

*Bu makaleye atıfta bulunmak için/To cite this article:*

AĞIN, K. (2020). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kaizen Felsefesinin Örgütlerin Maliyet, Verimlilik ve Kalite Düzeylerine Etkileri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (3) , 1191-1207.

## Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kaizen Felsefesinin Örgütlerin Maliyet, Verimlilik ve Kalite Düzeylerine Etkileri

Kaya AĞIN<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Günümüzde artan yoğun rekabet işletmelerin sürekli değişen müşteri gereksinimlerini karşılamaları konusunda toplam kalite yönetimini daha etkin kullanmalarını mecbur bırakmıştır. Rekabet ortamında rakiplere karşı üstünlük sağlamak için kaliteyi, düşük maliyetle gerçekleştirmek işletmelerin temel amacı olmuştur. Bunun yanı sıra işletmeler değişen teknolojik şartlara, küresel ekonomik uygulamalara uyum sağlayabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarını organizasyonlarında uygulamak zorunda kalmışlardır. Verimliliğin artması, maliyetlerdeki azalma, iş süreçlerinin kısılması ve üretimden pazarlamaya kadar tüm yönetim faaliyetlerinde kullanılmaya başlanan Kaizen uygulamaları işletmelerin her geçen gün daha zor hale gelen rekabet pazarında kendilerine yer bulmalarını sağlamıştır. Bu çalışmada Kaizen felsefesi ve toplam kalite yönetimi yaklaşımı ve uygulamalarının, işletmelerdeki verimliliğe olan etkileri literatür desteği ile teorik olarak ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Kaizen, Kalite Maliyetleri.

### Effects of Kaizen Philosophy on Cost, Productivity and Quality Levels of Organizations in the Context of Total Quality Management

**Abstract:** In today's world, a constantly increasing and intense competitive environment has forced businesses to use total quality management more effectively in order to meet constantly changing customer needs. To realize the quality at low cost has been the main purpose of the enterprises in order to obtain advantages against the competitors in the competitive environment. In addition, companies have been able to implement continuous improvement efforts in their management in order to adapt to changing technological conditions and global economic practices. Kaizen applications that have been used in all management activities, from increasing productivity, decreasing at costs, shortening of business processes and from production to marketing have ensured businesses find a place in the competitive market, which is becoming more and more difficult. In this paper, the effects of Kaizen philosophy and total quality management approach and practices on productivity in businesses are theoretically discussed with the support of the literature.


**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Kaizen, Quality Costs.


**Makale Geliş Tarihi:** 13.06.2020

**Makale Kabul Tarihi:** 23.09.2020

#### I. Giriş

Ulusal, uluslararası ve küresel çevrede hızla değişen ortamında rekabetin, şekli ve şiddetinin gittikçe yoğunlaşip ve farklılaşması, hizmet ve üretim kalitesinin önemini artırmıştır. Kalite, çağımızda hayatımızın vazgeçilmez bir unsuru olmuştur. Kalite

<sup>\*)</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü (e-posta: kagin@erzincan.edu.tr)  ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0003-2783-5334>

Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır  iThenticate<sup>®</sup> intihal incelemesinden geçirilmiştir.

kavramını bu derece ön plana çıkaran unsurlar, müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, küresel liberalleşme eğilimlerinin artması, teknolojik değişimler, küresel rekabet koşullarıdır. İşletmelerin, rakipleriyle rekabet edebilmesi için birçok farklı yönetim sisteminden yararlanmaları gerekmektedir. Yalın üretim teknikleri, ürün geliştirme, kalite mühendisliği, toplam kalite yönetimi (TKY) ve Kaizen bu sistemlerden bazılarıdır. Örgütlerde uygulan her tür yönetim yaklaşımlarının uygulama yöntemi birbirinden farklı orsada, ortak amaç rekabet düzeyini artırıp örgütsel verimliliği sağlamaktır. Bu bağlamda Kaizen ve toplam kalite yönetimi enstrümanlarının örgütlerde uygulanması örgütsel maliyetleri azaltır, örgütü rakipleri karşısında daha avantajlı bir konuma getirir. Ürün ve hizmetlerde kaliteyi ve müşteri ihtiyaçlarını temel alan işletmelerin, değişen müşteri taleplerini karşılamak için yeniliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu yeniliklere uyum sağlarken işletmelerin de maliyetleri makul ölçülerde tutmaları gerekir. Bu bağlamda, işletme, maliyetlerinin azaltılmasında post modern yönetim yaklaşımlarından yararlanıp, kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir

İşletmeler, ne üretirsem müşteriye onu satarım pazarlama anlayışı yerine, müşteriye odak yapan bir yönetim modeli ve pazarlama stratejisine göre, müşteri ihtiyaç ve beklentileri neyi gerektiriyorsa onu üretmek ve satmak mantığı ve felsefesiyle hareket etmek ve pazarlama anlayışını da bu çerçevede düzenlemek zorundadır. Hatta bu anlayışın da artık güncellenerek insan merkezli pazarlamanın müşterinin yolculuğunu kuşatmak için derinleştiği ve genişlediği “pazarlama 4,0” anlayışına evirildiğini söyleyebiliriz (Lings,2004:407;Tek,1997:57-58). Bu çalışmada toplam kalite yönetimi ve Kaizen felsefesinin, maliyet ve verimlilik yönünden örgütlere olan etkileri bu alanda yapılmış olan yerli ve yabancı akademik çalışmalar temel alınarak, geniş literatür desteğiyle farklı bir görüş ortaya koymaya çalışılacaktır.

## II. Kaizen Felsefesi

Kaizen'in temeli, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da atılmıştır. Kaizen stratejisinin kurucusu Masaaki Imai'ye göre Japon yönetiminin en önemli kavramı, Japon iş başarısının anahtarıdır. Kaizen, sürekli iyileştirmeyi amaçlayan Japon eski bir geleneğinden esinlenen yönetim felsefesidir. Kaizen, hem gelişmek hem de geliştirmek için kullanılan bir yönetim stratejisi, örgütsel süreçleri kolaylaştırıcı ve israfı azaltıcı yönetim enstrümanıdır (Imai,1997:95-98). Kazien, tüm toplum için gelişme ve herkes için iyileşme anlamı taşır; mevcut durumla yetinmeyip daha iyiye ulaşmayı amaçlar. Mevcut durumla yetinmek Kaizen'in baş düşmanıdır (Çetinay,2013:2). Kaizen felsefesi verimlilik, TKY, kalite iyileştirme, ürün geliştirme, grup faaliyetleri, sıfır hata, kalite çemberleri ve otomasyon, kanban, tam zamanında üretim, yönetim ve İş gören işbirliği, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti gibi konuları kapsamaktadır. Kaizen, tüm çalışanları örgütsel süreçlere dâhil ettiği için bireysel hareket etmek yerine takım olma bilinci kazandırır(Kamaşoğlu,2020:blog).

Kaizen kavramı, Japonca bir kalite terimidir. Kaizen, kai (gelişme);zen(sürekli) anlamında olan iki sözcükten oluşur, iyileşme ve sürekli gelişmeyi ifade eder (Ören,2002:42). Bu yönetim ve felsefenin ortaya çıkış noktası, her tür üretimde iyinin de

iyisinin yapılabileceği düşüncesidir. İyi ve sürekli iyileşmeyi ve gelişme anlamına gelen Kaizen felsefesinin başlıca çıkış noktası, hiçbir ürün ve hizmetin mükemmel olamayacağı, daima daha mükemmelinin olabileceğidir (Karakaya,2004:586).Hiçbir şey mükemmel değildir. İşletmeler, kendini geliştiremez ve iyileştirmemezse daha iyi olan işletmeler arasında yok olmaya mahkûmdur. **Kaizen**, örgütte sorunların olduğunu ve olabileceğini makul addeder; sorunlar, yaşamak için değil, çözülmek için vardır, prensibini benimser. Sorunları çözmek ve bir daha olmaması için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar. Kaizen problemlerin bilincinde olmayı öngörür ve bu problemleri tanımlayabilmek için ipuçları verir, örgütlerde kullanılan birçok yönetim uygulamalarını kapsayan önemli bir yönetim şemsiyedir (Elvinaz,2002:13-15). Süreç odaklı kriterler uzun vadeli perspektif gerektirir, sonuç odaklı kriterler ise işe odaklanır ve kısa vadeli faydalar sağlar. Süreç odaklı düşünme, Kaizen felsefesinin kilit unsurlardan biri olmuştur. Kaizen uygulamaları, Japon endüstrisine küresel pazarlarda en büyük rekabet avantajını sağlamıştır. Japon ve Batı yönetimi arasındaki bu tür bir odaklanma, farkı çalışma ortamından bağımsız olarak verimliliğin kendisini geliştirme stratejisini kurmasını sağlamıştır(Şimşek,2001:139). Genellikle, kalite kontrolü söz konusu olduğunda yalnızca ürünlerin kalitesine bakılır ancak Kaizen aynı zamanda insan kalitesi ile de ilgilidir; eğitim ve öğretim ile birlikte tüm çalışanların kalite kontrol sürecine katılımı sağlanır. Bu uygulama Japon verimlilik sistemindeki bir aksiyondur; kalite, eğitim ile başlar ve kontrol ile biter. Yönetim, iş kültürünü yükselterek insan kaynakları alanında kaliteli ve motivasyonu yüksek bir ortam geliştirmekle görevlidir(Imai,1994:40-43).

İşletmeler kendini geliştirmemez ve iyileştirmemezse daha iyi olan işletmeler arasında yok olmaya mahkûmdur. Yeniliği amaç edinmiş “Kaizen yaklaşımında” değişimin küçük adımlarla ve sürekli biçimde yapılması amaçlanmıştır. Bu değişimler iş ve sosyal hayatta, kurumlarda, kuruluşlarda, işletmelerde, ailelerde kısacası, hayatın her alanında uygulanmaktadır. Bu iyileştirme ve gelişim faaliyetlerinin işletmelerde uygulanması hedefleniyorsa, tepe yöneticileri dâhil işletmenin tüm birimlerin her kademedeki çalışanlarının katılımıyla mümkün olacaktır (Monden ve Hamada,2011:17-20).Bu yaklaşımda temel prensip, hiçbir zaman mevcut durumla yetinmeyip, her koşulda ve her alanda daha iyiye ulaşmayı hedeflemektir. Kaizen felsefesinde tekrar etme ve kendini yenileme, hataları ayıklama düşünceleri yer almaz; hiç hata yapmama düşünceleri yer alır. Toplam kalite yönetim temel unsurlarından olan Kaizen süreci, örgütte sorun ortaya çıkınca başlar. Kaizen, örgütte çıkan sorununun çözümünde farklı uzmanlık alanlarındaki ekiplerden oluşur, köklü çözümler ortaya kor. Sorunun gerçek nedenini ve çözümünü de verir (Yamak,1998:162).

Üretimde çıkan yüksek maliyetlerin düşürülmesinde önemli bir görev alan Kaizen yaklaşımı, ürün iyileştirme ve geliştirme için üretim süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ve maliyet yönteminin gerekliliğini ortaya kor (Basık,2012:259-362. Kaizen, hayatımızın her alanında varlığını hissettirir, örgütlere büyük sermaye olmaksızın, mevcut imkânlarla iyileşmeyi ve tüm çalışanların da bu sürece katılımını sağlar Kaizen'in amaçları arasında firmalara değer katan faaliyetler yer almaktadır. Bu faaliyetler; zamanında teslim, miktar ve çeşitlerin üretim yükü tesviyesi, standart iş,

tempolu hareketli çizgiler ve sağ boyutlu donanım şeklinde sıralanabilir (Imai,1986:6-10). Temelde, Kaizen süreçleri, sistemleri, ürünleri ve hizmetleri ele alır, daha sonra onları daha iyi bir şekilde yeniden inşa eder. Kaizen kalite kontrolüyle birlikte gitmektedir. Kaizen firma açısından sorunları olumsuz bir unsur görmez, bunun yerine onları olumlu bir fırsat olarak nitelendirir. Çözümlendiğinde firmada gelişmeyi, iyileşmeyi ve ilerlemeyi sağlayan her sorun Kaizen için bir fırsattır. Bu gelişimi sağlamak için Kaizen, sorunları bulur; çözümü uygulamaya koyar ve durumu düzeltir. Bu uygulamalar, verimsizlikleri ve diğer hususları ortaya çıkaran çalışanları da teşvik eder ve ödüllendirir. Kaizen hakkında öneriler üretmek için harekete geçmek, sonra da verimli fikirleri mümkün olan en kısa sürede uygulamak her çalışan için bir amaç haline gelir(Imai,1986:10-13).

Kaizen, örgütlerde daha fazla verimlilik ve kalite, daha iyi güvenlik, daha hızlı teslimat, daha düşük maliyet ve daha fazla müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlar. Bu, tüm çalışanların bu süreçlere katılımıyla sağlanır. Örgütteki yapılan her iyileştirme, iş görenlerin iş tatmini ve motivasyonunu artıracak örgütsel değişimi sağlayacaktır. Şayet bu değişim süreci, değişimin gerektirdiği koşullara sahip değilse, istenen sonucu elde etmek de mümkün olmayacaktır (Çetinay,2013:11).Bu değişim aşamasında alınması gereken, örgüt disiplini, zaman yönetimi uygulama becerilerin geliştirilmesi, tüm çalışanların paylaşımı ve etkin katılım, moral ve iletişim benzeri faaliyetler üstünde yöneticilerin özellikle durmaları gerekir (Yükçü,2000:263). Bu da, örgütün örgütsel gelişimini, büyüme ve verimliliğini sağlayacaktır. Çalışanların motivasyonunu artırmak için gerekli uygulamalar; lojistik sürecinin iyileştirilmesi, her alanlarda israfın azaltılması, daha kaliteli ürün ve hizmet üretiminin sağlanması ve alan kullanımında iyileştirmeye gidilmesidir. Kaizen, büyük sermaye gerektiren yatırımlara ve yoğun gelişmelere odaklanmak yerine çok sayıda küçük sorunu çözen yaratıcı yatırımlara sürekli odaklanmayı uygun görür. Kaizen'in gerçek gücü, sürekli olarak küçük iyileştirmeler yapmasıdır. Genel süreçleri iyileştiren ve israfı azaltan bir yaklaşım Kaizen uygulamasının temel amacıdır (Imai,1997:3-5).

#### A. Yenilik ve Kaizen Arasındaki Farklar

Kaizen yaklaşımında yenilikler küçük adımlarla sürekli olmalıdır. Kaizenin uygulanabilmesi için işletme çalışanlarına öncelik verilerek, bütün örgüt çalışanların bu sürece katılımı sağlanmalıdır. Kademeli bir ilerlemeyle kalıcılığı ve sürekliliği bulunan düzenli bir örgütsel yapının oluşturulması önem arz etmektedir. Büyük adımlarla plansız ve programsız usulde gerçekleştirilen yenilikler, örgütte değişkenliği yüksek olan teknolojiyi ve parayı öncelikli hedef olarak ortaya koyacaktır. Bu değişimin ani bir yenilikle yapılması işletme adına katılımı sınırlı düzeyde bırakacak ve kalıcı bir özelliği olmadığı için işletmeye bütünüyle kalıcı bir yarar sağlayamayacaktır. Bu bağlamda Kaizen'le yenilik kavramları arasında farklı özellikler söz konusudur (Eskin,2011:11). Kaizen'in özellikleri;

- ✓ Kaizen uzun vadeli bir yaklaşımdır, temposu sürekli ve değişkendir,
- ✓ Küçük adımlarla uygulanır, Kaizen sabır gerektiren tempolu bir yaklaşımdır,

- ✓ Tüm örgütlerde üyeleri Kaizen sürecine dâhil edilmelidir,
- ✓ Kaizen felsefesinde temel unsur insandır(Eskin,2011:13-14)
- ✓ Mevcutta var olan imkânlarla ek olarak küçük çaplı yatırımlar gerektirir,
- ✓ Kaizen yaklaşımı işletmenin hali hazır çalışanlarıyla uygulanır,
- ✓ İşletmenin sahip olduğu kaynaklar Kaizen uygulanması için yeterlidir,
- ✓ İşletmelerde (örgütlerde) tüm üyelerin katılımı ve sinerji gereklidir,
- ✓ Grup çalışması, grup çabaları, sistematik ve sistem yaklaşımını gerektirir,
- ✓ İnsanı temel alır, konvansiyonel bilgi gereklidir,
- ✓ İyi bir sonuca ulaşmak için büyük çabalar gerektirir(Monden,2002:25-27).

Bununla beraber yeniliğin özellikleri ise;

- ✓ Yenilikler kısa vadeli ve heyecanlandırıcı uygulamalardır,
- ✓ Yenilik uygulaması büyük adımların atılmasını gerektiren bir uygulamadır,
- ✓ Tüm İş görenler sürece dâhil edilmez, sınırlı sayıda personel ile uygulanır,
- ✓ Yenilik uygulamasında ön planda olan unsur teknoloji ve paradır,
- ✓ Mevcut imkânlarla ek olarak büyük çapta yatırımlar gerektirmektedir,
- ✓ Yenilik uygulaması için yeni iş görenlere ihtiyaç duyulmaktadır,
- ✓ Var olan kaynaklar yeterli değildir, yeni finansal kaynağa ihtiyaç duyulur,
- ✓ Hızlı gelişen ekonomilerde uygulanması daha uygun,
- ✓ Katılım sınırlı sayıda, isteğe bağlı gerçekleşir,
- ✓ Teknolojik gelişen atılımlar; yöne yeni keşifler, yeni teoriler,
- ✓ Çabalar teknolojiyle desteklenir (Çetinay,2013:3-9).

## **B. Kaizen ve 5S**

5S, örgütlerde kaliteli bir çalışma ortamı ve örgütsel bir iklim meydana getirmek ve bunu sürekli olarak devam ettirmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. İnsanların yeteneklerini artırarak örgüt verimliliğini artıran bir yöntem olarak,1980 yılında Japonya'da Takashi Osada tarafından ortaya konmuştur. Faaliyet şartlarını, verimlilik, güvenlik ve sağlığa uygunluk yönünden iyileştirmeyi amaçlar (Mohd,2010:1182). Ayrıca örgütte iş görenlere sağlıklı, temiz bir çalışma ortamı ve israfın azalmasını sağlar. Bu bakımdan düzenli, temiz bir çalışma ortamı istenirse 5S Kaizen yaklaşımının uygulanması işletmeler yönünden yararlı olacaktır. Bu uygulamada iş görenlerin yaptığı işleri için kullanacağı tüm donanımlar, olması gereken yerlerde ve düzenli bir biçimde bulunması gerekmektedir.5S'in anlaşılır, kullanılması kolay bir model olarak Boing ve Toyota firmalarında oldukça başarılı olduğu görülmüştür.(Rod,2008:566-567).İş

görenlerin yaptıkları işleri olumsuz yönde etkileyebilecek tüm unsurlar elimine edilerek, kabul edilen malzemelerse kendilerine ayrılan alanlarda bulundurulacaktır.5S, her rakamın bir Japonca kelimeyle nitelendirildiği beş kelimedenden oluşmaktadır. Bu kavramlar tablo1’de verilmiştir (Eskin vd.,2011:33):

**Tablo 1.** 5S’in Kelime Anlamları

Sıra	Kelime	Anlam
1S.	Se-ri	Toparlanma
2S.	Sei-ton	Düzenli olma
3S.	Sei-so	Temizlik
4S.	Sei-ke-tsu	Standardizasyon
5S.	Shi-tsu-ke	Disiplin

5S felsefesinin toparlanma aşamasında iş görenlerin çalışma ortamının fotoğrafı çekilir ve değişimden öncesi ve sonrası arasındaki farklılıklar böylece ortaya çıkmış olur. Sık kullanılan malzemeler ve kullanma ihtiyacının daha az olduğu malzemeler ayrı ayrı düzenlenir. Çalışma ortamının, yeniden düzenli bir hale getirilmesi iş görenlerin motivasyonunu artıracaktır. Her bir malzeme için uygun bir yer tespit edilip, malzeme etiketlenmelidir (Rod,2008:248-250). Düzenli olma aşaması, yapılacak işlerin herhangi bir aksaklığa uğramadan gerçekleştirilmesi için son derece önemlidir. Örneğin; montaj yapılması gereken bir makine için gerekli araç-gereç ve malzeme uygun olan yerde bulunamıyorsa, makinenin yapma süresi uzayacak ve bu durumda iş aksayacaktır. Bu amaçla atölyelerde sık kullanılan teçhizatın yerlerinin belli bir yerde düzenli olarak kalması sağlanacaktır(Çetinay,2013:4-6).İş görenlerin, çalışma ortamında herhangi bir aksaklıkla karşılaşmaması için dikkat edilmesi gereken diğer bir husus temizliktir. İş ortamının temiz olması zaman kaybını önleyerek üretime hız kazandıracaktır. İstenmeyen her unsur, çalışma ortamından uzak tutulmalıdır.5S yaklaşımının aşamalarından olan temizlik, düzenli olma ve toparlanma, çalışma ortamının uygun hale getirilmesini amaçlarken; standardizasyon ise çalışma ortamındaki durumun nasıl olması gerektiğini belirtmektedir. Çalışma ortamı temiz olmaması, iş görenlerin motivasyonunu düşürür, örgütsel verimliliği azaltır (Genç,2007:23-24).

Standardizasyon, bilinen bir faaliyete ilişkin ekonomik fayda sağlamak için tüm iş görenlerin yardım ve işbirliğiyle, belli prensipler koyma ve bu prensipleri uygulama sürecidir. Standardizasyon, örgütte kalitenin alt ve üst sınırını tespit ederek, belirlenen düzeyin üstünde mal ve hizmet üretimini sağlamaktır. Standardizasyon sürecinde ne ve nasıl olması gerekir sorularının cevabı açıkça ifade edilmelidir(Genç,2007:33-35).Bu anlamda mevcut olan durumla gerçekleştirilmek istenen durumun kıyaslanması gereklidir. Kaizen yaklaşımında standartlar büyük bir öneme sahiptir. Standartların olmadığı bir örgütte işin ne kadar yapılması gerektiği, yönetim analizleri, riskler, kayıplar, değişkenler gibi birçok faktörün tespiti konusunda belirsizlik yaşanacaktır. Kaizen, bu değişimleri değerlendirerek uygun bir yönetim anlayışını ortaya koyacaktır (Kaymakçı, 2012:43-45).

Disiplin kavramı, örgütlerde gerçekleştirilen iyileştirme çabalarının devamlılığı sürekli olarak sağlanması ve bunların sürdürülebilir hale getirilmesini ifade eder.

Örgütlerde disiplinli olarak çalışıldığı sürece, ürün ve hizmet iyileştirme ve geliştirme çabaları örgütün vazgeçilmez unsuru olacak, tüm bu çabalar örgüt varlığını sürdürdüğü sürece devam edecektir. Disiplin, standartların uygulamaya geçirilmesi konusunda çalışanların motivasyonlarını artırmaktır. Tüm bu aşamaların uygulanması halinde işletme içerisinde herhangi bir aksaklığa neden olacak tüm etkenlerin ortadan kaldırılması da sağlanmış olacaktır (Rod,2008:248-249).

Kaizen ve yenilik, toplam kalite yönetiminde sıkça anlam karmaşasına neden olan iki kavramdır. Yenilik kavramı, yeni bir teknoloji, geleceği belirsiz bir üründür. Yeni bir ürün pahalıdır, maliyeti gerektirir; geleceği karanlıktır, kalite sorunları muhtemelen ortaya çıkacaktır, bu da örgütler için artı maliyettir. İyileştirme kapsamlıdır, genele şamildir. Hizmet ve üretim örgütlerinde herhangi bir iyileştirme söz konusu olduğunda başarı, kalite ve verimlilik de birlikte gelecektir. Kaizen felsefesinin uygulamasında birçok süreç mevcuttur. Bunlar, otomasyon, iş yeri disiplini, kalite iyileştirme, tam zamanında üretim, sıfır hata, işçi-işveren işbirliği, robotik teknolojilerin kullanımı, müşteri yönetimi, kalite kontrol yönetimi, öneri sistemleridir. İyileştirme temelde Kaizenin bir parçasıdır. Yenilik bir devrimdir, sürekli geliştirmeyi gerektirir. Yenilikler daima Kaizen'le desteklenmelidir. Kaizen'de, beliren standartların uygulanmasının sürdürülebilir bir hâle getirmek yeterli değil, onları geliştirmek için sürekli çabalar gerektirir. Kaizenin en önemli yatırımı insandır. Kaizen, sadece insana yatırım yapmaz, teknolojiye de yatırım yapar; bunlar örgütler için büyük maliyet oluşturur. Uzun vadede bu maliyetler örgüte karı ve büyüme, gelişme sağlar. Bunun için de işletmenin belirlenen standartlara bağlı olması gerekmektedir (Çetinay, 2013: 45).

### **III. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi**

Tarihsel süreç içinde bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmelerin üretim kapasiteleri artmış ve artan üretim kapasiteleri ile birlikte bir yandan kalite geliştirme, diğer yandan da yönetim geliştirme çalışmaları ağırlık kazanmaya başlamıştır. Doğal olarak bu alanda yapılan çalışmalar birbirlerini etkilemiş ve kalite konusundaki çalışmalar yönetim alanına, yönetim alanındaki çalışmalar da kalite alanına doğru ilerleyerek günümüzde toplam kalite yönetimi noktasında buluşmuşlardır (Schermerhon,1999:34). Bu bakımdan toplam kalite yöntemini gerek kalite yönetimi gerekse yönetimin kalitesini birlikte ifade eden bir kavram olduğu söylenebilir. Toplam kalite Yönetimi, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine örgütün tüm üyelerinin katılımıyla kaliteli ürün ve müşteri ihtiyaçlarına odaklı, bir örgütsel yapının oluşmasını amaçlar (Daft,2000:653-654).

#### **A. Kalite**

Kalite, günümüzde incelenmesi gereken bir unsur olmaktan ziyade, düşünülmesi gereken alternatif bir unsur durumuna gelmiştir. Kalite, tüketici istek ve beklentilerinin yerine getirilmesiyle doğru orantılıdır(Acar,2005: 85).Kalite, tüketiciye verilen bir ürün ve hizmetin özelliklerinin bütünüdür. Kalite, bir ürün ve hizmetin makul kabul edilen ihtiyaçları karşılayan özelliklerin toplamıdır (Hubbbard,1999:17-18). Kalite, ürün ve hizmetin iyi ve gerekliliğine uygun olmasıdır. Kaliteyi müşteri belirler, günümüzde

kalitenin önemi daha fazla anlaşılır hale geldikçe, kaliteye ilişkin sorunlarda artmaktadır. Toplumda üretici ve tüketici gibi birçok kesimi ilgilendiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde örgütler, müşteri memnuniyetini ön planda tutarak kaliteyi artırma çabaları içine girmişlerdir(Özbirecikli,2001:82). Kalite, bir malın veya hizmetin müşterinin amaçlarına uygunluk düzeyidir. Kalitenin üretici veya tüketici açısından etki seviyesi, ürün ve hizmetin müşterinin amacına uygun özelliklerinin olmasıdır (Gümüšoğlu,1995:1).Kalite, kullanım ve standartlara uygunluktur (Juran). Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (Crosby). Bir ürün veya hizmetin istenen özelliklere uygunluk derecesi tasarım kalitesini gösterir (Şimşek,2014:212).

Kalite, çalışanların yaptıklarından daha ziyade işletme yönetiminin kararlarının ve faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Zira bir işin hangi süreçte, nasıl ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar verenler işletmenin üst yönetimidir. Bu bağlamda toplam kalite yönetim yaklaşımlarını uygulayan işletmeler, ürün kalitelerini arttırmakta ve müşteri gereksinimlerini karşılayarak onları memnun edebilmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışı artık örgütler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bu anlayışın işletmenin varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlamanın yanı sıra birçok avantajı da örgütlere kazandıracaktır (Geçikli,1999:37). Bu avantajlar:

- ✓ Tüm süreçlerde israf ve zaman kaybını önlemek, pazarlama daha etkin ve sağlıklı olarak yönelebilmek,
- ✓ Kaliteyi artırarak müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasını sürekli hale getirmek,
- ✓ Döngü zamanını kısaltmak, örgütsel değişim ve gelişimi açık hale getirmek,
- ✓ Maliyetleri ve hatalı ürünü azaltmak için tüm süreçleri sürekli ve düzenli olarak takip etmek,
- ✓ Çalışanların motivasyonunu ve örgütsel verimliliği yükseltmek, sorunların çözümünde ekip yaklaşımını benimsemek,
- ✓ İyileşme ve gelişmeyi(Kaizen)sürekli hale getirmek, performans kriterleri geliştirmek, rekabet stratejileri oluşturmaktır( Alkan, 2001: 185).

### **B. Toplam Kalite Yönetimi**

TKK, bir kurum içerisinde kaliteyi odak yapan, kurumun tüm iş görenlerinin katılımı ve müşteri memnuniyeti esas alınmasıyla uzun süreli başarıyı hedefleyen ve kurumun tüm çalışanlarına ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır (Ichiro,1999:12). TKY, örgütün sürekli ürün ve hizmetin iyileştirmesi, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanmış olarak yönetilmesidir(Schermerhorn,1999: 34).Örgütün sürekli iyileştirmeyi temel alıp, her faaliyetine kaliteli olarak yapmasını taahhüt etmesidir (Daft, 2000: 653). TKY, iç ve dış müşterilerinin istek ve beklentilerini temel bir unsur olarak alan, müşteri memnuniyetini ve müşteri bağlılığının oluşturulması gayesiyle iyileştirme ve yenilik yapmayı daima öngörür. TKY, örgütün başarısında tüm örgüt çalışanlarını asli bir üye olarak gören çağdaş bir yönetim modelidir. Toplam Kalite Yönetimi bir devrim



değil, evrimdir(Özevren,1997:17).Ortaya çıkışından başlayarak, merhale merhale gelişmekte olup, diğer post modern yönetim modellerinin de temelini oluşturmuştur. İnsanı temel alan, kalite kültürünü insanla bütünleştiren toplam kalite felsefesi, evrimsel bir değişimle, daha çağdaş daha modern ve medeni toplumların oluşmasına da zemin hazırlamıştır TKY'yi bizzat iş gören ve müşterilerini avantajlı hale getirmeye çalışan bir yönetim anlayış ve modelidir. Toplam kalite yönetimi, uzun zamanda müşterinin yetinmesini, başarmayı, kendi iş görenleri ve toplum için üstünlük sağlamayı amaçlayan, kalite düzeyini tüm süreçlerde artırmayı hedefleyen ve tüm personelin katılımına dayanan bir örgütsel yönetim modeli ve anlayışıdır (Tekin, 1999: 106-107).

TKY, müşteri tatmin ve memnuniyetini maksimum seviyeye ulaştırmak için müşteri ve iş görenlerinin gereksinimlerini tespit edilmesi ve karşılanması için tüm iş görenlerin katılımının sağlandığı, ortak çalışmanın desteklendiği, maliyet optimizasyonunun sağlandığı, süreçlerin kontrol altında olduğu ve sürekli gelişimin ve iyileşmenin amaçlandığı bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi, işletmede müşteri tatmininin sağlanması, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve sürekli hale getirilmesi amacıyla, işletmenin pazarlama, üretim, dağıtım gibi tüm birimlerinde uygulanan ve işletmenin her biriminin ortak çalışmasının bir ürünü olan kaliteyi artırmak adına uyguladığı yönetim sistemi ve felsefesidir. Yönetim sistemiyle tam bir bütünleşme sağlanmadan yapılacak TKY uygulamaları sonucunda, ya başarılı gelişmeler ortaya çıkması çok uzun zaman alacak ya da hiçbir sonuç alınamayacaktır.(Cavlak,2010: 40)

Günümüz dünyasında sürekli değişen müşteri gereksinimlerini karşılamak ve yaygınlaşan teknolojik gelişmelere ve esnek üretim sistemlerine ayak uydurabilmek için işletmeler toplam kalite yönetim sistemlerini daha fazla uygulamaya başlamışlardır. Bu bağlamda rekabet pazarında işletmeler söz sahibi olabilmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri vardır. Bu ilkeler (Karcıoğlu ve Biçer, 2013:4):

- ✓ Kaliteyi odak yapma,
- ✓ Müşteri memnuniyetini esas alma,
- ✓ İyileştirmeyi sürekli hale getirme,
- ✓ Örgütsel süreçlerin faaliyetlerinin iyileştirilmesi,
- ✓ Kalite kapsam ve uygulamasının derinleştirilmesi,
- ✓ İletişim ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesi,
- ✓ Tekrara gerek bırakılmaması,
- ✓ Takım çalışması,
- ✓ Yetki devri,

İşletmelerin toplam kalite yönetiminde hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için bazı temel ilkelere dikkatle durması gerekmektedir. Bu ilkeler toplam kalite yönetiminin verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Bu ilkeler:

- ✓ Önceliği insan olan; müşteriye odaklı bir örgüt,
- ✓ Müşteri memnuniyetini temel alan bir yaklaşımı benimseyebilmek,
- ✓ Kalite konusunda çalışanların eğitimlerini sürekli olarak sağlamak,
- ✓ İşletme içinde ekip çalışmasını, yani ortak çalışmayı benimseyebilmek,
- ✓ Üst yöneticilerin, toplam kalite yönetimine tüm çalışanları dâhil etmesini sağlamak,
- ✓ Analizlerden ve istatistiki verilerden faydalanmak,
- ✓ Sürekli iyileşme ve gelişmenin gerekliliğini kavramaktır.

Bu ilkeler, özünde insan olan bir yönetim yaklaşımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Üst yönetimin liderliğinde ise insana öncelik veren, müşteri memnuniyetini temel alan, kalite konusunda iş görenin eğitimini sağlayan, ekip çalışmasının gerekliliğini belirten ilkeler de bu düşünceleri desteklemektedir.

### **C. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri**

#### **1. Müşteri Odaklılık**

Günümüz küresel pazarında rekabet ortamı, işletmeleri müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün geliştirmeye zorlamıştır. Müşterilerin gereksinimlerini anlamak için de kalitenin standardını müşterinin belirlediği bilinmesi gerekmektedir. Müşteri toplam kalite yönetimi bakımından kaliteyi belirleyen temel unsur olarak ele alınır. Bu açıdan müşteri memnuniyeti işletmeler için ön plandadır. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için de kaliteyi müşteri belirler anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Müşteri isteklerinin tatminini temel kuruluş felsefesi haline dönüştürme yolunda çaba gösteren kurumlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi koşul olarak algılayan bir kültür oluşturmak zorunda hissetmektedir. Kalitenin belirleyicisi müşteridir. İşletmeler için asıl başarı müşterilerin satın aldıkları ürünlere veya gördükleri hizmetlere ilişkin olumlu düşünceleridir(Karcıoğlu,2001:283).Toplam kalite yönetiminin temel unsuru olan müşteri tatminine bağlı faaliyetler, hem işletme açısından hem de müşteriler için bir avantaj sağlamaktadır. Bu faaliyetler müşteri tatmininin gerçekleştirilmekte ve sonucunda işletmenin kazançlı çıkmasını sağlamaktadır İşte örgütlerin, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi araştırmaları ve bunları en faydalı bir şekilde; yani kaliteli malı en uygun fiyata mal etmeyi ve satmayı bir hedef haline getirmeleri gerekmektedir (Ören 2002: 31). Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin en hızlı bir şekilde ürün tasarımlarına yansıtılmasını sağlamaktır(Ataman, 2001; 317).

#### **2. Grup Çalışması**

TKY'nin temel ilkelerinden biri örgüt üyelerinin tümünün problem çözme, örgütsel gelişimi sürekli hale getirme, kaliteyi sürekli oluşturmaya yönelik faaliyetlere katılımını sağlamaktır(Bolat, 1999;26).Grup faaliyetleri, gönüllük esasına dayalı kalite ekipleri

tarafından gerçekleştirilir. Kalite gurubu, iyileştirme ve değişim faaliyetlerini yürütür, gönüllülük esasına dayanır.(Uluğ, 2002; 56).

### **3. Liderlik**

TKY'de örgütün temel amaç ve stratejik hedeflerin belirlenmesi, politika oluşturma, kaynak kullanımı ve pazarlama ilkeleri üst yönetimce belirlenir. Üst yönetiminin, iç ve dış paydaşlara liderliği gerektiren sorumlulukları vardır. Toplam kalite yönetim felsefesi, hem liderlik hem de yöneticilik yeteneklerinin olmasını gerektiren bir sistemdir(Koçal, 1998;10).

Bir kuruluşta en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflere uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimi ve katılımını gerektirir. Böyle bir sistem kurulması için öncelikle katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışının kuruluşta yerleşmiş olması gerekir(Eyitmiş, 2000;19).

### **4. Sürekli Eğitim**

THY'de en üst kademe yöneticiden en alt kademe çalışanlar dâhil, eğitimin sürekli olması temel prensiptir. Örgüt, sürekli öğrenme ve eğitimi özendirme anlayışı üzerine kurulmalıdır (Baykara,1999:52). Örgütlerde alt, orta, üst düzeydeki tüm iş görenlere temel konularda, hem de Toplam Kalite Yönetimi için gerekli olan konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin iş görenleri bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır(Sevim, 1996;25). Eğitimle bilgi ve yeteneğini artıran iş gören bu deneyimini mal ve hizmetin üretim kalitesine yansıtacaktır. Örgütlerde sorunların çözülmesi ancak bilgili ve eğitilmiş iş görenlerin ortak görüş ve düşünceleriyle çözülebilir. Örgütlerde temel öğrenme grupları bireysel olmaktan çok takım halinde öğrenme haline dönüşmüştür. Öğrenme mevcut bilgi ve deneyimden yeni bir bilgi yaratma ve araştırmayı gerektirir (Senge,1993;10-16).

### **5. Sürekli İyileştirme (Kaizen)**

Kaizen sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Bu iyileştirme anlayışında işletmeler, ürün ve hizmetlerinde kaliteyi arttırmak için bütün imkânlarını değerlendirirler. Toplam kalite yönetiminin ilkelerinden Kaizen (Sürekli İyileştirme) işletme için sorunların fark edilmesiyle başlamaktadır. Kaizen'in olması için sorun olması gerekir. Problem yoksa Kaizen'e ihtiyaç duyulmuyor demektir. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır (Imai,1997: 6). Kaizen; sürece yönelik, müşteri tatminini temel alan, bilgi alışverişini sağlayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen bir çabadır. Kaizen felsefesinde problemlere kısa süreli çözüm bulmaktan ziyade, problemi kalıcı olarak ortadan kaldıracak çözümler bulmak gerekir. Amaç; geçici, palyatif önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde problemle kısa bir sürede tekrar karşılaşılacaktır. Toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan Kaizen, işletme çalışanlarının motivasyonlarını yükselterek örgüt içinde canlılık meydana getirir. Tüm personelin

birbirlerine olan bağılıklarını ve işletmeye karşı aidiyet duygularını arttırır. İşletmedeki bölümler arasında etkili iletişimi sağlar ve problemleri gidererek örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini sağlar

#### 6. Tüm Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetiminin başarılı olması, örgütün tüm çalışanların sürece katılımıyla sağlanmaktadır. Örgüt üyelerinin kalite çemberine olan katkıları, bireysel amaçlarından çok örgütsel amaçlarını benimsemesiyle gerçekleşir. TKY, örgütlerde, maliyetleri azalmakta ve işgücünün bilinçli kullanılmasını sağlayıp, örgütün verimliliğini yükseltmektedir. Süreci daha fazla özümseyen iş görenler örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktadır(Dale ve Lees,1987:748).Tüm çalışanların katılımı, iş tatminini yükselterek örgütün verimliliğini sağlayacaktır. Toplam kalite yönetimi felsefesinde yer alan sürekli iyileştirme strateji ve analizleri, takım olarak çalışmayı ve grup dinamiğini oluşturmayı gerekli gereklidir.(Gökçe, vd.2004:252).

Kalite çemberleri, çalışanların potansiyel yaratıcı güçlerini ortaya çıkaran bir yaklaşımdır; hatayı önleyerek daha kaliteli mal ve hizmet sunmak, örgütsel süreçlerin maliyetlerini azaltmak, örgütün verimliliğini yükseltmek, iş görenlerin motivasyonunu artırmak gibi birçok yararları örgüte sağlar(Bolat,2000:51-53).Bu yöntem, örgüt personelinin fikirleri dikkate alınmakta ve problemlerin çözümünde en etkin önerileri getirmektedir. Kalite yaklaşımlarının uygulanması, hem çalışanlara hem de örgüte son derece önemli avantajlar sağlayacaktır(Gökçen,2006:68).Örgüt üyeleri kendilerini sadece iş gören olarak görmeyecekler, aynı zamanda örgütte karar alma süreçlerine katılacaklarını, kendilerinin fikirlerine de başvurulacaklarını bilmeleri sağlanacak ve böylece kendilerini önemli hissedeceklerdir.

#### IV. Kalite Maliyetleri ve Verimlilik İlişkisi

Günümüzde küreselleşmeyle artan ve rekabetçi pazar koşulları, kalite kavramını daha belirgin hale getirmiştir. Kalite kavramıyla yanlış bilinen bir anlayış, kalitenin sadece ürünlere özgü ürün kalitesi olmayıp, aynı zamanda sistem, süreç, hizmet, organizasyon ve toplum kalitesini de ihtiva etmektedir. Örgütler, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmayı, tüm pazarlarda kar ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlamayı, ürün/hizmet çeşitliliğini artırmayı ve bunun sonucunda da finansal durumlarında müspet bir sonuç almayı arzu ederler. İşletmelerin söz konusu pazarlarda rekabet edebilmek ve bu rekabeti sürekli hale getirebilmek için düşük maliyetlerle yüksek kaliteye sahip olmaları gerekmektedir. Kalite bir maliyettir, kalitenin sağlanmasına yönelik tüm maliyetler, örgüte pazar rekabetinde avantaj sağlar, verimliliği artırır(Gökçen,2006:67-70).

Kalite maliyetleri, hata önleme, hata tanımlama, kaliteyi yükseltme faaliyetlerinin getirmiş olduğu ek maliyetler, kayıp üretimin ve düşük kalitenin neden olduğu satışlardan doğan alternatif maliyetlerin toplamıdır(Basık,2012:363).Müşteri beklentisinin karşılanmadığı için açığa çıkan maliyetler, üretim esnasında ortaya çıkabildiği gibi, üretimin/hizmetin müşteriye ve pazarlara sunumundan sonra da ortaya çıkabilir. Proses üretim sürecindeki hatadan kaynaklanan maliyetler hatalı ürünle ortaya

çıkar. Örgütler, bu maliyetleri hesaplayabilir fakat müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklı olan marka değerindeki azalmalar ve talepte kayıplar kısa vadede hesaplanamayacaktır (Topçu, 2005:344). Bu durum örgüte uzun vadede büyük kayıp ve yüksek maliyet getirir. Kötü kalite maliyetlerinin oluşmasını önlemek için birçok yöntem mevcuttur. En yaygın olarak kullanılan yöntemler; kalibrasyonlar, ürün testleri ve sistem denetimleridir (Dale ve Lees,1987:747-748). Örgütlerde ürün ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyen unsurlar kaldırılınca maliyetler azaltılır, örgütsel verimlilik artar.

Sistemden kaynaklanan hatalı ürünler, stok ve ürün kayıpları, ürün teslimindeki gecikmeler, garanti koşullarına ilişkin müşteri şikâyetleri ve müşteri kayıplarında oluşan problemler kalite maliyetlerini artırmaktadır. Bu durumda, işletme müşteri kaybı, satışlarda azalma, pazar kaybı, zarar etme gibi sonuçlarla karşı karşıya gelmektedir. Kalite maliyetlerinde israfi önleyerek maliyetleri azaltmak amacıyla toplam kalite yönetiminin işletmelerde uygulanmasını gerek gördüğü birkaç temel ilkesi vardır. Bunlar nihai ürüne değer katmayan unsurların üretim bandından çıkarılması, yapılan üretimin tek seferde ve doğru bir biçimde yapılması ve sürekli iyileştirme ve faaliyetlerini sürdürülmesidir (Hacıüstemoğlu ve Şakrak,2002: 142-143). İşletmeler, bu maliyetlerin örgüt verimliliğini azaltacağını dikkate almalıdır.

#### **V. Sonuç**

Günümüzde işletmeler, pazarlarda rekabetin giderek artması nedeniyle ulusal ve küresel pazarlarda rakipleriyle yarışabilmek ve pazardaki konumunu yükseltebilmek için Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen felsefesini örgütlerinde uygulamaya yönelmişlerdir. Bu nedenle işletmeler, başarılı bir konum elde edebilmeleri için ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı çeşitli önlemler almaları gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin öncelikle dikkate alması gereken husus, artan maliyetleri yönetebilmektir. Maliyetleri yönetebilmek yalnızca maliyetleri hesaplayabilmek değildir. Maliyetlerin artmasına sebep olabilecek her unsurun ve ürüne katma değer vermeyen uygulamaların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Berger,1997:110-117);( Brunet ve New, 2003;142);( Çoban, 2004:85-89);( Kutlu ve Duran, 2010:28) ve Ögünç ve Doğru, 2017).

Maliyetlerini minimize etmeyi hedefleyen işletmelerin, üretimden başlayarak tüm süreçlerde maliyetleri azaltacak imkân ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Her sorunun çözümünü sağlaması, işletmelere üretim maliyetini azaltarak, yüksek oranda tasarruf sağlayacaktır. Bu bağlamda küçük adımlarla iyileştirmeleri amaçlayan kaizen uygulamaları, işletmelere maliyetleri kontrol etme konusunda oldukça yararlı yöntemler sunmaktadır. İşletmelerin verimliliğine, kalite yönetim süreçlerine ve işletmenin varlığına katkı sağlamaktadır. Kaizen felsefesi ve toplam kalite yönetimi, endüstriyel ve hizmet örgütlerinde kalite iyileştirme ve geliştirme, maliyet kontrolü, verimlilik artışında verimlilik artışı sağlamıştır (Velioğlu,2012). TKY ile örgütler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu "betimsel istatistik ortalamaların karşılaştırılması metoduyla" yapılmış olan çalışmada saptanmıştır (kutlu ve duran,2010). TKY, yeteneğe dayalı ücretlendirme sistemini örgütlerde verimliliği pozitif yönde etkileyen ve kalite maliyetlerin azaltan uygun bir sistem olarak görmektedir(aktaş,2002:53)

**Kaynaklar**

- Acar, D. (2005). Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü ile İlgili Bir Araştırma. Asil Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Ankara.
- Akgün, M. (2005). Kalite Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sistemine Entegrasyonu. Muhasebe ve Denetime Bakış, Mayıs: 31-48.
- Aktaş,R. (2002). Toplam Kalite Yönetimiyle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci. Verimlilik Dergisi, 1, 5-25.
- Alkan, H. (2001). İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, A(2): 177-192.
- Altınok, M. ve Saçlı, C. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi-Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18: 63-86. Alanya Akademik Bakış Dergisi Yıl:2017, C:1, S:1, 1-13.
- Basık, F. (2012). Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Baykara, S. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilirliği ve Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Berber, İ. (2013). Yalın Üretim Teknikleri, Kaizen ve Sektörel Uygulamaları. Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Berger, A. (1997). Continuous Improvement and Kaizen: Standardization and Organizational Designs, Integrated Manufacturing Systems. 8(2), 110-117.
- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması). 1.Baskı. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Brunet, A. P. ve New, S. (2003). Kaizen in Japan: An Empirical Study. International Journal of Operations & Production Management. 23(12), 1426-1446.
- Cavlak. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kocaeli İli Gebze İlçesindeki İşletmelerin İncelenmesi, Muğla Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Cheser, R. (1994). Kaizen, Sürekli Gelişimden Daha Fazlasıdır, Kalite Gelişimi, Nisan, 23-26.
- Çetinay, H. (2013). Kaizen El Kitabı - Sürekli İyileştirme. Treem Kaizen El Kitabı, Treem Eğitim Danışmanlık, <http://www.treem.com.tr/kaizenelkitabı.pdf>, Erişim: 20.09.2016.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22, 85-98.

- Daft, R.L.(2000). Management. The Dryden Press, Orlando.
- Dale, B.G. and LEES J.( 1987). “A Snapshot of the Profile of A Quality Circle Programme at the Eighteenth Monthstage”, Ieee Proceedings, Vol. 134, Pt. A, No: 9, November, 747-751.
- Elvinaz, T. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların İş Tatmini İle Bireysel Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Eskin, M., Tiryakioğlu, U. ve Yüceil, D. (2011). Sanayide Sürekli Gelişme için: “Kaizen”. İstanbul Sanayi Odası, İkinci Baskı, İstanbul.
- Eyitmiş, M. (2000). Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, SBE, Bursa.
- Gapp, R., Fisher, R. ve Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese Context: An Integrated Management System. Management Decision, Vol.46, (AMD), Ausralia.
- Genç, A. (2007). Toplam Verimli Bakım Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek lisan Tezi, Erciyes Üniversitesi, FBE, Kayseri.
- Geçikli, F. (1999). Sürekli İyileştirme Kaizen ve Sürekli İyileştirme İçinde Yönetimin Yeri. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 5: 225-239.
- Gökçe O., Göküş, M., Kutlu, Ö. ve Şahin, A. (2004). Kamu Yönetimi Ders Notları, Dizgi Ofset Matbaacılık, Konya.
- Gökçen, E. (2006). “Halkla İlişkilerdeki Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde ISO 9000: 9001 Kalite Güvence Sistemleri”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hacırustemoğlu, R. ve Şakrak, M. (2002). Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ichiro, M. (1999). Japonya’da Kalite Yönetimi. MESS Yayınları, Yayın no:301, İstanbul, 1999.
- Imai, M. (1986). Kaizen: Japonya'nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı ,
- Imai, M. (1997). Kaizen, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kamaşoğlu, T. (2020). Kaizen Nedir, iienstitu/blog, İstanbul İşletme Enstitüsü, İstanbul.
- Kandebo, S.W. (1995). Sikorsky, Kaliteyi Artırıyor, Kaizen, Havacılık Haftası ve Uzay ile Maliyetleri Azaltıyor. Teknoloji , 1 Mayıs, sf. 39-40.
- Karakaya, M. (2004). Maliyet Muhasebesi. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Karcıoğlu, R. (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Faaliyete Dayalı Maliyetlime Yönteminin Kullanılması. Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak: 9-18.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi. Kalder Yayınları, İstanbul.

- Kaya, C. T. (2013). Hedef Maliyetleme Sistemiyle Kaizen ve Yaşam Çevrim Maliyetleri Arasındaki Çapraz İlişkiler. *MÖDAV*, 2013/4: 135-154.
- Kutlu, H. A. (2008). Kalite Maliyetleri ve Yaşam Boyu Maliyetleme Yöntemi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Ekim: 85-101.
- Kutlu, S. ve Duran, C. (2010). Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28.
- Lillrank, P. ve Kano, N. (1989). Sürekli İyileştirme: Japon Endüstrisinde Kalite Kontrol Çevreleri, Merkez Japon Araştırmaları, Michigan Üniversitesi, Ann Arbor.
- Ling, I.N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal of Business Research*, 57, 405-406.
- Macpherson, W., Lockhart, J. ve Kavan, H. (2015). Kaizen: A Japanese Philosophy and System for Business Excellence. *Journal of Business Strategy*, September, 36(5), 3-9.
- Monden, Y. ve Hamada, K. (1991). Target Çiştin and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies. *Journal of Management Accounting Research*, Fall: 16-34.
- Öğünç, H. ve Doğru, E. (2017). Kaizen Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik ve Maliyet Üzerine Etkisi. *Alanya Academic Review Journal*, 1(1), 1-13.
- Ören, K. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öz, İ. (2006). Kalite ve Sistem Belgelerinin Etkinlik ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Analizi – Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özbirecikli, M. (2001). Kalite Maliyetlerinin Muhasebe Sistemindeki Yeri ve Yönetimsel Kararlara Etkileri. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Mayıs: 82.
- Özevren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Alfa Basın Yayın, İstanbul.
- Rahman, M.N.A., Khamis, N.K., Zain, R.M., Deros, B.M. ve Mahmood, W.H.W. (2010). Implementation of 5S Practices in the Manufacturing Companies: A Case Study/ Malaysia: *American Journal of Applied Sciences*, 7(8), s.1182.
- Robinson, A. (1991). Operasyonlarda Sürekli İyileştirme: Atıklara Sistematik Bir Yaklaşım Azaltma , Verimlilik Basın, Cambridge MA.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management*, John Wiley&Sons Inc. New York.
- Senge, P. (1993). *Beşinci Disiplin*. Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.



- Sevim, A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması Ve Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Stuart, M., Mullins E. ve Drew, E. (1996). İstatistiksel Kalite Kontrol ve İyileştirme, Avrupa Dergisi Yöneylem Araştırması , Vol. 88, sayfa 203-214.
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tek, Ö.B. (1997). Pazarlama İlkeleri: Global Yönetim Yaklaşım. Cem Ofset Matbaacılık, İzmir.
- Topçu, N. (2005). Faaliyete Dayalı Maliyetleme Yöntemine Göre Kalite Maliyetlerinin Ölçülmesi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 343-356.
- Uluğ, M. (2002). Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi- Bir Uygulama-. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Velioğlu, Y. (2012). Maliyet-Verimlilik-Kalite Yönetiminde Modern Yaklaşım: Kaizen Felsefesi [www.muhasibetr.com](http://www.muhasibetr.com).007.
- Womack, J.P. (1990). Dünyayı Değiştiren Makine , Özgür Basın, İstanbul.
- Yükçü, S. (2000). Maliyet Düşürmede Sistemik Yaklaşımlar. Muhasebe ve Denetim Bakış, Ekim: 23-42.
- Yama, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. Panel Matbaacılık, İstanbul.