**KONU 11:**

**Toplam Kalite Yönetimi**

## Genel

TKY anlayışının temeli 50’li yıllardan itibaren Japonya’da atılmıştır. TKY’yi iyi anlamak için Japonya gerçeğini anlamak gerekir. 50’li yıllarda Japonya şimdiki Çin gibi ucuz ve kusurlu taklit ürünler üretmekle ünlüydü. Ancak Japonlar kalite devrimini gerçekleştirerek günümüzde batıya kalite felsefesi satan bir ülke konumuna geldi. İkinci dünya savaşından endüstriyel yara almadan çıkan tek ülke olan A.B.D, o yıllarda çok yüksek olan tüketim malları talebini karşılayarak dünya pazarına rakipsiz bir şekilde yayılmış, “Made in USA” kalitenin ve gelişmiş teknolojinin simgesi haline gelmiştir. Aynı yıllarda Japon sanayisinin durumu ise tamamen farklı bir konumdadır. Bu dönemde Japonya, ucuz ve kalitesiz mallarla dünya pazarında boy gösterirken, bir yandan da bu stratejinin uzun ömürlü fayda sağlayamayacağı bilinci ile kalite konusunu ulusal bir sorun haline getirerek, planlı bir şekilde ülke çapında kalite geliştirme faaliyetlerine girmiştir. Bu süreç içerisinde Japonya’nın önce batıyı kopya ettiği, sonra kendi teknolojisini geliştirdiği, kalite kontrol konusunda ABD’li uzmanlardan yararlandığı herkesçe bilinen bir gerçektir.

1970’li yıllarda Japonya’nın Avrupa ve ABD’ye karşı, kalite ve üretim açısından başlattığı hücum, 1980’lere gelindiğinde tamamen kendisini belli etmiştir.

1980’lerde Japonya artık kalite konusunda, ABD ve batı Avrupa ülkelerinin seviyesine ulaşmış, gelişmiş sanayi ülkelerinin korkulu rüyası haline gelmiştir.

Japonya’da II. Dünya savaşından sonra, Deming ve Juran tarafından önerilen kalite sağlama teknikleri uygulanmaya başlandı. Deming tarafından önerilen PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) çevrimini her alanda sıkı bir şekilde uyguladılar. İlk önce üretim kalitesi geliştirildi. Bu arada Ishikawa’nın tekniği de uygulandı. Ishikawa Japonya’daki Toplam Kalite hareketini altı madde ile özetlemiştir.

* Tüm çalışanların katılımıyla kuruluş çapında kalite kontrol
* Sürekli eğitim uygulaması
* Kalite çemberleri uygulaması
* Kalite uygulamalarının ödüllendirilmesi
* İstatistiksel yöntemlerin uygulanması
* Ülke çapında Toplam Kalite Kontrolün desteklenmesi

Bu altı özellik yanında “kaizen” adı verilen ve sürekli iyileştirme ve gelişmeyi ifade eden kavram da Japonların kalite geliştirmesinde yardımcı olmuştur. İmai’ye göre Japon kalkınmasında asıl gerçek kaizen felsefesidir. Kaizen; **“Yavaş yavaş, sona ermeyen gelişme, küçük şeyleri daha iyi yapmak, her gün daha yüksek standartlar koymak ve başarmak”** olarak tanımlanmaktadır.

Toplam kalite kontrolü terimi ilk kez Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Feigenbaum toplam kalite kontrolünü şu şekilde tanımlamıştır:

Toplam kalite kontrolü, firmanın çeşitli gruplarının kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarını en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak tatmin edilmesine yönelik olarak bütünleşmeyi sağlayan etkin bir sistemdir.

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşteri tatminini, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir.

Toplam Kalite Yönetiminde, tüm çalışanlar yaşamını ve zamanını ayırdığı işlere adayarak yaşamlarının merkezine evrensel ilkeleri yerleştirirler ve buna uygun değerlere sahip olduklarını davranışlarında gösterirler. Çalışanlar, “kazan kazandır” yaklaşımını esas alarak uzun vadeli ilişkileri, iç ve dış müşteri tatminini hedefleyen, iş tanımını aşan bir sorumluluğa sahip olan, işini yaparken beyninde planlayan, amaçlayan ve ona bir anlam kazandıran ve bunu yüreğinden isteyen kişilerdir. TKY, tüm çalışanların katılımına dayanan sistem ve standartlar bütününü kapsayan bir yönetim modelidir.

Toplam kalite yönetimi, müşteri istekleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşterinin memnun edilmesi esasına dayanır. Buradaki müşteri kavramı daha geniş anlamda kullanılarak sadece işletme dışındaki son tüketicileri değil işletme içerisindeki her bireyi ya da bölümü de kapsamaktadır. Bu durumda toplam kalite yönetimi kuruluş sahibini, müşterileri, yöneticileri, çalışanları aynı anda memnun etmeyi kapsar. Kuruluş sahipleri için kalite, yatırımların dönmesi iken, çalışanlar için kalite yaptıkları işin karşılığını almak, işlerinde maddi ve manevi tatmin duymaktır. Müşteriler için ise satın aldıkları ürün ya da hizmetten memnun olmalarıdır.

TKY anlayışına göre, organizasyon içindeki en tepedeki yöneticiden, en alt kademedeki çalışana, müşterilerden, tedarikçilere kadar herkes, hataları önlemeye ve değişkenleri azaltmaya çaba gösterir.

TKY için tek bir tanım yapmak zor olsa da, TKY’nin felsefesi şöyle özetlenebilir:

* TKY müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir. TKY’de asıl amaç, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır.
* Müşteri ihtiyaçları, kayıpları ve verimsizliği azaltarak en ekonomik şekilde karşılanmalıdır. Başka bir ifadeyle, iş her defasında, tam zamanında ve doğru olarak yapılmalıdır.
* Üst yönetimin TKY yaklaşımını benimsemesi, sahiplenmesi ve bağlılığını sergilemesi sağlanmalıdır.
* Çalışan herkesin TKY sürecine katılımı sağlanmalıdır. Bu konuda çalışanlar cesaretlendirilmelidir.
* Sorunlara çözümdeki yaklaşım, anlık çözüm yerine önleme üzerine odaklanmalıdır.
* Küçük iyileştirmeler yanında yenilikleri de içine alan sürekli gelişme kültürü ve kalite bilinci oluşturulmalıdır.
* Üst yönetimden en alt düzey çalışana kadar herkes için sürekli eğitim sağlanmalıdır.
* TKY uygulama süreci sürekli olarak gözden geçirilmeli, gelişme hem iç hem de dış ölçmelerle değerlendirilmelidir.

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliğin en üst düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve kuruluş içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu kuruluşun bu konuda başarısız olması, bu iki yaklaşım arasında ayrım yapamamasındandır. Toplam Kalite Anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Yüzyılların anlayışı değişmeye başlamış ve maddiyatçı beyinler "insana değer veren" yaklaşıma önem verir duruma gelmişlerdir.

Geleceğin başarılı kuruluşları, kuruluşların insana (tüketici, müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, toplum) hizmet için var olduğunu unutmayarak insan beklentilerini dengeleyerek karşılayan kuruluşlar olacaklardır. Toplam Kalite Yönetimini uygulayabilmek için insanları bu işin gerekliliğine inandıracak gruplara ihtiyaç vardır. Kuruluşlarda, görevleri insanları etkilemek olan, kültürel ve etik temaları arkasına alarak onların beyinlerini "Toplam Kalite Ruhu"na yönlendiren gruplar olmalıdır. Bu nedenle kuruluşlarda tam katılım ve ekip çalışması bütün çalışanların temel anlayışı haline getirilmelidir. Bütün bunları gerçekleştirirken kuruluş yönetiminin güçlü desteğinin olması gerekir. Üst yönetimden destek gelmezse hiç başlamamak daha doğru olur. Çünkü yarım kalacak bir çalışma yanlış veya henüz olgunlaşmamış birçok yeni uygulamanın iyileştirmeye fırsat kalmadan kuruluşta kökleşmesine sebep olacaktır. Ayrıca, büyük miktarlarda para ve zaman da boşuna kaybedilmiş olacaktır. Yönetim hem tam destek olmalı hem de performansını ölçmek için kuruluş içinde bir öz değerlendirme sistemi kurmalıdır. Toplam Kalite, değişim demektir. Bu sebeple sadece mevcut sistemler gözden geçirilmekle kalınmamalı, değişim de öz değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Kuruluş uzun dönem planlarını yapmalı, hedef (vizyon), görev (misyon) ve değerlerini belirlemeli ve bu konudaki kararlılığını ortaya koymalıdır. Daha sonra, kuruluş toplam kalite çalışmalarını kendi belirlediği hedeflere ulaşmak için bir araç olarak kullanacaktır.