

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Derya KUBALI

Sayıştay Başkanetçisi

TANIM

Kalite; hizmetin birtakım ihtiyaçları karşılamak amacıyla önceden belirlenmiş standartlar içinde sunulmasıdır. Amacı uygunluk ve kullanımda güvenlik kaliteyi tanımlamaktır. Latince *gualitas*, terimiyle ifade edilen bu kavram aslında *qualis* kökünden türetilmiştir. Latince "nasıl oluştuğu" anlamını taşımaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi; kuruluştaki çalışanların katılımı ile kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalar ve hizmetten yararlananların memnuniyetine yönelik planlı ve sistematik bir yaklaşım sağlayan etkin bir sistemdir. Kalite yönetimi geniş anlamda, bir kuruluştaki hedeflenen kalitenin gerçekleşmesi amacı ile sürdürülen planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Toplam kalite yönetiminde toplam sözcüğü kalitenin tüm süreçlerde, tüm işlerde ve herkesin katılımı ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir.

Toplam kalite yönetimi bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilir ⁽¹⁾. Kaliteli ürün ve verimli, etkin ve tutumlu hizmet vermek amacıyla yönelik kurum stratejisi ile bunu gerçekleştirecek tekniklerdir. Bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, iş süreçlerinin ve insan kaynağının sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük maliyet düzeyinde, hizmetten yararlananların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanarak kuruluş performansının iyileştirilmesi yöntemidir. Hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını en iyi karşılayan ve maliyetleri düşüren bir yönetim tarzıdır.

Toplam kalite anlayışı temelde üç kelime ile ifade edilebilir ⁽²⁾:

(1) TESEV, Siyasal Sorumluluk, Yönetmelik Sorumluluk ve Bütçe Sistemi: **Bir Yeniden Yapılanma Önerisine Doğru**, İstanbul, TESEV Yayınları 4, 1997, s.32

(2) Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, İstanbul, 1994, s.34.

Toplam kalitenin;

Amacı : Hizmeti kullanan ve yararlananların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Yöntemi : Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesidir.

Öznesi ise: Başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanlardır.

Toplam Kalite Kontrolü terimi ilk kez Feigenbaum tarafından kullanılmıştır. Ishikawa toplam kalite kontrolünü geliştirerek Japon kalite hareketi ile bütünleştirmiş ve toplam kalite yöntemi yaklaşımını ortaya koymuştur. Deming'in felsefesinin temeli istatistiki düşünceye dayanmaktadır; belirsizlik ve değişkenliğin azaltılması suretiyle mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Juran, kaliteyi kullanım amacına uygunluk biçiminde tanımlayarak planlama, kontrol ve iyileştirme işlevlerinden oluşan kalite üçgeni ile kalite güvencesi programı sunmaktadır. Crosby ise istatistiksel araç ve teknikler yerine davranış biçimindeki değişmelerin önemini vurgulamaktadır.

Kalite ve Verimlilik-Etkinlik-Tutumluluk İlişkisi

Kalitenin Maliyeti; kalitenin belli bir maliyeti olmakla birlikte, uzun dönemde maliyetleri azaltmaktadır. Aslında kalitesizlik, yüksek maliyetlere neden olmaktadır.

Verimlilik, kalitenin sağlanması için yapılan işlemler verimliliği artırıcı unsurlar durumundadır.

Etkinlik; hizmeti kullananların ya da yararlananların ihtiyaçlarının sürekli değerlendirilmesi kalitenin başlıca göstergesidir.

TARİHÇE

Kalite yaklaşımı, İstatistiki Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Kontrolünden geçerek bugünkü Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ulaşmıştır (3). Diğer deyişle kalite kontrolünün evrim geçirmesiyle Kalite Yönetimi Yaklaşımı biçimlenmiştir. 19. yy.da kalite kontrol işlemi bir ya da birkaç çalışanın sorumluluğunda iken 20.yy.da uzmanlaşmanın artması kalite kontrol işlevinin bağımsız birimler tarafından yerine getirilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. İkinci Dünya Savaşından sonra faaliyet ve işlemlerin karmaşıklığı, plan ve kontrol diyagramları gibi araç ve tekniklerle istatistiki kalite kontrolünün gelişmesine yol açmıştır. Bilgi teknolojisindeki değişim geribildirim mekanizmasının kalite kontrol sürecine dahil edilmesi gereğini çıkarmıştır.

Kalite Kontrol sistemlerinden Toplam Kalite Yönetimine geçişte bütün yönetim süreçlerinin izlenmesi, yöneticilerle çalışanlar arasında ve organizasyon ile müşteri ya da hizmetten yararlananlar arasında iletişim ve işbirliği ihtiyacının ortaya çıkması etkili olmuştur. Toplam kalite yönetimi, yönetimin etkinliğini sağlamak üzere geliştirilmiştir. TKY'de genel müdürden en alt kademedeki işçiye kadar herkes kaliteden sorumludur. Görevler ve sorumluluklar bölümler, alt birimler veya kişiler arasında bölünürken hiç kimse veya hiçbir birim işlemin başından sonuna tamamını üstlenmemekte, bir bölüm, alt birim veya kişinin yaptığı iş, diğer kişiler tarafından denetlenmektedir. Böylece doğrudan hatanın kaynağına yönelinmektedir. Kalite tüm çalışanların ortak sorumluluğu olmaktadır. Bu nedenle toplam kalite bir yönetim felsefesi ve örgüt kültürüdür (4).

Aşağıdaki tablo kalite anlayışının geçirdiği evrimi özetlemektedir:

(3) İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler, İstanbul, Eylül 1994, s.10.

(4) Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997, s.141.

KALİTE ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLERİ	MUAYENE	İSTATİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Temel Prensip	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, Firma	Süreç ve insan odaklılık; sürekli gelişme
Kaliteye bakış açısı	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
Vurgu	Standart ürün	Muayenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hatlarında, tasarımdan pazarlamaya tüm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde "kalite"nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
Metot	Örnekleme ve ölçme	İstatiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve sistemi
Kalite profesyonellerinin rolü	Muayene, çeşitleme hesaplama	Meseleyi tesbit ve istatiksel metotların uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlaması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
Kaliteden kim sorumlu	Muayene departmanı	Üretim ve mühendislik departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler
Temel yaklaşım	Kalite muayene	Kalitede kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Toplam Kalite dört unsur aracılığıyla -sistemler, süreçler, insanlar ve yönetim- değişimi teşvik eder (5).

Sistemler: TKY sistemlerde değişimi sağlama ve sürdürme yöntemidir. Değişim ihtiyacı çeşitli şekillerde belirlenebilir.

1- *İstatistiki Süreç Kontrolü:* Kalitenin sürekli ve tam olarak ölçümüdür.

2- *Kıyaslama:* İyi uygulama örneklerinin tanımlanarak kıyaslama yapılması değişim olanağı sağlar. Karşılaştırmalar, iyi uygulamaların sürekli izlenmesini gerektirir.

(5) Colin Rye, Action Kit, Change Management, London, 1996, s.24.

Değişim gerçekleştirildikten sonra, kalite işlemlerini dektelemek üzere kalite kontrolü ve kalite güvencesi yerleşir.

- 1- **Kalite Kontrolü:** Genellikle üretim sonrası işlemlerle karıştırılırlar. oysa, kalitenin süregiden istatistiki ölçümünü gösteren kapsamlı bir terimdir. Başarısızlıklar ve hatalar devamlı izleme yoluyla önlenmeye çalışılır. Nedenler ve etkiler üzerinde analizler yürütülür.
- 2- **Kalite Güvencesi:** Önleyicidir. Faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesinde, mal ve hizmetlerin kullanıcıların ya da yararlananların ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayacak dökümanite edilmiş prosedürlerin kurulmasını gerektirir. Süreçlerin izleme ile kontrol altına alınması ürünün (mal veya hizmetin) kalitesini dolayısıyla organizasyonun etkinliğin garantiler.

Süreçler: Mal veya hizmetlerin kalitesi, bunu ortaya çıkaran süreçlerin kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla ihtiyaçlara uygunluğu sağlayan geçekte, standartların kalitesidir.

- 1- **Proje Geliştirme:** Proje geliştirme faaliyetleri ile disiplinli ve yapısal bir yaklaşım uygulamaya konulabilir.
- 2- **Hataların Ayıklanması:** Kalite Yönetimi, iyinin ölçümler aracılığıyla tanımlanarak sapmaları ortadan kaldıran sistem olduğundan, basit kontrol işlemlerinden çok daha ileri düzeyi vurgular.
- 3- **Süreç Mühendisliği:** Yüksek düzeyde performansla erişilebilmesi için süreç oluşturmanın bilinmesidir. Kişi veya grupların rollerinin hizmetten yararlananların ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesi yöntemlerini ifade eder.

İnsan Kaynağı: İnsan kaynaklarının planlanması, yetenek ve kapasitelerinin geliştirilmesi, hedefler üzerinde görüş birliğine varılması, sürekli gelişim faaliyetlerine katılım v.b. konuları kapsamaktadır. İnsan kaynağı bir organizasyonun en önemli kaynağıdır. Kişisel yeteneklerin ve organizasyona katkılarının değerlendirilmesi, motivasyonların geliştirilmesi, Toplam Kalite Yönteminde anahtar role sahiptir. Sürekli değişim kültürünün yerleşmesi insan kaynaklarının planlanması ve eğitimi ile mümkün olur.

Yönetim: Değişimin gerekliliğini öncelikle yöneticilerin kavraması değişimi başlatmanın temel belirleyicisidir. Vizyon, misyon ve stratejik hedefler belirlenerek hedefler, bu doğrultuda oluşturulur.

Kalite Yönetimi İlkeleri:

Kalite yönetim ilkeleri hizmetin, kaynakların ve iş süreçlerinin bir bütünlük içinde yönetilmesinin amaçları. Genel kabul görmüş kalite yönetiminin ilkeleri şunlardır:

- 1) Hizmetten yararlananların profili, beklentileri ve ihtiyaçlarının belirlenmesi
- 2) Hizmet sunumunu düzenleyen iş süreçlerinin bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde tasarlanması
- 3) Kuruluşun iş süreçlerinin sürekli iyileştirilerek verimliliğin artırılması
- 4) İnsan kaynaklarının bu yönde geliştirilip, sürekli özendirilmesi.

Kalite Yönetimi Sistemi Aşamaları:

Kalite Yönetimi sistemi her biri kendine özgü araçları kullanan 3 alt süreçten oluşmaktadır. Bunlar kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite iyileştirme⁽⁶⁾.

Kalitenin Planlanması: Ürün ve üretim sürecinin hizmetten yararlananların ihtiyaçlarına uygunluğunun sağlanması olup, 5 aşamalıdır.

- Hizmetten yararlanan kitlenin belirlenmesi
- Hizmetten yararlananların ihtiyaçlarının belirlenmesi
- İhtiyaçlara cevap verebilecek özelliklerde ürünler geliştirilmesi
- En uygun hizmet veya mal üretim sürecinin geliştirilmesi
- Plan sonuçlarının uygulama aşamasına taransferi

Kalitenin Kontrolü: Ürün ve süreçle ilişkin plan hedeflerine uygunluğunun sağlanması olup, 3 aşamadan oluşur.

- Gerçekleşen performansın ölçülerek değerlendirilmesi
- Gerçekleşen performansın amaçlar ile karşılaştırılması
- Belirlenen farkı gidermek üzere harekete geçilmesi

Kalitenin Geliştirilmesi: Geçmişte erişilmiş olan performansın geliştirilmesi çalışmasıdır. Kalite kontrol süreci hataların önlenmesi ya da düzeltilmesi yoluyla belli düzeyde kalitenin korunması üzerinde durmaktadır. Oysa, Toplam Kalite Yönetiminin can alıcı noktası geliştirme sürecidir.

Kalite iyileştirmeyi etkileyen faktörler:

- Misyonun açıklanması ve amaçların sürekli kılınması;

(6) John Pike and Richard Bames, TQM in Action, London, Chapman and Hall, 1996, s.34.

- Hizmetten yararlananlara, yöneticilere ve çalışanlara yönelik açık politikalar oluşturulması;
- Önemli başarı kriterlerinin belirlenmesi;
- Kalite kültürü ve davranışlarının oluşması;
- Süreçten sorumlu olanların açıkça sorumlu tutulması;

Kalite Stratejisi

<i>Organizasyon</i>	TKY örgüt kültürünün oluşturulması
<i>İnsan Kaynakları</i>	Uygun kadroların oluşturulması Motivasyon-Yetenek geliştirme
<i>Teknoloji</i>	Bilgi Sistemleri ve iletişim
<i>Üretim Süreci</i>	Doğru işlerin yapılması İşlerin doğru yapılması

Kalite Yönetimi Süreci:

Standartlaşma: Standart, standartlaşma çalışması sonucunda ortaya çıkan ve uyulması istenen ölçüler, birimler, kurallar seti veya değer ölçüsüdür. Standartlaşma ise, standart yapma veya yapılan standarta uymak için yapılan işlemler serisidir. ISO'ya göre satandardlaşma; belirli bir faaliyetin o faaliyetle ilgili bulunanların, özellikle ekonominin yararına yapılabilmesi için tüm tarafların katkı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standart bir mal denilince, önceden belirlenen ölçülere uygun, belirli kalite ve özelliklere sahip bir mal, satandard hizmet, sınırları önceden belirlenmiş hizmeti, satandard metod ise, hangi işlemlerin hangi şartlar altında ve nasıl yapılacağı önceden belirlenmiş metodu ifade etmektedir.

Kalite ölçümlerle tanımlanmaktadır. Sorunlar sayısal verilerle belirtilmekte, çözümlere sayısal sonuçlarla ulaşılmaktadır. Kararlar bu verilere dayanarak alınmaktadır. Rakamlarla konuşulacağından objektif, rasyonel olma imkanı ortaya çıkacaktır.

Klasik Organizasyonun Değişimi: Toplam kalitenin gerektirdiği yapılanma ihmal edilerek, sadece kalite tekniklerini uygulayarak toplam kalite gerçekleştirilemez. Yönetim biçimleri üzerinde yapılan araştırmalar katılımcı yönetimlerin daha yüksek verimlilik sağladığını saptamıştır.

Eğitim: İnsan kaynağından yararlanılması eğitime bağlıdır. Değişim, her düzeydeki çalışanın eğitim ihtiyacının sürekliliğini gerekli kılar.

Açıklık- İletişim ve Motivasyon: İletişim kanallarının açıklığı, kararlarda ve işlemlerde şeffaflık, başarının ödüllendirilerek motivasyonun arttırılması kalite yönetiminin kurulmasının önemli koşuludur.

Katılım: Katılımı sağlamak için yetki ve sorumluluk paylaşımının sağlanması gerekir. Takım çalışmasının gerçekleştirilmesi, grup üyelerinin her birinin katılımını zorunlu kılar.

Çalışanların Katkı ve Yetkilerinin Arttırılması: Kurum, çalışanların başarılı girişimleri ödüllendirecek ve inisiyatif kullanma yetkisen sahip olacakları bir altyapı oluşturmalıdır.

Müşteri Odaklılık: Hizmeti kullananların ve hizmetten yararlananların istek ve beklentilerin karşılama ilkesini, kuruluştaki tüm çalışanların görevi olarak ortaya koyan ve bu doğrultuda mal ve hizmet kalitesini hedefleyen yaklaşım. Beklentilerin ve memnuniyetin belirlenmesi için alan araştırmalarını da içerir.

Sürekli Gelişim: Kalite geliştirme sürekli devam eden bir süreçtir. Her alanda sürekli mükemmeli arayış sözkonusudur.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULANMASI

1. DEĞİŞİM GEREKSİNİMİ

Değişim ancak değişime gereksinim duyulduğunda gerçekleşir. Değişim gereksinimi sadece yöneticilerin duyması yetmez; tüm örgütün bu gereksinimi duyması gerekir. Aksi halde değişim başarılı olamaz. o hade değişime öncelikle değişime gereksinim duyulmasını sağlayıcı bir takım ölçümler yapılmakla başlamak gerekir.

2. DEĞİŞİMİN BAŞLATILMASI VE SÜREKLİ KILINMASI

Değişim örgütün tüm çalışanlarıyla değişmeye gönüllü olarak karar vermesiyle başlar. Değişime karar vermek ise şu aşamalarla kanıtlanabilir.

A. Örgüte kültürel bir değişim sesi, değişim kültürü getirmek:

Bunun en iyi ölçüsü özellikle örgüt yönetiminin tutarlı davranışlarıdır. Örgüt çalışanları değişimin öncüsü olduğunu savunanların davranışlarını dikkatle izlerler.

1. Vizyon yerleřtirmek:

Örgütsel vizyon örgütün tüm çalışanlarının katılarak, ortak tartışmaları sonucu oluşacak, geleceğe ilişkin, örgütün nerede olmak istediğine ilişkin cazip amaçsal belirlemelerdir.

2. Kalite politikası:

Değişimin yönü en uygun zamanda en uygun maliyetle en iyi yönde değişimi sağlamak olmalıdır. Kalite örgütün en öncelikli politikası olmalıdır.

En başarılı örgütler iletişimi en iyi sağlayan örgütlerdir. Kalite örütten çalışan herkesin işidir.

3. Değerler belirlemek:

Örgütün toplumda ve iç müşteriler olarak örgüt çalışanları arasında en iyi olduğuna, topluma en iyi hizmeti sunacak kurum olduğuna dair bir inanç yerleşmelidir.

4. Yanlış yer veren arkadaşça bir örgütsel çevre yaratmak:

Yanlışlar karşısında geleneksel yaklaşım, suçlanacak birisini bulmaktır. Oysa toplam kalite yönetiminde yanlışlardan sürekli gelişimi sağlamak için ders olarak yararlanmak sözkonusudur. Öğrenen örgütlerde yanlış yapmak da bir öğrenme yolu ve aynı zamanda en etkili öğrenme yöntemi olarak kabul edilmektedir.

B. Planlama:

1. Misyon açıklamaları:

Planlamanın temeli misyon açıklamalarında bulunmakla başlamalıdır. Misyon açıklamaları örgütün daha iyi örgütlenmesini ve üretim kalitesinde en iyi olmasını amaçlayan, piyasanın gereklerini karşılayan, daha uygun maliyetle, tam zamanında ve müşterilerle yakın ilişki halinde olmasını amaçlayan örgütün bu amaçları kısa, açık ve anlaşılır veciz ifadelerle örgütte çalışanların belleklerine kazıyan çalışmaların bütünüdür. Misyon açıklamaları örgütün ileride nasıl en iyi olacağının yollarının kısaca anlatılmasını amaçlarlar.

2. Yöneticilerin Sorumluluğunu sağlamak:

Kaliteden sorumlu olmakta yöneticilere özel bir rol düşmektedir. Lider yöneticiler örgütte her aşamada ve her işlevde kaliteyi egemen kılmak için iletişim kanallarını sürekli açık ve etkin kılmalıdır. Kalite, yöneticinin takıntısı olmalıdır.

3. Klavuz ilkeler belirlemek:

Toplam kalite yönetiminin örgütte neden gerekli olduğunu açıklamaya yönelik çalışmalar bu kavramla belirlenir. Bu ilkelerle örgütte çalışanların çalışma ilkeleri olması sağlanmalıdır. Bu anlamda; "kalitenin müşterinin arzusu olduğu", "herkesin bir müşterisi olduğu ve çalışmanın karşılığının ancak müşteri davranışı ile ölçülmesinin olası olduğu", "kaliteden herkesin sorumlu olması", "bir şeyi ilk defa yapmanın, tam zamanında yapmanın ve doğru yapmanın gerekliliği", "müşteriler, çalışanlar, birimler arasında etkili iletişim geliştirmek", "sürekli öğrenen insanlar geliştirmek", "başarıları ödüllendirmek", "kaliteyi ölçmek", "iş yöntemlerini basitleştirmek" ilkelelerinden başlıklarla sözedilebilir.

4. Kaliteyi ölçmek:

Burada dikkat edilmesi gereken konu, kalitenin ölçülmesinin ancak sonucunun ölçümünden sonra geliştirilebileceği durumları içermesi gerekliliğidir.

5. Eğitim ve yetiştirme:

Eğitim toplam kalite yönetimi uygulamasının en önemli aşamalarından birisidir. Başarılı olması için çalışanlarca da desteklenmesi gerekmektedir. Ancak bu konuda yapılan en büyük yanlışlardan birisi, eğitimin sadece bir kısım davranış değişikliklerini içermesi alışkanlığıdır. Oysa eğitim ve yetiştirme belirli bir bakış açısı, belirli bir çalışma felsefesi kazandırmaya yönelik olmalıdır. Toplam kalite yönetiminin eğitim ve yetiştirme alanında uygulanması, toplam kalite felsefesinin kazandırılmasıdır. Ancak bu özel uygulamalarla güçlendirilmelidir. İnsanlar ne kadar eğitilmiş olurlarsa, işlerine o ölçüde bağlılık gösterirler. Bir şirket, çalışanlarını kendi üretim alanıyla ilgili olmasa da eğitilmeleri için mali olarak ödüllendirmektedir.

6. Çalışanların Katılımı:

Toplam kalite yönetimi çalışanların kalitenin sürekli geliştirilmesi için örgüt yönetimine aktif olarak katılımını öngörür. Bu anlamda kalite ekipleri kurulmalı, bu kalite ekiplerinde hiyerarşik ilişkiler yerine düz, yatay ilişkiler geçerli olmalıdır.

Kalite çevreleri katılmak isteyen herkese açık olmalı; isteyen herkes istediği her sorunu buraya getirme olanağına sahip olmalıdır. Ayrıca sözkonusu kalite ekiplerinin fazlalığı ve zamana yayılmış çalışmaları zamanla kurum içerisinde kalite standartlarının oluşmasını sağlayacaktır.

Kalite çevrelerinin çalışmasına ilişkin olarak dikkat edilmesi gereken konu, ülkemizin toplumsal kültürünün de sonucu olarak sorunları kimin çı-

kardığı ile değil, sorunu neyin neden olduğu üzerinde durmalarının sağlanması gerekliliğidir.

7. Müşteri odaklı yönetim:

Toplam kalite yönetimi iç ve dış müşterinin doyuma kavuşturulması üzerinde odaklanmaya dayanmaktadır. Kaliteden beklenende budur. Müşterilere kalite üzerinde söz söyleme, beklentilerinin dikkate alınması konusunda fırsatlar sağlanmalıdır. Dış müşterilerin beklentilerinin ise öncelikle iç müşteriler doygunluğa kavuşturulmadan karşılanması olası değildir. Bu anlamda iç müşterilerin kalite sürecini etkileme, belirleme olanağına sahip olmaları gerekir.

C. İletişim sürecinin başlatılması geliştirilmesi:

İletişim toplam kalite yönetiminin temel taşı, en önemli boyutlarından biridir. Toplam kalite yönetimi örgütlerde kalite üzerine stratejik çalışma planları üzerinde sürekli genel görüşmeler yapılmasını gerekli kılar.

Uygulamada Kullanılabilecek Teknikler

Başlıca 7 kalite kontrol tekniği bulunmaktadır.⁽⁷⁾

- **Veri toplama ve kontrol listeleri:** Verilerin toplanmasını ve analizini kolaylaştırmak için kullanılır. Veriler, doğru toplanmaları kaydıyla, gerçekleri yansıtırlar. Verilerin toplanma amaçları açık olmalıdır. Bulunan hataların sayısı ve yerleri kaydedilerek nedenleri analiz edilir.
- **Pareto diyagramları:** Bir süreçteki değişik kategorilerin görece önemlerini gösterirler. Böylece önem taşıyan konular önemsiz olanlardan ayrılır.
- **Sebebe - sonuç diyagramları:** Ishikawa diyagramı veya balık kılçığı diyagramı olarak da bilinen sebebe-sonuç analizleri, belli bir sonuca neden olan temel faktörleri bulmaya ve etkilerini belirlemeye yönelik bir analiz ve karar verme tekniğidir.⁽⁸⁾

(7) Sarvadan Singh Soin, **Total Quality Control Essentials**, 1992, S. 297.

(8) İbrahim Kavrakoğlu, **Sinerjik Yönetim, Hızlı Gelişim ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model**, İstanbul, KalDer Yayınları, Ekim 1994, s.69.

- **Tabakalar:** Verileri benzer özelliklere sahip gruplara ayırarak sınıflandırma yöntemidir.
- **Grafikler ve histogramlar:** Verileri en iyi özetleme yoludur. Mesajı görsel olarak açığa çıkarır.
- **Dağılım diyagramları:** İki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren özel bir grafik türüdür.
- **Kontrol şemaları:** Kontrol şeması kurmak ve zamana bağlı olarak durumu izlemek üretim sürecinin gereğidir.

KALİTEYE YÖN VERENLER

Ülkemizde kalite ve yönetim-organizasyon konularında danışmanlık hizmeti ve eğitimi veren kuruluşlar:

- KalDer ve Kalite Ödülü
- TSE ve TS ISO 9000 Standartları
- Milli Produktivite Merkezi

Uluslararası alanda Avrupa Toplam Kalite Yönetimi Vakfı, Deming ve Malcolm Baldrige ödülleri Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadırlar.

KALİTE YÖNETİMİ MODELLERİ

1- ISO-9000 KALİTE GÜVENCESİ MODELİ

Iso (International Standardization Organization-Uluslararası Standardlaşma Organizasyonu) 23 Şubat 1947 tarihinde kurulmuş, 100'ün üzerinde ülkenin temsilcilerinin katılımı ile oluşan uluslararası federasyondur. Merkezi Brüksel'de bulunan ISO, herhangi bir ülkenin veya Ekonomik Blok'un resmi kurum veya kuruluşu değildir. ISO'nun kuruluş amacı, uluslararası mal ve hizmet alışverişini kolaylaştıracak standartların geliştirilmesine öncülük etmek ve entellektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik faaliyetlerde ortak çalışmaları gerçekleştirmektir. ISO'nun faaliyetleri elektronik ve elektrik mühendisliği dışında her türlü iş alanını kapsamaktadır. ISO 1987 yılında çeşitli ülkelerin ulusal standartlarını biraraya getirerek beş adet uluslararası kalite satandartı yayınlamıştır. ISO'nun 9000 serisinden başka standartları da mevcuttur.

Toplam Kalite Yönetiminde, ISO 9000 kalite güvencesi etkili bir araçtır. Ürün ve sistem kalitesi arasında fark vardır. Kalite güvence sistemleriyle ürün kalite sertifikalarının direkt ilişkisi yoktur. Ürün sertifikaları söz konusu ürünün belli özelliklere uygunluğunun güvencesidir. Kalite güvence sertifikaları ise bu ürünü üreten sistemin kalite üzerinde etkisi olabilecek her türlü faaliyet ve faaliyetlerin organizasyonu ile ilgilenir.⁽⁹⁾

ISO-9000 Standartları Nedir?

ISO 9000, 1987 yılında onaylanıp yayınlanan ve halen AT ülkelerinde de uygulanmakta olan uluslararası yönetim kalitesi olup, bir grup standarda (ISO-9000, ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003 ve ISO-9004) verilen jenerik bir isimdir.

ISO 9000 Standartları bünyesinde bulunan *Kalite Güvencesi Modelleri* (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) uyarınca kalite sistem belgelendirme çalışmaları ülkemizde ilk kez 1990 yılında başlamıştır. (Bелgelendirme amacıyla seçilen modellerden en kapsamlısı ISO-9001 standardıdır.) Önceleri sanayi sektöründe başlayan kalite sistem belgelendirme çalışmaları son yıllarda hizmet sektörlerine de kayarak yaygınlaşmaktadır. Bu standartlar serisinde kurumun amacı kurmuş olduğu sistemi belgelendirmek, tescil ettirmektir. Yaygın inanın aksine ISO-9000 en mükemmel tasarlanmış ürünler veya en gelişmiş hizmetlerle ilgili bir standart değildir. Verimli, ekonomik ve etkin hizmet sunulması imkanını sağlayan bir çerçeve ve altyapı sunmaktadır.

ISO-9000 Standardı Kalite Sistem Şartları:

- 1) Yönetimin Sorumluluğu
- 2) Kalite Sistemi
- 3) Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi
- 4) Tasarım Kontrolü
- 5) Döküman ve Veri Toplama
- 6) Satınalma
- 7) Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü
- 8) Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği

(9) İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Kalitesi, a.g.e., s. 249.

- 9) Süreç Kontrolü
- 10) Muayene ve Deney
- 11) Muayene, Ölçme ve Deney Araçlarının Kontrolü
- 12) Muayene ve Deney Durumu
- 13) Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü
- 14) Düzeltici ve Önleyici Faaliyet
- 15) Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Dağıtım
- 16) Kalite Kayıtlarının Kontrolü
- 17) Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri
- 18) Eğitim
- 19) Servis
- 20) İstatistik Teknikleri

EN ISO 9000 VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

EN ISO 9000	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
● Müşteri odaklı olması mutlaka gerekli değildir. ● Kuruluş stratejisi ile bütünleşik değildir. ● Teknik Sistemler ve prosedürler üzerinde yoğunlaşır. ● Çalışanların katılımı gerekli değildir. ● Sürekli gelişim hedeflenmemektedir. ● Bölümler üzerinde odaklanabilir. ● Kalite, kalite biriminin sorumluluğundadır. ● Statükoyu korumaya daha eğilimlidir.	● Mutlaka müşteri odaklıdır. ● Kuruluş stratejisiyle bütünleşmiştir. ● Felsefe, kavram, araç ve teknikler üzerinde yoğunlaşır. ● Çalışanların katılımına önem verir. ● Sürekli gelişme ve Toplam Kalite Yönetimi eş anlamlıdır. ● Organizasyonun bütün bölümleri fonksiyonlarını kapsar. ● Kaliteden herkes sorumludur. ● Süreç ve kültür değişimini içerir.

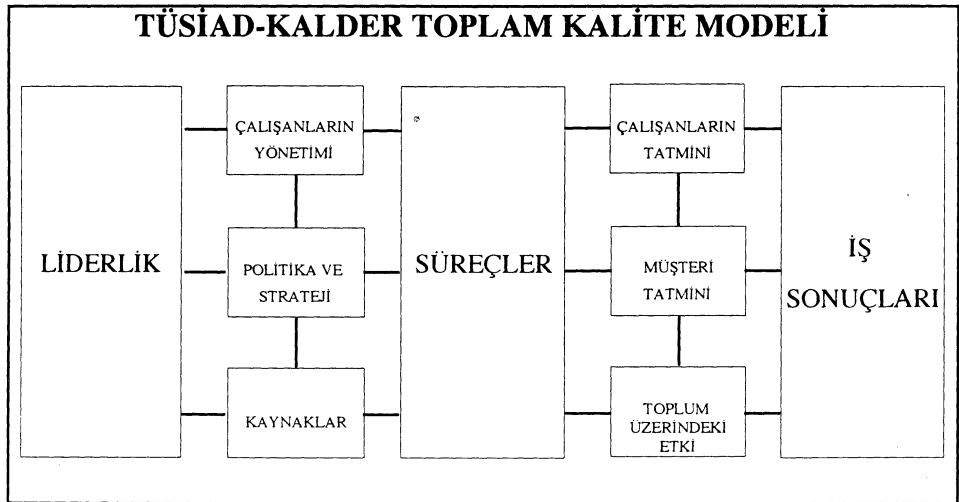
2. TÜSİAD-KALDER TOPLAM KALİTE MODELİ

TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu tarafından geliştirilmiştir. Bu modelin temelini EFQM (European Foundation for Quality Management) tarafından geliştirilen Toplam Kalite Modeli oluşturmaktadır. Amaç kuruluşun kaynaklarının daha etkin kullanımı sonucunda iş çıktılarını geliştirmektir. Bu modeli uygulayan kuruluşların diğer bir amacı da iki derneğin işbirliği ile düzenlenen ve kalite bilincinin yaygınlaştırılmasını amaçlayan Kalite Ödülünü kazanarak, kurulun kalite sisteminin etkinliğini tescil ettirmektir.

TÜSİAD-KALDER TOPLAM KALİTE MODELİ

Bu model 9 kriterden oluşmaktadır. (10)

- 1) *Liderlik*
- 2) *Çalışanların Yönetimi*
- 3) *Politika ve Strateji*
- 4) *Kaynaklar*
- 5) *Süreçler*
- 6) *Çalışanların Tatmini*
- 7) *Müşteri Tatmini*
- 8) *Toplum Üzerindeki Etki*
- 9) *İş Sonuçları*



(10) Timuçin Bayraktar, *Kalite Yönetimi Modelleri ve İnsan, Human Resources*, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Mayıs 1997.

YARARLANILAN KAYNAKLAR:

- Akal, Zühal; '*Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme sistemleri*', **Verimlilik Dergisi**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Özel sayı, 1995.
- Bayraktar, Timuçin; *Kalite Yönetimi Modelleri ve İnsan*, **Human Resources**, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Mayıs 1997.
- Billsbery, John(ed.); **Effective Manager**, Open University Press, London, 1996.
- Bozkurt, Rıdvan ve Odaman, Aynur, **ISO 9000 Katıle Güvence Sistemleri**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 549-1997.
- Burnes, Bernard, **Managing Change**, Pitman Publishing, London, 1996.
- Can, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**
- İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi; **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, İstanbul, 1994.
- Kavrakoğlu, İbrahim; **Sinerjik Yönetim, Hızlı Gelişim ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model**, İstanbul, KalDer Yayınları, Ekim 1994.
- Orçunus, Ali Rıza; *Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli*, **Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı, 1996.
- Peker, Ömer; **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları No: 258, 1995.
- Peşkircioğlu, Nurettin, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 620, 1997.
- Pike, John and Barnes, Richard, **TQM in Action**, London, Chapman and Hall, 1996.
- Prosser, Robert G., "*The Role of Audit in Furthering Public Policy Accountability*", **NALGA Quarterly**, March 1995.
- Soin, Sarvadan S.; **Total Quality Control Essentials**, McGraw-Hill, Inc., 1992.
- TESEV, **Siyasal Sorumluluk, Yönetmel Sorumluluk ve Bütçe Sistemi: Bir yeniden Yapılanma Önerisine Doğru**, İstanbul, TESEV Yayınları 4, 1997.