

GİRİŞ

Bu hafta, 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkarak, çağdaş işletme-yönetim anlayış ile uygulamalarını adeta yeniden biçimlendiren bir “şemsiye” kavramı; Toplam Kalite Yaklaşımı’nı genel hatlarıyla ele alacağız.

Bu çerçevede;

- ✓ Çok Boyutlu Bir Kavram; KALİTE
- ✓ Kalite Yönetim İlkeleri
- ✓ Çağdaş Kalite Gerçekleri
- ✓ TKY Ana Dinamikleri
- ✓ “Toplam Kalite Evi” Modeli
- ✓ Kalite Kontrolün Tarihsel Evrimi
- ✓ TKY Guruları
- ✓ Deming-Crosby-Juran Karşılaştırmalı Yaklaşımları
- ✓ TKY Sistem Örnekleri
- ✓ ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri
- ✓ Kalite Yönetim Gridi

Kalitenin Sekiz Boyutu

1.Performans: Bir ürünün birincil işletim karakteristikleridir. Bir araba için, bunlar, arabanın konforu, hızı, yakıt tüketimi, taşıma kapasitesi vb. 'dir.

2.Özellikler: Müşteri tarafından ikincil önem derecesine sahip görünen ürün veya hizmet konularıdır. Örneğin, bir saat için, saat üzerine dört farklı renkli bant'ın eklenmesidir.

3.Güvenilirlik: Bu boyut, bir ürünün belirli bir zaman aralığı içinde fonksiyonlarını yerine getirmesi veya getirmemesi ihtimalini gösterir.

4.Uygunluk: Bir ürünün tasarım ve işletim özelliklerinin, oluşturulmuş standartları karşılama derecesidir. Örneğin; bir TV imalatçısı farklı ülkelerin ürünlerini-malzemelerini kullanabilir.

Kalitenin Sekiz Boyutu

5.Dayanıklılık: Bir ürünün, değiştirilmesi gereken zamana kadar kullanım miktarıdır. Örneğin, ABD verilerine göre bir buzdolabının ortalama ömrü 5.8 ila 18 yıl arasında değişmektedir. Bu tür verilerin bulunabilirliği de, müşterinin bir markayı seçmesinde oldukça etkili olmaktadır.

6.Hizmet Verilebilirlik: Hız, nezaket, dürüstlük ve hizmetin her an bulunabilir olmasıdır.

7.Estetik: Bir ürünün görünüşü, verdiği hisler, sesi, tadı veya kokusu gibi özelliklerdir.

8.Algılanan Kalite: Bir müşterinin bir nesne veya marka üzerinde sahip olduğu fikir ve düşüncedir. Ünlü bir modacının ismini taşıyan bir elbise, müşteriyi; benzer fakat daha az tanınmış imzalı bir elbiseden daha çok çekecektir.

Kalite Tanımıyla İlişkili Kurallar

- ✓ Müşteri beklentileri mutlaka tatmin edilmelidir.
- ✓ Ürün kadar hizmet de önemlidir.
- ✓ “Satın alma maliyeti” ve “hizmet verme maliyeti” kalitenin elemanlarıdır ve bunlar da rekabetçi olmalıdır.

Kalite Yönetim İlkeleri

- ✓ Proses Yaklaşımı
- ✓ Müşteri Odaklılık
- ✓ Liderlik
- ✓ Sistem Yaklaşımı
- ✓ Çalışan Katılımı
- ✓ Karşılıklı Çıkarların Korunduğu Tedarik İlkesi
- ✓ Karar Almada Gerçekçi Yaklaşım: Veri Analizi
- ✓ Sürekli İyileştirme (KAIZEN)

Çağdaş Kalite Gerçekleri

KALİTE;

- ✓ İşletme çapında bir süreçtir.
- ✓ Müşterinin söylediği/arzuladığı şeydir.
- ✓ Maliyetlidir.
- ✓ Hem bireysel hem de takım disiplini gerektirir.
- ✓ Yönetim felsefesi/şeklidir.
- ✓ Yaratıcılık 'tan ayrı düşünülemez.
- ✓ Bir ahlak (kültür) bütünüdür.
- ✓ Sürekli iyileştirmeyi gerektirir.
- ✓ Toplam bir sistem anlayışı çerçevesinde uygulanabilir.

Toplam Kalite Yönetiminin Ana Dinamikleri

- ✓ MÜŞTERİ ODAKLILIK
- ✓ ÖNLEYİCİ YAKLAŞIM
- ✓ İSTATİSTİK VE ANALİZ
- ✓ GRUP ÇALIŞMASI
- ✓ TEDARİKÇİLERLE İŞBİRLİĞİ
- ✓ SÜREKLİ GELİŞME

Toplam Kalite Yönetiminin Ana Dinamikleri



Toplam Kalite Yönetim Prensipleri

Kalite Kontrolün Tarihsel Evrimi

- ✓ İŞÇİ (1900)
- ✓ FORMEN (1918)
- ✓ MUAYENE (1937)
- ✓ İSTATİSTİKSEL (1960)
- ✓ TOPLAM KALİTE KONTROLÜ (1980)
- ✓ KALİTE KONTROL ÖRGÜTÜNDE TOPLAM KALİTE KONTROLÜ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi Guruları

- Edwards DEMING
- Joseph JURAN
- Philip CROSBY
- Armond FEIGENBAUM
- Kaura ISHIKAWA
- Genichi TAGUCHI

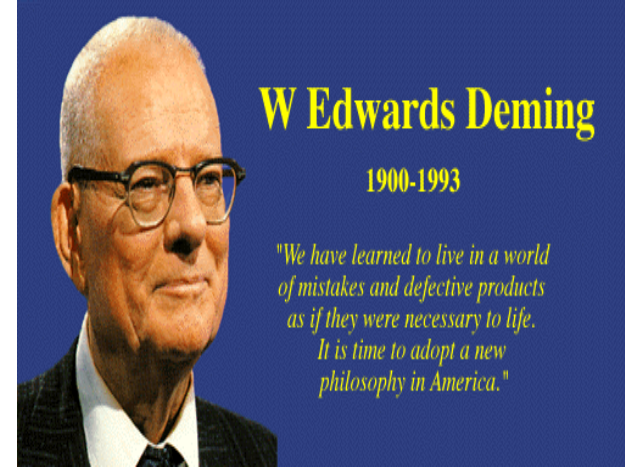
Kalitenin Gurularından: W. Edwards Deming

Önceleri Deming Amerika'da tanınmış değildi. Japonlar tarafından davet edildi. Japonlar Deming'in öğretilerini uyguladılar ve çok başarılı oldular.

"Japon yapıyorsa.... Biz neden yapmayalım?" adlı kitabı yazmıştır. Ardından Ford tarafından davet edilmiş ve ölümüne kadar (Aralık 1993) Ford'da danışmanlık yapmıştır.

W. Edwards Deming der ki:

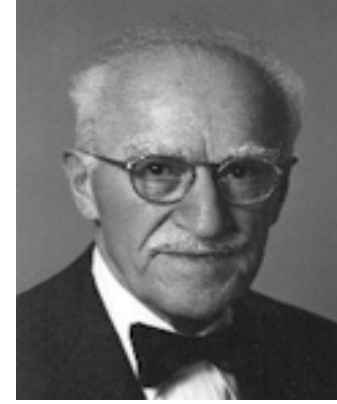
"Fire üretim bedavaya gelmez, sonuçta birileri fire üretimi gerçekleştirir ve bir de bunun üzerine para alır!"



Kalitenin Gurularından: Joseph Juran

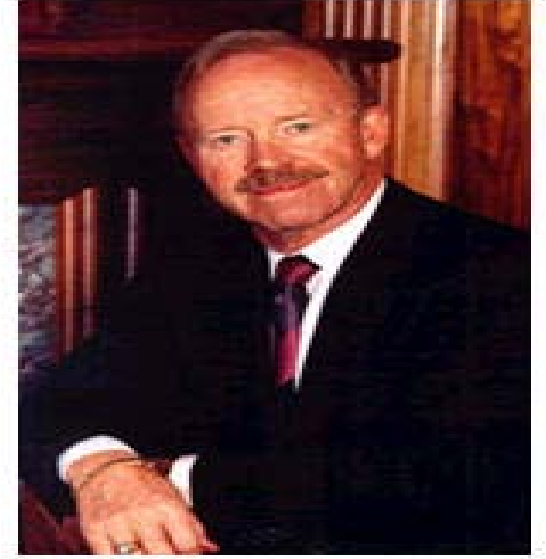
90'larda Joseph Juran'a ait olan sözler şu şekildedir:

“Geçmişte tarihçilerimiz 20. yüzyılı tarif etmeye kalksalar herhalde üretim çağı ya da üretkenliliğin çağı olarak tarif ederlerdi. Şuan bizler 21. yüzyılı düşlersek, 21. yüzyılın bir kalite çağı olacağını söyleyebiliriz.”



Kalitenin Gurularından: Phil Crosby

Phil Crosby'nin "Kalite Serbestliktir" adlı kitabı bir milyon adet satmıştır. Crosby'e göre kalite, yerine (ihtiyaca) göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir. Crosby insanlarla konuşurken düşük kalite veya yüksek kalite deneyimlerinden çok uygun veya uygunsuz (kullanışlı veya kullanışsız) terimlerini kullanmayı tercih etmektedir.



	Kişisel Bilgileri ve Deneyimleri (Background)	Zaman Ölçeği	Kalite Tanımı	Felsefesi	Metod	Tedarik Politikası	Vurguladığı Noktalar	En İyi Bilinen Öğretileri	Ortak Noktaları
D E M I N G	<ul style="list-style-type: none"> Amerikalı İstatistikçi Yazar 3. Saraylı Devriminin babası Deming ödüllü Japonlara verdiği seminerler 	<ul style="list-style-type: none"> Amerikanın, Japonların şu an bulunduğu noktaya gelmesi için 30 yıl gerektir. 	<ul style="list-style-type: none"> Müşterinin ihtiyaç duyduğu ve istediği herşey. 	<ul style="list-style-type: none"> Ürün çeşitliliği, iş zenginleştirme artığında verimlilik de artar. 	<ul style="list-style-type: none"> SPC kullanımı ve müşteri araştırması. 	<ul style="list-style-type: none"> Tek kaynaklı tedarik (SPC esasına göre seçilmiş) 	<ul style="list-style-type: none"> Motivasyon programları Çok kaynaklılık Kitle muayenesi 	<ul style="list-style-type: none"> 14 noktası Organizasyona yeni bir bakış açısı Deming Çevrimi SPC kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Kalite yönetimin sorumluluğudur. Kalite başarısı, açık ve katılımcı bir yönetim tarzı gerektirir. Kalite iyileştirme için kestirme yollar yoktur. İyileştirme süreci asla sona ermez. Tedarikçilerden gelen malzemeler çok iyi kalite de olmalıdır.
J U R A N	<ul style="list-style-type: none"> Amerikalı Mühendis Yazar Avukat Japonlara verdiği seminerler 	<ul style="list-style-type: none"> 3 - 5 yılda önemli gelişmeler elde edilebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Kullanıma uygunluk Spesifikasyonlara uygunluk 	<ul style="list-style-type: none"> Kalite yönetilmelidir. Bunun için sistemler kurulmalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> Proje yaklaşımı Toplu eğitim Kalite çemberleri 	<ul style="list-style-type: none"> Takımın bir parçası yapma. Anahtar tedarikçiler için çok kaynaklı yaklaşım. 	<ul style="list-style-type: none"> Genel iyileştirme programları yararlı değildir. Projeler kullanılmalıdır. Tek kaynaklılık 	<ul style="list-style-type: none"> 10 adımı Kalite Trilojisi: İyileştirme Planlama Kontrol 	
C R O S B Y	<ul style="list-style-type: none"> Amerikalı Kalite uzmanı Üstün bir kalite deneyimi ITT Yazar 	<ul style="list-style-type: none"> Bu nesilde, davranış değişikliğine ulaşmak mümkün değildir. 	<ul style="list-style-type: none"> Sıfır kusur Mutlak mükemmellik Gereksinmelere uygunluk 	<ul style="list-style-type: none"> Muayene ve sorunları ortaya çıkarmadan ziyade önleme sistemleri kurulmalıdır. İlk seferde doğru yapma. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupların kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçilerin sınıflandırılması. İletişim gereklerinin oluşturulması. 	<ul style="list-style-type: none"> SPC Kabul edilebilir kusur seviyesi yanlıştır. Tedarikçilerin kalite denetimlerinin yapılması. 	<ul style="list-style-type: none"> 14 adımı Kalite ücretsizdir. Kalite maliyetlerinin ölçümü Sıfır kusur 	

Toplam Kalite Yönetimi Sistem Örnekleri

- ✓ ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri
- ✓ ISO 14000 Kalite Yönetim Sistemleri
- ✓ Toplam Prodüktif Bakım (Total Productive Maintenance-TPM)
- ✓ Tam Zamanında Üretim Sistemleri (Just-In-Time Systems–JIT)
- ✓ Yönetim Bilişim Sistemleri (Management Information Systems-MIS)
- ✓ Kalite Çemberleri ve Proje Takımları (Quality Circles–Project Teams)

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri

Bu sistemler, askeri sistemlerden ve savunma standartlarından geliştirilmiştir ve şu anda ulusal ve uluslararası standartlar olarak kabul görmektedirler.

Kalite standartlarının temel karakteristiği; alınan mamul girdilerinin kalite muayenesine dayanmak yerine, satıcı firmanın, müşterisinin gereksinimlerini karşılamada yeterliliğini değerlendirmeyi hedeflemesidir.

Kalite Güvence Sisteminde Aşamalar

- ✓ ISO 9000 (ANSI/ASQC Q9000-1-1994): Kalite yönetimi ve kalite güvence standartları & seçim ve kullanım kılavuzu.
- ✓ ISO 9001 (ANSI/ASQC Q9001-1994):Tasarım, geliştirme, üretim, kurulum ve serviste kalite güvence için kalite sistem modeli.
- ✓ ISO 9002 (ANSI/ASQC Q9002-1994): Üretim, kurulum ve serviste kalite için kalite sistem modeli.
- ✓ ISO 9003 (ANSI/ASQC Q9003-1994): Son muayene ve testte kalite için kalite sistem modeli.
- ✓ ISO 9004 (ANSI/ASQC Q9004-1994): Bir kalite sisteminin diğer üç standartlara göre belgelendirilmesi zorunluluklarını tanımlayan spesifikasyonları içeren kalite sistem elementleri.

ISO 9000 Kullanım Amacı:

- ✓ ISO 9000 müşterilerinizin kalite ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve onlara bunu gösterebileceğiniz, etkin bir kalite sisteminin muhafaza ve belgelenmesini nasıl sağlayabileceğinizi gösterir.
- ✓ ISO 9000 Uluslararası bir standarttır ve imalatçıların kolaylıkla ve etkin bir şekilde uygulayabilmesi için bölümlere ayrılmıştır.
- ✓ ISO 9000'i kullanarak gerçek anlamda ekonomi sağlanır:
 - a. Üretimde ekonomi sağlar, çünkü sistemleriniz başlangıçtan bitişe kadar kontrol edilir.
 - b. Kullanılan kaynaklarda ve dizaynın gözden geçirilmesi veya yeniden planlanmasında harcanan zamanda ekonomi sağlar.

	1. Kademe Belirsizlik	2. Kademe Uyanış	3. Kademe Aydınlanma	4. Kademe Bilgelik	5. Kademe Kesinlik
Yönetim Anlayışı ve Davranışı	Kalitenin bir yönetim aracı olduğu bilinmiyor. Kalite problemleri konusunda Kalite Kontrol Departmanı suçlanıyor.	Kalite yönetiminin önemli olduğunun farkına varılıyor ancak bunun için para ve zaman ayrılmıyor.	Kalite geliştirme programları sırasında kalite yönetimi ile ilgili çok şey öğreniliyor. Yönetim destekçi ve yardımcı hale geliyor.	Katılım. Kalite yönetimi gerekliliklerini anlama. Personelin rolünü tanımlama ve sürekli vurgulama.	Kalite yönetimi şirket yönetim sisteminin gerekli bir parçası olarak kabul ediliyor.
Kalite Organizasyonu	Kalite bilgisi üretim ve mühendislik departmanlarında gizli. Kontrol organizasyonunun bir parçası değil. Değerlendirme ve ayırma üzerinde duruluyor.	Kalite konusunda güçlü bir yönetici var ancak hala üretimin bir parçası.	Kalite departmanı tepe yönetimine bağlanıyor. Tüm değerlendirmelere katılıyor. Kalite yöneticisi şirket yönetiminde rol alıyor.	Kalite yöneticisi etkin raporlar ve koruyucu önlemler sunan üst düzey bir yöneticidir. Müşteri ilişkileri, özel görevlerde ilgilenir.	Kalite yöneticisi yönetim kurulunda. Koruyucu önlem en önemli konu. Kalite tüm fikirlere önderlik ediyor.
Sorun Çözme	Problem ortaya çıktığında çözüm aranıyor. Problem teşhisi yanlış. Bağımsız ve suçlama hakim.	Ana problemlerin çözümü için bir takım oluşturuluyor. Uzun vadeli çözümler istenmiyor.	Düzeltilme faaliyetleri için tüm çalışanlarla iletişim kuruluyor. Problemlere açıklıkla yaklaşıyor ve çözümleniyor.	Problemler geliştirme faaliyetleri sırasında önceden teşhis ediliyor. Bütün birimler geliştirme önerilerine açık.	Çok az karşılaşılanların dışında tüm sorunlar önceden belirlenip önlem alınıyor.
Kalite Maliyeti (Satışların %'si olarak)	Bilinmiyor Gerçek : % 20	Raporda : % 3 Gerçek : % 18	Raporda : % 8 Gerçek : % 12	Raporda : % 6,5 Gerçek : % 8	Raporda : % 2,5 Gerçek : % 2,5
Kalite Geliştirme Faaliyetleri	Organize bir faaliyet yok. Bu tür faaliyetler hakkında bilgi de yok.	Kısa vadeli geliştirme çabaları teşvik ediliyor.	14 aşamalı program uygulanıyor. Her aşamada bilgiler özümseiyor.	14 aşamalı programa devam ediliyor.	Kalite geliştirme normal ve sürekli bir faaliyet.
Firmanın Kalite Durum Özeti	"Kalite sorunumuz mu var?"	"Kalite ile ilgili sorun her yerde vardır"	"Yönetimin katılımı ve kalite geliştirme programları sayesinde problemlerimizi teşhis ediyor ve çözüyoruz"	"Hata önleme faaliyetleri işlemlerimizin rutin bir parçası"	"Kalite ile ilgili sorunumuz olmadığını biliyoruz"

Kalite Yönetim Gridi

Sonuç

Kalite Yönetiminden oluşun bu haftayı geride bıraktık.

Haftaya yenilik yönetimi konusu ile devam edeceėiz.

Tartışma Sorusu:

1. Kalite gurularından Juran, Crosby ve Deming'in hayatlarını inceleyiniz. Ortak yönleri nelerdir?