

1990 + : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1

2000 : FARK üstünlüğü

1990 : HIZ üstünlüğü

1980 : KALİTE üstünlüğü

1970 : MALİYET üstünlüğü

1960 : ÜRETİM üstünlüğü

- KGS ya da TKY anlayışı içindeki faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmesi ve kuruluşun performansının iyileştirilmesi, bunları benimseyen bir yönetimi gerektirir.
- Belirtilen yaklaşım **Toplam Kalite Yönetimi** (*Total Quality Management*) olarak tanımlanmaktadır.

Neden Toplam Kalite Yönetimi ?

- Verimlilik ile olan ilişkisi,
- Rekabet ve pazar yönlü sağladığı üstünlükler,
- Toplumsal ve yasal zorunluluk-sorumluluk,
- Küreselleşme

- TKY, Paydaşların beklentilerini dengeli bir biçimde karşılamak üzere, bir kurumdaki faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesidir.
- Dr. W. E. Deming ise TKY'yi, *“İnsanlar bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistem içinde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılımı ve yardımı ile sistemi sürekli iyileştirmektir”* şeklinde tanımlamaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

- ❏ Kuruluşlarda topyekün mükemmelleşme temeliyle, sürekli gelişmeyi hedefleyerek,
- ❏ Paydaşların (işveren, çalışan, müşteri, toplum) ortak çıkarlarında artış sağlanması,
- ❏ İç ve dış müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi,
- ❏ Çalışanların bilgilendirilmesi ve yetkilendirilmesi,
- ❏ Takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile en iyiye ulaşmayı amaçlayan,

BİR YÖNETİM FELSEFESİDİR...

Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar

- Müşteri odaklılık
- Tedarikçilerle ortaklık (işbirliği)
- Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı
- Süreçler ve verilerle yönetim
- Sürekli iyileştirme ve yaratıcılık
- Liderlik ve amacın tutarlılığı
- Toplumsal sorumluluk
- Sonuç odaklılık

- **Üst Yönetimin Liderliği** : Üst kademe yöneticisinin kalite ve kuruluşunun özgörevi (misyon) konusunda özbakış (özgörüő-vizyon) sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekir.

TKY'de yönetim

	Geleneksel Yönetim	TKY
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik ve katı	Esnek ve düz
Değişime Bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İşgörene Göre ÜST	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir lider
Ast-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İşgörenlerin çabaları	Bireysel ve birbirlerine rakip	Takım halinde çalışan arkadaşlar
İşgücü yetiştirme	Maliyet	Yatırım
Kaliteyle ilgili karar	Yönetimin kararı	Müşteri Kararı
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayalı	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayalı

➔ **Müşteri Odaklılık** : Kaliteyi müşteri tanımlar.

**Müşteri Memnuniyeti (mm) =
algılanan kalite (a.k.) - beklenen kalite (b.k.)**

a) a.k. > b.k



b) a.k. = b.k.



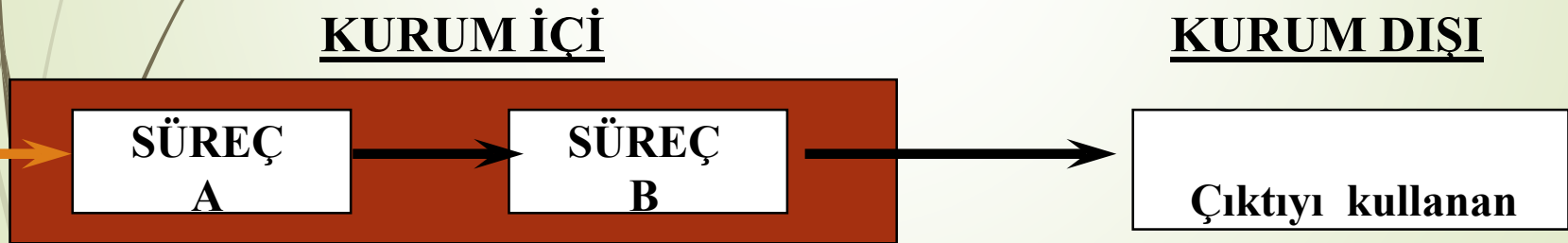
c) a.k. < b.k.



Müşteri Kavramı

KURUM İÇİNDE : *Bir sonraki bölüm veya süreç*

KURUM DIŞINDA : *Hizmeti/Ürünü kullanan kişi*



Ödev: Müşteri memnuniyeti konusunda yapılabilecek araştırmalar

- KANO diyagramları
- Müşterinin Sesi (VOC) GEMBA Analizleri
- Kansei Mühendisliği
- Kalite Fonksiyon Göçerimi, Kalite Evi (Quality Function Deployment, HOQ)
- TRIZ (Yaratıcı Problem Çözme Teorisi)
- SERVPERF/SERVQUAL (Kavramsal hizmet kalitesi modelleri)

(Parasuraman vd. tarafından hizmet boyutları için geliştirilen SERVQUAL ölçeği)

Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri

- **Çalışanların Eğitimi** : TKY felsefesi, liderlik, takım kurma ve çalışmaları, kalite geliştirme yöntemleri vb. konularda eğitimler verilmelidir.
- **Takım Çalışması** : Birim içinde, birimler arasında sürekli ya da geçici takımlar kurulmalıdır.
- **Sürekli Geliştirme (Kaizen)** :
Dr. Deming Çevriminin (PUKÖ döngüsü) uygulanması gerekir.

KAİZEN

12

KARŞILAŞTIRMA

KAIZEN YAKLAŞIMI

BULUŞ YAKLAŞIMI

E.A. DEMİRTAS

ZAMAN

27/02
/23

"CHANGE FOR THE BETTER"

KAIZEN: İYİYE DOĞRU DEĞİŞİM 7

1986'da Masaaki Imai tarafından ortaya atılan bir kavramdır.

KAI ZEN
改 善 = CONTINUAL
CHANGE GOOD IMPROVEMENT

ÖNCE / SONRA KAIZENİ

BEFORE / AFTER KAIZEN

Ö/S KAIZEN NO	9	UYGULAMA TARİHİ	04.10.2011
BÖLÜM/TAKIM			
KAIZEN KONUSU	Sarf Malzeme Rafının Düzenlenmesi		

ÖNERİ NO	2
ÖNERİYİ VEREN	Ahmet Sevinç
YAYGINLAŞTIRMA ve STANDARTLAŞTIRMA TARİHİ	
YAYGINLAŞTIRMA ve STANDARTLAŞTIRMA SORUMLUSU	Mehmet Güldür

KAIZENDEN ÖNCE / BEFORE KAIZEN

AÇIKLAMA Raftaki malzemelere erişim çok zordu ve bu durum aramada zaman kaybına sebep oluyordu.
Yanlış parça montajına yol açıyordu

KROKİ, ŞEMA, FOTOĞRAF



KAIZENDEN SONRA / AFTER KAIZEN

AÇIKLAMA Raf sistemi düzenlenip, raflar kodlara göre yeniden belirlendi. Parçalar kod sistematiğine göre yerleştirildi.

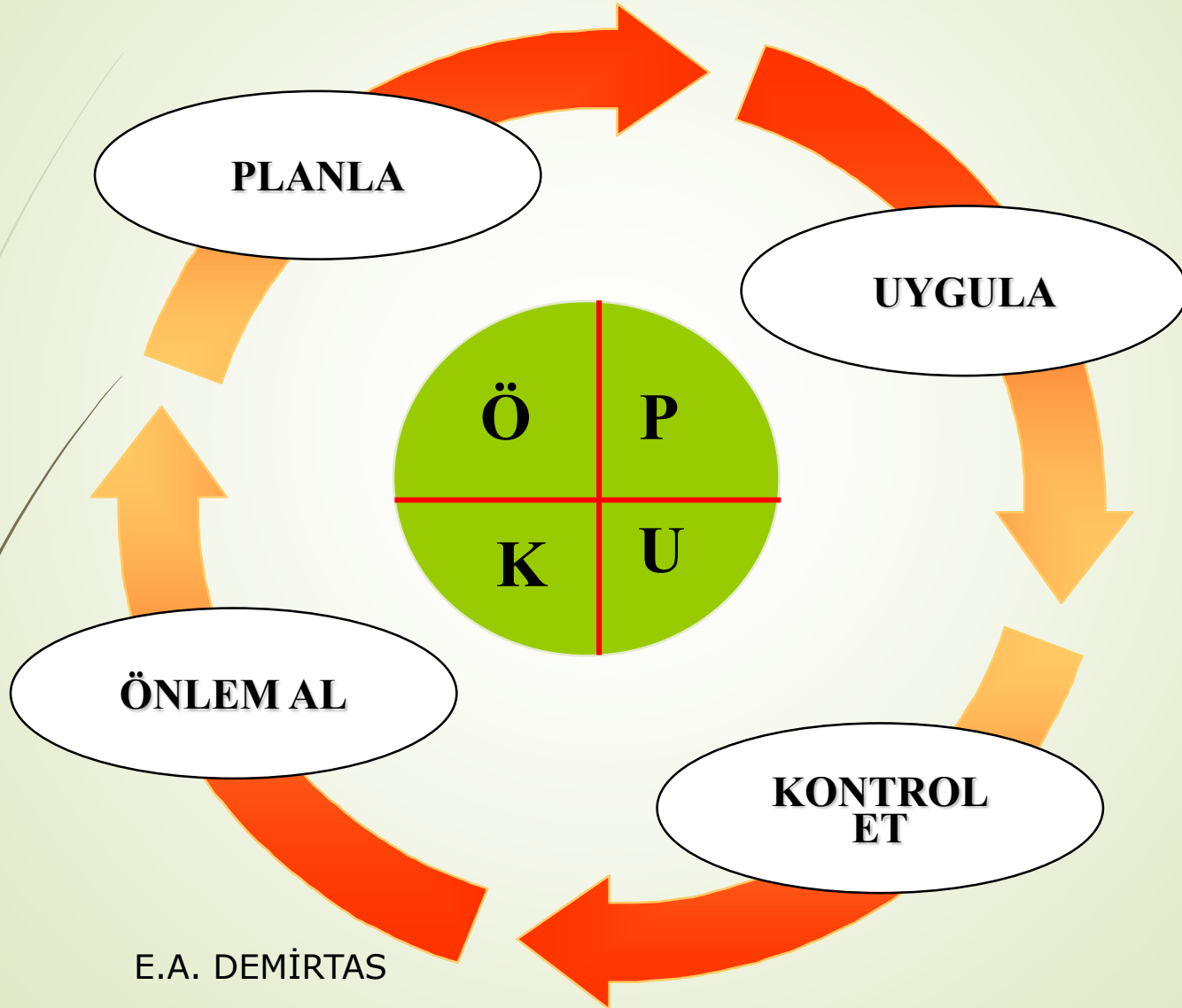
KROKİ, ŞEMA, FOTOĞRAF



KAIZEN KAZANÇLARI	İŞÇİLİK TASARRUFU	MAKİNA TASARRUFU	ALAN TASARRUFU	MALZEME TASARRUFU	ENERJİ TASARRUFU	KALİTE İYİLEŞTİRME	İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ	İŞ KOLAYLIĞI/ ERGONOMİ	ÇEVRE İYİLEŞTİRME	TPM/O.B	DÖKÜMANTASYON	DİĞER İYİLEŞTİRMELER
	X	X	X	X	X	X		X				
YILLIK TL KAZANÇ												

PUKÖ DÖNGÜSÜ

15



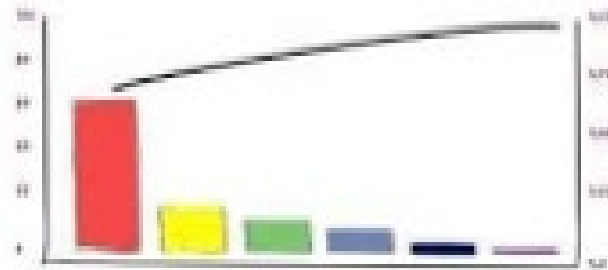
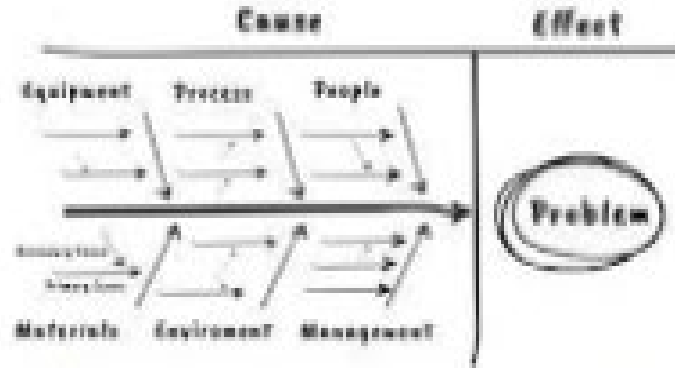
27/02
/23



ÖNCE SONRA KAİZEN

10 ADIM (KOBETSU) KAİZEN

- 1 KONUSUNUN SEÇİLMESİ
- 2 HEDEF BELİRLEME
- 3 EKİBİN OLUŞTURULMASI
- 4 MEVCUT DURUM TESPİTİ
- 5 PROJE PLANI
- 6 KÖK NEDEN ANALİZİ
- 7 ÇÖZÜMLERİN UYGULANMASI
- 8 HEDEF SONUÇ KONTROLÜ
- 9 STANDARTLAŞMA
- 10 SAGGINLAŞTIRMA



E

Etkileşim / Etki
Bu işlemi gerçekleştirebilir miyim?
Gerekli işlemleri belirle ve yap et.

C

Çözüm / Çözüm
Adımlar birleştirilse daha mı olur?
Birlikte ilgili bazı temel işlemleri belirle ve birleştir.

R

Revizyon / Değiştir
Nüfus ve ya iş ortamı değişti.
İşlerle birlikte düzenlenmesi ve yenilenmesi için
çözümler geliştir.

S

Standart / Standartlaştır
Nüfus standarttır. İş ortamı standartlaştırarak
çözümler geliştir.

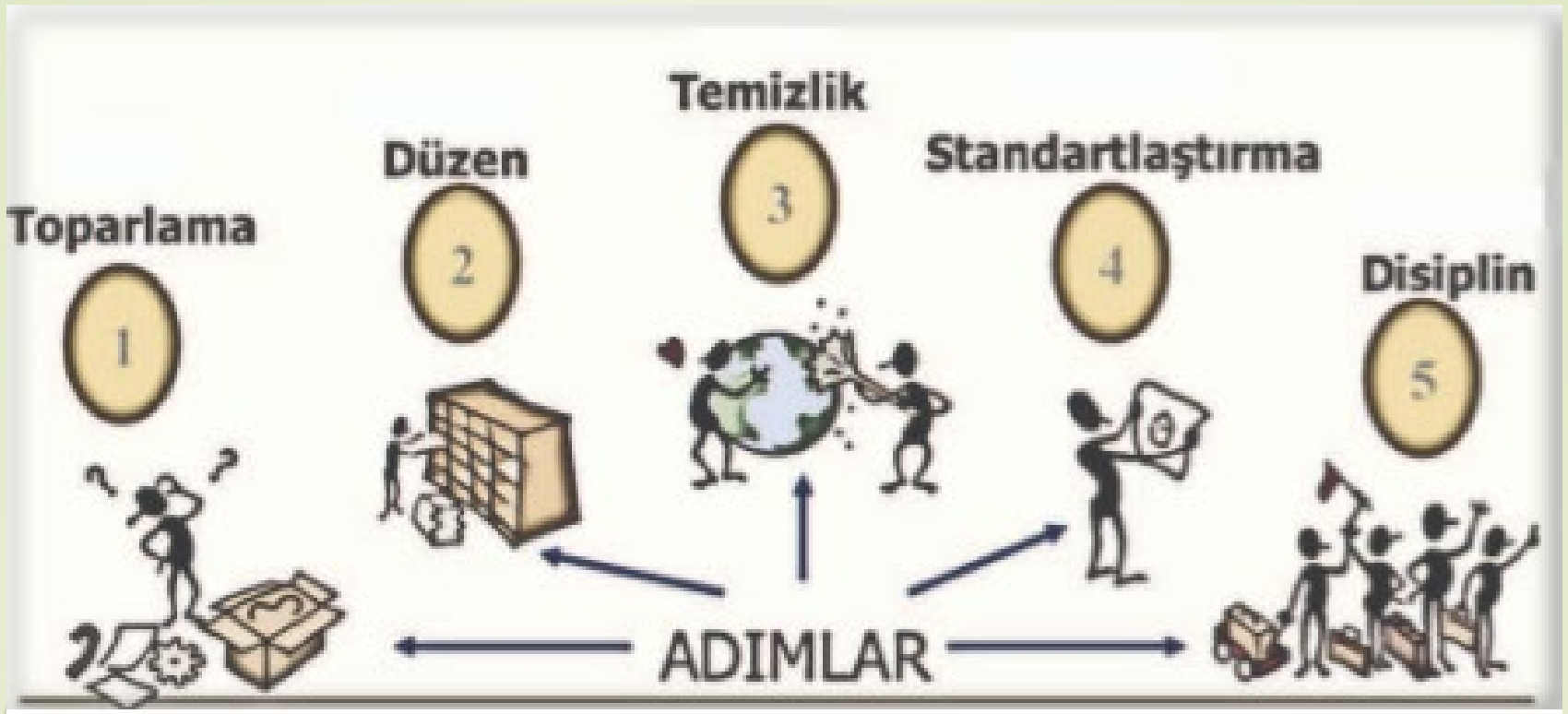
ORGANİZASYONLARDA 5S ADIMLARI

5S kuralı, 1950'lerde Japonya'da ortaya çıkmış, düzenli ve temiz bir çalışma ortamı oluşturmak ve bu ortamın sürekliliğini sağlamak için geliştirilen bir tekniktir. 5S, organizasyonlarda düzensizlik, temizlik eksikliği ve standartsızlık yüzünden oluşan kayıpları ortadan kaldırmak ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla geliştirilmiştir.

Japonca **Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke** kelimelerinin baş harflerinin bir araya getirilmiş halidir. Bu kelimeler sırasıyla ayıklama, düzen, temizlik, standartlaştırma ve disiplin anlamlarına gelmektedir.



- 1.Hatalı Üretim
- 2.Fazla Üretim
- 3.Fazla Stok
- 4.Bekleme
- 5.Gereksiz İşler
- 6.Gereksiz Taşıma
- 7.Gereksiz Hareketler
- 8.Yanlış Vasıf (İnsan kapasitenin yanlış kullanımı)



5 S ADIMLARI

Ayıklama-Sınıflandırma-Toparlama (Seiri)

- Gerekli ve gereksiz malzemelerin birbirinden ayrıldığı adımdır.
- Kullanılmaz durumdaki unsurlara, malzemelere, güncelliğini yitirmiş doküman ve kayıtlara ne yapılacağına karar verilir.
- Gereksiz malzemeler ise çalışma alanından uzaklaştırılır ve kullanım sıklıklarına göre sınıflandırılır.
- Sınıflandırma işlemi işletmedeki her malzemenin doğru yerinde bulundurulması amacıyla yapılan düzenlemedir.
- İhtiyaç olmayan malzeme ve aletlerin ortadan kaldırılması ile iş güvenliğini sağlamak kolaylaşır, verimlilik ve ürün kalitesi artar.
- Ayıklama adımının iyi yapılması diğer adımların etkili olması açısından çok önemlidir.

Düzenleme (Seiton)

“Her şeyin bir yeri olmalı, her şey yerli yerinde olmalı”

Sürekli ihtiyaç duyulan ekipman, demirbaş vb. malzemelerin bulunmasını ve kullanılmasını kolaylaştırmak amacıyla yapılan dizme, düzenleme ve tertip adıdır.

Amaç gerektiğinde kullanılmak üzere aranan malzemelere 30 saniye içerisinde ulaşmaktır.

Sınıflandırma aşaması aşağıdaki adımlardan oluşur:

- Kullanılan malzemeler yerleştirilir,
- Etiketleme-işaretleme yapılır, bölgeler, dolaplar ve dolap rafları numaralandırılır, yerlerine konan eşyaların isimleri etiketlenir.
- “Yönlendirme”, “belirtme” ve “ikaz çizgileri” uygulanır.
- Bir çalışma ortamında düzen olmaması iş kaybı, aşırı yorulma, fazladan insan enerjisi kullanımı nedeniyle güvensiz bir çalışma ortamı oluşturur.

Temizlik (Seiso)

- Çalışma alanının her türlü tozdan, yağdan ve kirden arındırıldığı ve temiz tutulduğu adımdır.
- Temizleme aşaması aşağıdaki adımlardan oluşur:
- Temizlenecek yerler belirlenir,
- Sorumlular belirlenir,
- Temizlik, kontrol ve bakım yöntemleri listelenir,
- Araç ve malzeme sağlanır, temizlik yapılır
- Çalışma ortamının temiz olmaması çalışanların moralini bozarak psikososyal yönden risk oluşturur. Ayrıca iş hijyenini olumsuz etkileyerek bulaşıcı veya kısa süreli sağlık problemlerine neden olabilir. Toz ve kirlilik var olan problemleri gizler, kullanılan ekipmanları bozabilir ve iş kalitesini düşürerek iş kazalarına neden olabilir.

➤ Standartlaştırma (Seiketsu)

- Standartlaştırma adımı, diğer adımların sürekliliğinin sağlanması için oluşturulması gerekli olan standartlar, kontroller ve iyileştirmelerin bütünüdür.
- Diğer 3 adımın etkili yürütülmesini sağlar.
- Standartlaştırma ile her bir adımda yapılacak işler standart hale getirilerek kontrolü kolaylaştır ve hataların bulunması sağlanır.
- Ayrıca iş güvenliği sağlanmış, çevre kirliliğinin olmadığı, düzenli ve temiz bir çalışma ortamının sürekliliği oluşur.

➤ Disiplin (Shitsuke)

- Diğer adımların sürekliliğini sağlamak için standartlaştırma adımı ile belirlenen standart ve kuralların düzenli olarak kontrol edildiği adımdır.
- Disiplin adımı, diğer 4 adımı birbirine bağlayan ve başarılması zor bir adımdır.
- Kişisel disiplin gerektirir. 5S'i sürekli gündemde tutmak için ortam, denetleme ve yöntemler belirlenir ve sürekliliği işbaşı eğitimlerle sağlanır.
- **ÖDEV:** İnternet ve çeşitli yayınlardan **Kaizen, 5S, 7 İSRAF, MUDO-MURA-MURİ-MUDA** konulu çalışmaları araştırınız.

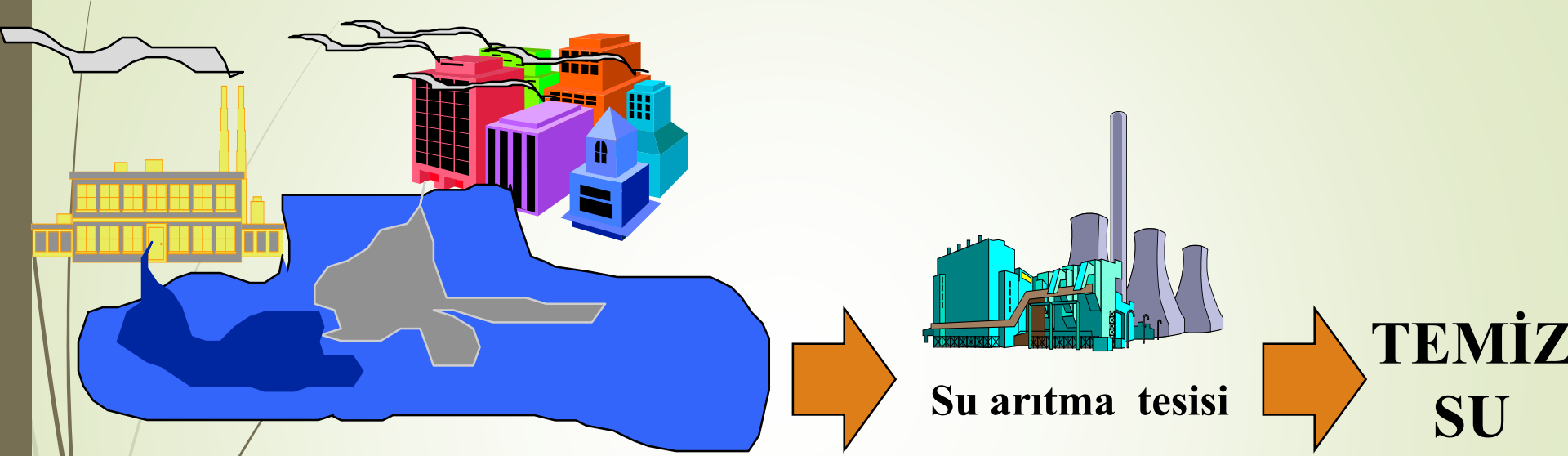
- **Tedarikçilerle İşbirliği** : Kuruluşa girdi sağlayan tedarikçilerle eğitim, teknolojik destek vb. konularda işbirliğine girilmesi ve onların çalışmalarının değerlendirilmesi gerekir.

TEDARİKÇİLER

	KLASİK	TKY
SEÇİM	ÇOK TEDARİKÇİ	AZ SAYIDA, GÜVENİLİR TEDARİKÇİ
FİYAT	EN DÜŞÜK FİYAT	KALİTE, TESLİM ZAMANI FİYAT KADAR ÖNEMLİ
SÖZLEŞME DÖNEMİ	KISA VADELİ	UZUN VADELİ
PROSES	TEDARİKÇİNİN SORUMLULUĞUNDA	ALICI TEDARİKÇİNİN SÜREÇ KONTROLÜNE YARDIMCI
ORTAK PR. ÇÖZME	NADİR	SIK SIK
KALİTE	ALICI ŞARTLARINI SAĞLAMA TEDARİKÇİNİN	SÜREKLİ GELİŞME YOLUNDA ORTAK ÇABA
YENİ ÜRÜNLER	TEDARİKÇİNİN KATKISI ASGARİ DÜZEYDE	TEDARİKÇİ İŞE BAŞINDAN KATILIR

TOPLUMSAL SORUMLULUK

26



ÇEVREYE SAYGI

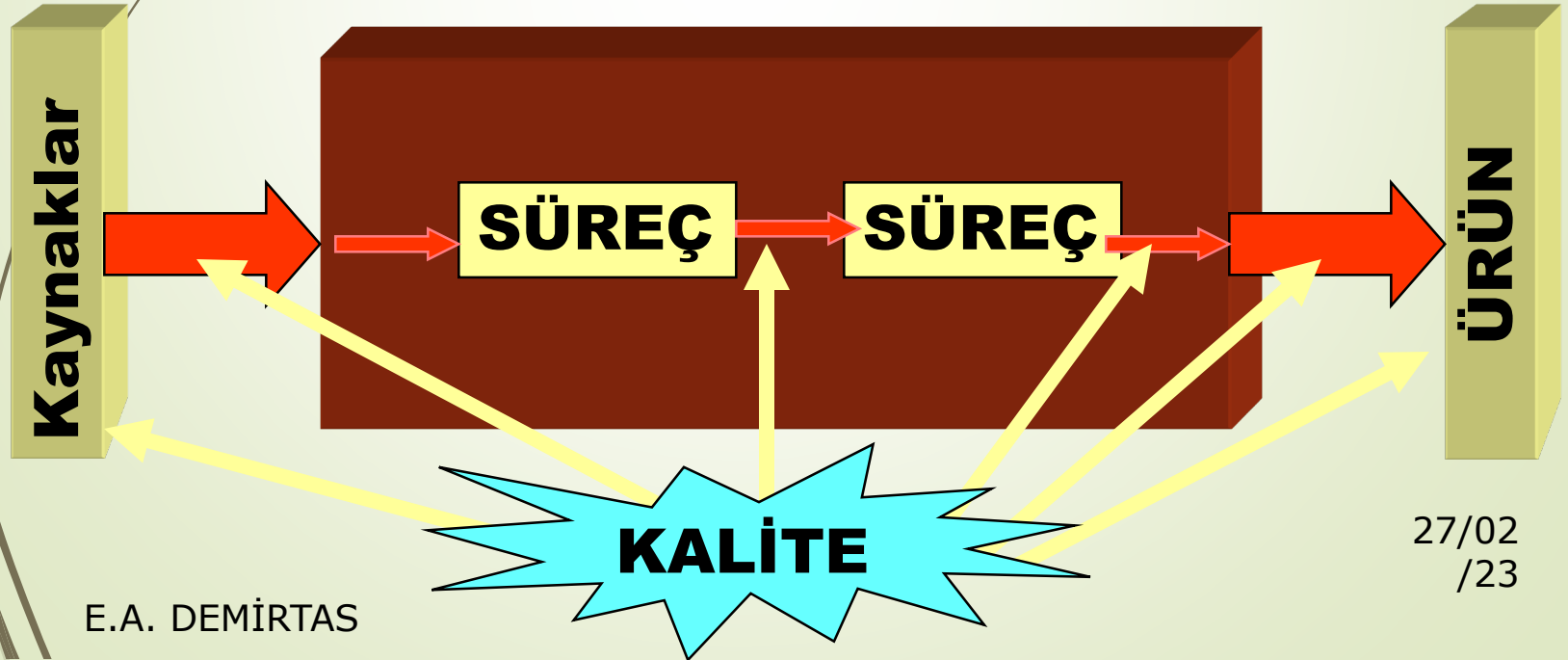


E.A. DEMİRTAS

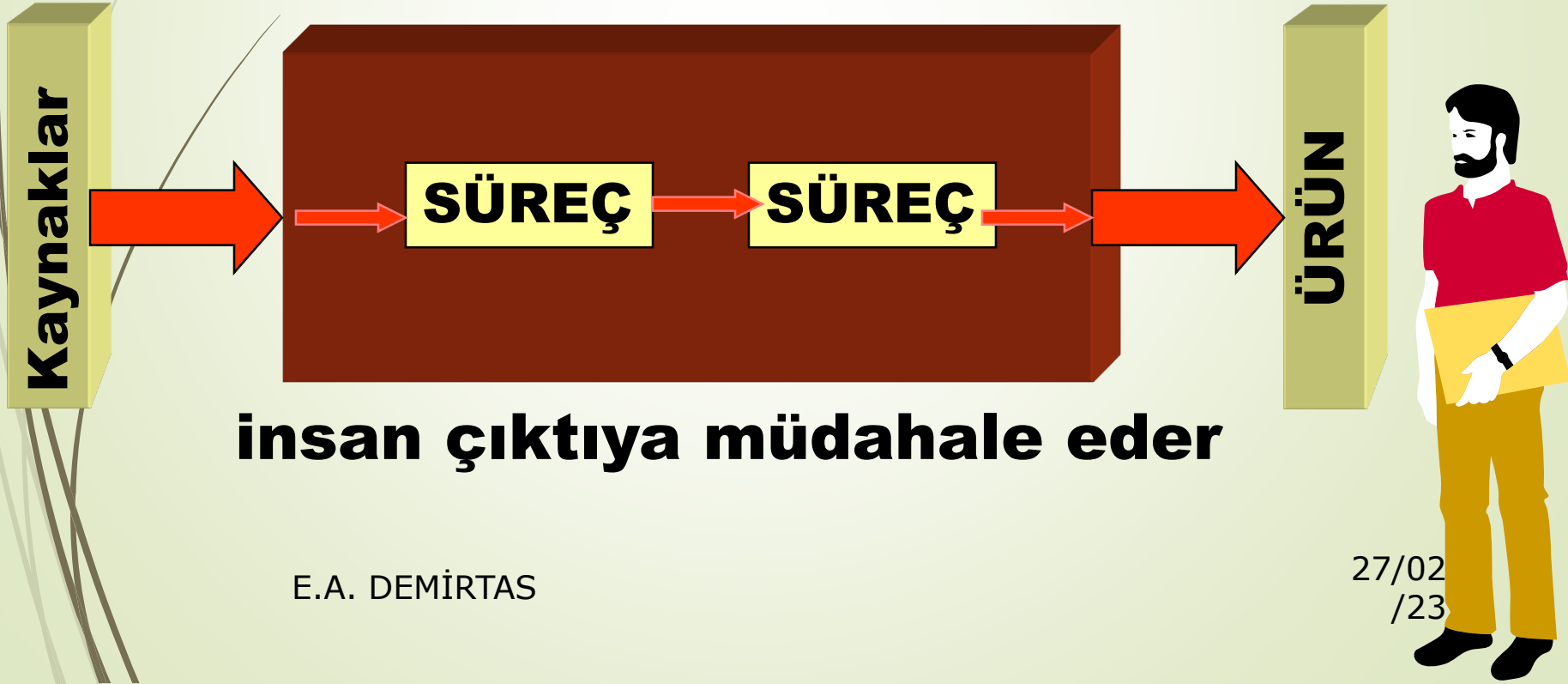
7/02
/23

SÜREÇ YAKLAŞIMI

TÜM FAALİYETLERDE KALİTE



KLASİK SİSTEM



MODERN SİSTEM



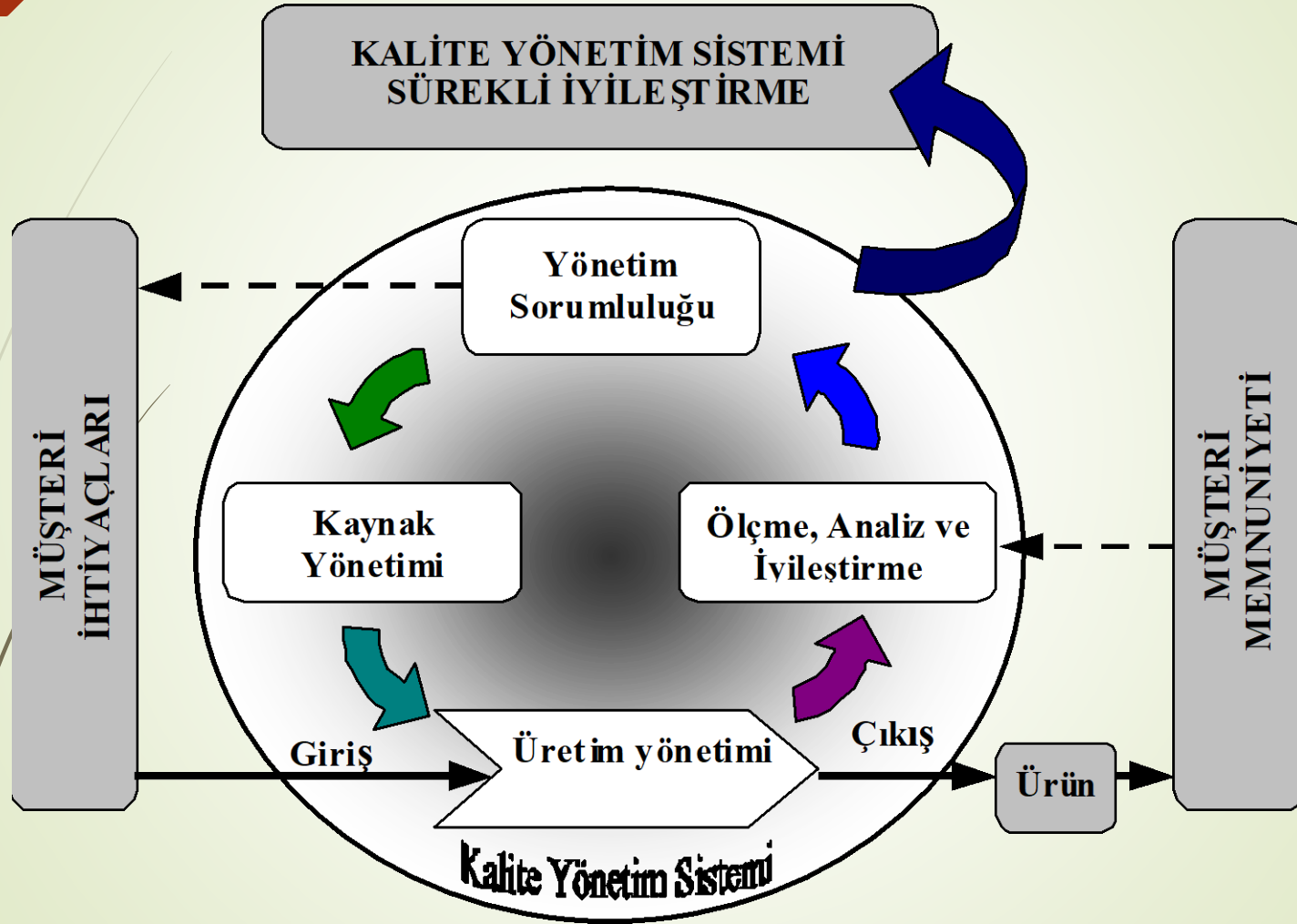
insan sisteme müdahale eder

E.A. DEMİRTAŞ

27/02
/23

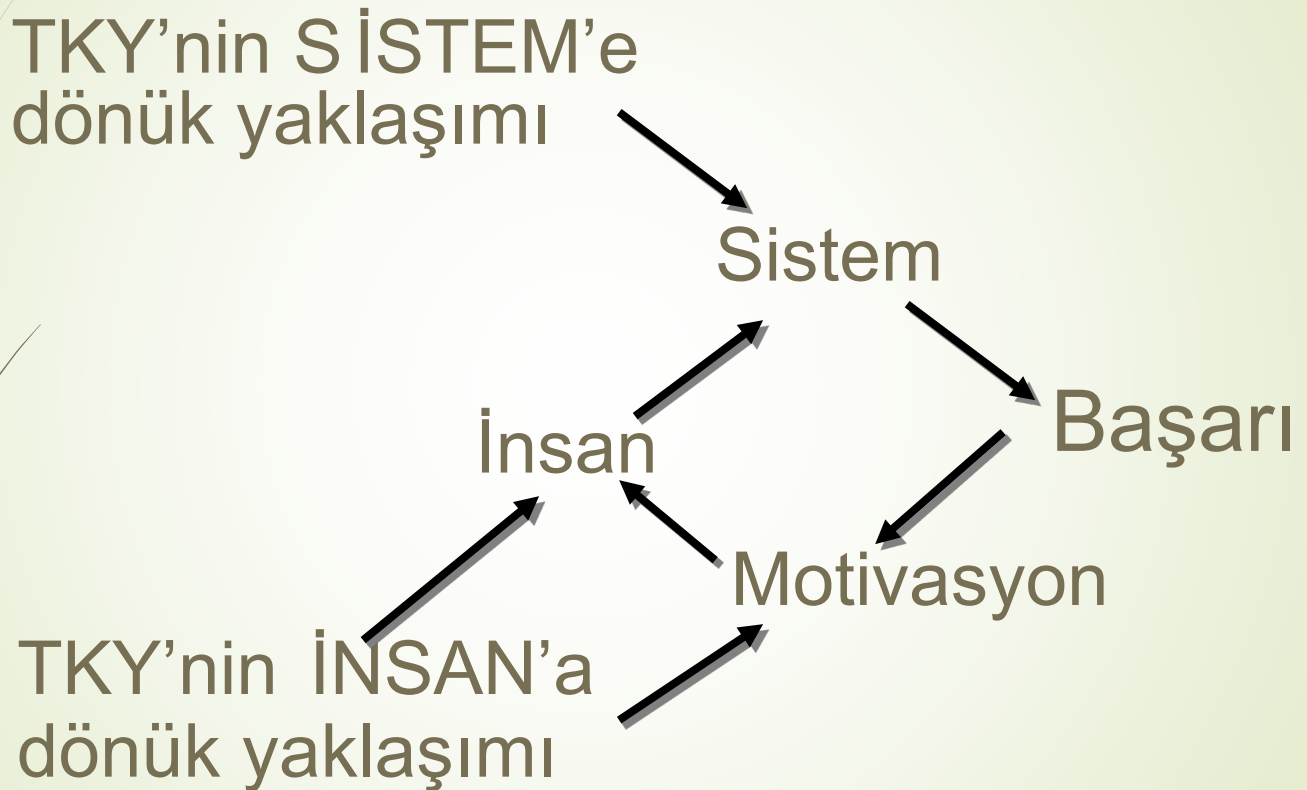
SÜREÇ ODAKLI KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

30



TKY'nin İnsana ve Sisteme Yaklaşımı

TKY'nin SİSTEM'e
dönük yaklaşımı



Bir işletmede meydana gelen hataların kaynakları konusunda, bu alandaki uzman kişilerin görüşleri, % olarak,

Sistem İnsan

Juran	85	15
Deming (1950-1970)	85	15
Deming (1986)	94	6
Ishikawa	95	5

değerleri verilmektedir.

TKY'DE TEMEL KAVRAMLAR

33

Özbakış (VİZYON) ;

- ➡ Uzun vadede ulaşılacak istenen yer ve durumu, ilerlenecek yönü gösterir.
- ➡ Örgüte ilişkin düşünülen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilmedir.
- ➡ Gerçekleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak gelecek yaratabilmek, riske girebilmektir.
- ➡ **Özbakış, Bilimsel Bir Hayaldir.**

ÖZGÖREV (MİSYON)

***BİR KURUM VEYA
KURULUŞUN VAROLUŞ
NEDENİ,***

***BİR KURUM VE
KURULUŞTAN BEKLENEN
GÖREV***

Özgörev (Misyon)

- ➡ Örgütün varoluş amacı doğrultusunda üstlendiği rol
- ➡ STRATEJİ : Örgütün uzak görüşüne ulaşmak için izlemesi gereken rota
- ➡ HEDEFLER : Amacımıza ulaşmak için yapmak istediğimiz ölçülebilir faaliyetler

Özgörev

36

- Niçin varız?
- Kim için varız?
- Neleri nasıl yaratıyoruz?
- Biz olmasaydık neler eksik kalırdı?
- Diğerlerinden farkımız ne?
- Farklılığı nasıl yaratırız?

sorularının yanıtlarını içermeli.

SİNERJİ : Her bireyin harcadığı enerjinin toplamından daha büyük olarak ortaya çıkan enerjiye sinerji denir.

Takım çalışması sinerjiyi ortaya çıkarır.

👉 TKY felsefesinde, tanımlanabilen hatanın kaynağının bulunup, bertaraf edilerek bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak ve “İşi ilk seferde doğru olarak yapmak” düşüncesi temel alınmaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

38

Sistem Anlayışına 7 Engel :

- Denenmemiş olana duyulan güvensizlik,
- “Daha hazır değiliz” kaçamağı,
- “Onsuz da olur” umursamazlığı,
- “Denedik olmuyor” ısrarı,
- “Bize pahalı gelir” özü,
- “Bize ne” sorumsuzluğu,
- “Nasıl olsa işe yaramayacak” karamsarlığı.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Başarı Faktörleri

- Değişimin gereğine inanç,
- Üst yönetimin ısrarlı liderliği,
- İnsan kaynaklarına önem verilmesi,
- Takım çalışmalarının özendirilmesi,
- Yetkilerin iş yapanlara devredilmesi,
- Bütünleşik yönetime geçilmesi,
- Sıçrama ile Sürekli Gelişmenin birlikte yürütülmesi,
- Müşterilere hizmetin öncelikli görev olduğuna inanılması

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

40

Başarısızlık Faktörleri

1. Üst Yönetimin yüzeysel yaklaşımı,
2. İstatistiksel yöntemlerin kullanılmaması,
3. Eğitim verilip uygulamaya geçilmemesi,
4. Sistemin kırtasiyecilik selinde boğulması,
5. Sadece sloganlara dayalı bir kampanyanın yürütülmesi,
6. Kalite geliştirme programlarının dar kapsamlı tutulması,
7. Kuruluşa özgü özelliklerin göz ardı edilmesi,
8. Özendirici sistemlerin hedeflerle uyumsuzluğu.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Benimsenmesi Gereken 10 Temel Yönetim Görevi :

1. Kalite iyileştirmenin bir sistem olarak kabul edilmesi,
2. Sistemin tanımlanarak tüm çalışanlara benimsetilmesi,
3. Sistemin analiz edilmesi,
4. Sistemi iyileştirmek için astlarla birlikte çalışılması,
5. Sistemin kalitesinin ölçülebilmesi için uygun göstergeler türetilmesi,

6. Sistemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi,
7. Sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi,
8. Kazançların sürekliliğini sağlayacak adımların atılması,
9. İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yayılması,
10. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşılması.