

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

- Toplam Kalite Yönetimi
- Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri
- Toplam Kalite Yönetimi Sistemi
- Toplam Kalite Yönetiminde Örgüt Yapısı
- Takım Çalışması (Kalite Çemberleri)
- Takım Çalışmalarının Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri
- Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Son yıllarda yönetim alanında yaşanan değişimin en önemlisi Toplam Kalite Yönetimidir.



Toplam kalite yönetimi; yönetimde, önemli bir değişimi öngörmektedir. Bu değişim diğer yönetim modellerinden farklı olarak TKY'nin «insan merkezli» bir yaklaşıma sahip olmasıdır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY'ye kadar olan gelişim sürecinde;

- Klasik yönetimin merkezine motivasyonu,
- Sistem yaklaşımı yönetimin merkezine sistemi,
- Amaçlara göre yönetim merkezine amaçları,
- Çatışma yönetimi yönetimin merkezine çatışmayı,
- Durumsallık yaklaşımı yönetimin merkezine durumlara göre davranmayı almıştır.



Tüm bu yönetim yaklaşımlarında **insan her zaman ikinci planda yer almaktadır.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Halbuki TKY yönetimin merkezine, insanı getirmiştir. İnsanı merkeze alarak TKY, işletme içinde ve dışında her işlemin ve çalışmanın ana amacını «insan» olarak kabul etmiştir.



Bu bağlamda TKY'nin asıl hedefi, bir işletmenin çalışan ve müşteri olarak en değerli varlığı insanın tatmin edilmesidir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Örneğin; kurumsal olarak TKY'ye göre hareket ederek personeline değer vererek, onların önerilerini uygulayan ve ödüllendirerek motive eden ve tatmin sağlayarak çok sayıda işletme piyasada başarılı olmaktadır.



TKY; kalite üzerinde yoğunlaşarak müşteri tatmini, çalışanların tatminini öngören ve bütün personelin katılımına dayanan yönetim modeline denir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY; müşteri tatmini amacıyla işletmedeki tüm çalışanların katılımı sonucu, iyileştirme çalışmalarıyla sürekli gelişmeyi sağlayan, yenilikçi, rekabetçi ve insan odaklı bir yönetim modelidir.

Bu modelin başarıya ulaşabilmesi için, üst düzey yöneticilerin TKY çalışmalarına destek vererek, aktif bir şekilde katılmaları gerekir.

Ayrıca çalışanların tam katılımı sonucu istenen başarının sağlanması için tüm personele sürekli eğitim verilmelidir.

Böylece işletmede eğitilmiş personelin kalite çalışmalarında daha etkili ve verimli olması sağlanacaktır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu durum personelin motivasyonunu olumlu etkileyecektir.



Ayrıca personelin tam katılımının sağlanmasıyla süreçlerin iyileştirilmesi sonucu kalitenin yükselmesini ve yenilikçi çalışmalar yapılmasıyla da rekabet gücünün artışı sağlanacaktır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY, Toplam, Kalite ve Yönetim kelimelerinden meydana gelmektedir.

Toplam kelimesi; işletme içerisindeki çalışmalar, süreçler, bölümler, fonksiyonlar ve personelin tamamını ifade eder.

Toplam kelimesi ayrıca, TKY'nin «**herkesin katılımına dayalı**» bir kalite yönetim sistemi olmasını anlatır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite kelimesi; bir iş, işlem, ürün veya hizmetin müşterinin isteklerine uygunluğunu ve tatmin edilmesini ifade eder.



Kalite, iş ve süreçlerin kalitesinin iyileştirilerek müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır.

Geniş anlamda kalite; iş ve işlem kalitesini etkileyen, tavır, davranış, iletişim, işlem ve süreçlerin iyi olmasını ifade eder.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

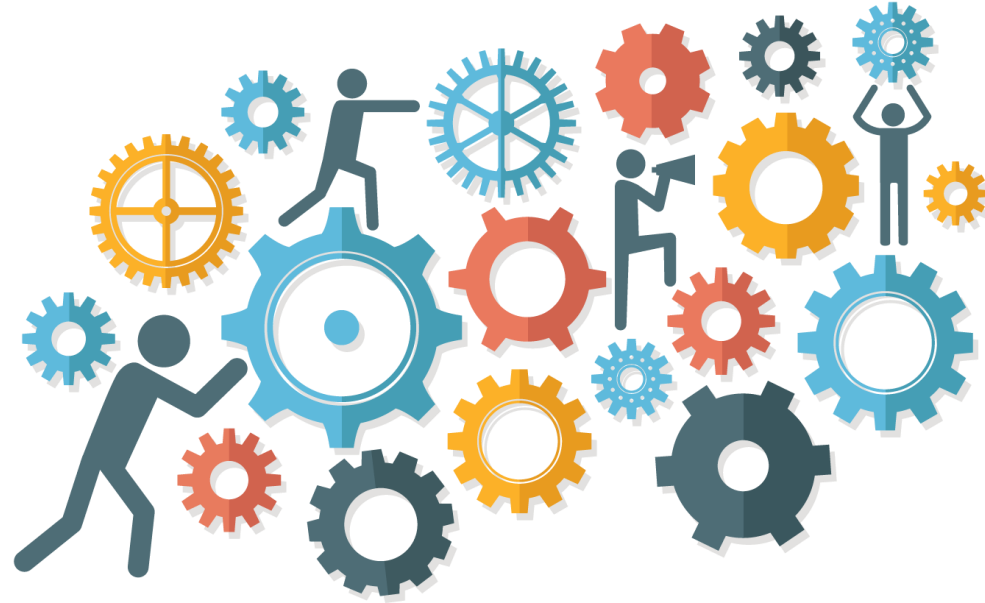
Yönetim kelimesi; işletmede kalitenin bir sistem şeklinde yapılandırılarak müşterinin tatmin edilmesini sağlayan iş, işlem ve süreçlerin organize edilerek yürütülmesidir.



Yönetim kelimesi, işletmenin toplam kaliteye ulaşılmasını sağlayacak, işletmedeki tüm çalışanların katılımı sonucu, iyileştirme çalışmalarıyla sürekli gelişmeyi sağlayan, yenilikçi, rekabetçi ve insan odaklı işlemlerin organize edilerek yürütülmesi çalışmalarına denir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Diğer yönetim modellerinden farklı olarak TKY'de 3 unsur bulunmaktadır:



1. İş ile ilgili olarak yenilikçi bir düşünce biçimi geliştirmektir.
2. Çalışanların tam katılımı ile onların motivasyonunu sağlamaktır.
3. Rekabeti öngören bir şirket kültürü meydana getirmektir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY'nin amacı, işletmede sürekli gelişmeyi sağlayan bir ortam sağlamaktır.

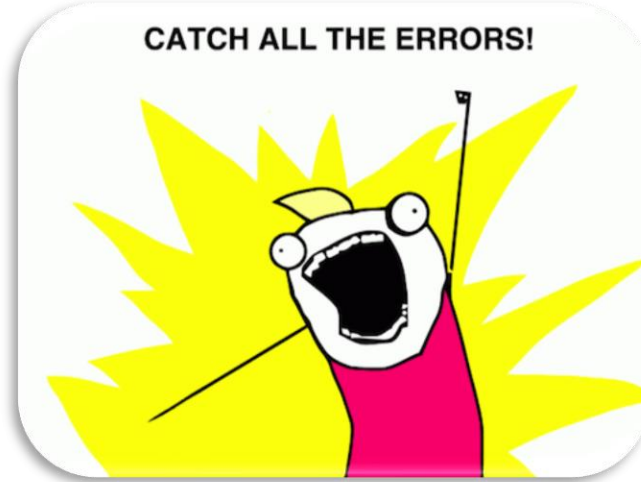
TKY, işletmede sürekli gelişmeyi sağlamak için sürekli eğitim, tam katılım, yenilik ve motivasyon çalışmaları yapılmasını öngörmektedir.



Bu çalışmalar sonucunda işletmede sürekli gelişmeyi sağlayan işletme kültürüne dayalı bir «işletme iklimi» oluşturulur.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefleyerek her aşamada oluşabilecek hataları önler.



Hataların önlenmesi sonucu; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimatta gecikmeler gibi kayıplar azalarak olumsuzluklar ortadan kalkar.

Bütün bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY felsefesi, diğer yönetim sistemlerinden farklı olarak önlemeye dönük bir yaklaşıma dayanır.

Bu yaklaşım iş, işlem ve süreçlerde etkinlik ve verimlilik anlamına gelir.

Bu bağlamda TKY'de önemli olan; doğru kişiyi seçerek doğru olanı, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmaktır.

Bu düşünce şekli önlemeye dönük bir yaklaşımdır. Önlemeye dönük yaklaşımda hatalar önceden önleneceği için hata sonucu oluşacak maliyet sıfırlanacaktır.

Oysa diğer yönetim modellerinde önleyici yaklaşım olmadığı için hata ortaya çıktıktan sonra oluşacak maliyet daha yüksek olmaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Örneğin; hatalı üretilen bir buzdolabının hurdaya ayrılması sonucu; hammadde, enerji, işçilik, işletme malzemesi gibi önemli maliyetleri olacaktır.

Oysa işletmede TKY'ye göre bir sistem kurularak, başlangıçta önleyici yaklaşımla buzdolabının hatasız üretimi yapılarak ortaya çıkabilecek hata maliyetleri sıfırlanabilir.

Hatalar sonucu oluşabilecek maliyetleri önleyerek, rekabet avantajı sağlandığından dolayı TKY'de önlemeye yönelik bir yaklaşım aynı zamanda işletme başarısı demektir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İşletmelerde TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için TKY ilkelerine göre hareket edilmesi gerekir.



Bu nedenle işletme yöneticileri;

- Müşteri odaklı bir yapılanmaya giderek,
- Sürekli gelişme,
- Tam katılım,
- Önce insan anlayışına göre üst yönetimin liderliği sayesinde tky'de başarılı olabileceklerdir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

TKY'nin başarılı bir şekilde çalışması için gerekli koşullar;

- **Yönetim ve personel iş birliği sağlanmalıdır.**
- **Sistem bir bütün olarak birlikte karşılıklı etkileşim göz önüne alınarak incelenmelidir. Sürecin her unsuru çalışanların birbirlerini etkilediği bağımlılık ilişkilerine göre tasarlanmalıdır.**
- **TKY performans ölçümüne dayanmalıdır. Bu amaçla sürekli iyileştirmenin sağlanarak kalite sorunlarının çözümü için istatistiksel çözüm yöntemleri kullanılmalıdır.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

- **TKY ürün ve hizmet kalitesi ile müşterilerin tatmin edilmesini amaçlar.**
- **TKY müşteri odaklı bir yaklaşımla personelin yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanılmasını öngörür. Bu amaçla işletmede personel arası ilişkilerde ve ortaklar arası ilişkilerde mükemmeli hedefleyen işletme kültürü oluşturulması gerekir.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

- TKY'de sürekli eğitimle tüm personelin; paylaşma, anlayış, katılımcılık, motivasyon ve yaratıcılık konularında kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.
- TKY'nin amacı «ilk önce, kaliteli iş» olmaktadır. Bu amaçla ilk önceliğin kaliteli iş olduğu ilkesi, işletmenin bütün bölümlerindeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir. Bu amaçla üst yönetimin kaliteli iş ve üretimin ilk öncelik olduğu düşüncesini desteklemesi ve tavizsiz bir şekilde uygulaması gerekir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİ

TKY'den beklenen amaçların sağlanabilmesi için öncelikle örgütün belirli bir sistem esasına göre çalışması gerekir.

Bu bağlamda TKY sistemine ihtiyaç vardır. Bu sistem kaliteyle ilgili alt sistemler, bölümler ve fonksiyonlardan meydana gelmektedir.

Sistem belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİ

İşletmelerde TKY'nin amaçlarına uygun olarak;

- Müşteri odaklı olabilme,
- Önce insan anlayışı,
- Tam katılımın sağlanması,
- Sürekli iyileştirme ve
- Takım çalışması için öncelikle bir sistem yaklaşımı çerçevesinde hareket edilmesi gerekir.

TKY; bir bütünü oluşturan çeşitli alt sistemler, parçalar ve unsurlardan meydana gelen bir sistemdir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİ

Bir işletmede TKY sistemini meydana getiren başlıca unsurlar:

- Kalite politikası
- Ürün ve hizmet tasarımı
- Örgütün iletişim gücü
- Yönetim sistemi
- Satınalma sistemi
- İstatistiksel teknikler ve süreç kontrolü
- Personel ilişkileri
- Veri toplama ve raporlama
- Eğitim

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

TKY anlayışına göre örgütler müşteri odaklı çalışmak ve müşteriye hizmet vermek üzere tasarlanmış sistemlerdir.

Müşteriye kaliteli hizmet verebilmek için kurumun sistemi ile onu oluşturan tüm parçalarının mükemmel bir uyum içinde olması gerekir. Bir örgütteki herhangi bir birimin başarısı örgütün başarısını yakından etkilemektedir.

Geleneksel bir işletme ile TKY'ye göre örgütlenmiş bir işletme arasındaki fark; geleneksel örgütün fonksiyonlar üzerine, TKY örgütünün ise süreçlere göre çalışmasıdır.

Burada temel ilke, bir sürecin tümünün, tek ve basit bir komuta altında yürütülerek etkin çalışmasıdır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

İşletme Yaşamı

İşletmeler hareketli canlı bir varlık olarak görülebilir. Çünkü, işletmeler bir canlı varlık olan insanlar tarafından kurulur. İnsan tarafından çalıştırılır. İnsan tarafından yönetilir.

İşletmeler hedeflenen amaçlara hizmet edebildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler. İşletmeler çevreleri ile sürekli ve düzenli bir etkileşim içinde bulunarak bunun sonucunda değişirler.

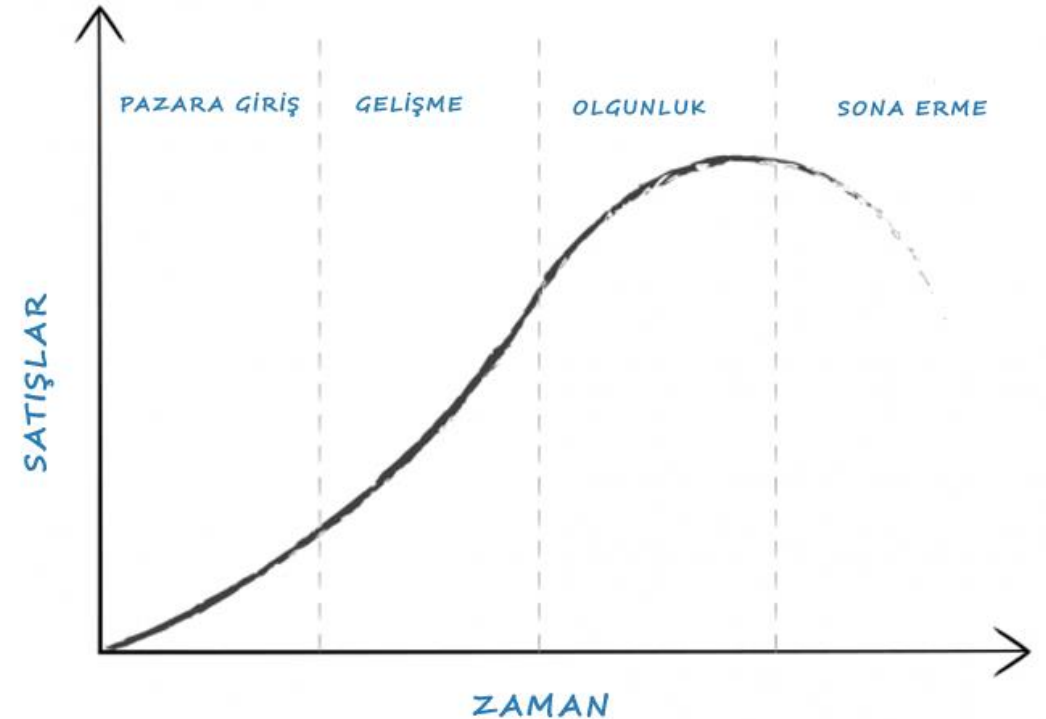
Biyolojik kurallara göre hareket edilerek bir benzetme yapmak gerekirse, kurumların «yaşamlarından» söz edilebilir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

İşletme Yaşamı

Kurumsal yaşamda, gelişimin 4 temel evresi vardır. Bunlar;

- Oluşum / Doğma
- Gelişim
- Olgunluk
- Ölüm ya da kurumun yeniden hayat bulması



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

İşletme Yaşamı

İşletme yaşam süreci ürün yaşam eğrisine de benzemektedir. Çünkü; ürün veya ürünler işletmeler tarafından üretilerek pazarlanır.

Ürüne talep yoksa işletme yaşamı da kendiliğinden sona ermektedir.



Örneğin; siyah beyaz televizyon üreten işletmenin bu televizyonlara talep olmaması sonucu kapanması gibi.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

İşletme Yaşamı

Bir işletmede, TKY'nin tamamen benimsenerek işletmenin müşterilerine yakın olabilmesi için yenilikçi ve rekabetçi bir işletme stratejisi izlenerek sürekli yenilenme ve iyileştirmeler gerçekleştirilebilir.

Dış çevrede hızlı değişimlerin söz konusu olduğu ortamlarda, işletmenin dinamizm ve girişimcilik heyecanının korunması işletmenin varlığını sürdürebilmesi bakımından büyük önem taşır.

Bundan dolayı işletme yöneticileri kendi kendini sürekli kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve durmadan geliştiren bir özellik göstermelidir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

Yalın Organizasyon Yapısı ve Sıfır Hiyerarşi

TKY için uygun örgüt yapısı; esnek örgüt yapısıdır. Bu bakımdan merkezileşmenin daha düşük olduğu esnek bir yalın örgütlenme tipi TKY'yi uygulamada en uygun yapılardan birini oluşturmaktadır.

Yalın organizasyon, yalın düşünce mantığını uygulayan işletmelerdeki örgütlenme biçimidir.

Bu organizasyon şeklinde gereksiz işlemler ortadan kaldırılarak, sıfır hiyerarşinin olması yönetimin etkinliğini artırmaktadır.

Yalın organizasyon basık veya yatay organizasyondur.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

Yalın Organizasyon Yapısı ve Sıfır Hiyerarşi

Bu yeni organizasyon anlayışına göre, çalışanların zincirin her halkası hakkında bilgi sahibi olması gereği ortaya çıkmıştır.

Bu nedenle, yalın organizasyonlarda, işlevlere göre yapılanma yerine, süreçlere göre yapılanma söz konusudur.

Çalışanlar organizasyonun işleyişi ile süreçler arasındaki ilişkiye göre hareket etmek durumundadırlar.

Klasik yönetime göre işlevlerin yönetimi esastır. İletişim genellikle yukarıdan aşağıya ve dikey özellik gösterir.

Klasik organizasyonlarda katı hiyerarşik yapı söz konusu olup, üst, alt ve orta kademe yönetimi dikey bir örgütlenme içerisindedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

Yalın Organizasyon Yapısı ve Sıfır Hiyerarşi

Yalın örgütler, katılıma dayalı organizasyon şekli olup, hiyerarşik yapıyı sıfırlayan esnek bir yapılanmaya dayanmaktadır.

Bu örgütlerde kademe sayısı azaltılmış ve kendi kendini yöneten takımlar sayesinde projeler yürütülmektedir.

Bu yapıyı yaratıcılığı motive eden yeni bir organizasyon yapısı olarak görmek de mümkündür.

Bu yapının temel özellikleri olarak;

- Katılımcı ortam,
- İşler etrafında örgütlenme ve
- Bilginin alt kademelere doğru taşınabilmesi sayılabilir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

Yalın Organizasyon Yapısı ve Sıfır Hiyerarşi

Yalın organizasyon, iş süreçleri üzerine yapılandırıldığı için organizasyonun başarısında, bu süreçlerde görev alan takımların önemli bir rolü vardır.

Bu yapının amacı, birbirinden kopuk, dağınık fonksiyonel ilişkiler yerine süreçle ilgili kişilerin iş birimlerinde bir araya gelerek etkin bir şekilde çalıştığı takımları kurmaktır.

Bu takımlar daha iyi bir iletişim içinde, pazarın istediği ürünü daha çabuk, kaliteli ve doğru olarak üretebilmektedir.

Takımlar, genellikle 4 ile 13 kişi yer alacak şekilde oluşturulur. Başarılı takımlar 9 kişiden oluşmaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

İsrafın Azaltılması

Yalın üretimde israfın azaltılması, temel hedeflerden biridir.

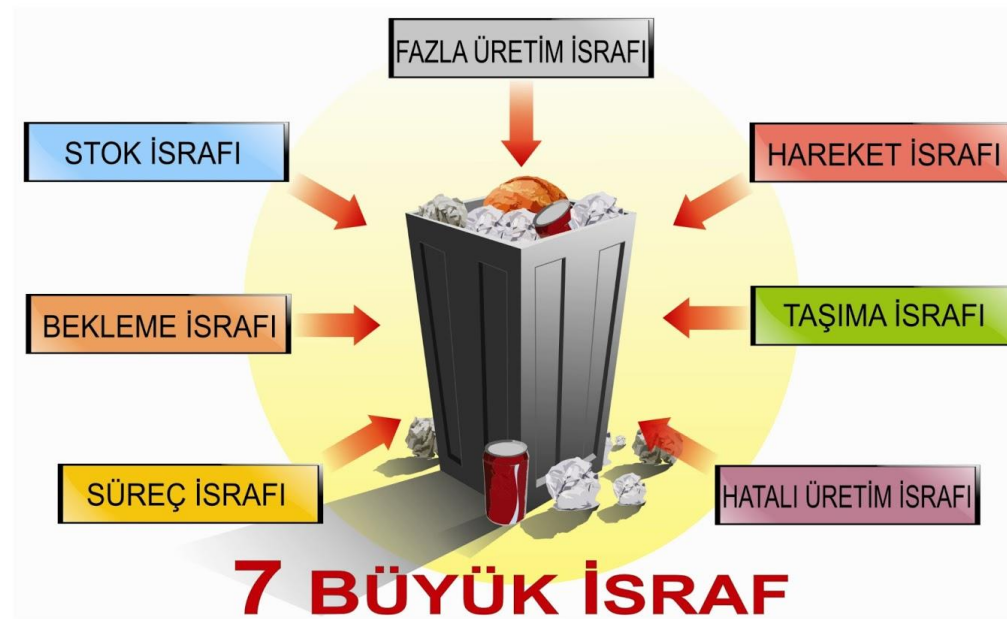
Üretim sürecinin herhangi bir aşamasında yer alan fakat, *katma değer yaratmayan tüm işlemlerin ortadan kaldırılması, yani, israfın önlenmesi yalın üretimin varlığının ana nedenidir.*



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

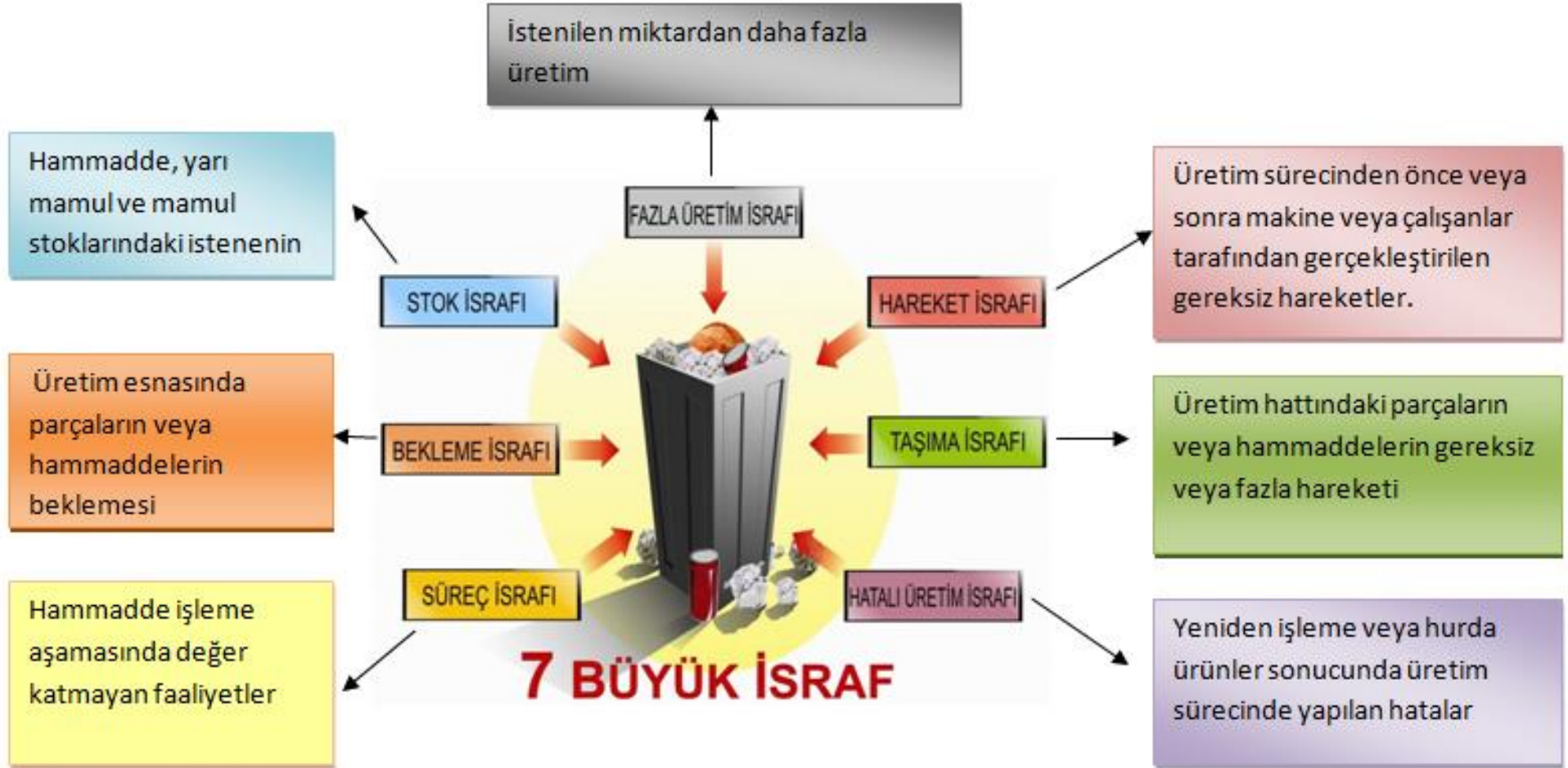
İsrafın Azaltılması

Bu hedef gerçekleşmeden, tam zamanında üretimin gerçekleşmesi mümkün değildir. Yalın üretimde, israf denilince, Japonca «muda» (israf) olarak adlandırılan israf kaynakları anlaşılır.



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

İsrafın Azaltılması



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

İsrafın Azaltılması

- Sıfır hata
- Sıfır stok
- Sıfır makine ayar zamanı
- Sıfır makine duruş zamanı
- Sıfır malzeme temin zamanı
 - Sıfır taşıma zamanı
 - Sıfır bekleme zamanı

İsrafların ortadan kaldırılması işletmelerin etkin ve verimli çalışarak kaliteli üretim yapılması için önemlidir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖRGÜT YAPISI

Kalite Odaklı Yönetim

Yalın organizasyonda takımlar halinde projelerle yönetim şeklinde çalışma sistemi geliştirilmiştir.

Yalın organizasyon projelerle yönetim tarzına göre çalışmaktadır. Yani, düzenli bir bürokrasi ve organizasyon yerine, biraz karmaşa öngören yönetim yaklaşımı önerilmektedir.

Bu durumda yöneticinin yönetim anlayışı ve rolü de değişmektedir. Yönetici artık hiyerarşide üstteki emreden hatta yön gösteren, bir işin yapılmasını sağlayan bir kişi değil yani, işi yaptıran değil, yardım eden ve destek olan kişi durumundadır.

Bu yeni yaklaşıma göre yönetici, antrenör, koç, kişisel gelişimi sağlayan, öğrenmeyi öğreten, onları yetiştiren farklı bir role sahiptir.

TAKIM ÇALIŞMASI (KALİTE ÇEMBERLERİ)

Takım çalışmaları, sorun çözme grupları biçiminde ilk defa 1960'lı yıllarda Japonya'da gelişmeye başladı.

Bu gelişmede 2. Dünya Savaşından sonra Japon ürünlerinin «düşük» kaliteli ürünler olarak nitelendirilmelerinin büyük katkısı olmuştur.

Takım çalışmalarının tanımlanması ve geliştirilmesine en fazla katkıda bulunan kişi Japonya'da takım çalışmalarının babası olarak bilinen Dr. Kaoru Ishikawa'dır.

Ishikawa, Japon Bilim İnsanları ve Mühendisleri Birliği'nin yardımıyla Maslow'un güdüleme Teorisini ve Mc Gregor'un yönetim ilkelerinin, Deming ve Juran'ın kalite kontrol alanındaki düşüncelerini birleştirerek Takım Çalışmaları adını alan sistemi ortaya çıkarmıştır.

TAKIM ÇALIŞMASI (KALİTE ÇEMBERLERİ)

Takım çalışması, kalite kontrol çalışmalarını gönüllü olarak yürüten iş grubudur.

Bu küçük grup, sürekli olarak firma çapında, bütün üyelerin katılımıyla, kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim, ilerleme ve yeni kalite tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür.

Takım çalışması, işletmelerde iş görenlerin karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri sorunları belirleyip, tahmin ederek ve bu sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve katılımın gönüllülük esasına dayanarak düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarına denilmektedir.

TAKIM ÇALIŞMALARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

- Takım çalışmaları örgüt çalışanlarının bütünleşmesini sağlar.
- Takım çalışmaları iletişimi etkin hale getirir.
- Takım çalışmaları iş tatmini sağlar.
- Takım çalışmaları olumlu örgüt ikliminin oluşmasını sağlar.
- Takım çalışmaları kalitenin iyileştirilmesini sağlar.
- Takım çalışmaları verimlilik artışını sağlar.
- Takım çalışmaları çatışma ve uyumsuzlukları önler.
- Takım çalışmaları hiyerarşik yapının olumsuz etkilerini azaltır.



TKY'DE TAKIM ÇALIŞMASI

İşletmede takımlar, düşünce, karakter, kişilik ve davranış özellikleri yönüyle birbirinden çok farklı kişilerden oluşabilir.

Bu farklılıklar, takım misyonu ve vizyonu bağlamında bir ortak akıl ile birleştirilirse zenginlik unsuru olarak kullanılabilir.



Takımların oluşmasının gönüllü katılımı ile kendiliğinden olacağı varsayılmakla birlikte, yine de belirli bir mantığın ve sistematik yaklaşımın olmasında yarar vardır.

TKY'DE TAKIM ÇALIŞMASI

Takımların yönetim tarafından sürekli izlenerek başarılarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi takımın moral gücünü artıracak ve motivasyonu olumlu etkileyecektir.

TKY'de takım ve bireysel çalışmalarda hep ödüllendirme vardır, cezalandırma yoktur.

Bu bağlamda belki de en iyi cezanın ödüllendirmeden mahrum kalmak veya ödül alamamak olduğu ifade edilebilir.



The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word 'TEŞEKKÜRLER' is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER