**Konu 13:**

**Toplam Kalite yönetiminin İlkeleri**

## Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları:

**1.** Müşteri odaklılık

**2.** Liderlik ve amacın tutarlılığı

**3.** Süreçlerle ve verilerle yönetim

**4.**  Çalışanların eğitimi ve katılımı

**5.** Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme

**6.**  İşbirliklerinin geliştirilmesi.

**7.** Toplumsal sorumluluk

## Müşteri Odaklılık

Günümüz rekabet koşullarında temel hedef yıkılmadım ayakta kaldım diyebilmektir. Bunu başarmanın yolu ise kâr etmek ve bunu sürdürmektir. Kâr etmek ve bunu sürdürmek için ürün ya da hizmetin müşteriler tarafından satın alınması gerekmektedir. Yani, son söz müşterinindir. TKY’nin en önemli ilkelerinden biri müşteri memnuniyetinin ve beklentilerinin karşılanması gereğidir. Bu nedenle, mükemmelliği arayan kuruluşlar müşteriyi, ürün veya hizmetin son değerlendiricisi olarak görerek, onların ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu nedenle, öncelikle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru algılanması gerekmektedir. **Müşteri memnuniyeti,** gerçekleştirilen müşteri şartlarının müşteri tarafından algılanma derecesidir.

\* Müşteri şikâyetleri, düşük müşteri memnuniyetinin yaygın bir göstergesidir. Ancak müşteri şikâyetlerinin olmaması, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu anlamının çıkarılmasını gerektirmez.

\* Müşteri şartları, müşteri ile anlaşmaya varılmış ve gerçekleştirilmiş olsa bile, bu durum yüksek müşteri memnuniyetinin sağlandığı anlamının çıkarılmasını gerektirmez.

Müşterilerin beklentileri, müşteri ziyaretleri, başvuru masaları ve şikâyetlerin değerlendirilmesiyle sürekli olarak izlenmelidir. En etkili yöntemlerden bir tanesi şikâyetlerdir. Müşteriler genellikle karşılaştıkları sorunları ürün veya hizmeti veren kuruluşa değil, diğer müşterilere aktarırlar. Ancak 100 müşteriden sadece 4’ünün şikâyetini kuruluşa ilettiği, buna karşılık yakın çevresinden en az 10 kişiye ilettiği belirlenmiştir. Aldığı hizmetten veya üründen memnun kalmayan müşterilerin sadece %10’u tekrar aynı ürün ya da hizmeti almayı denemektedir. Yeni bir müşteri kazanmak var olan müşteriyi tutmaktan 5 kat daha pahalıya mal olmaktadır.

TKY sadece dış müşteri ile değil, iç müşteri ile de ilgilenir. Bir kuruluşta bir bölümün ürettiği bir ürün ya da hizmet bir başka bölüme aktarılıyor olabilir. Bu şekilde iç müşterilerin de beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

## Liderlik

Kuruluşun üst yöneticisi TKY uygulamalarına destek olmalı, her faaliyete bizzat katılmalı, gerekli kaynakları sağlayarak bu konudaki inancını kararlı bir biçimde sergilemelidir. Araştırmalar, üst yönetimin desteklemediği uygulamalarda TKY’nin başarılı olmadığını göstermiştir.

Çalışanların liderden temel beklentisi yönlendirilmek, cesaretlendirilmek, değişimin kuruluş için olduğu kadar kendileri için de olumlu olacağına güvenebilmektir. Etkin liderlik, çalışanlarda bu güveni oluşturabilecek hedefler (vizyon) yaratabilme becerisidir.

Lider hedefi belirledikten sonra, bunu başta çalışanlar olmak üzere tüm kişilere aktarmalı ve sahiplenmelerini sağlamalıdır.

Bazı hedef (vizyon) örnekleri şunlar olabilir:

“………ürünleri, müşterilerimizi memnun edecek ürünler oluşturmayı amaçlamaktadır. Bizler işimizi, memnun olmuş müşteri tabanımıza dayanan, yenilikçi ürün ve hizmetlerle ve son teknolojileri kullanarak geliştireceğiz. Sürekli olarak genel becerilerimizi geliştirerek, düzenli ve sürece yönelik şirket olmayı hedefleyeceğiz. Kendimizi gelişmeye ve çalışanlarımızın eğitim, iletişim ve ekip çalışmasıyla bu gelişmeye katılımına adamış bulunuyoruz.”

“DÜNYA ŞİRKETİ OLMAK” İç pazardaki liderliğimizi sürekli kılmak. Dünya pazarlarında, oto üreticilerinin stratejik beklentilerine en kısa sürede uyum sağlamak ve kalite-maliyet-süre olarak mükemmel servis vererek kendi konumuzda öncelikle tercih edilen, güvenilir ve uzun vadeli tedarikçi olmaktır.”

“Girişimci çalışanlarıyla pazar yaratan, tutkun taraftarlarıyla büyüyen, ürün ve hizmetleriyle tanınan evrensel şirketler topluluğu olmak.”

**“Vizyonumuz; Evrensel eğitim ve öğretim ilkeleri doğrultusunda kurumsallaşmış bir üniversite kimliğine sahip olmak.”**

Hedef (Vizyon):

* Kapsamlı bir biçimde aktarılmadıkça istenen etkiyi oluşturmaz.
* Gizli bir belge değildir. Aktarıldıkça değerlenir. Kurumun karakterini ve amaçlarını nakletmenin en önemli aracıdır.
* Çalışanlara kişisel olarak lider tarafından aktarılmalıdır. Bu görev başkasına devredilemez.
* Çalışanlarca anlaşılmalı, sorgulanmalı ve tartışılmalıdır. Bu fırsat çalışanlara sağlanmalıdır.
* İnsanlar ilk izlenimlerine geçerlilik kazandırmak için bir “bekle gör” tavrı sergilerler. Buna karşın yeni bir hedefi kabul etmeye de çok yatkındırlar. Yeter ki lider veya liderler **Sözünün eri olsun.**
* Hedefin kabul görmesi liderlik grubunun çalışmalarında görünür değişiklik yapmasına ve verilen sözleri tutmasına bağlıdır.
* Hedef her fırsat ve imkânda herkese aktarılmalıdır.

Görev (Misyon); kurumun var oluş amacıdır.

* Görev;
  + - * Bu gün ne durumdayız?
      * Ne yapmaktayız?
      * Görevimiz nedir?
      * Neden varız?
      * Gelecek için arzularımız nedir?

Sorularının cevabıdır.

* Görev; kurumun içindeki ve dışındaki herkese kim olduğumuzu ve ne yapmaya çalıştığımızı anlatır.
* Görev; bu gün olduğumuz ve gelecekte arzuladığımız durumdur.
* Görev ifadesi; ne yaptığımızı, kime yaptığımızı, nasıl yaptığımızı, neden yaptığımızı belirler.

Bütün bu haliyle görev bir görev bildirgesidir.

* Görev; kurumun değerlerine dayanmalıdır. Bu nedenle öncelikle değerler belirlenmelidir.
* Görev; hedeflere dönüşebilir olmalıdır. Aksi halde dayanağı olmayacak, uygulamaya dönüştürülemeyecektir.
* Görev ifadesi sınırlılıkları da oluşturur. Planlanmayanı da ortaya koyar.
* Görev; bir kez oluşturulduktan sonra çok seyrek değişmelidir. Ancak yıllık incelemelerle yeniden değerlendirmeye tabi tutulmalı, gerekli ifade ve anlam düzeltmeleri yapılmalıdır.
* Görev ifadesinde köklü değişiklik nadiren görülür. Kurumun misyonunun değişmesi demek, yeniden yapılanma anlamına gelmektedir. Bu durumda her şey değişir.
* Görev ifadesinin bir sayfayı geçmemesine özen gösterilmelidir

Bazı görev (Misyon) tanımı örmekleri:

“Misyonumuz, Dünyadaki gelişmelere endekslenen ve uzmanlığı temel alan bir model oluşturarak, Türkiye’deki eğitim sistemine katkı sağlamak.”

**“Evrensel niteliğe sahip üniversitelerle rekabet edebilecek düzeyde bilgi üretmek ve paylaşmak”**

“Elektronikteki gelişmeleri hızlı bir şekilde kullanışlı, güvenilir ürünlere ve hizmetlere dönüştürerek ve müşterilerimizin beklentilerini aşarak sunmak.”

**Bir eğitim kurumu için yazılabilecek hedef, görev, politikalar ve temel değerler şöyle olabilir:**

“**Vizyonumuz;** dünyanın her yerinde başarılı olacak, öğrenmeyi ve öğretmeyi bilen mühendisler yetiştirmek. Bilim ve teknolojinin toplumsal refaha dönüşmesine öncülük etmek”

**Misyonumuz:** Üstün nitelikli mühendis yetiştirmek, ülkemizde bilgi ve teknolojinin üretilmesine, yönetilmesine, kullanılmasına ve yayılmasına katkıda bulunmak.

**Politikalar:**

* Eğitim öğretim ve Ar-Ge ile Türk sanayisinin ihtiyaçlarına cevap vermek
* Kendine yeterlilik.
* Uluslararası standartlara uymak
* Faaliyetlerin çerçevesini genişletmek
* Yeni teknolojilere dayanan, dinamik ve kendini yenileyen bir müfredat
* Seçilmiş sahalarda uzmanlaşmak
* Uluslararası alanda kabul gören araştırma ve geliştirme faaliyetleri
* İdari faaliyetlerde ve Eğitim – öğretim ve Ar-Ge çalışmalarında TKY
* Türkiye’de en önce tercih edilen mühendislik fakültelerinden biri olmak
* Yüksek standartlara ulaşmak

**Temel Değerlerimiz:**

1. Üniversitelerin görevinin eğitim, araştırma-uygulama, bilimi üretme, yayma ve topluma hizmet olduğuna inanırız.

2. Bu görevleri en uygun şekilde yerine getirebilmek için seçtiğimiz alanlarda uzmanlaşırız.

3. Hizmet sunulan kişi ve kuruluşların istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, bunları karşılamaya çalışırız.

4. Kararlarımızı elde ettiğimiz verilere bağlı olarak alırız.

5. Mühendislik problemlerini çözerken ve kararlarını alırken yasal, toplumsal ve ahlaki sorumluluklarımızın bilincini taşırız.

6. Niteliğin nicelikten üstün olduğuna inanırız.

7. Öğrencilerimizin ve fakülte elemanlarımızın kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur ve bu gelişimi sürekli kılmaya çalışırız.

8. Fakültemizin sürekli gelişimi için gereken kurumsal kültür değişimlerini gerçekleştiririz.

9. Emek ve başarıya saygılıyız; sağlanan başarının sahiplerine mal edilmesine dikkat ederiz.

10. Başarının ancak takım çalışmasıyla elde edilebileceğine inanırız.

11. Başarının teşvik ve ödüllendirme ile artacağına inanırız.

12. Başarıda çalışma ortamının önemini biliriz.

13. Bilgi, fikir ve tavırların etkin bir biçimde aktarılması için uygun iletişim yöntem ve tekniklerini kullanırız.

14. Dürüst eleştiri yaparız, hataları kabul ederiz ve eleştiriye açığız.

15. Bir problemin en iyi çözümünün o problemi yaşayanlarca bulunabileceğine inanırız.

16. Nemelâzımcılık ve şikâyet etme yerine çözüm önerisi üretip uygulamaya çalışırız.

17. Enerjimizi olumlu alanlarda ve insanlığa hizmet için harcarız.

18. Evrensel değerlere uygun olarak ırk, din, cinsiyet farkları ve bedensel eksikliklere bakmadan tüm insanlara eşit davranırız.

19. Rüşvet ve iltimasın her türlüsünü ret ederiz.

## Süreçlerle ve verilerle yönetim

“**Sayılabileni say, ölçülebileni ölç. Sayılamıyorsa sayılabilir hale getir, ölçülemiyorsa ölçülebilir hale getir” Galileo**

**Süreç,** girdileri çıktılara dönüştüren birbirleri ile ilgili olan veya etkileşimde bulunan bir faaliyetler dizisidir. Genellikle bir sürecin girdileri, diğer süreçlerin çıktılarıdır. **Kuruluşun** süreçleri, genellikle katma değer yaratacak şekilde planlanır ve kontrollü şartlar altında gerçekleştirilir. Son ürünün uygunluğunun hemen veya ekonomik olarak doğrulanamadığı bir süreç sıklıkla “özel süreç” olarak adlandırılır.

* TKY anlayışının temelinde “**Sıfır hata sıfır telef**” anlayışı bulunmaktadır.
* Önemli olan hataları önceden kestirmek ve önlem almaktır.
* Bunun yolu yapılacak işlerin ayrıntılı olarak önceden belirlenmesidir.
* Bu belirlemeye genel anlamda süreç tanımlama denmektedir.

**Süreç nedir?**

* Belirli bir çıktı (ürün veya hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan insanlar, donanım, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamıdır.
* Değer oluşturan, müşteriler için önem taşıyan, temel olarak fonksiyonel, bölümler, şubeler veya örgütsel sınırlar içerisinde iş akışını sağlayan, kontrol faaliyetleridir.
* Başı ve sonu belli olan iş demektir.
* Bir işi yapmak için gerekli olan alt işlerin ve ayrıntı işlerin oluşturduğu kümedir.
* Kurumun hizmetinin oluşmasına etki eden mantıksal iş toplamıdır.
* En yalın açıklamayla hizmetten yararlananlar için ne yapıldığıdır.
* Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yenilenebilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir.”

**Neden süreç yönetimi?**

* Müşteri beklentilerinin karşılandığından emin olmak için
* Somut hedefler koyabilmek ve bu hedeflerin ne kadar gerçekleştiğini görebilmek için
* Çalışanların kendi performanslarını izleyebilmeleri için
* Kalitesizlik maliyetlerini ortaya çıkarmak için
* Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını anlayabilmek için
* İyileştirme çabalarının etkinliği hakkında bilgi edinmek için
* Kalite problemlerini belirgin hale getirmek için
* Rekabet etmek için en iyiyi yapmak, daha iyiyi bulmak,
* Oluşacak hatalar için önceden önlem almak,
* Yeniden yapılanma ve değişmeye ihtiyaç duymak,
* Müşteri beklentilerini aşmak (Çünkü müşteri memnuniyeti beklentileri aşmakla mümkündür),
* Kalıcı başarı sağlamak için,

**Süreç Özellikleri:** Tanımlanabilen**,** Ölçülebilen,Yinelenebilen,Kontrol edilebilenveKatma değer oluşturan özelliklerde olmalıdır.

**Tanımlanabilirlik;** Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir. Bunlar;

* + - * Tedarikçiler,
      * Girdiler (Bilgi, Yöntem, Müşteri Talebi),
      * Çıktılar (Rapor, Bilgi, Hizmet),
      * Müşteriler,
      * Süreç performans ölçümleri (müşterinin sesi),
      * Süreci oluşturan faaliyetler,

olarak tanımlanabilir ve belgelenebilir olmalıdır.

**Ölçülebilme,** Sürecin performans ölçümleri ile izlenebilmesidir.

Yani süreç;

- İstatistik olarak kontrol edilebilmeli,

- Olumsuzluklar önceden belirlenen değerler arasında olmalı,

- Aynı hizmetlerin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir.

**Yinelenebilirlik,** Süreci harekete geçiren girdilerin işlenmesi sonucu oluşan çıktının müşteri ihtiyaç/beklentilerini devamlı karşılayabilmesi özelliğidir.

**Kontrol edilebilirlik,** Süreç sorumlularının süreç performansından her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesi özelliğidir**.**

**Katma değer oluşturabilirlik,** Kaliteli çıktı, Müşteri tatmini üzerinde olumlu etki, oluşturma özelliğidir.

**Sürecin Temel Unsurları:**

**1. Tedarikçiler:** Sürecin girdilerinin birini veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır

**2. Girdiler:** Sermaye, işgücü, zaman, donanım, vb. süreç girdileridir

**3. Çıktılar:** Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer oluşturmasını sağlayan dönüşümün sonucudur.

**4. Müşteriler:** Sürecin çıktılarını kullanan kurum içinden veya dışından gerçek veya tüzel kişiliklerdir

**5. Süreç performans ölçütleri:** Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini ne derece karşıladığını ölçmeye yarayan göstergelerdir

**6. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri:** Hizmetler hakkında müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerin tümüdür.

**7. Süreç faaliyetleri:** Girdinin çıktıya dönüşmesi için, süreç içinde yer alan tüm faaliyetlerdir.

Gelişmenin belirgin kanıtlarını görebilmek için, TKY sürecinin etkin bir şekilde verilerle izlenmesi ve somut göstergelerle ölçülmesi gereklidir. Ölçme, başarının bir kanıtıdır. Ölçme sonuçları sağlam temelli güvenilir verilere dayandığında anlamlıdır. “Bana göre çok iyi durumdayız” gibi soyut ifadeler gelişmeyi göstermez. TKY’de etkin bir ölçme için öncelikle mevcut durumun saptanması gerekir. Bu mevcut duruma göre ilerleme uygun göstergelerle izlenir.

TKY de asıl amaç hata bulmak değil, onları ortaya çıkmadan önlemek olduğundan, planlamanın doğru yapılması, faaliyetlerin sürekli olarak izlenmesi için üretimin veya hizmetin her aşamasında ölçme gerekir.

## Çalışanların gelişimi ve katılımı

TKY uygulamasının temel gereklerinden biri, tüm çalışanların bu sürece katılımının sağlanmasıdır. Hemen hemen tüm kalite geliştirme konusunda uğraşanlar çalışanların katılımının gerekliliğinde ortak görüşe sahiptirler. Çalışanın, düşünme ve öğrenme yeteneğinin olduğunu kabul edip, eğitimi olmasa dahi, benzer yöntemlerle problemi çözebileceğine inanılıyor. TKY sürecindeki katılım, çalışanlara yaptıkları işle ilgili gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi, onların iş kararlarının verilmesinde ve kalite geliştirme sürecinde yer alması demektir. Mükemmelliğe ulaşmak isteyen kuruluşlarda, çalışanların sahip olduğu gizli güçleri ortaya çıkarmak için karşılıklı güven ortamı sağlanmalıdır. Japonlar, çalışanların şirketin en değerli sermayesi olduğunu anlayan ilk ülke olmuş ve tüm çalışanları kalite gelişimine katılmaları konusunda cesaretlendirmişlerdir. Çalışanların bu sürece katılımındaki en etkin araç “Kalite Çemberleri” dir. Kalite Çemberi, işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir. Bir takım çalışması olan kalite çemberleri ilk defa Japonya’da uygulanmıştır. Aynı çalışma ortamında bulunan kişilerden oluşan kalite çemberleri, kendi alanları ile ilgili, kalite, verimlilik gibi konulardaki sorunları çözmeye çalışmakta ve sürekli iyileşmeyi sağlamaktadırlar. Kalite çemberleri işe paralel yapılan bir faaliyettir. Üyeliği de gönüllülerden oluşması gerektiğinden yapılan işin bir parçası değildir. Ancak işten kaynaklanan kalite sorunlarını çözme amacı ile toplantı yapılır. Konuları işle ilgili kalite iyileştirme sorunları ve projeleri dışına çıkamaz. Kalite çemberindeki roller, lider, rehber ve üye gibi tanımlanmıştır. Çemberler problem çözmede daha evvelden eğitilmiş oldukları teknikleri kullanarak kalite iyileştirme veya maliyet düşürme amacını güden önerileri yönetime sunarlar. Çemberler araştırma yapıp tavsiye sunan bir çalışma grubu gibi önerileri sunduktan sonra, kararı hiyerarşideki yöneticiler verir. Çalışanların katılımını sağlamak için onların memnuniyeti de önemlidir. Müşteri beklentilerini karşılamak ancak tatmin olmuş ve güdülemesi (motivasyonu) yüksek bir çalışan kitlesiyle sağlanır. Çalışanların memnuniyeti, de yapılacak anketlerle belirlenmelidir. Çalışanların güdülemesini artıran en etkili araçlardan biri, tanıma, takdir ve ödüllendirmedir.

Kalite Kontrol Çemberinin Amaçları:

-         Hataları azaltmak ve kaliteyi geliştirmek,

-         Daha etkin ekip çalışması yaratmak,

-         İşe karşı ilgiyi artırmak,

-         Çalışanların güdülemesini (motivasyonlarını) artırmak,

-         Çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmak,

-         Sorun önleme ve çözme yeteneğini yaratmak,

-         Şirket içi iletişimi geliştirmek,

-         Uyumlu yönetici çalışan ilişkisi geliştirmek,

-         Kişileri ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,

-         Daha büyük bir iş güvenliği bilinci yaratmak

Öneri sistemi, çalışanların katılımının sağlanması için kullanılan ve özel bir eğitim gerektirmeyen bir başka yoldur. Bu sistem katılım ve sürekli gelişme yönünde çok büyük katkı sağlar. Bu sistemde çalışanların öneri sunabileceği bir ortam oluşturulur ve öneriler değerlendirilir. Sistem ödüllendirmeyle desteklenir. Öneri sistemi TOYOTA’nın başarısının anahtarlarından biri olarak gösterilmektedir. 80’li yıllarda öneri sayısı 1900 000’i aşmıştır. Adam başına yaklaşık 32 öneri verilmektedir.

## 4.2.5. Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme

Başarılı bir TKY uygulaması ve çalışanlara kalite bilincinin aşılanması için etkin ve sürekli bir eğitim gereklidir. Eğitim ile aşağıdakiler öğretilir:

* TKY’nin ne olduğu, nasıl uygulanacağı ve ne getireceği hususları
* Kalite doğrultusunda kültür değişikliği
* Kalite geliştirme için gerekli araç ve yöntemler

Eğitimin düzeyi çok iyi ayarlanmalıdır. Yüklü bir eğitim ters tepebilir. Eğitim en tepeden başlamalı ve herkesi kapsamalıdır. TKY’nin temelinde sürekli iyileştirme yatar. Bu, Japonca kaizen sözcüğü ile ifade edilmektedir. KAIZEN “iyileştirme” demektir. KAIZEN yöneticilerden işçilere herkesi içeren sürekli iyileşmedir. KAIZEN felsefesi işyerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesi gerektiğini söyler. KAIZEN felsefesi küçük ama sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörür. Gelişmeler kuruluşun her bölümünde çalışan herkesten her konuda gelmektedir. Gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan yarattıkları ani etki ve değişiklik de büyük olmamaktadır. Batıda uzun yıllar uygulana klasik yöntemde ilerleme sıçramalı iyileştirme olarak nitelenebilen buluşlara dayanmaktadır. Ancak bu tür sıçramalar çok sık olmamaktadır. Japonlar kaizen sayesinde batıyı yakalamışlardır. Kaizende sıçramaların büyüklüğü değil sıklığı ve sürekliliği önemlidir. Japonca Kai: Değişim, Zen: İyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme eğilimini hedefleyen Kaizen Felsefesi "Damlaya damlaya göl olur" atasözü ile ifade edilebilir. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri (prosesleri) iyileştirmek gerekir. Bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme toplu olarak ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır. Batının klasik gelişme anlayışında, üretim yapanlar ile araştırma yapanlar farklı insanlardır. Gelişmeler oldukça aralıkla, yarattığı değişikliklerin etkisi büyük olmaktadır. Bir gelişme düzeyinde bir sıçrama sağlanır.

Kaizende gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan yarattıkları etki ve değişiklik de büyük olmaktadır. Japonların en büyük şanslarından biri Toplam Kalite tekniklerinin her birinin (beyin fırtınası, Veri analizi, Kontrol çizelgeleri, PUKÖ; öneri geliştirme vb.) Kaizen düşüncesi içinde uygulamaya çok elverişli olmasıdır. Kaizen TKY. Sisteminin itici gücü, motorudur. Toplam kalite etkinliklerinden istenen yararın sağlanmasının gerçek şartlarından biri KAlZEN düşüncesinin anlaşılması ve benimsenmesidir.

KAIZEN'in 7 Prensibi - Problem Çözme Özeti

1. Problemi kabul edin.

2. Çok para gerektirmeyen projeleri seçin.

3. Önce "bizim" problemlerimize bakın "Onlarınkine" değil,

4. Tek ölçü ekonomik çıkar olmamalıdır.

5. Önceliği saptayın. Projeyi kalite, maliyet, dağıtım vb. ilkelerine dayalı olarak yürütün.

6. Planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) çevrimini izleyin

7. Doğru çözüm araçlarını kullanın.

Kaizende, aşağıda belirtilen tavırlar içine girmemek çok önemlidir.

- Bunun üzerinde çalışamayacak kadar çok meşgulüm.

- İyi bir fikir fakat zamanuygun değil,

- Bütçede yok

- Teori, uygulamadan farklıdır.

- Senin başka işin yok mu?

- Bence bu söylediğin şirket politikasına uymaz.

- Bu bizim işimiz değil, bırakalım da onu başkası düşünsün.

- Sen işinden memnun değil misin?

- Bu yeni bir şey değil, onu herkes biliyor zaten,

- Bunu yapmasak bile sonucu biliyoruz.

- Onun sorumluluğunu alacak durumda değilim.

- Daha iyi bir fikrin yok mu?

**Kaizenin “5S” Kuralı:**

SEIRI            : Sınıflandırma: Gereksiz şeyleri yok edin, gerekli olanları sınıflandırın.  
SEIKETSİ     : Standartlaştırma: İyi bir çevre düzeni oluşturun ve bunu sürdürün. Yapılmış olan temizliği ve düzeni koruyun  
SEISO           : Temizlik: Kirlilik ve tozdan kaynaklanan kalitesizliği giderin. Kirlenen yeri temizlemekten çok kirliliğin kaynağını yok edin.

SEITON     : Düzenleme: Gerekli şeyleri arandıklarında hemen bulunabilecek bir şekilde ve düzende saklayın.

SHITSUKE   : Disiplin:Yerine bir yenisi koyuluncaya değin varolan standartlara uyun.

KAIZEN'İN "5 S" Kuralının amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Her çalışma alanı temiz, aydınlık ve sevimli olmalıdır.

2. Üretim  sürecinde kaliteyi sürekli geliştirebilmek için donanım ve yardımcı birimlerin bakımı yapılmalıdır.

3. Çalışma standartlarına uymak için gerekli disiplin kurulmalıdır.

4. Fabrika işlemlerinde güvenlik ve süreklilik sağlanmalıdır.

5. Değişkenlikler azaltılarak kalite geliştirilmelidir.

6. Her bireyin yeterliliği ve etkinliği arttırılmalıdır.

7. Aydınlık, cana yakın, disipline olmuş ve çalışmanın takdir edildiği bir ortam sağlanmalıdır.

## 4.2.6. İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Müşteri beklentilerini karşılayacak ürün veya hizmet sunmak için sadece kuruluş içinde kalite sistemi kurmak yeterli değildir. Kuruluşlar, dışardan aldıkları ara ürün ve hizmetlerin de kendi beklentileri doğrultusunda olmalarını sağlamalıdırlar. Bu da ancak, tedarikçi ile ilişkilerin iyi yönetilmesiyle gerçekleşir. Günümüzde TKY uygulayan kuruluşlar tedarikçileriyle ortaklık ilişkisi içindedirler. Bu çerçevede, ana firmalar tedarikçilerinin kalite sistemlerinin geliştirilmesine de katkıda bulunmaktadırlar. Süreçlerin geliştirilmesi ve tasarım aşamasında işbirliği yapılmaktadır.

## 4.2.7. Toplumsal Sorumluluk

İnsan odaklı TKY’de, müşteri ve çalışanın yanı sıra toplumda yaşayan diğer insanların da memnuniyeti dikkate alınmaktadır. Kuruluşların diğer insanlarla ilişkisi özellikle çevre konularındadır. Amaç üretirken çevreyi korumak olmalıdır. Bunu sağlamak için kuruluşlar:

- Çevreye yaptıkları etkinin farkında olmalıdırlar

- Bu etkilerin sorumluluğunu üstlenmeli ve gerekenleri yerine getirmelidir.

- Zararlı etkileri azaltmalı ya da gidermelidir.

Günümüzde kuruluşlar yasal yükümlülüklerin ötesinde, çevreyi kirletmeyecek ve kirlenmeyi önleyecek sistemler kurmak zorundadır. Bu amaçla, TS EN ISO 14000 serisi Çevre Yönetim Sistemi standardı hazırlanmıştır.

Toplumsal sorumluluğun bir başka göstergesi de çalışanların güvenliğine ve sağlığına verilen önemdir. Kuruluşta meydana gelen iş kazaları güvensizlik, korku ve güdüleme eksikliğine yol açar. Bunları önlemek için kuruluş, iş ve işçi sağlığını güvence altına alan sistemler kurmak zorundadır. Bu amaçla TS OHSAS 18001 standardı hazırlanmıştır.

## 4.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖDÜLLENDİRME

İşe güdülenme konusundaki kaynakların hemen hepsi, insanların ihtiyaçlarını dikkate alan modellerle başlar. İhtiyaçlar, kişinin doğuştan sahip olduğu ya da sonradan kazandığı bazı eğilimlerin, onların belli şeyleri aramalarına ya da bazı şeylerden kaçınmalarına yol açtığını ileri sürer. Bu eğilimlere ihtiyaç ya da güdü denir ve kişinin performansının temel belirleyicilerinden biri olduğu kabul edilir. İnsanların ihtiyaçlarının nasıl sınıflandırıldığına bağlı olarak farklılık gösteren çeşitli kuramlar vardır.

Dışsal etmenlerle ilgili bir diğer yaklaşım özendiriciler ya da ödüllerle ilgili kuramlardır. Ödüller, bir ya da daha fazla ihtiyacı doyurmaya yarar ve bu nedenle de olumlu psikolojik durumlara yol açarak, davranışların sürmesini sağlar.

Ödül yönetiminin üç temel hedefi vardır:

1.      Uygun elemanları cezbetmek ve tutmak

2.      Çalışanların performans düzeyini sürdürmek ya da artırmak

3.      Yasal yükümlülükleri yerine getirmek

Ödüllerle iş doyumu sağlanır. Bu belki bir süre sonra kendi içerisinde, monotonlaşır ve diğer ihtiyaçların karşılanması ortaya çıkarsa da, çalışanın hem şirkete bağlılığı artırılır hem de kaliteli mal ve hizmet sunumunun devamlılığını getirir. Ödüllerden elde edilecek doyum, ne beklenip ne elde edildiğine bağlı olarak değişir.

Elde edilen doyum, tek bir ödüle bağlı olarak ortaya çıkmaz. Doyum, genellikle pek çok ödülün bir karışımıdır. Bazı araştırmalar hem içsel, hem de dışsal ödüllerin önemli olduğunu ve bunların birbirinin yerine geçemeyeceğini göstermiştir. Yani, çok sıkıcı ve monoton bir iş için çok iyi ücret alan kişilerin, içsel ödüller elde etmedikleri için yaşadıkları sıkıntıları, çok ilginç ve zor bir iş için az ücret alanlar da yaşayabilirler.

Ödüller içsel ve dışsal olarak iki grupta incelenmektedir. Örgütten gelen, para, bazı yan avantajlar ya da yönetim ve arkadaşlar tarafından tanınmak dışsal ödüller olarak tanımlanır. Buna karşılık, içsel ödüller, yapılan görevin kendisiyle ilişkilidir. Örneğin, zor bir görevi başarma, bir etki yaratma ya da bir yenilik getirme bu gruba girer.

Ödüllendirme Sistemi, bir kuruluşta yönetimin hangi davranışları pekiştirmek istediğini en açık biçimde ortaya koyan araçları bünyesinde barındırır. Genellikle kuruluşlardaki ödüllendirmeler, başarılı olanlara maddi olanaklar yaratarak, diğer çalışanları da bu yöne yönlendirmek, yani rekabet ortamı yaratmaktır.

Ödüllerin amacı başarıyı ve verimli bir takım çalışmasını sağlamaktır. Takım ödülleri koymaktaki amaç bireylerin kendi kişisel amaçlarından sıyrılarak takıma katkıda bulunmasını sağlamaktır. Bireysel ödüller takım çalışmasını iki şekilde olumsuz etkiler:

1) Bireyler takımın genel işleri yerine kendi işlerine odaklanır.

2) Yöneticiler takım yerine bireylere odaklanırlar ve değerlendirme bu açıdan yapılır.

**Ödülün İşlevleri**

-   Toplam Kalite Yönetimi Davranışlarını Geliştirir: Yönetilen bir ödül sistemi, arzu edilen davranışların gelişmesine olanak sağlar. TKY örgütlerinde arzu edilen bu davranışlar; takım çalışması, toplam kalite yönetimi araçlarının kullanılması, kalite problemlerinin çözülmesi, iç ve dış müşterinin tatmin edilmesi, vb. davranışlardır.

-   Toplam Kalite Yönetimi Kültürünü geliştirir: Kurum kültürünün; kurum değerleri, liderlik ve örgütün ödül yapısı, vb. bileşenleri vardır. Ödül sistemi kurum felsefesinin bir yansımasıdır. Çalışanın kurum değerlerine ve kültürüne bağlılığını artırır.

-   Örgütsel Değerlerin Görünür İfadeleridir: Bir örgütte, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. TKY örgütlerinde bu; kalite, müşteri tatmini ve sürekli gelişmedir.

Sonuç olarak, geleneksel yönetimden toplam kalite yönetimi örgütüne geçerken ödül sistemi de değişir ve gelişir. Bu süreç; genellikle performansa dayalı ücret, birey ya da çalışan teşviki, kazanç paylaşımı ve becerinin ödüllendirilmesi, toplam kalite yönetimi örgütünde ise takım ödülleri şeklinde değişir ve gelişir.

## 4.4. YÖNETİM MODELİ

Yukarıda sayılan temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve kuruluşu hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi tamamen “yönetim modeli” ne bağlıdır. Çok sayıda şirket, yönetim modelini Toplam Kalite felsefesine uyumlulaştırmadan yukarıdaki unsurlara yönelmiş, fakat başarı kalıcı olmamıştır. Bu nedenle, öncelikli olarak geliştirilmesi gereken klasik yönetimden uzaklaşarak Toplam Kalite Yönetim modeline geçilmesidir.

**4.5. SONUÇ:**

Günümüzde başarı kalite-maliyet-hedef üstünlüğüne dayalıdır. Klasik yönetim modeli ile de yüksek kalite sağlanabilir, fakat bu yolla sağlanan kalitenin maliyeti yüksek olur. Kişilerin içsel güdülemesini temel alan, kendi kendini kontrole ve önleyici yaklaşıma dayalı, ölçülen ve sürekli geliştirilen kalite, her zaman maliyet ve zaman üstünlüğüne sahip olacaktır. Kaldı ki, son 10 yıl içindeki gelişmelerin hemen her sektörde fazlasıyla kanıtlandığı gibi, Toplam Kalite Yönetimi ile ulaşılabilen kalite düzeyine klasik yönetim anlayışı ile ulaşılamamaktadır.