

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları, hayatta kalmak isteyen bütün firmaların önüne müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu koymuştur. Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli üç temel şart ise; müşterinin istediği kalitede mal veya hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak şeklinde kendini göstermektedir. Bu temel şartları başarmak, kaynakların verimli kullanılmasıyla mümkün olacaktır.

TKY anlayışı kıt kaynakların verimli kullanılarak sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışının, kaynaklar bakımından son derece kısıtlı imkanları bulunan Japonya' dan bütün dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi de budur. Zira TKY' de hedef, ilk defada doğruyu yapmaktır.

Toplam kalite uygulamaları, kalite maliyetlerinin artmasını değil, tam tersine azalmasını sağlar. Burada amaç, muayeneye ve uzman birimin kontrolüne dayalı bir kalite değil, tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır. Kalitenin bu şekilde tüm çalışanların sorumluluğuna verilmesi, hatasızlığı ve kaliteyi artırır. Böylece iskarta, iade, hatalı ürün vb. kalitesizlik maliyetleri azalır.

Maliyetlerin azalmasının nedeni, kalitenin örgüt organizasyonun bütününe ilgilendiren bir konu olmasıdır. Örgütün tüm üyeleri, üretilen mal ve hizmetlerin, müşterilerin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur. Bu kalite düzeyine ulaşılmasında, yönetim kadar çalışanların da sorumluluğu vardır.

TKY, kalitenin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu, önce insan anlayışı temelinde, hata bulmadan çok hata önlemeyi, tüm çalışanların katılımını ve sürekli iyileşmeyi esas alan, sonuçtan çok süreç odaklı olan, iş gören memnuniyeti ile birlikte müşteri memnuniyetini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır.

Kalite güvence çalışmaları, tüm çalışanların katılımı, üst yönetimin liderliği, sorumluluğu ve kalite kontrolün tüm süreçlere yaygınlaştırılması gibi uygulamaları ile TKY' ye geçişe zemin hazırlamıştır. Dolayısıyla; test, muayene, kalite kontrol ve kalite güvence çalışmalarından sonra kaliteyi tüm birimlerin sorumluluğunda bir olgu olarak kabul eden Toplam Kalite Yönetimi' ne geçilmiştir.

### **TKY' nin Amacı:**

TKY, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir.

TKY, kaliteyi ucuza üreterek müşteri tatminini, sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda sağlamayı amaç edinen bir yönetim biçimidir.

TKY' nin temel amaçları:

- \*Savurganlıkları önleme
- \*Verimliliği ve kaliteyi artırma
- \*Eldeki kaynakların optimum kullanımını sağlayarak maliyetleri azaltma
- \*İşlem zamanını kısaltma
- \*Şikâyetleri ortadan kaldırmadır.

TKY' nin diğer amaçları ise; gelişmelerin sürekli izlenerek örgütsel faaliyetlere aktarılması ve bunların sonucunda, müşteri memnuniyeti ile kârı artırma biçiminde sıralanabilir.

### **TKY' nin İlkeleri:**

Şirketlerde büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan TKY, ancak tüm ilkeleriyle benimsenip, uygulanırsa başarılı olmaktadır.

TKY' nin temel ilkeleri:

- \*Müşteri odaklılık
- \*Sürekli iyileştirme
- \*Tam katılım
- \*Önce insan anlayışı
- \*Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu
- \*Süreç üzerinde yoğunlaşma
- \*Hata bulma değil, hata önleme
- \*Kalite kontrolü bütün süreçlere yayma

### **TKY' ye Geçiş Süreci:**

TKY' ye geçiş sürecinin, örgütlerin özgün yapılarına göre tasarlanması ve planlanması gerekir. Bu planın amacı, TKY uygulamasına geçişin adımlarını tanımlamaktır. Planın süresi, kuruluşun ait olduğu sektöre, yönetim tarzına, ürün ve / veya hizmetlerine, personelinin sayısı ve niteliğine, teknolojik durumuna, süreçlerinin yapısına ve tedarikçileri ile olan ilişkilerine bağlı olarak değişiklikler gösterebilmekle beraber, ortalama olarak 3-5 yıl ve bazen daha uzun sürebilir. Çünkü burada fiziksel bir yapılanmadan öte, mental bir değişim ve değişimin yararlı olduğuna ilişkin inanç oluşturmak gerekmektedir.

TKY' ye geçiş sürecinde izlenebilecek uygulama adımları aşağıda açıklanmıştır:

### 1.Adım: Üst Yönetimin TKY' ye Bağlılığı

TKY uygulaması konusunda çalışmaların başlatılması kararını üst yönetim verir, daha sonra uygulama ve davranışları ile çalışmaları destekler ve bağlılığını sürdürür. Bu nedenle öncelikle üst yönetimin TKY' yi anlaması ve özümsemesi gereklidir.

### 2.Adım: Kuruluş Kalite Kurulu' nun Oluşturulması, TKY Koordinatörünün Atanması ve Tasarım Ekibinin Kurulması

Bu ikinci aşama, sürece ilişkin yönetim ve yürütme fonksiyonlarını yerine getirecek olan organların tanımlanması ve organizasyonu ile ilgilidir. Bu organlardan ilki Kuruluş Kalite Kurulu (KKK) olup en üst düzeydeki karar organıdır. Bu kurula en üst düzeydeki yönetici başkanlık eder ve diğer yöneticiler de bu kurulun üyelerini oluştururlar. Bu kurul, TKY konusunda temel sorumluluğu üstlenecek bir TKY Koordinatörü atar. Kalite koordinatörünün liderlik ve iletişim becerileri gelişmiş olmalıdır.

Koordinatör seçildikten sonra KKK ile birlikte Tasarım Ekibi' ni oluşturur. Tasarım ekibine kuruluşun orta düzey yöneticilerinden ve diğer önemli kadrolarda görev yapan kilit personelden oluşan 6-8 kişi seçilir. Tasarım ekibinin temel görevi, işletmede toplam kalite uygulamalarını planlamak ve diğerleriyle birlikte gerçekleştirmektir.

### 3.Adım: Vizyon, Misyon ve Hedeflerin Belirlenmesi

KKK öncelikle, işletmenin gelecek beş yıl içerisinde ulaşacağı yeri, bir başka deyişle “vizyon” u tanımlar. KKK daha sonra görev tanımını hazırlar.

Üst yönetim, vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlara aktarır.

### 4.Adım: TKY Geçiş Planının Hazırlanması

Yönlendiriciliğini Kalite Koordinatörü' nün yaptığı tasarım ekibi, çeşitli seminerlere katılarak, literatürü inceleyerek ve uygulayıcı kuruluşları ziyaret ederek TKY hakkında yeterli bilgiye sahip olduktan sonra, geçiş planını hazırlar ve KKK' nın onayına sunar.

### 5.Adım: TKY Kampanyası

Toplam kaliteye ilgi ve dikkati çekmek, herkesin katılımını, bilinç düzeyini yükseltmek amacıyla yazı, slogan yarışmaları, sohbet toplantıları, konferanslar, TKY uygulayan şirketlerin ziyaretleri gibi bir dizi etkinlik, bu kampanyada yer alabilir.

### 6.Adım: Organizasyon Yapısının ve Yönetsel Süreçlerin İyileştirilmesi

TKY uygulamasının başarısı için organizasyonel yapının iletişiminin, katılımını, ekip çalışmasını ve motivasyonun artırılmasını destekleyecek şekilde olması gerekir.

### 7.Adım: Eğitim

TKY sürecinde eğitim sadece insanları geliştirmek ve bilgilendirmek için gerekli olmayıp aynı zamanda motivasyonun artırılması, iletişim ve haberleşmenin geliştirilmesi, katılımcılığın güçlendirilmesi bakımından da önemli bir role sahiptir.

### 8.Adım: Performans Ölçme Sisteminin Kurulması

İyileştirmeleri ölçmek için önce iyileştirmeye esas konudaki performans düzeyini bilmek gerekmektedir. Bunun için öncelikle, kuruluşun tüm fonksiyonlarını kapsayan çeşitli sayıda performans göstergelerinden oluşan bir sistemin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

### 9.Adım: Kalite Ekonomisi Sisteminin Kurulması

Kalite maliyetleri, kalitesizlik nedeniyle oluşan kalitesizliği önlemek ve ortadan kaldırmak amacıyla katlanılan maliyetlerdir.

TKY uygulamalarının en önemli başarı göstergelerinden biri de, kalite maliyetlerinde sağlanan düşüştür. Kuruluş, kalite maliyetlerini doğru bir şekilde ölçüp izleyebildiği oranda bu maliyetleri aşağı çekebilmenin yollarını bulacaktır.

### 10.Adım: Öz Değerlendirme

Toplam kalite uygulamak isteyen ve / veya uygulayan kuruluşlar ödül kriterlerine göre mevcut uygulamalarını kıyaslayarak (öz değerlendirme yaparak) tüm çalışanların memnuniyet düzeyini belirleme çalışması yapmalı ve çalışmaların sonuçlarına göre memnuniyet düzeyinin artırılması için gerekli önlemleri almalıdır.

### 11.Adım: İş Gören Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi

Herhangi bir kuruluşun müşterilerini tatmin etmesinin ön koşulu, müşterileri için çalışan personelini tatmin etmesidir. Bu nedenle yönetim, bazı zaman aralıklarında (örneğin, yılda bir kez) tüm çalışanların tatmin düzeyini belirleme çalışması yapmalı ve çalışmaların sonuçlarına göre tatmin düzeyinin artırılması için gerekli önlemleri almalıdır.

İş gören memnuniyetinin artırılmasının, müşteri memnuniyeti ve sadakati olarak geri döneceği hatırdan çıkarılmamalıdır.

### 12.Adım: Katılımcılığın Güçlendirilmesi

TKY, her iş görenin iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılımını gerektirir. Katılımcılığın güçlendirilmesinin ilk adımı, bunun önündeki engellerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasıdır.

### 13.Adım: Müşteri Tatmin Olma Düzeyinin Belirlenmesi

Bir kuruluşun en önemli varlık nedeni, müşterilerinin sorunlarına çözümler sunmak ve onları tam anlamıyla tatmin etmektir. Müşterilerin tatmin olma düzeylerinin belirlenmesine yönelik anketlerin en az yılda bir kez yapılması ile işletme iyileştirme konularını

belirleyebilecek ve zaman içerisinde yapacağı iyileştirme çalışmalarının etkisini geçmişe göre kıyaslayabilecektir.

#### 14.Adım: Ekip Çalışması Alt Yapısının Oluşturulması

TKY ortamında ekip çalışmaları, kalite ekipleri ve kendini yöneten ekipler ile gerçekleştirilir. Kalite ekibi çalışmaları, organizasyonun iyileşmesine ve büyümesine katkıda bulunmak, insanlar arasında karşılıklı saygıyı geliştirmek, mutlu ve üretken bir çalışma ortamı oluşturmak, insanların becerilerini tam olarak kullanmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilir.

#### 15.Adım: Müşteri Açısından Önemli Örnek Süreçlerin Seçilmesi ve İyileştirilmesi

Kuruluş Kalite Kurulu, müşteri açısından önemli süreçleri belirler ve öncelik sıralaması yaparak en önemli üç tanesini iyileştirilmesi amacıyla seçer. Sürecin etkilediği fonksiyonlardan seçilen temsilcilerden oluşan ekipler önce sürecin mevcut akışını inceler, süreç performansını ölçer ve daha sonra süreci performans artışı sağlayacak şekilde yeniden tasarımı yapıp tasarımını uygular.

#### 16.Adım: Süreç Geliştirme Çalışmaları

Bir kuruluştaki her bölüm, diğer bölümlerin süreçlerine bağlı olarak çalışır. Bir sonraki süreç, bir önceki süreçten kendisine kaliteli girdi sunmasını bekler. Organizasyonda herhangi bir bölümün çıktısına bağlı olan bölüm ve kişiler, iç müşterilerdir. İşletme bir bütün olarak iç tedarikçi ve müşterilerden oluşur. Her tedarikçinin birincil amacı, müşterilerini tatmin etmektir. Her bölüm ya da kişi, bir sonraki sürecin gereksinimleri üzerine odaklanmalıdır. Bu durum müşteri odaklı bir süreç analizi yapılmasını gerektirir.

#### 17.Adım: Öneri Sisteminin Uygulanmaya Başlanması

Uygun bir şekilde yönetilen öneri programı, kuruluşa; parasal yararların yanı sıra, iletişimin iyileşmesi, ekip ruhunun gelişmesi, çalışanlara işe; tatminin artması, daha fazla kazanma fırsatı gibi yararlar sağlar.

Öneri sistemi, ödül sistemi ile de desteklenmelidir. İş görenlerden gelen öneriler, sayı veya kurumsal katkı dikkate alınarak ödüllendirilmelidir.

#### 18.Adım: 5S Uygulaması

Japonlar tarafından geliştirilen 5S, baş harfi S olan beş Japonca sözcüğün toplu olarak ifadesidir (seiri: sınıflandırma, seiton: düzenleme, seiso: temizlik, seiketsu: standartlaştırma, shitsuke: disiplin) ve düzenin sağlanması amacıyla kullanılır.

#### 19.Adım: Tedarikçi Geliştirme Programı

TKY sürecinde tedarikçiler kuruluşun kendi parçası gibi değerlendirilir. İşletme yönetimi, tedarikçilerinde de TKY çalışmalarının başlatılmasını teşvik etmeli ve desteklemelidir. Bu, toplam katılımcılığın tamamlayıcı unsurudur.

## 20.Adım: Kıyaslama

Kıyaslama, bir kuruluşun ürün, hizmet ve süreçlerinde mükemmellik örneği olan diğer kuruluşların uygulamalarını kendi kuruluşunda uygulamak amacıyla kullanılan ve verimlilik ile kalitenin geliştirilmesinin amaçlandığı sistematik, aynı zamanda karşılaştırmalı bir ölçme yöntemidir. Kıyaslama, iyileştirme çalışmalarındaki önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur.

## 21.Adım: İyileştirme Çalışmalarında Süreklilik

Yukarıdaki adımlarda yer alan çalışmalar, işletme yaşadığı sürece sürdürülmelidir. Zaten, belirli bir düzeye ulaşıldığında, kalite tüm çalışanlar için artık bir yaşam tarzı olmaya başlayacaktır. İnsanlar, işyerlerinde uyguladıklarını, evlerinde ve özel yaşamlarında da uygulamayı deneyeceklerdir.

\*\*\*\*\*