denetimi için Üçüncü Strateji: Kabul Görmüş Kriterlerle Karşılaştırma

Kabul görmüş kriterlere karşı denetlenme stratejisi, kuruluşun daha önceden oluşturulmuş standartlar yada kriterler göz önüne alınarak değerlendirilmesi stratejisidir. Bu değerlendirme için boşluk analizi uygulanmaktadır. Denetçi ya da

değerlendiren kişi ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri- Performans İyileştirme Kılavuzu, benchmarked (kıyaslama) çalışması, ISO/TS 16949, MBNQA kriterleri, Deming Ödülü kriterleri ve bunun gibi herhangi bir kriteri belirleyip o kritere karşı boşluk analizi yapıp bu kriterler için boşlukları belirleyebilmektedir. Tabii bu stratejinin yerine getirilmeden önce kuruluş belirlemiş olduğu kriterlere uygun bir yönetim sistemi oluşturması sürekli iyileştirmenin doğmasını sağlayacaktır. (Russell, 2004; 89).

Olgun kriterlere karşı değerlendirilmenin bir getirisi de kuruluşun rekabet gücünün artırması ya da rekabette en üst düzeyde olduğunun gösterilmesinin sağlanmasıdır. Değerlendirme, kuruluşun şu andaki kapasitesinin ölçülmesini ve nerelerde ilerlemeye ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Daha üst düzey performans gerektiren standartlara karşı değerlendirme ve kıyaslama (benchmarking) sürekli iyileştirmenin güçlendirilmesi için anahtar stratejidir (Russell, 2004; 91).

4.7. Sürekli İyileştirme Denetimi için Dördüncü Strateji: Kuruluş Çalışanları Tarafından Yapılan Değerlendirme

Dördüncü sürekli iyileştirme değerlendirme sürekli iyileştirme programının etkin olup olmadığını kuruluşun çalışanları tarafından değerlendirilmesidir. Burada akılda tutulması gereken tek bir şey vardır; bu organizasyonun kültürünün değiştirilmesi ile ilgisi olmadığıdır. Yönetim programının yayılımı ve hedeflerin algılanışıyla ilgili bilgi elde edildiği strateji, organizasyonel planlama için değerli bir girdi oluşturmaktadır. Örneğin, çalışanlar organizasyonu savurgan olarak görüyorlarsa, sürecin yalınlaşması için ciddi kararlar üzerinde düşünmeyeceklerdir. Programın etkinliği için tüm algılayış ve gerçek durum uyumsuzluklarını belirlemek gerekir. Araştırmanın amacı kalite yönetimi prensipleri ve organizasyon hedeflerinin dağılımının etkinliğini değerlendirmektir. Bu çalışma için ideal araç anket olacaktır.

Anketler çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve bu olaylar üstüne düşüncelerini sağlar. Ayrıca çalışanların fikirlerinin sorulması ve bunlardan etkilenilmesi çalışanların organizasyonun sahiplenilmesini de sağlayacaktır.

Organizasyon ilerleyişinin devamını sağlamak için algılama çalışmaları gibi soft ölçümlerden daha ağır ciddi ölçümlere geçilmelidir. Ayrıca çalışanların katılımını artırmak için metotlar geliştirilmelidir. Öneri sistemleri, bu sistemi sonucunda yürütülen çalışmalar ve bu çalışmalarda elde edilen gelir çalışan algısı için bir gösterge olarak kullanılabilir (Russell, 2004; 99).

4.8. Sürekli İyileştirmenin Değerlendirilmesi için Bir Model Önerisi

Sürekli iyileştirme değerlendirilmesi için önerilen dört stratejinin bir kuruluş içinde aynı anda kullanılması iyileştirme noktalarının yakalanması için fırsatlar verecektir. Sürekli iyileştirmenin yakalanması için çalışanların iyileştirme fırsatlarına odaklanması gerekir. Bunun için kuruluşlar iyileştirme önerilerini kuruluş içinde çalışan farklı kademelerden oluşan çalışanlarından alıp yine farklı kademedeki kişilerin oluşturduğu iyileştirme ekipleri ile yürütmelidir. Ve çalışmada belirtilen dört strateji bir arada kullanılarak değerlendirmeye odaklanmalıdır.

Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi amaçlanan bir kuruluşta denetim sürecine geçilmeden önce bir sürekli iyileştirme sistemi kurulması amaçlanmalıdır. Bunun için gerekli alt yapının oluşturulması üst yönetimin sorumluluğundadır. Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi ve bunların yürütülmesi için bir öneri sistemi kurulması ve kuruluş içerisinde bu faaliyetleri yerine getirecek takım çalışması özendirilmelidir.

Bu çalışmalara sorumluluk alacak çalışanların yaptıkları işler hakkında yetkin olması önemlidir. Üst yönetim, çalışanların hedeflere ulaşma konusunda rolünün fark ettirmelidir. Kuruluşlar bu çalışanları oluşturabilmek için gerekli eğitim programlarını ve tedbirleri almaktan sorumludur.

Kuruluşlarda sürekli iyileştirme üzerine yoğunlaşan öneri sistemlerinin oluşturulması sürekli iyileşme çabasının başarılması için önemlidir. Öneri sistemleri çalışan algısının doğrudan ölçülebileceği bir zemin oluşturmakla beraber çalışanların alınacak kararlara katılma isteklerini artıracak ve motivasyonu olumlu yönde

değiştirecektir. Yapılan iyileştirmelerin kuruluş çalışanları tarafından verilen önerileri doğrultusunda olması yapılan değişikliklerin kuruluş içerisinde daha kolay kabul görmesini sağlayacaktır. Öneri sistemi sadece mavi yakalı çalışanları değil tüm personelin katılımına ihtiyaç duyar. İyileştirme önerilerinin kuruluşta karşılaşılan kalite sorunları ile ilişkilendirilerek; yapılacak olan iyileştirme ile hangi kazançların hedeflendiğinin belirtilmesi bu iyileştirme faaliyetlerine kaynak ayıracak üst yönetimin kararını etkileyecektir. Bu hedeflerin gerçekçi olabilmesi için kuruluşta öncelikli olarak değiştirilmek istenen mevcut durumu anlatacak göstergelerin izlenmesi gerekmektedir. Kuruluş bunun için etkin bir veri toplama ve analiz sistemi oluşturmalıdır. Değişimin belgelenebilmesi için değişim öncesi ve değişim sonrası durumun sayısal olarak ifade edilmesi gerekmektedir.

İyileştirme faaliyetleri için kılavuz olabilecek bilgilerin veri toplama ve analiz sistemi içerisinde işleniyor olması şarttır. Bu veriler:

- Ürün uygunluğu kayıtları
- Müşteri şikayetleri
- Dış başarısızlıklar (müşteride ve garanti süresinde karşılaşılan servis bilgileri)
- Denetimler:
 - Müşteri denetimleri
 - İç denetimler
 - Sürekli iyileştirme denetimlerinden

Gelecek veriler olabilir.

Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi için dört stratejiden en önemli olanı iyileştirme faaliyetlerini tek tek ele alındığı birinci stratejidir. Kuruluş içerisindeki iyileştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle; kurum içerisindeki sürekli iyileştirme çalışmalarına çalışanların yaklaşımını görmek; incelenen faaliyetlerle yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yeterliliğini tespit etmek, diğer stratejilerden gelen

bilginin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek ve ilerisi için iyileştirme fırsatlarının belirlenmek için çok önemli bilgileri oluşturur.

Aynı zamanda diğer üç strateji sonucu elde edilen çıktılar birer iyileştirme çalışması gibi görülüp Strateji I denetim kapsamına alınarak diğer stratejilerin değerlendirilmesi de sağlanabilir. Böylelikle diğer stratejilerin etkinliği ölçülmüş olacaktır. Daha etkin uygulamalar için gerekli tedbirlerin alınması için fırsatlar yakalanabilir.

İyileştirme faaliyetlerinin tek tek ele alınarak gelişmelerin başarısının değerlendirildiği Strateji I kuruluşta yılda bir kez gerçekleştirmelidir. Denetim sonucu başarılı bulunan bir iyileştirme çalışması kuruluş tarafından belirlenip kuruluş çalışanlarına duyurulmalı ve iyileştirme çalışmasında görev almış çalışanlar ödüllendirilmelidir. Bu değerlendirme çalışanların motivasyonlarını artıracak şekilde yapılanların övülmesi için bir fırsat olarak görülmelidir.

Strateji I ile incelenen çalışmaların sonuçları bağımsız bir kişi tarafından onaylanması, kuruluş içerisinde iyileştirme çalışmalarına bakış açısını değiştirme konusunda katkıda bulunmaktadır. Yapılanların üst yönetime raporlanması, çalışanların onurlandırılması, gelişmelerin sergilenmesi bu çalışmalardan uzak duran çalışanların ön yargılarını ortadan kaldıracaktır. Yapılan çalışmalara destek verme ve faaliyetlerde görev alma isteği uyandıracaktır.

Strateji II ile yapılan süreç performanslarının değerlendirilmesi, belirli anahtar göstergeler göz önüne alınarak süreçlerdeki iyileştirme fırsatlarının tespit edilmesi için önemli bir çalışmadır. Bu değerlendirme çalışması kuruluşlarda yılda en az iki kere gerçekleştirilerek var olan öneri sistemi için iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi için önemli veriler elde etmekte kullanılmalıdır. Bu denetimlerin raporları yönetim gözden geçirme çalışmaları için de bir girdi olarak kullanılabilir.

Strateji II sadece bir uygunluk değerlendirilmesi gibi görülmemelidir. Değerlendiren süreç üzerinde iyileştirme noktalarını belirleme üzerine

yoğunlaşmalıdır. Tabi bunun için değerlendirmeyi yapan kişi; süreç yönetimi ve değerlendirdiği sürece de hakim olmalıdır.

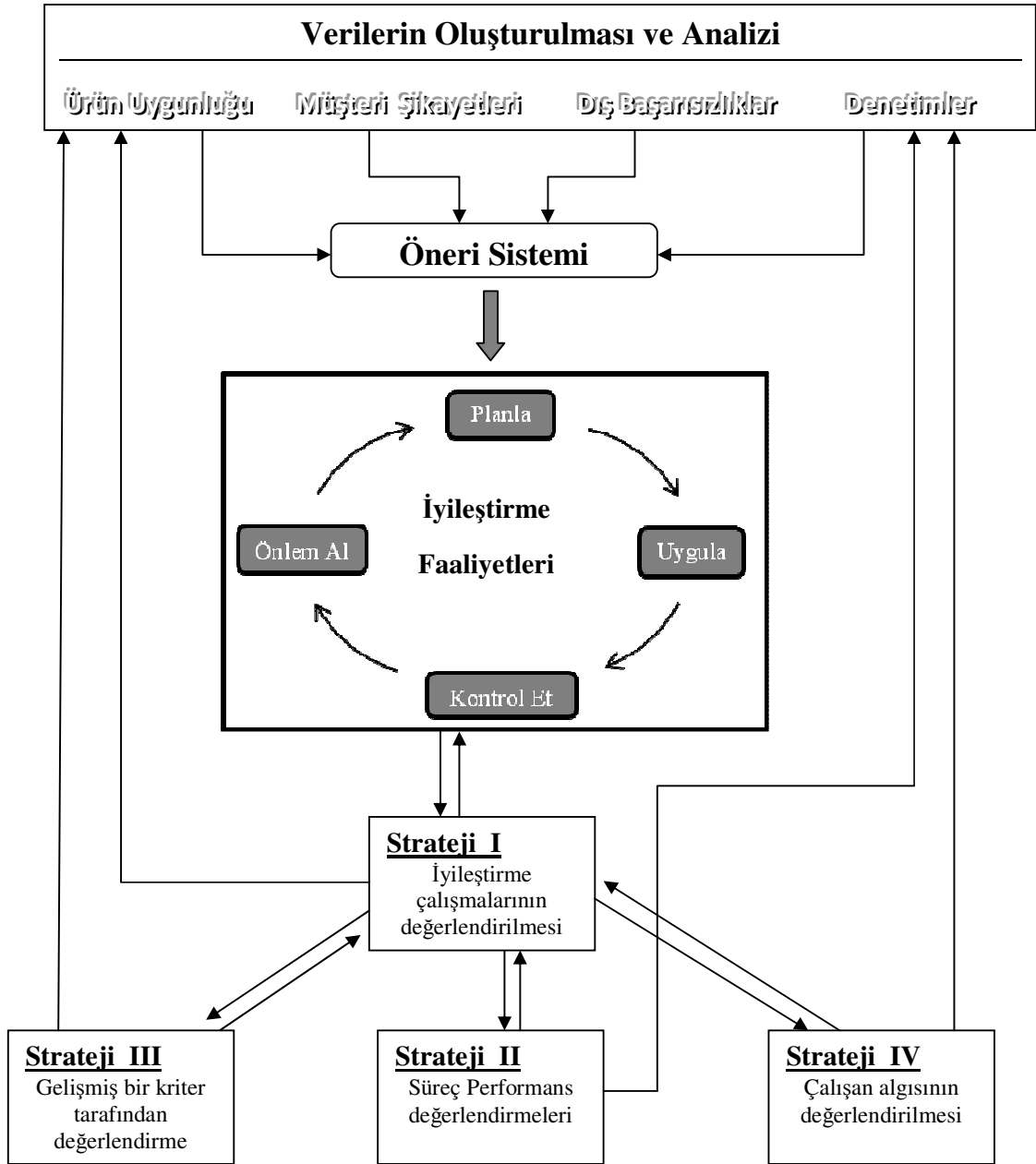
Strateji III ve Strateji IV yılda bir kere tekrarlanarak kuruluştaki sürekli iyileştirme anlayışının kapsamlı bir kriter ve kuruluş çalışanları açısından nasıl gittiğini gösterme konusunda kullanılması önemli olan iki değerlendirme stratejisidir.

Strateji III, belirli iyi bir seviyeye ulaşmış kuruluşların bunu ilgili tüm taraflara göstermek için iyi bir fırsat olabilir. Kuruluş içerisinde işletilen sistemin belgelendirilmesi veya kuruluşun ulusal-uluslararası kalite ödüllerine aday olması çalışanlar, paydaşlar, müşteriler ve diğer organizasyonlar arasındaki saygınlığını artırmaktadır. Bu tarz ödüller ve gelişmiş kriterlere karşı sınanmadan önce kuruluşların kendi işleyişleri üzerinde sorunları yok etmiş olması gerekir. Genellikle bu tarz denetimler sistemi oturmuş kuruluşlar için uygulanabilir. Uzun vadede bu ödül ve belgelere sahip olmak isteyen kuruluşlarda düzenli olarak bu kriterler karşısında denetlenebilir.

Strateji IV, kuruluş çalışanlarının kuruluş politika ve hedeflerinden ne kadar haberdar olduğunun ve bu hedeflere ulaşmadaki katkılarının yakınlığının ölçülmesi için önemlidir. Bu çalışmalar sonucunda sürekli iyileştirmeyi hedefleyen kuruluşların çalışanlarının bu konuya ne kadar odaklandıklarını ve bu odağın artırılması için gerekli bilgileri verecektir. Bu değerlendirmeler için anketlerden yararlanılır. Bu anketlerin oluşturulması ve uygulanması konusunda bir zaman ayırmak şarttır.

Yukarıda anlatılmaya çalışılan model Şekil 11’de özetlenilmeye çalışılmıştır.

Şekil 11. Sürekli iyileştirme değerlendirme modeli



BESİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA

5.1. Örnek Olaylar

Aşağıda Mayıs 2007-Mayıs 2008 tarihleri arasında uluslararası bir yönetim sistemi belgelendirme kuruluşu için yapılan 20 kalite yönetim sistemi denetiminden alınan 6 örnek olay incelenmiştir. Örnek olaylar 5 ayrı kuruluşun belgelendirme ve gözetim denetimlerinden alınmıştır. Bu çalışma; çalışmada yer alan örneklerin tüm saha denetim faaliyetleri ve denetim raporlama çalışmaları süresince alınan notlardan yola çıkarak oluşturulmuştur. Olayların incelenmesinde uygulanan sıra için; ilk olarak uygunsuzluğun tanımlanması, bu uygunsuzluğun açıklanması, arkasından ISO 9001 açısından kuruluşun neler yapması gerekli olduğu ve bunun arkasından ise sürekli iyileştirme açısından değerlendirilmesi gelmiştir.

Örnek olay 1: Kalite Hedefleri belirleme konusunda sıkıntılar yaşanması.

Gözlemin tanımı: Firmada yeni geçilen bilgisayar sistemi yüzünden çalışan performanslarının ve kalite hedeflerinin etkin olarak takip edilmediği tespit edilmiştir.

Gözlem açıklaması: Firma üst yönetimi denetlenmesi sırasında firma kalite hedeflerinin yüzeysel olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar sonucu firmanın içinde bulunduğu sektöre hitap eden bilgisayar sistemine yeni geçtiği ve bu sistemin tam çalışmaya başlamasıyla beraber çalışan performanslarının ve kalite hedeflerinin izlenmeye başlanacağı; şu anda kullanılan göstergelerin sistem içerisinde kolaylıkla elde edilen veriler baz alınarak geçici olarak izlendiği tespit edilmiştir.

ISO 9001:2000 belgesine sahip bu departman mağazacılığı yapan kuruluş için gözlem doğrultusunda yapılması gereken ilk şey “Kuruluşun müşterilerine verdiği hizmet nedir?” sorusunun cevaplanmasıdır. Tanımlanan hizmetler için şartların

belirlenmesi ve bu şartların izlenmesi yoluyla en önemli hizmet kriterleri için kalite hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin izlenmesi şarttır.

Bununla beraber tüm kalite hedeflerinin bilgisayar sistemi ile izlenebilmesi özellikle hizmet sağlayan kuruluşlar için çok kolay görünmemektedir. Müşteri ve çalışanın birebir karşı karşıya kaldığı servis süreçlerinde ölçülmesi gerekli olan müşteri memnuniyeti verilerine bilgisayar programlarından ulaşılması çok zordur. Bunun için müşteriyle bire bir görüşmeler, yapılan marka imaj çalışmaları ve uygulanan müşteri memnuniyeti anketleri önemlidir. Kuruluşlar müşteri memnuniyetinin artırılması için sunulan hizmetlerin tasarlanması aşamasında bu konulara eğilebilir. Tabi bu tasarım faaliyetlerinin standart maddeleri karşılayacak şekilde oluşturulması ve değerlendirilmesi gereklidir.

Firmalar sürekli iyileştirmenin gerçekleşebilmesi için yukarıda izlenmesini istediğimiz etkinlik göstergelerinin yanında verimlilik kriterleri atanması ve bu hedeflere ulaşmadaki başarının sınanması faydalı olacaktır. Firmanın kullanacağı programda zaten stok devir hızı, ucuzluk dönemi içinde satılan ürün miktarı, stok maliyetleri ve bunun gibi verimlilik özellikle de karlılık üzerinde duran kriterler izlenmektedir. Hizmet üreten firmalar için verimlilik hedefleri yapılan ciro, birim zamanda ilgilenilen müşteri sayısı, kişilerin satış hedefleri gibi kriterler olabilir. Fakat bu hedeflerin izleniyor olması bu hedeflere ulaşılacağına bir göstergesi değildir. Kuruluşlar hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolları da belirlemelidirler. Aksiyon planları oluşturarak tüm personele yayıp, tüm çalışanların katılımını sağlamalıdır.

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin başlangıç noktası kuruluşlar tarafından konan hedeflerdir. Hedefler olmadığı zaman kuruluşlar kendi iyileştirme faaliyetlerinin düzeyini tespit edemezler. Doğal olarak da sürekli iyileştirme değerlendirmesinde bulunamazlar. Değerlendirme stratejilerinin anlamlı olabilmesi için kuruluşlarda etkin bir veri sistemi ve bu sisteme doğrultusunda belirlenmiş iyileştirme faaliyetleri yürütülmelidir.

Örnek olay 2: Kalite hedeflerinin izlenebilir olmaması

Uygunsuzluk Tanımı: Süreç Hedefleri için belirlenen hedeflerin izlenebilir olmaması

Uygunsuzluk açıklaması: Firma süreçleri denetlenirken süreçler için belirlenmiş kalite hedeflerinin izlenemediği veya izleme kriterlerinin hedef izleme konusunda yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Sipariş Alma Süreci için belirlenen etkinlik kriteri müşteri şikayetleri olarak belirlenmiş. Bu kriter Aylık performans değerlendirme Toplantısıyla izleneceği belirlenmiş. Bu toplantıda ay içerisinde alınan tüm siparişler ve teslimlerin değerlendirildiği tespit edilmiştir. Kriter olan müşteri şikayetlerine değinilmediği veya bu süreç için ayrıca konuşulmadığı tespit edilmiştir. Başka bir örnek olarak Grafik ve Klişe Süreci için belirlenen Hatasız Grafik ve Klişe oluşturma ve Çevrim süresinin kısaltılması hedeflerinin nasıl izleneceği konusunda bir izleme metodu belirlenmediği tespit edilmiştir. ISO 9001:2000 standardı Madde 5.4.1 Kalite hedefleri “Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün [Madde 7.1 a)] şartlarının karşılanması için gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir olmalı ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır(TS EN 9001:2000).” ile ilişkilendirilip uygunsuzluk yazılmıştır.

ISO 9001:2000 standardı için yapılması gerekenler öncelikle kalite hedeflerinin süreç ve alt fonksiyonlar için belirlenmesidir. Bir sürecin etkin çalıştığını gösteren kriterlerin neler olduğu tespit edilerek başlanmalıdır. Müşteri şikayetleri sipariş alma süreci için bir göstergedir fakat bu şikayetlerin içeriğinin belirlenmesi hangi faaliyetlerle ilgili şikayetler sipariş alma süreciyle ilgilidir bunların belirlenmesi gerekir. Bu şikayetlerden yola çıkarak karşılaşılan uygunsuzlukların neler olduğu tespit edilmeli ve bunlar şikayete dönüşmeden önce neler yapılması gerektiğine karar verilmelidir. Genellikle müşteri şikayetlerinin büyük bir kısmı üretim uygunsuzluklarından doğar. Dolayısıyla bu bilgilerin üretime iletilip iletilmediği kontrol edilmelidir. Ve bununla ilgili kontrol ve düzenlemeler kayıt altına alınıp bunları hedef haline getirilmesi sorunların müşteride

karşılaşılmasının önlenmesi müşteri odaklı bir kuruluş için daha önem verilmesi gereken durumdur. Kalite hedefleri süreç ve alt fonksiyonlarda izlenmesi ve gerekli aksiyonların belirlenmesi müşteri memnuniyetini sağlayan bir araçtır. Bununla beraber belirlenmiş kriterlerin izlenmemesi sürekli iyileştirme fırsatlarının kaçırılmasına sebep olur. Firmaların stratejik kararı olan ve firmanın gelecekte var olmak istediği noktaya taşınması konusunda yardımcı olarak kurulan kalite yönetim sistemleri için hedeflerin izlenememesi ölçülebilir olması büyük bir uygunsuzluktur. Firmanın bir önceki duruma göre nerede olduğunu gösteren ve karşılaşılan uygunsuzlukları ortadan kaldırmayı hedefleyen kalite hedeflerinin belirlenmesi, izlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için aksiyonların belirlenmesi sürekli iyileştirmenin sağlanması için gereklidir. Sürekli iyileştirmenin sınanması için konulan hedeflerin açık olması gerekmektedir. Hedefler olmasını istediğimiz duruma ne kadar yakın olduğumuzu gösterecek şekilde oluşturulmalıdır. Hatasız ürün bir kalite hedefiyse; hatasız ürünlerin nasıl ortaya çıktığının, hatasız ürün tanımının ve hatasızlaştırmak için yürütülen faaliyetlerin neler olduğu konusunda yorumlar oluşturması gereklidir. Bu hatalı ürünün kontrol metotlarının neler olduğu tanımlandırılmalı ve bu kontrol sonuçları için konan hedeflerin daha etkin olacağı hedeflere ulaşma konusunda daha yararlı olacağı unutulmamalıdır.

Ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti etkinlik kökenli hedeflerin yanında verimlilik kökenli hedefler de sürekli iyileşmenin birer göstergesi olabilir. Bu verimlilik hedeflerinin etkileri müşteri memnuniyetinin ve kaliteli bir üretimin sağlanmasına yardımcı olabilir. Daha hızlı bir imalat süreci firmanın teslim sürelerine uymasına yardımcı olacak ve temrin sürelerine uyum konusundaki müşteri şikayetlerinin azalmasına sebep olabilecektir. Maliyetleri düşürülmesi firmanın sektördeki rekabet gücünü artıracak ve piyasaya göre ucuz olan fiyat, yeni müşterilerin kazanılması ve olan müşterilerin memnuniyetini artıracaktır. Hurdaların azalması kullanılan hammaddenin ve kaynak tüketiminin azalması olarak müşteriye geri dönecektir. Bunun gibi verimlilik hedeflerinin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşmak için yapılan iyileştirme faaliyetlerinin istenilen hedefe getirip getirilmediği denetim edilerek sürekli iyileştirme için yürütülen projeler denetlenerek firmada

sürekli iyileştirme faaliyetlerinin, firmaya katma değer sağlayıp sağlamadığı değerlendirilebilir.

Kuruluş yapmış olduğu bir yönetim gözden geçirme toplantısında, konuyu ele alıp maliyet takibi, etkinlik, verimlilik ve karlılık için izlenmiş olduğu göstergelerin oluşturulmuş olan kalite yönetim sistemlerinin içene almaya karar vermiştir. Böylelikle yapmış olduğu iç denetim uygulamasında Strateji II'nin uygulanması için bir fırsat elde etmiştir. Her iç denetim çalışmasında yöneticiler aslında ilgilendikleri süreç hedeflerinin değerlendirilmesi çalışmalarından yararlanma fırsatını ele geçirmişlerdir.

Örnek olay 3: Süreç Performanslarının yönetim gözden geçirme toplantısı içerisinde değerlendirilmemiş olması

Uygunsuzluk Tanımı: Firmada gerçekleştirilen son yönetim gözden geçirme toplantısı içinde süreç performanslarının değerlendirilmediği tespit edilmiştir.

Uygunsuzluk açıklaması: Firma üst yönetiminin değerlendirilmesi yapılırken yönetim gözden geçirme toplantısı kayıtları incelenmiş ve bu toplantıda süreç performanslarıyla ilgili herhangi bir raporlama veya bir kaydın olmadığı tespit edilmiştir. İnceleme sonucunda süreç çıktı uygunluğu ile süreç performans hedeflerinin izlenmesine ilişkin kayıtların tutulmadığı fark edilmiştir. ISO 9001:2000 standardı Madde 5.6.2 Yönetimin gözden geçirme girdisi “Yönetimin gözden geçirme girdisi, aşağıda belirtilen konulardaki bilgileri içermelidir:

- a) Denetimlerin sonuçları,
- b) Müşteri geri beslemesi,
- c) Proses performansı ve ürün uygunluğu,
- d) Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,
- e) Önceki yönetimin gözden geçirmelerinden devam eden takip faaliyetleri,
- f) Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,
- g) İyileştirme için öneriler(TS EN 9001:2000).”

ISO 9001:2000 standardına göre yönetim gözden geçirme toplantıları sürekli iyileştirmenin sınanması ve sürekli iyileştirme fırsatlarının ortaya çıkarılıp, kaynak ihtiyaçlarının belirlenip sağlanması için çok önemlidir. Üst yönetimin sorumluluklarından biri olan firmada kurulan kalite yönetim sisteminin gözden geçirilmesi faaliyeti stratejik bir karar olan kalite yönetim sistemi kararının değerlendirilmesi ve hedeflenen noktalara ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğinin belirlendiği bir toplantıdır.

Bu toplantıda kalite politikasının gözden geçirilir, belirlenmiş olduğumuz amacın kuruluş için hala geçerli olup olmadığına karar verilir. Politikada bir değişiklik varsa bu yeni amaca ulaşmak için yönetim sisteminde ne gibi değişiklikler yapılacağına karar verilir. Güncel kalite hedeflerinin oluşturulması bu hedeflerin izlenmesi için süreç kriterlerinin ne olacağına ilişkin karar verilir. Bununla ilgili sorumluları atanır. Müşteri memnuniyeti verileri değerlendirilmelidir. Müşteri şikayetleri ele alınır. Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin durumlarının değerlendirildiği bu toplantılar ISO 9001:2000 standardı için sürekli iyileştirme prensibi ve tekniklerinin değerlendirildiği faaliyettir. Bu yüzden bu yönetim gözden geçirme faaliyeti girdilerinin eksiksiz olarak değerlendirilmesi kuruluş için kalite yönetim sistemi etkinliğinin sınanıldığı en önemli faaliyettir. Süreç performanslarının izlenmemesi ürün uygunluğunun değerlendirilmemesi anlamına da gelmektedir.

Süreç performanslarının izlenmemesi kuruluşta sürekli iyileştirme faaliyetlerine önem verilmediğinin kanıtıdır. Kuruluş üretimi boyunca çalıştığı süreçlerde ne kadar hatalı ürün ürettiğini, bir çıktıya ulaşmak için ne kadar fire verdiğini bilmeden ve bu hata tiplerinin tekrarlanma miktarlarını ölçmeden iyileştirme faaliyetlerine odaklanamaz. Kuruluşlar öncelikle hata kaynaklarını ve bu hata kaynaklarından doğan maliyet üzerine veri toplamalıdır. Süreç performansları bu bilgilerin toplandığı ve analiz edildiği birimlerdir. Tabi sürekli iyileştirmeyi sağlayabilmek için süreçlerde sadece etkinlik değil verimlilik kriterlerinin de izlenebileceği bir izleme sistemi oluşturulmalıdır.

Kuruluş oluşturmamış olduğu süreç performans göstergelerini ve bunların nasıl izleneceği hakkında yöntemleri belirleyerek uygunsuzluğunu kapatmıştır. Bu çalışmalar sonucunda iyileştirme fırsatlarını belirleyebileceği bir veri toplama sistemine kavuşmuştur. Strateji I için kaynak olabilecek iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi için kuruluşta bir alt yapı oluşturmuştur. Süreç performanslarının izlenmesi ile en çok hata yapılan faaliyetlerin iyileştirilmesi için herhangi bir engeli kalmamıştır.

Örnek olay 4: Müşteri Memnuniyeti anketleri doğrultusunda aksiyon gerçekleştirilmemiş.

Uygunsuzluk Tanımı: Müşteri Memnuniyet Anketleri sonucu ulaşılan müşteri ziyaretleriyle ilgili müşteri şikayetleri doğrultusunda bir faaliyet yürütülmemiştir.

Uygunsuzluk açıklaması: Firma müşteri memnuniyetini ölçmek için uyguladığı Müşteri Memnuniyeti Anketleri incelemeleri doğrultusunda müşterilerinin ürün kalitesi ve sevkiyat performansı konularında firma performansından çok memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Fakat birkaç ankete firmanın müşterileri ile yüz yüze görüşmeler konusunda uzun süre aralıklar verdiği ya da düzenli ziyaretler gerçekleştirilmediği ile ilgili şikayette bulunulmuştur. Bu şikayet veya istekler doğrultusunda herhangi bir düzeltici faaliyet açılmayıp bu şikayet doğrultusunda bir aksiyon da belirlenmemiştir. ISO 9001:2000 standardı Madde 8.2.1 Müşteri memnuniyeti, "Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir (TS EN 9001:2000)." ile ilişkilendirilip uygunsuzluk yazılmıştır.

ISO 9001:2000 standardı müşteri odaklılık prensibi üzerine kurulu bir standarttır. Kuruluşlar müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılarını ölçmeli ve bu ölçüm doğrultusunda müşteri beklentilerini karşılamak için yapılması gereken faaliyetlere karar verip uygulamalıdır. Müşteri

şartları her zaman ürün uygunluğu ya da sözleşme uygunluğu olarak değerlendirilmemelidir. Müşteri ve kuruluş arasındaki iletişim faaliyetlerinin etkinliği de müşteri memnuniyetini etkileyen bileşenlerden biridir. İletişim, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürekli iyileştirme fırsatlarının yakalanması için çok önemlidir. Ürüne bağlı şartlarına alınması ve uygun olmayan ürünler hakkında bilgi alınması için müşterinin sesinin çok iyi dinlenmesi ve buradan gelen bilgilerin ürün ve hizmet sunumu tasarımlarına bir veri olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Müşteri algısının ölçülmesi ürünlerimizin ve hizmetlerimizin gelişmesi için çok önemlidir. Müşteri geri beslemelerinden gelen her bilgi ilgili alanlarda kullanılmak üzere değerlendirilmelidir. Müşteri şikayetleri ISO 9001:2000 standardında bir uygunsuzluk olarak değerlendirilmeli ve düzeltme için düzeltici faaliyet açılmalıdır.

Sürekli iyileştirme denetimi esnasında firmalarda düzeltici faaliyetler için getirilen öneri ve istekler bir değerlendirme fırsatı olarak görülmelidir. Yapılan düzeltici ve önleyici faaliyet performansının düzeyi sorusuna cevap aranmalıdır. Sürekli iyileştirme kanıtı olarak gösterilen bu faaliyetlerin içeriği değerlendirmelidir. Problemin ele alınması, kullanılan veri toplama teknikleri, kök nedene ulaşıp ulaşılmadığı ve çözüm için kullanılan iyileştirme tekniğinin düzeyi sürekli iyileştirme anlayışının tespit edilmesi için gerekli delilleri vermektedir. Yapılan aksiyonların kuruluşa hangi değerleri kattığı ölçülmelidir. Yapılan faaliyet için harcanan emek iş gücü ve kaynağa karşılık elde edilen iyileştirmenin boyutu ölçülmelidir. Gerekliyorsa yürütülen faaliyetler sonucunda firmanın neler kazandığı finansal açıdan da değerlendirilmelidir.

Kuruluş oluşturulmuş olan müşteri memnuniyeti anketleri analizleri doğrultusunda bir düzeltici faaliyet yürütmüştür. Düzeltici faaliyetler kuruluşların sürekli iyileştirmeyi tüm çalışanlara yaymak için kullanmaları gereken uygulamalardır. Somut olarak bir iyileştirme çalışmasını tanımlar. Strateji I için kontrol edilmesi gerekli çıktıları oluştururlar. Strateji I düzeltici önleyici faaliyet çıktılarını iyileştirme delili olarak incelemektedir.

Örnek olay 5: Kalite hedefleri ile kalite problemlerinin bir birine uygun olmaması

Uygunsuzluk Tanımı: Kalite hedefleri ile problemleri ile tutarlı değil.

Uygunsuzluk açıklaması: Firma üst yönetimi ve yönetim temsilcisi denetlenirken belirlenen kalite hedeflerinin üretimde yaşanan ve uygun olmayan ürünün ortaya çıkmasına sebep olan kusurlar üzerinde durulmadığı tespit edilmiştir. ISO 9001:2000 standardı Madde 5.4.1 Kalite hedefleri “Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün [Madde 7.1 a)] şartlarının karşılanması için gerekli olan şartlar da dahil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır.” ile ilişkilendirilip uygunsuzluk yazılmıştır.

ISO 9001 standardı, gereksinimlerini karşılamak için kuruluşun yapması gerekenler imalat sürecinde karşılaşılan ürün uygunsuzluklarını sınıflandırarak bu uygunsuzlukların hangi faaliyet ve süreçte karşılaşıldığını tespit edip bu uygunsuzluklar için ulaşılması istenen hedefleri belirlemelidir. Bu belirlenen hedefler düzenli olarak takip edilip istenilen duruma ulaşıp ulaşılmadığının sınanması gereklidir. Kuruluş bu belirlediği hedeflere ulaşabilmek için hangi aksiyonun ne zaman ve kimin sorumluluğunda yürütüleceğine ilişkin kararları vermelidir. Tabi bu hedefler belirlenirken imalat sürecinde karşılaştığımız ürün üzerinde karşılaşılan kusurların tanımlanması ve bu kusurların sınanması için yapılacak kontrollerin belirlenmesi gereklidir. Bu kontrollerin düzenli olarak yapılıp; kayıtlarının tutulması gereklidir. Bu tutulan kayıtlar doğrultusunda veriler oluşturulmalı ve veriler analiz edilerek hem ürün uygunsuzluğu hem de ulaşmak istediğimiz kalite hedeflerinin zaman içerisinde nasıl dağıldığı ile ilgili verilere ulaşılmalıdır.

Sürekli iyileştirme yaklaşımı için kuruluşun yapması gereken faaliyetler kuruluşun ISO 9001 standart gereksinimlerini karşılamak için yapılanların yanında ürün uygunluğu kriterleri dışında başka verimlilik kriterleri için de hedefler oluşturulmalıdır. Kuruluşu rekabete öne çıkaracak fiyat politikalarını etkileyebilecek maliyetlerin düşürülmesi, birim zamanda daha fazla adet üretim yapmak, makine

kullanım oranlarının artırılması, karlılık gibi kriterler belirlenmelidir. Bu kriterlerin nasıl ve hangi sıklıkla değerlendirileceği kararı alınmalı ve bu hedeflere ulaşmak için hangi çalışmaların yapılacağına karar verilmelidir.

Kuruluş bu uygunsuzluğu kapatmak için takip etmiş olduğu hatalı ürün verilerini sınıflandırarak; en çok karşılaştığı hataları analiz etmiştir. Belirlemiş olduğu hata tipleri için hedefler atamıştır. Bu hedeflere ulaşmak için de bir aksiyon planı gerçekleştirmiştir. Böylelikle kuruluş iyileştirme fırsatları yakalamak için hatalar üzerinde yoğunlaşma fırsatı yakalamıştır. Hata üzerinde yoğunlaşarak Strateji II için gerekli alt yapıyı oluşturmuştur. Oluşturmuş olduğu aksiyon planı ile Strateji I uygulanması için bir fırsat yakalamıştır.

Örnek olay 6: İç denetim gerçekleştirilmemesi

Uygunsuzluk Tanımı: Firma iç denetimlerinin yürütülmediği tespit edilmiştir.

Uygunsuzluk açıklaması: Firmanın üst yönetimi ve kalite yönetim temsilcisinin denetiminde içinde bulunulan yıla ait iç denetim kayıtları istenmiş ve firmanın kalite yönetim sistemi kurduğundan beri sadece bir kez iç denetim yürüttüğü tespit edilmiştir. Bu durumun firmada iç denetim belgesine sahip olan çalışanların görevlerinden ayrılmalarından kaynaklandığı firma tarafından açıklanmıştır. ISO 9001:2000 standardı Madde 8.2.2. İç denetim “Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

a) Plânlanmış düzenlemelere (Madde 7.1), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını ve

b) Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini

belirlemek için plânlı aralıklarla iç denetimler yerine getirmelidir (TS EN 9001:2000)” İle ilişkilendirilerek uygunsuzluk yazılmıştır.

ISO 9001:2000 standardı şartlarını yerine getirebilmek için kuruluşun bir iç denetim planlaması ve bu iç denetimi kalite yönetim sistemini kurarken oluşturmuş olduğu iç denetim prosedürüne uygun şekilde yürütmesi gerekmektedir. Bu denetim sonuçları doğrultusunda tespit edilen uygunsuzlukların giderilmesi için çalışmalara

başlanması ve bu belirlenen aksiyonların sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. İç denetim sonuçları üst yönetimin katılımları ile gerçekleştirilen yönetim gözden geçirmeye bir girdi olarak alınmalıdır. Bu denetim sonuçları kalite yönetim sisteminin standart şartlarını yerine getirme yeteneği ve kalite yönetim sistemi kurulurken belirlenen şartlara uygunluğunu gösteren delillerdir. Üst yönetim kalite yönetim sisteminde aksayan yönlerin neler olduğunu bu denetimler sayesinde öğrenir. Sistemdeki aksaklıkları ortadan kaldırmak için neler yapılması gerektiğine karar vermelidir. İç denetimler yönetim sistemlerinde müşteri şartlarına ve kuruluşun kendi kendine belirlediği şartlara uygunluğun ölçüldüğü denetimlerdir. İç denetimin kuruluş çalışanları tarafından yapılması bir avantajdır. Bu iç denetimlerle kuruluş içerisinde çalışan kuruluştaki aksaklıkları daha iyi görebilecek birisi tarafından yapılması uygunsuzlukların daha kolay ortaya çıkartılmasını ve bu uygunsuzlukların ortadan kaldırılması için bir fırsat sağlayacaktır.

İç denetimler sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi için kuruluşun kendi kendini denetlemesi gereken faaliyetlerdir. Ürün uygunluğu, müşteri şartlarına uygunluk, yasal mevzuata uygunluk, müşteri şikayetleri, kuruluşun belirlediği şartlara uygunluk gibi noktaların değerlendirilmesi yanında ölçme analiz ve iyileştirme ile ilgili başlıkların değerlendirilmesi gerekir. Sürekli iyileştirme kanıtlarının oluşturulduğu firma içindeki denetim olarak değerlendirilmelidir. İç denetim kapsamı belirlenirken sadece şartlara uygunluk kapsamı belirlenmemelidir. Firmanın geçmiş dönem içerisinde koyduğu etkinlik ve verimlilik hedeflerin değerlendirildiği bir kapsamın kuruluşun sürekli iyileşmesi için daha faydalı olacağı göz önüne alınmalıdır.

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yürütüldüğü, bu faaliyetler için ekiplerin atandığı ve atanmış ekipler hedefler konduğu ve kaynaklar ayrıldığı kuruluşlarda sürekli iyileştirme projeleri veya sürekli iyileştirmenin bir süreç olarak değerlendirildiği kuruluşlarda sürekli iyileştirme değerlendirmesi yapmak için ayrı bir denetim planı yapmak daha faydalı olacaktır.

Kuruluş uygunsuzluğu kapatmak için bir denetim planı oluşturup buna uygun davranmıştır. Kuruluş sürekli iyileştirme fırsatlarının yakalanması için büyük önemi olan iç denetimleri uygulamamakla çok büyük bir hata yapmıştır. Sürekli iyileştirme değerlendirmesinin yapılabilmesi için kuruluş kalite iç denetimlerine büyük özen göstermelidir.

5.2. Sistem Denetimi ve Sürekli İyileştirme

TKY uygulamalarının etkin bir, şekilde yürütüldüğünden emin olmak için belirli aralıklarla iç ve dış değerlendirmeler yapılmalıdır. Bir TKY incelemesi öncelikle, TKY felsefesinin uygulanmasını isteyen işletmenin tepe ve üst yöneticileri tarafından yapılmalıdır. TKY'nin etkin bir şekilde uygulandığı bir çok işletmede, bu iç değerlendirme yöntemi yılda iki kere tekrarlanmaktadır (Kovancı, 2001:332).

Denetlemeler, sonuçları eleştirmek için değil, sonuca götüren ve çalışanların eksikliklerini fark etmelerine yardımcı olan süreçlerin vurgulanması için yapılmalıdır. Diğer bir deyişle; denetlemeler kimin yanlış olduğunu değil, neyin yanlış olduğunu göstermelidir.

Sistem denetimlerinde sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi için özel bir çaba gösterilmelidir. Sürekli iyileştirme felsefesi kuruluşların değişen müşteri isteklerine ve değişen koşullara uyma konusunda en önemli yardımcısıdır. Kuruluşların hayatta kalma ve rekabette öne geçmesi için kullandıkları en büyük silahtır.

Bir kuruluşta sürekli iyileştirme faaliyetlerinin varlığını tespit etmek için en önemli gösterge kuruluşun koyduğu hedeflerdir. Ürün uygunluğu, süreç performansları ile koymuş olduğu hedefler sürekli iyileştirme faaliyetleri için başlangıç noktası olarak görülmelidir. Bu yüzden sistem denetimlerinde denetçiler öncelikle kuruluşun var olma amacıyla bu amaca ulaşmak için koyduğu hedefleri kontrol etmekle işe başlamalıdır. Kuruluşun oluşturduğu vizyon ve misyonla

uyum içinde olup olmadığı ve bu hedeflerle istenilen noktaya gelme konusunda başarıya ulaşılabileceği değerlendirilmelidir.

Sistem denetimlerinde sürekli iyileştirme ile ilgili delillere ulaşılabilecek kaynaklardan bir tanesi de yönetim gözden geçirme kayıtlarıdır. Bu faaliyet sistem ile ilgili tüm sürekli iyileştirme göstergelerinin değerlendirildiği bir faaliyettir. Yönetim gözden geçirme faaliyetlerinin girdileri süreç performansları, ürün uygunluğu ile ilgili kayıtlar, müşteri şikayetleri, müşteri şikayetleri, düzeltici önleyici faaliyetlerin durumu, denetim sonuçları gibi sürekli iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesinde yardımcı olacak veri analizlerini içerir. Bu veri analizlerinin yeterliliği iyileştirme fırsatlarının tespitini kolaylaştıracaktır. Bu verilerin incelenmesi denetçinin görevlerinden biridir.

Ayrıca yönetim gözden geçirme faaliyetlerini çıktıları da sürekli iyileştirme delillerinin bulunması için kaynaklardır. Çıktılar doğrultusunda tedbirler olmak üst yönetimin sorumluluklarından biridir. Bu yüzden yönetim gözden geçirmenin ardından alınan kararlarda sürekli iyileştirme ile ilgili kararlar bulunmalıdır. Alınan kararların yeterliliği denetçi için sürekli iyileştirmenin varlığını gösterecektir.

Sistem denetimlerinde sürekli iyileştirme ile ilgili uygunluk kararının verilmesi için önemli deliller; düzeltici ve önleyici faaliyet kayıtlarının içindedir. Yürütülen düzeltici ve önleyici faaliyet isteklerinin kaçının çalışanlardan geldiği çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerine bakış açılarını gösterecektir. Açılan faaliyetlerinin kaçının yapılan hataları azaltma üstüne olduğu ve kaçının müşteri şikayetleri üzerine olduğunun denetçi tarafından incelenmesi gereklidir.

Kuruluş içersinde yürütülen iyileştirme çalışmalarında kullanılan teknikler, bu çalışmalara katılan personelin yeterliliği kuruluşun sürekli iyileştirme açısından nerede olduğunu gösteren önemli verilerdir.

Denetçi yukarıda belirtilen tüm delilleri aramalı bu faaliyetlerin yeterliliğini kontrol etmelidir. Sürekli iyileştirmenin kuruluşta hakim olması için yapılması gerekenlerin neler olduğunu kuruluş yetkilileri ile paylaşmalıdır. Tespit ettiği iyileştirme noktaları üzerine tavsiyede bulunmalıdır.

SONUÇ

Yönetimin amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme kavramlarının yanı sıra denetime de gereksinimi vardır. Yönetim sürecinin en önemli kavramlarından birisi olarak denetim, yönetimin var oluş nedenini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ispatını sağlar. Yönetimin ilk hedefi amaçlara ulaşmaktır. Ancak yönetimin yalnızca gerçekleştirilmiş olması yeterli değildir. Çünkü iyi yönetim hedeflenen amaçlara en uygun şekilde ulaşılması durumunda söz konusudur. Bunun içinde yönetimin denetimle sınanması gereklidir. (Akpınar, 2006:14)

Hem denetimde hem yönetimde olması gereken ile olan arasında bir karşılaştırma yapma ve bir sonuca ulaşma durumu vardır. Bu nedenle denetimin ve yönetimin işlevleri arasında önemli benzerlikler vardır. Bunun yanı sıra yönetim ve denetim arasında zorunlu bir ilişki de bulunmaktadır. Denetim, içsel veya dışsal olarak yönetimi, eylem veya işlem olarak da yönetim faaliyetlerini denetlemeyi konu alan bir işlev veya yetkidir. Bazen denetimle yönetim iç içedir ve hiyerarşide olduğu gibi yöneten ve denetleyen aynı kişidir (Atay, 1999:22)

Denetim örgütsel yaşama iki türlü etki yapmaktadır. İlk olarak denetimin tek başına varlığı bile kamu görevlilerinin davranışlarını sürekli olarak düzeltmelerini sağlamaktadır. İkinci etki ise denetim sonrasında oluşan raporlarda ve bunların sonuçlarında görülmektedir. Buna denetimin biçimsel ve yaptırıma yönelik sonuçları denilmektedir. Ayrıca denetim varlığı ile gerek kamu gerekse özel kurumlarda sorumluluk duygusunu arttıran ve canlı tutan bir etki rolü üstlenmektedir.

Var olanı ortaya koyup, olması gerekenle karşılaştırma yapmayı temel amaç kabul etmesinden dolayı denetim bir tür standartlara uygunluk arayışıdır. Klasik yaklaşımlarda denetimin ilk işlevi hataların önlenmesi olarak değerlendirilir. Diğer bir yaklaşım ise denetimi hata arayışı olarak değil uygunluk değerlendirmesi ve iyileştirme fırsatlarının yakalanması olarak görür. Denetçi yararlı bir denetim faaliyeti gerçekleştirmek için çalışmalarını sadece amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespiti ile sınırlandırmamalı, amaçlara ulaşmayı engelleyen sebepleri de ortaya

çıkarmalıdır. Nitekim yönetimde gelişme, ancak bu tür engellerin analiz edilmesiyle sağlanacaktır. Denetimi sadece var olanı ve olması gerekeni belirleyip bu iki durumu kıyaslamakla elde edilen “tespit” fonksiyonundan ibaret bir faaliyet olarak görmek yanlış olacaktır.

Kuruluş içersinde yürütülen iyileştirme çalışmalarının devamlı gözetim ve denetim altında tutulması; kaynakların yerinde kullanılıp kullanılmadığının saptanması, örgüt verimliliğinin devamlı olarak artmasını, sürekli iyileştirme için kuruluşun hangi düzeyde olduğunu ve gelişme için fırsatların neler olduğunu gösteren bilgileri sağlayacak gerekli tedbirlerin alınması konusunda yardımcı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında sürekli iyileştirmenin denetimi faaliyeti hayati bir öneme sahiptir. Ayrıca birbirinden farklı olan bireysel ve örgütsel amaçlar nedeniyle üyelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için kontrol de gerekli olan bir kavramdır. Aksi halde faaliyetler gelişigüzel ve koordinasyondan uzak olacaktır. Bu yüzden sürekli iyileştirme denetimi amaçlardan sapmaların olduğu durumlarda düzeltmeye katkı sağlayıcı bir faaliyet durumundadır.

Mükemmel bir sisteme sahip olsanız da bu yeterli olamaz çünkü değişimler sizin kontrolünüz dışında meydana gelirler. Organizasyonlar geçmişte çok başarılı olsalar bile; kendi ünlerine güvenmemelidirler. Birçok kuruluş eğer ürünlerinde, üretim sistemlerinde sorun çıkartmıyorsa bunların üzerinde değişiklik yapmama ilkesini benimsemiştir. Halbuki organizasyonlar rekabetçi kalabilmek için tetikte olmalı ve değişen şartlara uyum sağlamak için gerekli tedbirleri almış olarak beklemelidirler. Kuruluşlar için değişimler yeni müşteri beklentilerinden, yeni yasal gereksinimlerden, yeni rekabetçi ürün ya da hizmetlerden, yeni rakiplerden, yeni teknolojik gelişmelerden ve patron değişikliklerinden kaynaklanabilir. Bu yüzden her şeyin sürekli iyileştirilmesine gerek olmasa da; bugün iyi olan bir iş yarın zayıf kalabilir.

Klasik anlayışta yönetim mantığı belirli bir standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Aslında uluslararası, ulusal ve işletme çapında mükemmel olan hiçbir standart yoktur. Bu cümleden hareketle kalite

standartları sürekli olarak yeniden incelenmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır. TKY hiçbir standardı olduğu gibi kabul etmeyen bir sistemdir. Diğer bir deyişle standartlar gereklidir ancak yeterli değildir.(Kovancı, 2001:334)

Hiçbir standart, etkili bir TKY sisteminin kurulması için mükemmel değildir. Bu nedenle, standartların yetersizliğini giderecek bir sistem geliştirilmelidir. TKY felsefesindeki sürekli iyileştirme yaklaşımı ile standartların da geliştirilmesi için sürekli bir uğraş verilmektedir.

Yönetimin görevi standartları oluşturmak, sonra da standartları korumak üzere disiplini sağlamaktır. Standartları iyileştirmek üzere sürekli iyileştirme başlatmak ancak bundan sonra mümkündür. Standartları kutsal değerler gibi değiştirilmez olarak görmek bir işletme için en büyük kayıp olacaktır. Bir sürekli iyileştirme programını başlatmanın en iyi yollarından biri de yönetimi, mevcut standartların en son ne zaman iyileştirildiği konusunda düşünmeye teşvik etmesidir (Kovancı, 2001:334).

Bu yüzden sürekli iyileştirme veya gelişim kuruluşlar için çok büyük önem kazanmış durumdadır. Tabi çalışmalar öncesinde sürekli iyileştirme denildiği zaman aklımıza gelecek olan kavramın netleşmesi gerekmektedir. W. Edwards Deming sürekli iyileştirmeyi, değişkenliğin (varyasyonun) azaltılması (daraltılması) olarak adlandırmıştır. ASQ sürekli iyileştirmeyi, “ *ürünün, hizmetin veya sürecin devam eden iyileştirmelerle düzenli ya da bir anlık sıçramayla iyileşmesidir*” diye tanımlamıştır. The Certified Quality Manager Handbook’a göre sürekli iyileştirme müşteri ve organizasyonun faydalarını arttırmayı sağlayan organizasyondaki faaliyet ve süreçlerinin etkinlik ve verimliliğinin artırılması için yapılan tüm aktiviteleri kapsar. (Russell, 2004; 3)

Sürekli iyileştirme tanımı üzerinde netleşmiş bir tanım bulunamaması sürekli iyileştirme kavramının kuruluşlar içersinde yaygınlaşmasını güçlendirmektedir. Bu tanımların hepsinin ortak yanı devamlı iyileştirmeyi işaret etmesidir. Sürekli ya da sürekli iyileştirme için söylenebilecek en önemli şey sonlanmayan iyileştirme çabası

olmasıdır. Sürekli iyileştirme kavramı anlaşılmadığı zaman bu kavramın yaygınlaşması bu kavrama inanılması, güvenilmesi, geliştirilmesi ve desteklenmesinde zorluk çekilecektir. Sürekli İyileştirme, organizasyona fayda sağlayan değişiklikler sürecidir. Bu tanımdaki fayda sözcüğü, kazanç, getiri, yarar, daha iyi bir duruma gelme anlamlarını içermektedir. Bununla birlikte bir organizasyonun faydasına olan şeyleri tanımlamak karışık bir iştir. Kuruluşlarda; binanın yeniden boyanması, su sızıntılarının giderilmesi, yönetmeliklere uymaya devam etmek gibi aktiviteleri sürekli iyileştirme olarak kabul edilebilir. Fakat organizasyon için hiçbir katma değer yoksa veya sistemin kolaylaşmasını sağlamıyorsa orada sürekli iyileştirmeden söz edemeyiz. Katma değer sözcüğünü fayda yerine kullanırsak son sürekli iyileştirme tanımına ulaşabiliriz. Sürekli iyileştirme organizasyona katma değer sağlayan devam eden değişiklikler sürecidir. Sürekli iyileştirme veri analiz, problem çözme sonuçları, yeni teknoloji kullanımı gibi anlaşılabilir. Yeni teknoloji uygulamaları her zaman kendini ispatlamalı haklılığını kanıtlama ihtiyacı duyar ve faydaları sonradan ortaya çıkar. Problemlerin ortadan kaldırılması ya da yeni fırsatlar yakalama uygulamaları da kendini haklı çıkarır ve sonradan doğrulanır. (Russell, 2004; 4)

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin kuruluşlarda yürütülmesi için bu çalışmalara hazır bir alt yapı oluşturulması gereklidir. Tüm kuruluşlarda olduğu gibi çalışmaların başarılı olabilmesi için üst yönetimin desteği ön koşuldur. Diğer alt yapı öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kuruluş hedeflerinin çalışanlara tam aktarımı
- Bilinçli ve yeterli çalışanların varlığı(eğitim)
- Etkin bir veri toplama ve analiz sistemi
- Takım çalışmasına uygun ortam
- Öneri sisteminin varlığı

Sürekli iyileştirme felsefesinin kuruluşlarda tam oturabilmesi için ön koşul çalışanlarla ulaşılmak istenen hedefin paylaşılmasıyla başlar. Aynı zamanda bu hedeflere ulaşmada çalışanların katkılarının fark ettirilmesi çok önemlidir. Çalışanlar kuruluş içersinde yaptıkları çalışmalarla kuruluş hedeflerine nasıl ulaşıldığının

bilincinde olurlarsa bu faaliyetlerin önemini daha iyi kavrayacaklardır. Yaptıkları işin hedefleri nasıl etkilediğini bilen çalışan, yaptığı işin daha iyi olması için neler yapılması gerektiği üzerinde de duracaktır. Bunun yanında çalışanlar hedeflerin durumu ve başarılması konusunda haberdar edilmelidir. Yapılan hatalar, sevkiyat performansı, kalite maliyetleri, müşteri şikayetleri gibi konular hakkında bilgilendirilmelidirler.

Sürekli iyileştirme anlayışının kuruluş içersinde yaygınlaştırılması için çalışanların bu faaliyetleri yürütebilecek ve yorumlayabilecek düzeyde bilgiye sahip olmalarından geçer. Çalışanlar başta yaptıkları iş hakkında yeterince bilgiye sahip olunmalıdır. Bununla birlikte üretim sistemi içersinde kullanılacak iyileştirme teknikleri hakkında temel bilgileri edinmelidirler. Kuruluşlarda eğitim faaliyetleri düzenli olarak planlanan ve çalışanın gelişimine yardımcı olacak yürütülmelidir.

İyileştirme çalışmalarının başlangıç noktası veri analizidir. İyileştirme konusunun başlangıçtaki durumunu iyileştirme çalışmaları süresince seyrini ve sonuç olarak ulaşılan noktayı bilmeden “iyileştirdim; eski durumuma göre şu kadar bir iyileştirme yaptım.” diyemez. Bununla beraber veriler olmadan hangi konu üzerine çalışmak kuruluşa daha fazla yarar getirecek bilgisine ulaşamaz. Etkin bir veri analizi iyileştirme noktalarının belirlenmesi, bu noktalar üzerinde istenmeyen durumu yaratan kök nedenin bulunması ve iyileştirme çalışmalarının kanıtlarının elde edilmesi için çok önemlidir.

İyileştirme konuları genelde tek kişinin üstesinden kalkabileceği sorunlar değildir. İyileştirme konusunun kapsamına uygun bir bilgi düzeyinde kurulmuş iyileştirme takımları faaliyetlerin yerini bulması için önemlidir. Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde yürütülen iyileştirme çalışmaları bir kişinin üstüne bırakılmamalıdır. Bu durum ilgilenen kişide umutsuzluk doğurup, çalışmanın başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilir. İyileştirme faaliyetleri için konu üzerinde bilgi sahibi ve süreç üzerinde değişiklik yapma yetkisi olan yetenekli kişilerden oluşan bir takım kurulması çalışmanın başarıya ulaşması için ön koşuldur. Bununla beraber bu takıma gerekli kaynakların sağlanması şarttır.

Sürekli iyileştirme çalışmalarından verimli sonuçların elde edilebilmesi için kuruluşlarda çalışanların yaptıkları işler hakkında önerilerde bulunduğu bir öneri sisteminin özendirilmesidir. Bir işin yapılışını; yapan kişiden daha iyi bilecek kimse yoktur düşüncesinden yola çıkarak bir iş üzerinde hataların azaltılması ve iyileştirilmesi konusunda çalışanların bilgisinden yararlanılmalıdır. Bunun yanında çalışan önerileri ile oluşturulmuş yeni standartlar çalışanlar tarafından benimsenmesi daha kolay olacaktır. Çalışanların kuruluşa bağlılığını da artıracaktır. Öneri sisteminde dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan bir tanesi öneri veren çalışanlara geri bildirim yapılmasına özen gösterilmelidir. Önerilerin artırılması için ödüllendirmeler de yapılabilir.

Kuruluş için çok önemli olana sürekli iyileştirme faaliyetlerinin devamlılığı ve bu faaliyetlerin ne durumda olduğunun tanımlanması ve gözden kaçan iyileştirme fırsatlarının yakalanabilmesi için kuruluş içinde sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi gereklidir.

Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesiyle kuruluşlar sektördeki yerleri ve kısa ve uzun vadede yapmaları gerekenler hakkında bilgi sahibi olacaklardır. Proseslerin durumları hakkında bilgi sahibi olmaları kuruluşları performansın nasıl artırılabileceğinin belirlenmesi için önemli bilgilere ulaşmalarını sağlayacaktır.

Bu çalışma sürekli iyileştirmenin değerlendirmesi için dört ayrı fakat beraber uygulandığı zaman bu değerlendirmenin eksiksiz olarak yapılmış olduğunu garanti eden bir değerlendirme sistemi sunmuştur.

Birinci stratejiyle kuruluşlarda yürütülen iyileştirme çalışmalarını değerlendirerek, bu çalışmalar sayesinde kuruluşun ne kadar ilerlediğine ilişkin bilgiler oluşturulmaktadır. Yapılan çalışmalar ile kuruluşta elde edilen ilerleme arasındaki ilişki raporlanmaktadır. Bu yüzden birinci strateji daha çok yapılan faaliyetlerin kayıtlarının kontrol edilmesi ve raporlanması amaçlanıyor.

İkinci stratejide bizim için önemli olan süreçlerimiz üzerinde çalışarak bu prosesler üzerinde verimsiz olan koşulların, risklerin ve fırsatların tanımlanması faaliyeti yürütülüyor. Yapılan proses denetimleri iyileştirme fırsatlarının yakalanması konusunda imkan sağlayacağından bir önceki stratejiye kaynak olabilecek faaliyetlerin doğurucusu olacağından çalışmalar hassasiyetle yürütülmelidir.

Üçüncü strateji ise kuruluşun, geliştirilmiş üst düzey kriterler ile değerlendirilmesi çalışmasıdır. Bunlar bir takım standartlar örneğin ISO 9004 gibi verimlilik için kılavuz olarak kullanılabilen bir standart, kalite üzerine çalışmış kişilerin verimli ve etkin bir kuruluştaki olması gerektiğine inandığı kriterler veya ulusal kalite ödül kriterleri gibi kriterleri kullanarak kuruluşumuzun durumunun ortaya çıkartılması çalışmaları olacağı düşünülmelidir.

Dördüncü strateji ise kuruluşun personelinin sürekli iyileştirme algısının ölçülmesi olarak belirlenmiştir. Bu çalışma kuruluş politika ve hedeflerinin anlaşılma düzeyinin belirlenmesi, kişilerin bu hedeflere katılımının düzeyinin ölçülmesi ve iyileştirme fırsatlarının yakalanmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada önerilen modellerle tüm bu stratejilerin avantajlarından aynı zamanda yararlanmak mümkün olacaktır. Sürekli iyileştirmenin yakalanması için çalışanların iyileştirme fırsatlarına odaklanması gerekir. Bunun için kuruluşlar iyileştirme önerilerinin kuruluş içinde çalışan farklı kademelerden oluşan çalışanlarından alıp yine farklı kademedeki kişilerin oluşturduğu iyileştirme ekipleri ile yürütmelidir. Ve çalışmada belirtilen dört strateji bir arada kullanılarak değerlendirmeye odaklanmalıdır.

Öneri sistemleri çalışan algısının doğrudan ölçülebileceği bir zemin oluşturmakla beraber çalışanların alınacak kararlara katılma isteklerini artıracak ve motivasyonu olumlu yönde değiştirecektir. Yapılan iyileştirmelerin kuruluş çalışanları tarafından verilen önerilerin doğrultusunda olması yapılan değişikliklerin kuruluş içerisinde daha kolay kabul görmesini sağlayacaktır.

İyileştirme önerilerinin kuruluşta karşılaşılan kalite sorunları ile ilişkilendirilerek yapılacak olan iyileştirme ile hangi kazançların hedeflendiğinin belirtilmesi bu iyileştirme faaliyetlerine kaynak ayıracak üst yönetimin kararını etkileyecektir. Bu hedeflerin gerçekçi olabilmesi için kuruluşta öncelikli olarak değiştirilmek istenen mevcut durumun anlatacak göstergelerin izlenmesi gerekmektedir. Kuruluş bunun için etkin bir veri toplama ve analiz sistemi oluşturmalıdır. Değişimin belgelenebilmesi için değişim öncesi ve değişim sonrası durumun sayısal olarak ifade edilmesi gerekmektedir.

Sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi için dört stratejiden en önemli olanı iyileştirme faaliyetlerini tek tek ele alındığı birinci stratejidir. Kuruluş içerisindeki iyileştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesiyle; kurum içerisindeki sürekli iyileştirme çalışmalarına çalışanların yaklaşımını görmek; incelenen faaliyetlerle yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yeterliliğini tespit etmek, diğer stratejilerden gelen bilginin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek ve ilerisi için iyileştirme fırsatlarının belirlenmek için çok önemli bilgileri oluşturur. Aynı zamanda diğer üç strateji sonucu elde edilen değerlendirme çıktıları birer iyileştirme çalışması gibi görülüp Strateji I denetim kapsamına alınarak diğer stratejilerin değerlendirilmesi de sağlanabilir. İyileştirme faaliyetlerinin tek tek ele alınarak gelişmelerin başarısının değerlendirildiği Strateji I kuruluşta yılda bir kez gerçekleştirmelidir. Denetim sonucu başarılı bulunan bir iyileştirme çalışması kuruluş tarafından belirlenip kuruluş çalışanlarına duyurulmalı ve ödüllendirilmelidir. Bu değerlendirme çalışanların motivasyonlarını artıracak şekilde yapılanların övülmesi için bir fırsat olarak görülmelidir.

Strateji II ile yapılan süreç performanslarının değerlendirilmesi, belirli anahtar göstergeler göz önüne alınarak süreçlerdeki iyileştirme fırsatlarının tespit edilmesi için önemli bir çalışmadır. Bu değerlendirme çalışması kuruluşlarda yılda en az iki kere gerçekleştirilerek var olan öneri sistemi için iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi için önemli veriler elde etmekte kullanılmalıdır. Bu denetimlerin raporları Yönetim gözden geçirme çalışmaları için de bir girdi olarak kullanılabilir.

Strateji III ve Strateji IV yılda bir kere tekrarlanarak kuruluştaki sürekli iyileştirme anlayışının kapsamlı bir kriter ve kuruluş çalışanları açısından nasıl gittiğini gösterme konusunda kullanılması önemli olan iki değerlendirme stratejisidir.

Bir kuruluşta sürekli iyileştirme faaliyetlerinin varlığını tespit etmek için en önemli gösterge kuruluşun koyduğu hedeflerdir. Ürün uygunluğu, süreç performansları ile koymuş olduğu hedefler sürekli iyileştirme faaliyetleri için başlangıç noktası olarak görülmelidir. Bu yüzden sistem denetimlerinde denetçiler öncelikle kuruluşun var olma amacıyla bu amaca ulaşmak için koyduğu hedefleri kontrol etmekle işe başlamalıdır. Kuruluşun oluşturduğu vizyon ve misyonla uyum içinde olup olmadığı ve bu hedeflerle istenilen noktaya gelme konusunda başarıya ulaşılabileceği değerlendirilmelidir. Bunun dışında sistem denetimlerinde sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yeterliliği ve yaygınlığı ile ilgili bilgilerin bulunabileceği yerler aşağıda listelenmiştir:

- Hedefler ile ilgili veriler ve analizleri
- Yönetim gözden geçirme girdileri
 - Ürün uygunluğuna ilişkin veriler
 - Süreç performansları
 - Müşteri Şikayetleri
 - Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin durumu
- Yönetim Gözden Geçirme Çıktıları (Alınan Kararlar)
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyet İçerikleri
- Müşteri Memnuniyet Verileri

Denetçi yukarıda belirtilen tüm delilleri aramalı bu faaliyetlerin yeterliliğini kontrol etmelidir. Sürekli iyileştirmenin kuruluşta hakim olması için yapılması gerekenlerin neler olduğunu kuruluş yetkilileri ile paylaşmalıdır. Tespit ettiği iyileştirme noktaları üzerine tavsiyede bulunmalıdır.

Yapılan ISO 9001:2000 belgelendirme denetimlerinde kuruluşların en büyük sorunun oluşturulmuş olan sisteme olan inançsızlıktır. Üst yönetimin bir stratejik kararı olarak alınmayan kalite yönetim sistemi kurma kararı sonucunda oluşturulan

sistemlerde TKY felsefesinin etkisi görülmemektedir. Böyle oluşturulan sistemler sadece doküman yönünden hazırlıklarını tamamlamaktadır. Standarda, belirlenen faaliyetler sistemin yürütülmesi için gerekli birer faaliyet olarak görülmekte ve bunlar için yeterli olmayan çıktılar hazırlanarak denetimlere girilmektedir. Belge almak amaç olarak görüldüğü için yapılan faaliyetlerin yetersizliği sistem ile çalışan kişileri rahatsız etmemektedir.

Kurulan sistemlerdeki başka bir sorun oluşturulmuş olan sistemin işin yapılışına hiçbir yenilik getirmeyeceği inancıdır. Oluşturulan sistemlerde işin yapılışı ile ilgili hiçbir değişiklik kabul edilmeyerek sistemin getireceği yeniliklere direnç oluşturulmasıdır.

Bunların dışında iyileştirme faaliyetlerinin bir göstergesi olabilecek kalite hedeflerinin belirlenmesi ve izlenmesi konusunda zorlanmalarıdır. Çalışanların toplam kalite konusunda yetersiz bilgileri, sayıya odaklı çalışma düzeni, üretim sahasında çalışan personelin eğitimsizliği ve yetersizliği hedeflerin tespit edilmesinde ve bunların üretim sahasında izlenmesini zorlaştırmaktadır. Genellikle izlenmesi kolay olan fakat ürün uygunluğu ve süreç performansı hakkında pek fazla bilgi vermeyen veriler izlenmektedir. Kuruluşa faydalı olabilecek iyileştirme konularına kaynak olabilecek verilerin izlenmemesi ile iyileştirme fırsatları kaçırılmaktadır.

Düzeltilici ve önleyici faaliyet çalışmalarının tam olarak işletilmemesi kuruluşlarda karşılaşılan problemlerin biridir. Var olan ya da potansiyel uygunsuzlukların ortadan kaldırması faaliyeti olarak kuruluşların sadece düzeltme faaliyeti yürütmesidir. Düzeltici faaliyetler karşılaşılan problemin tekrar etmemesi için yapılan kök nedenin ortadan kaldırılmasıdır. Fakat kuruluşlarda hatanın ortadan kaldırılması olarak anlaşılmaktadır.

Diğer önemli bir konu ise standart içinde sürekli iyileştirme değerlendirmesi için önemli olan faaliyetlerin önüne üretim çabasının geçmesidir. İç denetim, yönetim gözden geçirme faaliyetlerinin süreç hedeflerinin izleme çalışmalarının

yeterli seviyelerde gibi önemli faaliyetlerin yetersiz bir şekilde yürütülmesidir. Bunun önlenmesi sürekli iyileştirme ve standarda ilişkili olan maddeler hakkında bilgilendirmenin yapılması ve kuruluş üst yönetiminin sürekli iyileştirmenin bir kuruluş stratejisi olduğunun çalışanlara iletilmesi gereklidir.

Sürekli iyileştirmenin kuruluşlarda etkin olarak yürütülmesi için bir kültür değişimine ihtiyaç vardır. Sürekli iyileştirme ve kalite yönetim sistemi hakkında bilgili ve bunu uygulamak isteyen çalışanların oluşturulması önemlidir. Yönetimin bu sistemin oluşturulması ve sürdürülmesi için tam destek vermesi zorunludur.

KAYNAKLAR

Aexonder, C, Philip. (1994). Voluntary Participation. *Quality Progress*, October 1994.

Akpınar, E. (2006). *Kamu Yönetiminde Denetim Olgusu ve Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunbağ, M. (2005). *ISO 9000 Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Uluslar arası Pazarlamaya Etkileri: İç Anadolu Bölgesi’de Bir Uygulama*. Kayseri:Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Akyuğlu, M., A. (1996). *Denetleme ve Revizyon*. İzmir: Barış Yayınları, 3.Baskı.

Anonim. (2008). Global Group, TS EN ISO 9001:2000 Baş Denetimçi Eğitim Notları. İzmir.

Anonim. (2007). ICR-International Certifacation Registrar TS EN ISO 9001:2000 Baş Denetimçi Eğitim Notları. İstanbul.

Arter, D. R.,Cianfrani, C. A. ve West, J. E. (2003). *How to Audit the Process-Based QMS*. Milwaukee:ASQ Press.

Atay, C. (1999). *Devlet Yönetimi ve Denetimi*. İstanbul:Alfa Yayınları, 2.Baskı,

Baraçlı, H. (2003). Etkin Süreç Yönetimi ile İşletmelerde Sıfır Hata. *Metal Dünyası*, 10 (119).

Bayrak, . (1997). Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 77-96

Çavuşoğlu, İ. (2006). *Modern Kalite Yönetim Sistemlerinin Endüstriyel Uygulamalarında Proses Performanslarının Değerlendirilmesi ve Sürekli İyileştirilmesi*. Doktora Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Doğan, İpekgil, Ö. ve Tütüncü, Ö. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.

Doğruel, E. (1991). Bağımsız Dış Denetimde Kalite. *Denetim Dergisi*, Yıl:6, Sayı 71-72 (Kasım-Aralık).

Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi, ISO900 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Alfa Yayını.

Erdoğan, Tozkoparan, G. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Helvacıoğlu, H. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Geliştirmedeki Yeri, Önemi ve Uygulamadan Örnekler*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İmai, M. (1994). *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul:Brisa Yayını,

Ishikawa, K. (1985). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul :Çev.:Şişe Cam A.Ş.

Kavrakoğlu, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul :Kalder Yayınları.

Kayatekin, Uğurluel, E. (2004). *Sağlık İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kenger, E. (2001). *Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu*. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu.

http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm (15.Aralık.2008).

Kobu, B. (1981). *Endüstriyel Kalite Kontrolü*. İstanbul:Önsöz Basım ve Yayıncılık Koll. Şt..

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Köksal, H. (2003). Üretimde Başarının Sırrı: Etkin Yönetici, *Metal Dünyası*, 11(119).

Öz, İrfan. (2006). *Karabük İlindeki Mesleki ve Teknik Okul ve Kurumlarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi*. Zonguldak.:Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Özel, A. (2003). *Kalite Sağlamada Sistemik Yaklaşımlar ve ISO 9000 Standartları*. İzmir:Tetra Pak.

Öztuna, B. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Russel, James, P. (2004) *Continual Improvement Assessment Guide Promoting and Sustaining Business Results*. Milwaukee.ASQ Quality Press.

Sayıştay. (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri*. Ankara :SAYIŞTAY.

Günel, N. (1995). 2000'li Yılların Eşiğinde Yönetimsel Denetim Sistemine Eleştirel Bir Bakış. *Türk İdare Dergisi*, Sayı 409 (Aralık).

Sofuoğlu, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Üretim Süreçleri Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tortop, N., İşbir, E, ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

TS EN 9000. TSE, Türk Standartları Enstitüsü 2004, Ankara

TS EN 9001. TSE, Türk Standartları Enstitüsü 2000, Ankara

TS EN 19011. TSE, Türk Standartları Enstitüsü 2004, Ankara

Weaver, Charles, N. (1991). *TQM: A Step-by-Step Guide to Implementation*. Press Printed in USA: ASQC

Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul:Panel Matbaacılık.

Yıldırım, H. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Yönetim Faktörü. *Makine Market*, 3 (34).