**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Toplam kalite yönetimi, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında “muayene” yoluyla kontrol edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürünün tasarımı aşamasından başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesini savunmaktadır.

**Toplam Kalite, organizasyonda her alanda bütünsel olarak kaliteye ulaşılmasını amaçlayan bir çağdaş yönetim felsefesidir.**

Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür:

1. Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;

2. Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmek;

3. Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir.

Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “sürekli eğitim” ve “sürekli gelişme” (Kaizen) önem taşımaktadır. Bunların yanısıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi de **“vizyon yönetimi”**dir.

Vizyon, olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir. Vizyon, gerçekleştirilebilir hedef demektir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin, tüm organizasyon çalışanlarının katılımıyla “vizyon bildirisi” hazırlaması gerektiği savunulmaktadır.

Toplam kalite, organizasyonda “sinerjizm”e önem veren bir yönetim anlayışıdır (**sinerji: iki kişinin yapabileceğinin tek tek bireylerin yapabileceğinin toplamından daha fazla olduğunu ifade eder).**

Sinerjizm, dar anlamda tüm çalışanların yönetime katılımı; geniş anlamda ise organizasyonda insan, sistem, donanım vs. unsurlarının bir arada bulunması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede “sinerjik yönetim”, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

**“Stratejik yönetim”,** toplam kalite yönetimi anlayışında en önemli araç ya da tekniklerden birisidir.

Stratejik yönetimde, organizasyonun mevcut durum analizinin yapılması (SWOT analizi: **SWOT** Analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir), **benchmarking** yönteminden yararlanılması, rekabet incelemesi ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “esnek üretim” ve “tam zamanında üretim” anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir.

Teknolojik dönüşümün çok hızlı olduğu, ürün yaşam evrelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde esnek üretim anlayışının benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “açık iletişim”, “öneri sistemleri”, “problem çözme” gibi konular da son derece önem taşımaktadır.

Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışı, “yalın organizasyon” ve “öğrenen organizasyon” oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır.

Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır.

Öğrenen organizasyon, ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir.

Fonksiyonlararası Çalışma Grupları (Crossfunctional Team), toplam kalite yönetimine özgü özel bir çalışma grubudur.

**Farklı departmanlarda çalışan kişiler aynı çalışma grubu içerisinde yer alarak kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarını yürütürler.**

Kalite İyileştirme Çalışma Grupları, sadece, departmanlarda kaliteden sorumlu kişilerin katılımı ile oluşturulabilecek olan bir çalışma grubudur.

Kalite Çemberleri ise organizasyonda farklı departmanlarda gönüllü katılıma dayalı olarak oluşturulacak olan çalışma gruplarıdır.

Kendi Kendini Yöneten Takımlar da kalite çemberlerine benzer bir kalite çalışma grubudur.

1. Çalışanları suçlamadan önce sistemler geliştirilmeli ve süreçler analiz edilmelidir.

2. Güç-odaklı karar alma uygulamasından kaçınılmalı; yukarıdan emir- talimata dayalı uygulama yapılmamalıdır.

3. Risk-alma ve riske katlanma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılık teşvik edilmeli. Dürüstçe yapılan hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır.

4. Çalışanlara yardımcı olan bir lider olunmalı. Örgütlerde elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve buna göre hareket edilmesini sağlayan açık iletişim atmosferi geliştirilmelidir.

Toplam kalite konusunda organizasyonda sürekli eğitim son derece önem taşımaktadır.

Yine bir diğer önemli konu olarak organizasyonda performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminde benchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu), süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir.

**Toyotizm: Yalın üretim ve yalın yönetime dayanır. Amaç üretim ve yönetimde hatasızlığı yakalamaktır. “Toyotizm”, sıfır stok, sıfır hata, sıfır çatışma, üretimde sıfır boş zaman, müşteri için sıfır bekleme süresi, sıfır bürokrasi ve sıfır gereksiz iletişim olmak üzere, her alanda kusursuzluğu hedeflemektedir. Bunun için de, her işlemin zamanında, eksiksiz bir biçimde gerçekleşmesi istenmektedir.**