

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE İŞLETMENİN DEĞİŞİM
SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEHÇET ÜSTAY

İSTANBUL – 2010

T.C.

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE İŞLETMENİN DEĞİŞİM
SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEHÇET ÜSTAY

DANIŞMAN:

YARD.DOÇ.DR.OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM

İSTANBUL - 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi BEHÇET ÜSTAY'ın TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE
GEÇİŞTE İŞLETMENİN DEĞİŞİM SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 01.03.2010 tarih ve 2010-3/27 sayılı kararıyla
ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 24/6/2010

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. OLCAY BİGE AŞKUN YILDIRIM
2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. HAKAN YILDIRIM
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. ENGİN CAN



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1
1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR	
1.1.- Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramlarına Genel Bakış.....	3
1.2.- Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	8
1.2.1.-Müşteri Odaklılık.....	8
1.2.2.- Üst Yönetimin Bağlılığı ve Sürekli Gelişme (Kaizen).....	11
1.2.3.- Liderlik.....	15
1.2.4.- Toplam Katılımcılık.....	18
1.2.5.- Sistematik Analiz.....	20
1.2.5.1.-İstatiksel Araçlar.....	21
1.2.5.1.1.-Pareto Diyagramı.....	22
1.2.5.1.2.-Neden-Sonuç Diyagramı.....	23
1.2.5.1.3.-Histogramlar.....	24
1.2.5.1.4.- Kontrol tabloları.....	25
1.2.5.1.5.- Diğer İstatistiksel Araçlar.....	26
1.3.-Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modelleri ve Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Önerileri.....	26
1.4.- Toplam Kalite Yönetimi'nin Klasik Yönetim Anlayışından Farkları ve İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	37
1.4.1.- Toplam Kalite Yönetimiyle Klasik Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklar.....	37
1.4.2.- Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar ve İşletme İçerisindeki Değişimler.....	39
1.4.3.- Toplam Kalite Yönetimi Sürecine Geçiş Sürecinde İşletme İçerisindeki Değişimler ve Direnişler.....	46
1.4.3.1.- Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Yaşanan Direniş ve Direnişin Önlenmesi.....	47

1.4.3.2.- Yönetim Anlayışında Yarattığı Değişim.....	50
1.4.3.3.- Örgüt Kültüründe Yarattığı Değişim.....	61
1.4.3.4.- Organizasyon Yapısında Yarattığı Değişim.....	68

2- TÜRKİYE'DEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİYLE İLGİLİ SOMUT ÖRNEKLER

2.1.-Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarında Değişim ve Autoliv Cankor Örneği.....	73
2.2.-Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları ve Teknosa Örneği.....	78
2.3.-Toplam Kalite Yönetimi Değişim Süreci 2004 Yılı Ulusal Kalite Ödülü Alan Otokoç Örneği.....	82
2.4.- Toplam Kalite Yönetimi Değişim Süreci ve 2005 Yılı Ulusal Kalite Başarı Ödülü Alan Hugo Boss Örneği.....	86

3- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.- Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	93
3.2.- Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	94
3.3.- İşletme Hakkında Genel Bilgiler.....	94
3.4.- İşletmede Yaşanan Kalite Gelişim Süreci.....	95
3.4.1.-İşletmede Yaşanan Kalite Gelişim Gerekliliğinin Saptanması..	95
3.4.2.- Kalite Gelişiminin Başlangıç Çalışmaları.....	97
3.4.2.1.- İnsan Kaynakları Departmanı bazında Kalite Gelişim Çalışmalarına Yönelik Mülakat.....	98
3.4.2.2.- Üretim Planlaması Departmanı bazında Kalite Gelişim Çalışmalarına Yönelik Mülakat.....	103
3.4.2.3- Pazarlama Departmanı bazında Kalite Gelişim Çalışmalarına Yönelik Mülakat.....	106
3.5.-Anket Uygulaması.....	108
3.5.1.-Anketin Amacı, Kapsamı ve Verileri.....	108
3.5.1.1- Faktör ve Faktörlerin Güvenilirlik Analizleri.....	110
3.5.1.1.1.-İşletme Çalışanlarının Yaşlarına Göre 1.Faktörün Değerlendirilmesi.....	118

3.5.1.1.2.- İşletme Çalışanlarının Yaşlarına Göre	
2. Faktörün Değerlendirilmesi.....	119
3.5.1.1.3.- İşletme Çalışanlarının Çalışma Sürelerine	
Göre 1. Faktörün Değerlendirilmesi....	120
3.5.1.1.4.- İşletme Çalışanlarının Çalışma Sürelerine	
Göre 2. Faktörün Değerlendirilmesi....	121
3.5.1.1.5.-İşletme Çalışanlarının Eğitimlerine Göre	
2. Faktörün Değerlendirilmesi.....	122
3.5.1.1.6.-İşletme Çalışanlarının Eğitimlerine Göre	
3. Faktörün Değerlendirilmesi.....	123
3.5.2.-Anketin Sonuçları ve Önerileri.....	123
4- SONUÇ.....	131
5- ANKET SORULARI.....	135
6- KAYNAKÇA.....	138

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.- Müşteri Odaklılık.....	10
Tablo 2.- Sürekli Gelişme Çevrimi.....	11
Tablo 3.- İstatistiksel Süreç Kontrolü ve Problem Çözme Teknikleri.....	22
Tablo 4.- Dean'in Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci.....	35
Tablo 5.- Toplam Kalite Yönetimiyle Klasik Yön.Anlayışı Arasındaki Farklar.....	38
Tablo 6.- Xerox'un Başarıyla Uyguladığı Benchmarking Örnekleri.....	66
Tablo 7.- İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri.....	109
Tablo 8.- İşletme Çalışanlarının Yaş Grupları.....	109
Tablo 9.- İşletme Çalışanlarının Görev Ünvanları.....	109
Tablo10- İşletme Çalışanlarının Eğitim Düzeyleri.....	110
Tablo 11- İşletmede Çalışanların Çalışma Süreleri.....	110
Tablo 12- KMO ve Barlett Test.....	111
Tablo 13- Toplam Varyansın Açıklayıcılığı.....	112
Tablo 14- Rotated Component Matrix.....	113
Tablo 15- 1.Faktöre Yönelik Güvenilirlik Testi.....	113
Tablo 16- 2. Faktöre Yönelik Güvenilirlik Testi.....	115
Tablo 17- 3.Faktöre Yönelik Güvenilirlik Testi.....	116
Tablo 18- İşletme Diğer Tedarikçilerle Artı Yararlar Sağlayacak İşbirliklerini Sürdürmektedir İle Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki.....	118
Tablo 19- Çalışanların İşten Tatmin Düzeyleri Yapılan Anketlerle Sürekli Ölçülmektedir İle Çalışanların Yaşı Arasındaki İlişki.....	119
Tablo 20- İşletmedeki Çalışanların Potansiyellerini Kullanabilmeleri Ve Çalışanların Katılımını Arttırabilmek İçin Çalışanlar Sürekli Hizmet içi Eğitimlerle Desteklenmekte Ve İşletmede Güven Kültürü Oluşturulmaktadır İle Çalışanların Yaşı Arasındaki İlişki.....	119
Tablo 21- Çalışanlar Sorumlu Oldukları Alanda Sürekli Hizmetiçi Eğitimlerle Eğitilerek Desteklenmektedirler İle Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki.....	120

Tablo 22-İşletme Diğer Tedarikçilerle Artı Yararlar Sağlayacak İşbirliklerini Sürdürmektedir İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 23- Çalışanlar Tedarikçilerle İlgili Güncel Bilgilere Kolayca Ulaşabilmektedir İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	121
Tablo 24- Çalışanların İşten Tatmin Düzeyleri Yapılan Anketlerle Sürekli Ölçülmektedir İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	121
Tablo 25- İşletmedeki Çalışanların Potansiyellerini Kullanabilmeleri Ve Çalışanların Katılımını Arttırabilmek İçin Çalışanlar Sürekli Hizmet içi Eğitimlerle Desteklenmekte Ve İşletmede Güven Kültürü Oluşturulmaktadır İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	122
Tablo 26- Çalışanlar Sorumlu Oldukları Alanda Sürekli Hizmetiçi Eğitimlerle Eğitilerek Desteklenmelidir İle Çalışanların Eğitimi Arasındaki İlişki.....	122
Tablo 27- Sürekli İyileşmeyi Sağlamak Ve Müşteri Odaklılık Kültürünü Geliştirmek Amacıyla İşletme Yöneticileri,Yaratıcılığı Ve Yeni Düşünceleri Desteklemektedir İle Çalışanların Eğitimi Arasındaki İlişki.....	123

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
1) Şekil 1.- Bireyin Görev Dağılımı.....	13
2) Şekil 2.- Kaizen Yaklaşımı.....	14
3) Şekil 3.- Neden Sonuç Diyagramı Örneği.....	24
4) Şekil 4.- EFQM Mükemmeliyet Modeli.....	30
5) Şekil 5.- Değişim Süreci.....	46
6) Şekil 6- Organizasyon Piramidinin Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Açısından Görünümü.....	57
7) Şekil 7- Kurumsal İletişim Modelleri.....	58
8) Şekil 8- İşletmenin Hiyerarşik Yapısında Çeşitleri.....	59
9) Şekil 9- Toplam Kalite Yönetimin' de Köklü Dönüşüm.....	70

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi, günümüz iş hayatında vazgeçilmez bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, buldukları faaliyet alanlarında verimliliği artırabilmek, müşterinin talep ve beklentilerini anlayabilmek ve müşteri memnuniyetini ölçerek işletme içerisinde sürekli gelişme felsefesi doğrultusunda yönetim anlayışında, örgüt kültüründe ve organizasyon yapısında değişime gitme ihtiyacı duymaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş sürecini yaşayan bir ambalaj fabrikasını incelediğim bu çalışmanın birinci bölümünde, kalite ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına genel bakış adı altında farklı araştırmacılar ve işletmeler tarafından bu kavramların tanımlarına yer verilmiştir. Bu kavramların tarihi gelişimi ve geçirdiği evreler kısaca belirtilerek şu an ki kalite ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışları açıklanmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkeleri olan liderlik, müşteri odaklılık, sürekli gelişme (kaizen anlayışı), toplam katılımcılık ve bu kavramların araştırılmasında kullanılan literatürde var olan araştırma teknikleri hakkında tanımlayıcı genel bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ayrıca, Toplam Kalite Yönetiminin klasik yönetim anlayışlarından farklarını ve bu yönetim anlayışının işletmeye olan faydaları maddeler halinde belirtilmiştir. Bu geçiş sürecinde işletmenin yönetiminde, organizasyon yapısında ve örgüt kültüründeki değişimler açıklanıp, bu süreçte işletme içerisinde oluşabilecek direniş ve engellerin nasıl önleneceği belirtilmiştir.

İkinci bölümde, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde Kal Der Derneği tarafından her sene verilen Ulusal Kalite Ödülüne layık görülen ve EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) ödüllerine aday gösterilen işletmelerin basında çıkan röportajlarından kesitler verilip, onların bu kalite yolculuğunda yaşadıkları deneyimler örnek olay olarak sunulmuştur.

Üçüncü bölümde ise araştırma tezimizin inceleme konusu yaptığımız ambalaj fabrikasının Toplam Kalite geçiş süreci hakkındadır. Bu işletmenin daha önceki süreçlerinde çalışmış ve hala çalışmakta olan orta ve üst düzey beyaz yakalı yöneticilerle mülakatlar yapılmış ve bu süreç hakkında birinci elden fikir sahibi olunmuştur.

İşletmedeki değişimin şu anki durumunun fotoğrafını çekebilmek için, mavi yakalı çalışanlara yönelik onların bu değişime bakış açıları ve işletmede fiilen Toplam Kalite Yönetimi süreçlerinden hangilerinin uygulandığını öğrenmek için 41 soruluk bir anket uygulaması yapılmıştır. Son kısımda ise, işletmede uygulanan anket verileri ve bulunan veriler ışığında yapılan öneriler yer almaktadır.

Bu veriler ışığında bu çalışmayı yapmanın amacı Türkiye’de önemli sermaye gruplarının ortak olduğu bu işletmede daha önce bu çapta bir araştırma yapılmamış olması ve işletmede uygulanmaya çalışılan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışanlar bazında nasıl algılandığının ölçülmesidir.

1-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR VE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR

1.1.-Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramlarına Genel Bakış

Toplam Kalite Yönetimi kavramına geçmeden önce kısaca; Latince ‘qualis’ kelimesinden gelen kalite kavramından bahsetmek istiyorum. Kalite kavramı literatürde, sanayide ve uygulamada herkes tarafından farklı şekillerde kullanılmakta olup, bir kavram birlikteliği mevcut değildir. Dünyaca tanınan uzmanlar ve kuruluşlar kalite konusunda aşağıda yer alan farklı tanımları kullanmaktadır:

- Kalite, elinize aldığımız iyi üretilmiş bir kıyafetin sizde hissettirdikleridir. Tadı ve sunumu zarif olan bir restorantta yenen bir öğündür. Dünyada her yerde kabul edilen öğrenciler mezun eden bir okuldur. Her hastanın uzakta dahi olsa tedavi olmayı tercih edeceği bir hastanedir.¹
- Kalite Varolan özelliklerin gereklilikleri (şartları) karşılama derecesi.²
- Kalite Organizasyon Yönetiminde temeldir. (Feigenbaum)
- Kalite bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir.(P. Crosby)
- Bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama becerisine dayanan özelliklerin ve karakteristiklerin toplamıdır. (ISO, Uluslararası Standart Organizasyonu, ISO 8402)³
- Kalite kullanıma uygunluktur. (J.M.Juran)
- Kalite şimdi ve gelecekte müşteri ihtiyaçlarının karşılanması amaçlamaktadır. (Deming)
- Kalite ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.(Genichi Taguchi)

¹ Amerika Kalite Kontrol Derneği Resmi Sitesi, <http://www.asq.org/new-to-quality/index.html>, 20.11.2009

² Bureau Veritas KÇSG Yönetim Sistemleri İç Denetim Eğitimi Notları, İstanbul, 03.04.2005, s.17

³ Kolarik, J. William ‘‘Creating Quality Concepts, Systems, Strategies and Tools, Mc Graw-Hill, 1995, s.5

- Müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmaktır.⁴
- Günümüzde müşteri talepleri gittikçe artmakta ve farklılaşmaktadır. Bu vesileyle kalite kavramı 21.yy.'da artık sadece bir rekabet silahı olmaktan çıkarak, işletmelerin pazara girmeleri açısından veri olarak kabul edilen bir gereklilik haline gelmeye başlamıştır.⁵

Toplam Kalite Yönetimi ise yirminci yüzyılın son çeyreğinde yaşanan değişimlerin etkisiyle, bilgi üretiminin her geçen gün katlanarak artması, küreselleşme olgusu, rekabet koşullarının sertleşmesi, tüketici odaklı üretim anlayışının egemen olması bu yüzden kalitenin rekabette en önemli faktör haline gelmesiyle mal ve hizmet üreten işletmelerin kendilerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmeleriyle ortaya çıkan bir olgudur. Bir başka tanıma göre, müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır ve bu yaklaşım doğrultusunda kullanılan yönetim felsefesine Toplam Kalite Yönetimi denmektedir.⁶ 'Müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak ta nitelendirebiliriz⁷.

Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkışının tarihsel gelişimine kısaca göz atarsak; 1. Dünya Savaşı sırasında teknolojik gelişmelerin askeri başarılarında temel teşkil etmesi yeni endüstriyel çabalara yeni bir ivme kazandırmıştır. Üretim akışının hızlı olduğu bant üretiminde kontrolün etkin olmadığı anlaşılmıştır. Askeri araç ve silah üretimindeki sağlamlık ve dayanıklılık kaygıları yeni kalite kontrol yöntemlerinin arayışına itmiştir. 1930'lu yıllarda istatistiksel kalite kontrol yöntemleri ortaya çıkar. Bu yöntemlerin kısa vadede başarılı olduğu görülmüş fakat; uzun vadede kalite kontrolün yalnızca belirli bir

⁴ Günbatan, Ayhan, 'Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi', İnönü Üniversitesi, 2006, s.4

⁵ Ömürganülşen, Mine, 'Kalite Maliyetlerinin Ölçümü: Gıda Sektöründe Bir Araştırma', Ankara, MPM Yayını, 2008, s.15

⁶ Erbaşı, Ali ,Başak, Gülcan, Ersöz, Süleyman''Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Üniversite Öğrencileri Arasında Hangi Ölçülerde Tanındığına Yönelik Bir İnceleme.'',Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yayını, 2007, s.8

⁷ ELMA AŞ Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi Notları, İzmir, 01.05.2008, s.3

ekibe havale edilmiş olması, üretimin diğer süreçlerindeki çalışanın kalite ve ortaya çıkan işte yeterli sorumluluk ve katkıya sahip olmamalarına neden olmuştur.

Japonya, klasik kalite kontrolünün muayene ve denemeye dayalı çabalarının yeterince etkin olmadığını gören Deming ve Juran gibi yeni kalite anlayışı öncülerinin uyarılarını dikkate alarak, kalite sağlama çabalarına sistem anlayışı getirmiştir. Sistem anlayışının ana hatları şu şekilde özetlenebilir.⁸

- Kalite Kontrol, kusurlu ürünlerin muayene ile ayıklanması yerine, kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir.
- Kalite'yi sağlamak ve geliştirmek, örgütteki herkesin sorumluluğu ve güvencesidir.
- Bir üründe olması gereken kalite, müşteri isteklerinden başlayıp tasarım, üretim, montaj, nakliye, satış sonrası hizmetler gibi çok geniş kapsamlı ve zincirleme çabaların bileşenidir.

1970'li yıllarda Japonları takip eden Avrupalı ve Amerikalı işletmeler değişen rekabet şartlarında müşteri ihtiyaçlarının ön plana çıktığı kısaca insanın toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi ekonomik alanda da ön plana çıktığı dünyada kısaca örgütte herşeyin kaliteli olması anlamına gelen Toplam Kalite felsefesini benimsediler. Kalite ve Toplam Kalite, 21.yy'ın sihirli ve vazgeçilmez kavramları arasında yer almaktadır. Her geçen gün şiddetini artıran rekabet olgusu, yaşamın her alanında varolan bu kavramlara neden ve niçin ihtiyaç duyulduğunun sorgulanmasından ziyade, herkes için vazgeçilmez olması sonucunu doğurmaktadır. Günümüz işletmeleri ve işletmeleri için kaliteli üretim, bir meziyet olmaktan çıkmış olup, mecburiyet haline gelmiştir.⁹

Toplam Kalite Yönetimi, Bu olgunun günümüz yaşamındaki sosyal ve ekonomik yansımaları şu şekilde olmaktadır:

- İş tipleri değişmektedir. Sanayi, her biri diğeri ile aynı niteliği taşıyan, dolayısıyla birbirinin yerine geçen işçilerden oluşan kitlesel işgücü kullanımından uzaklaşmaktadır.

⁸ Akın, Özcan, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, 1.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001, s.29

⁹ Özkaya, Mehmet Okan, Eczacıbaşı ve TKY, Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kal-Der Yayınları, Ocak-Şubat 2000, s.20

- Ekonomik büyümede lokomotif sektörler teknolojik üretim ve hizmet sektörleri olmaktadır.
- Niteliksiz iş gücü sanayiden tasfiye olurken, bilgi işçilerinin niteliksel ve niceliksel önemi artmaktadır. Çalışanların kendilerini geliştirme, grup halinde çalışabilme özelliği rekabette üstünlük sağlamıştır. Grup halinde çalışma ve etkileşim sonucunda ortaya çıkan sinerji insan kaynaklarının işletmeye olan katkılarını daha da arttırmaktadır.
- Rekabet koşullarının sürekli sertleştiği, pazara giren rakiplerin sayısının her geçen gün arttığı günümüz piyasalarında geçmişin devasa yapıları sarsılmaktadır. Günümüzde değişimi yönetecek, işletmenin yeniden yapılanmasını sağlayabilecek, katılımcı yönetim anlayışını yaşama getirebilecek yöneticilere ihtiyacı vardır.
- Yükselen yaşam şartlarıyla ve geçmişle oranla daha bilinçli seçme şansına sahip tüketicilerin varlığı mal ve hizmet üreten işletmeleri müşteri odaklı çalışmaya zorlamaktadır.
- Üretim teknolojisindeki gelişmeler, işletmelerde büyük ölçüde sorun olmaktan çıkmıştır. İşletmeler için en önemli sorun pazarlamaktır.
- Kalite ve verimlilik üstünlük anahtar konumundadır. Kalite artık müşterinin istediğidir. Kalitenin muayenesinde kalitenin üretilmesi anlayışına geçildiği günümüzde kalite maliyetini sıfıra indirgeme, sıfır hata ile çalışabilme temel hedefler arasına girmiştir.
- İşletmelerde yönetim ve üretim süreçlerini sürekli geliştirmeyi ve sıfır hata ile üretimi hedefleyen ve bir değişim aracı olarak Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçiş zorunluluk halinde kendini göstermektedir.¹⁰

¹⁰ Gökdemir, Ayzıt, 'Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Katılımı Açısından Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi', Dokuz Eylül Üniversitesi, s.15

Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite kavramlarının üniversite öğrencileri arasında ne kadar öğrenildiğine dair 2007 yılında yapılmış bir araştırmaya göre öğrencilere yapılan anketle aşağıdaki soruların cevabının bulunmasına çalışıldı:

- Üniversite Gençliği 'Kalite' ve 'Toplam Kalite' kavramlarını ne kadar tanıyor, bu konuda neleri doğru, neleri yanlış biliyor?
- Kalite ile ilgili temel kavramlar öğrenciler tarafından doğru ve yeterince özümlemiş midir?
- Çok çeşitli meslekleri icra edecek olan geleceğin müteşebbis ve eğitimcileri olan öğrenciler, üniversiteden mezun olduktan sonra işlerini kaliteli yapabilme ve örgütlerini TKY felsefesine göre yönetme şansına sahip olabilecekler midir?

Gazi Üniv. Kırşehir Meslek Yüksekokulunda öğrenim gören 1700 öğrenciyi kapsayan araştırmada 'kalite' denildiğinde akıllarına gelen kavramlara baktığımızda; %58' ile istekleri karşılama düzeyi denmiştir. 'Pahalı' ve 'lüks' diyenlerin toplam oranı ise %42'de kalmıştır. Bu sonuçlar, Deming'in 'kalite' tanımıyla birebir örtüşmektedir.

Fakat; araştırmada Ürün Alımında Dikkat Edilen Hususlara İlişkin Öğrenci görüşlerine baktığımızda kalitenin payı yalnız %23,6'da kalmaktadır, diğer etkenler olan (marka, fiyat, sosyal çevre) nin payı ise %74,4'dür. Bu sonuç ise henüz tüketici tercihlerinde kalitenin temel belirleyici olmadığını açıkça göstermektedir.

Öğrencilere Toplam Kalite kavramını bilip bilmedikleriyle ilgili sorulan soruda ise, Yalnız %25'inin bilgi sahibi olduğunu, %19,7'sinin hiç bilgisinin olmadığını ve %55,3'ünün kısmi bilgisi olduğunu belirtmiştir ki bu oran da Toplam Kalite kavramının üniversite seviyesindeki öğrencilerde dahi bilinirlik oranının çok düşük olduğu gerçeğini bize hatırlatmaktadır.

Araştırmada kalite artırmanın işletmeye sağlayacağı avantajlar nelerdir sorusuna ise, katılanların %63'ü kaliteyi artırarak pazar payının artırılacağını, %4,7'si israfın azaltılacağını, %3,7'si ise maliyetlerin düşürüleceğini söylemiştir. %27,3'ü ise tüm bunların yapılabileceğini söylemiştir. Kalitenin işletmelere sağlayacağı faydalar olan müşteri tatminini artırmak, ürünleri satılabilir kılmak, rekabet gücünü arttırmak, satış hasılatını yükseltmek, hataları önlemek ve pazar payını genişletmek olmasına karşın katılanların %72,7'sinin kalitenin işletmelere sağlayacağı faydalardan yalnız birini

saymaları, bu kavramın yeterli algılanmadığını ortaya koymaktadır.¹¹ Kısaca; yukarıdaki araştırma kalite yolculuğunda henüz yolun başında olduğumuzu göstermektedir.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetiminde, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanın sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile önceden belirlenmiş müşteri gereksinimleri ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımıyla en optimum maliyet düzeyinde karşılanması ve kuruluş performansının iyileştirilmesi için stratejiler geliştirilmesi ve bununla ilgili planların uygulamaya konulması gerekmektedir.

Toplam Kalite'nin istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için aşağıdaki temellerin üzerine inşa edilmesi gerekir¹²:

- Üst Yönetimin bağlılığı ve Sürekli Gelişme
- Liderlik
- Müşteri Odaklılık
- Toplam Katılımcılık
- Sistemik Analiz

1.2.1.- Müşteri Odaklılık

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin piyasada kalabilmesinin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir stratejinin uygulanması olarak ifade edilmektedir.¹³

Müşteri Odaklılık, müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve bu gereksinmeleri karşılayacak ürün ya da hizmetlerin sunulması için amaçlanan bir süreci ifade eder.

Müşteri tatmini kapsamında, müşterilerin geleceğe yönelik beklentileri ve mevcut hizmete yönelik görüşleri ele alınmaktadır. Temel amaç, işletmenin sağladığı mal ve hizmetlerde müşteri şikayeti almadan aksaklıkların önlenmesidir. Bunun için öncelikle müşteri kavramının Toplam Kalite Yönetiminde iki anlamı vardır: iç müşteri ve dış müşteri.

¹¹ Erbaşı, Ali, Başak, Gülcan, Ersöz, Süleyman s.16

¹² Bozkurt, Rıdvan, Eşit, Ceylan, 'Kalite Çemberleri, Ankara, MPM Yayını, 2005, s.12

¹³ Özcan Akın, s.66

İç Müşteri işletmede çalışan her bireydir. Çünkü çalışanın sunacağı hizmet kalitesi, hizmetin ürtildiği süreç içerisinde bir önceki çalışanın performansına bağlıdır. Bu nedenle her çalışan kendinden sonra hizmetin sunulmasına katkıda bulunacak çalışani bir müşteri olarak algılamalıdır.¹⁴

Dış müşteri ise kendisine sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok, kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir işletme dışındaki her bireydir.¹⁵

Toplam Kalite Yönetimine ilişkin tanımların temelinde anahtar kelime ‘müşteri tatmini’dir. Müşteri odaklılık ögesi, ‘Kaliteyi Müşteri Tanımlar.’ deyiimiyle öz bir şekilde ifade edilenebilir.¹⁶Toplam Kalite Yönetimi’nin bu ögesi belki de uygulamada en zor ama uygulamada başarılı olan işletmeye uzun vadede en yararlı olabilecek ögedir. Günümüzdeki artan rekabet ortamında, kaliteli mal ve hizmet üretmenin önemini kimse yadsıyamaz fakat; müşteri tatmini ve kalıcılık için tek koşul değildir. Örneğin, ‘hız üstünlüğü’ gibi bir takım farklı üstünlüklerinizin olması gerekmektedir.

¹⁴ Bağırın, Hülya’ Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri Yüksek Lisans Tezi’, Dokuz Eylül Üniversitesi, 1997, s.29

¹⁵ Tunçer, Meltem, Ergunda H.İbrahim, ‘Müşteri Odaklılık’, http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm,24.11.2009

¹⁶ Akın, Özcan, s.66

**MÜŞTERİ ODAKLILIK
ÜST YÖNETİM TARAFINDAN**



SAĞLANMALIDIR.

Tablo 1- MÜŞTERİ ODAKLILIK

(Bureau Veritas, ‘KÇSG Yönetim Sistemleri İç Denetim Eğitim Notları’, s.30, 03.04.2005)

Yukarıda da belirtildiği gibi müşteri odaklılık kısaca, müşterilerin taleplerini istenilen sürede karşılayabilmektir.¹⁷ Ayrıca düşük maliyetle mallarını piyasaya süren işletmelarda fiyat avantajı yakalamaktadırlar. ‘Alırken kazanmak’ deyiminin temelinde bu yaklaşım vardır. Müşteri taleplerine yönelik farklılıkları ortaya çıkarmak temel amaç olmalıdır. Bu farklılıklar, tasarımda, kalitede, satış sonrası hizmetlerde, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, kendini göstermektedir. Hatta işletme bir adım daha giderek müşterinin henüz talep etmediği fakat; ilerde talep edebileceği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.¹⁸

Örneğin; 1900’lü yılların başında ürettiği otomobille satış rekorları kılan ünlü Alman otomobil üreticisi Bay Gottlieb Daimler’in müşteri memnuniyeti için ürettiği arabalarının markasını Avusturya’daki bayisinin kızının adı olan ‘Mercedes’ olarak değiştirmesi. Acaba, 20.yy’a neredeyse otomobil çağı dedirtecek muhteşem eserinizden kendi adınızı söküp atıp bayinizin küçük kızının adını verebilecek kadar müşteri odaklı olabilmek kolay değildir.

Toplam Kalite Yönetimi’nde Müşteri Tatmininin Hedefleri şöyle sıralanabilir:

- 1- Kalite’de sıfır hataya ulaşmak.

¹⁷ Bureau Veritas, ‘KÇSG Yönetim Sistemleri İç Denetçi Eğitimi Notları’, s.30, 03.04.2005

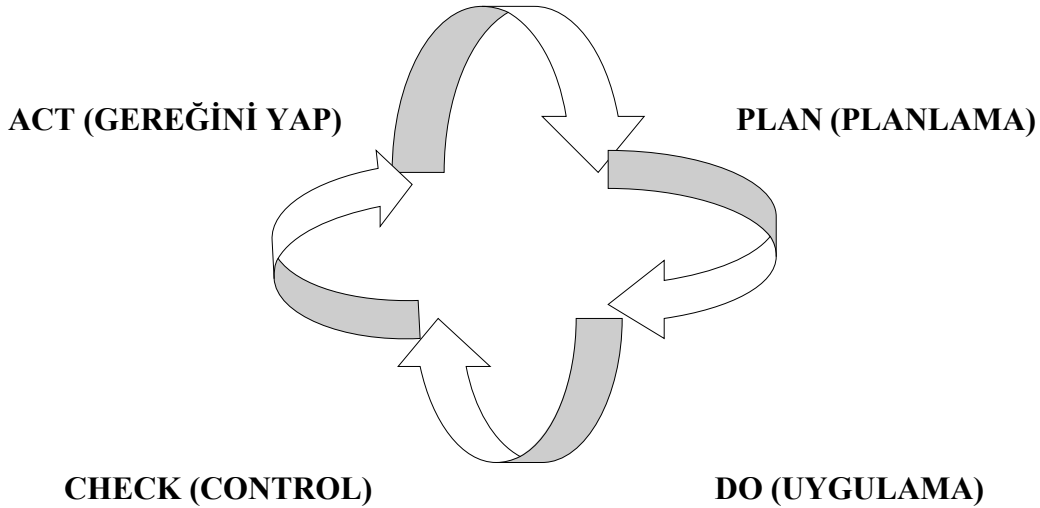
¹⁸ Bağırın, Hülya, s.30

- 2- Hizmette ihtiyacın en iyi şekilde karşılanması, uzun garanti süresi sağlamak.
- 3- Tasarımda hedef, müşteri istek, ihtiyaçlarına uyum gösteren tasarımlar yapmak.
- 4- Fiyat/Maliyet Hedefi, fiyat karşılığında en iyi ürün/hizmet sunmak, rekabete karşılık fiyat avantajı ve toplam verimlilik artışını sağlamak.
- 5- Satış Hedefleri, müşteri ile dostluk kurmak, özel ilgi göstermek, tercih edilebilir olmaktır. ¹⁹

1.2.2.- Üst Yönetimin Bağlılığı ve Sürekli Gelişme (Kaizen)

Toplam Kalite Yönetimi sürecinde verilen kararların uygulanmasına üst yönetimin sonuna kadar bağlı olması gerekir. Bu süreçte üst yönetimin yalnızca üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırması için temel felsefesi 'Sürekli Gelişme' olacaktır.

Sürekli Gelişme kavramı ilk kez Amerikalı Walter A.Shewhart tarafından ortaya atılmış ve Japonya'da Kaizen adı altında başarılı uygulamaları görülmüştür. Bu metodla statik yönetim anlayışı, bir geri besleme halkası ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir. 'Plan (Planla)-Do (Uygula)-Check (Kontrol et)-Take Corrective Action (Gerekli Önlemi Al)' şeklinde ifade edilmiştir. ²⁰



Tablo 2- Sürekli Gelişme Çevrimi

(Bağiran,Hülya'Otel İşletmelerinde toplam kalite yönetiminde bir araç: Kalite Kontrol Çemberleri Yüksek Lisans Tezi',Dokuz Eylül Üniversitesi,1997,s.29)

¹⁹ Öztürkeri, Atilla,'Hastane Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimindeki rolü Yüksek Lisans Tezi', Dokuz Eylül Üniversitesi, 1998, s.31

²⁰ Bağiran, Hülya, s.25

Japonya'da Kaizen adı altında başarılı uygulamaları görülmüştür. Japonca 'Kai', değişim, ve 'Zen' iyi kelimelerinden oluşan Kaizen, kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile küçük işleri daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir.

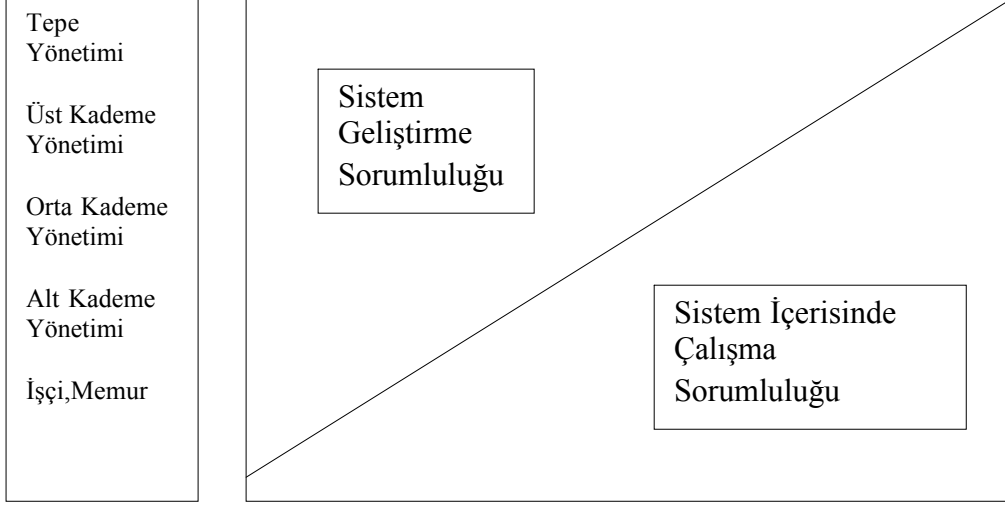
Devamlı gelişim bir çok şekilde meydana gelebilir. Kalitede ve rekabette en üst seviyeyi hedefleme, iyi tanımlanmış ve ortaya konmuş devamlı gelişmeyle olur. Bu tip gelişmeler bütün operasyonların iş faaliyetlerinin bir parçası olmalıdır. Gelişmeler birçok şekilde olabilir:

- Yeni ve gelişmiş ürün ve servislerde değerli müşteri üzerinde yoğunlaştırmak.
- Hataları, arızaları ve atıkları azaltarak.
- Duyarlılığı ve zaman performansını geliştirerek.
- Kaynakların kullanılmasında üretkenliği ve etkinliği geliştirerek.²¹

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşul gerçekleştirmek gereklidir:

- Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da ,o sisteme ilişkin geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Diğer bir deyişle, mevcut durum yeterli bulunmayıp, sürekli olarak daha ileri götürmek temel alınmalıdır.
- Bir işletmenin en değerli varlığı insan kaynağıdır. Tüm çalışanlar bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmelidir.
- Problem çözme teknikleri yaygın olarak kullanılmalıdır. İşletmelerde karşılaşılan problemlerin birçoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Ancak; bu teknikler tüm çalışanlara öğretilmelidir.

²¹ Helvacıoğlu, Hüsnü, 'Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Geliştirmedeki Yeri, Önemi ve Uygulamadan Örnekler Yüksek Lisans Tezi', Marmara Üniversitesi, 1999, s.35



Şekil-1 Bireyin Görev Dağılımı

(Kavrakoğlu, İbrahim, 'Toplam Kalite Yönetimi', İstanbul, Kal Der Yayınları, 1994, s.17)

Eğitim sürekli gelişme felsefesinin temelindedir. Ishikawa'nın dediği gibi 'Kalitenin başı da sonu da eğitimle biter.'²² Sürekli gelişme felsefesi içerisinde yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi bireyin sistemde yeri yükseldikçe söz edilen görevlerden sorumluluk oranı da değişir. Bu durumda sürekli gelişme felsefesine üst yönetimin ne kadar bağlı olmasının kilit bir önem taşıdığına ispatır.²³

Kalite politikası,

Üst Yönetim tarafından;

- Kuruluş amaçlarına uygun,
- Gerekliliklerin karşılanması ve sürekli iyileştirme (gelişme) kararlarını içeren,
- Kalite hedeflerinin hazırlanması ve gözden geçirilmesi için temel oluşturan bir kalite politikasının oluşturulması sağlanacak ve oluşturulan politikanın;

²² Şimşek, Muhittin ve Nursoy, Mustafa, 'Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)', İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, s.34

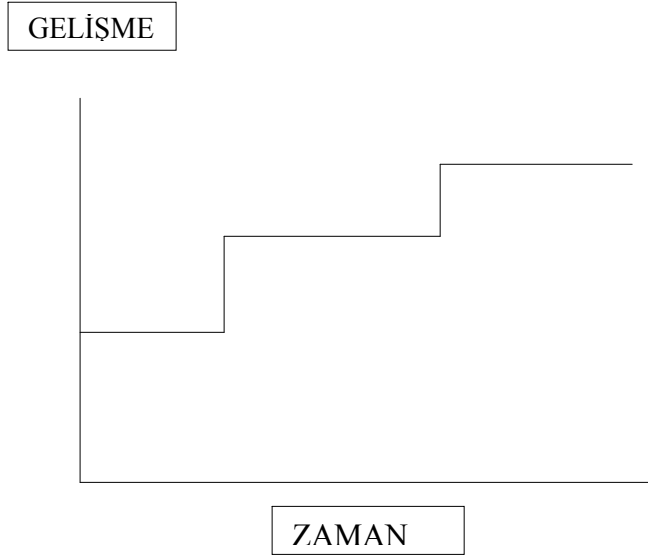
²³ Kavrakoğlu, İbrahim, 'Toplam Kalite Yönetimi', İstanbul, Kal Der Yayınları, 1994, s.17

- Kuruluş içinde iletilmesi, anlaşılması ve uygulanması sağlanarak,
- Politikanın uygunluğu süreklilik açısından gözden geçirilecektir.

Kalite Hedefleri, (Planlama)

Üst Yönetim tarafından;

- Uygun her birim ve seviyede kalite hedeflerin oluşturulması
- Hedeflerin ölçülebilir olması, kalite politikası, sürekli iyileştirme kararlılığı ile tutarlı olması
- Ürün gerekliliklerinin karşılanması için gerekli duyulan hedefleri de içermesi sağlanacak ve hedefler dokümante edilecek.²⁴



Şekil 2-Kaizen Yaklaşımı

(Yayla, Nedret 'Kaizen', Önce Kalite Dergisi, Sayı: 1, İstanbul, Kasım 1992, s.5)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi her seviyede kalite hedeflerinin tutturulması gerekmektedir.²⁵ Sürekli Gelişmenin en önemli bileşeni olan planlamada yukarıdaki gereklilikler gerçekleştirilmezse diğer bileşenleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Kötü bir planlama, değerlendirme/kontrol işlemlerinin uzamasına ve

²⁴ Bureau Veritas, 'KÇSG Yönetim Sistemleri İç Denetim Eğitimi Notları', İstanbul, s.23, 03.04.2005

²⁵ Yayla, Nedret, 'Kaizen', Önce Kalite Dergisi, Sayı 1, İstanbul, Kasım 1992, s.5

bağlı olarak zaman kaybına neden olmaktadır. Sağlıklı, iyi bir planlama ise süratli değerlendirme, kontrol ve düzeltme olanağı sağlar.

Kısacası; Toplam Kalite Yönetimin’de sürekli gelişme faaliyetleri sona ermeyecek faaliyetler olarak görülmektedir. Bu süreç içerisinde; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitimin kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde, sürekli iyileştirme temel bir fonksiyondur. Buna göre Toplam Kalite Yönetiminde sürekli gelişme, durum ve seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır.²⁶

1.2.3.-Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi’ninin başarıya ulaşması için önemli öğelerden biri de Liderlik ve Yöneticilik kavramıdır. Liderlik kelimesi yol göstermekten türemiştir. Liderlik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir. Ancak liderlik nitelikleri olan yöneticiler tedarik zincirinden, üretime, üretimden mal veya hizmetin ulaştırılmasında isabetli öngörüler görebilir.

Liderlik Kavramı:

- Liderlik bir statü ve otorite işlevini ifade etmez.
- Liderler yeni hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşacak yöneticileri belirler.
Çalışanı bu hedeflere yönlendirir.
- Çalışanlara yol gösterir.
- Onlara doğruyu güzeli, verimli olanını gösterme sanatıdır.
- Liderler kendi güçlerini kişisel yeneklerinden alırlar.
- Kendini izleyenleri yetiştirme ve onlara yardım etme sorumluluğu duyarlar.²⁷

Joseph Kleda’ya göre liderlikte, Toplam Kalite hedeflerine ulaşmak için üst yönetiminin tavır ve davranışları ile Toplama Kalite Yönetimi’ne önderlik etmesi,

²⁶ Günbatan, Ayhan,s.27

²⁷ Elma AŞ, ‘Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Notları’, s.15

ödüllendirme ve başarı değerlendirme sistemlerinin devreye sokulmasını ve katılımcı ekip çalışması gibi unsurları içermektedir.²⁸

Robert Byrd ise, liderlik vasıflarını aşağıdaki gibi 5 sınıfta kategorize etmiştir:

- Lider ileriye düşünmelidir: Potansiyel riskleri gözlemlemeli, farklı sonuçlar karşısında nasıl davranacağı konusunda güven inşa etmeli ve itimat telkin etmelidir.
- Liderde gözleme vasfı bulunmalıdır: Organizasyonun devamlılığı ve istikrarı için görevlilerin değişimini izlemeli ve onlarla mülakatler yapmalıdır.
- Liderde değerlere uyma vasfı bulunmalıdır: Organizasyonlarda değerler kurup standartlar oluşturmalı ve sürekli olarak değerler bildirgesine uyum göstermelidir.
- Liderde yetki bulunmalıdır: Lider başarı ve memnuniyeti güç paylaşımı yolu ile işçilerle paylaşmalıdır.
- Liderde kendini anlayabilme ve anlayış kabiliyeti olmalıdır: Lider kendini anlayabilmeli, geliştirmeli ve bu bildiklerini diğerlerine aktarabilmelidir.

Çinli ünlü filozof , Lao Tzu'ya göre ise lider:

- En iyi lider kendini anlayabilmeli ve var olduğunu hissedebilmelidir.
- İnsanlar liderleri sürekli alkışladığında veya kesinlikle ona itaat ettiklerinde iyi bir liderlik söz konusu değildir.
- Liderler insana saygı göstermezse insanlar da ona saygı göstermezler.
- İyi lider az konuşmalı, işini yaptığında tam yapmalı ve işin sonunda da biz yaptık diyebilmelidir.²⁹

Stephen R.Covey ise, değerleri harita, ilkeleri kara parçaları ve lideri de pusulaya benzetir. Haritada yani işletmelerin değerlerinde değişikliklerin olabileceğini ama kara parçalarının (ilkelerin) asla değişmediği örneğinden yola çıkarak; pusulanın yani liderin ilkeler bazında ve kaliteyi yaşamının birinci önceliğinde tutarak harekete geçmesi

²⁸ Şener, Ayşegül, 'Toplam Kalite Yönetiminde Geçiş Süreci Yüksek Lisans Tezi', Marmara Üniversitesi, 1999, s.72

²⁹ Öztürkeri, Atilla, s.31

gerektiğini söyler. İşletmede başarı için ise değerlerin ilkelerle uyumunun önemine dikkat çeker.³⁰

İşletmesel başarıyı kazan-kazan anlayışı ile açıklar. İşletme içerisinde, kazan-kazan anlayışının koşullarının oluşması için kriterler:

- Neyin ne zaman yapılması gerektiğini ulaşılmak istenen metodlar değil sonuçlar (hedefler) belirler.
- Arzu edilen sonuçlara ulaşmayı sağlayacak parametreleri (ilkeler ve politikalar) belirler.
- Erişim altında bulunan beşeri, mali, teknik ve işletmesel destek, sonuçlara (hedeflere) ulaşmada yardımcı olan kaynakları oluşturur.
- Performans standartları, değerlendirme süreci ve ilerlemeyi ölçme yöntemleri sorumluluk esasına dayanır.
- Ne olduğu ve ne olacağı sonuçlara bakarak anlaşılır. Bu sonuçlara bağlı olarak bir şey yapılır veya yapılmaz.

Liderlerin yukarıda sayılan kriterlerin oluşması için yapabilecekleri:

- Kişisel ve işletmesal etkinliği ölçebilirler ve bunun için bir envanter çıkarabilirler.
- Kendi karakterleri ve becerilerini gözden geçirip önce değişimi kendilerinde yaratmaya odaklanıp, daha sonra bunu işletme içine yayabilirler.
- Adım adım sürece kazan kazan anlayışında yer almayan yönetici ve işletmedeki diğer bireyleri de dahil edebilirler.
- İşletme içerisinde bu oluşumu destekleyici sistemler ve yapılar yaratabilirler ve bunu güçlendirmek için çalışabilirler.
- Öğretebilirler, örnek olabilirler ve destek verebilirler.³¹

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde önem verilen insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesi; üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Eğitim ve motivasyon planlarının hazırlanarak yürürlüğe sokulması üst yönetimin görevidir ve yapılan faaliyetlerin başarıya ulaşip ulaşmadığının denetlenmesi de yine üst yönetim tarafından

³⁰ Covey, Stephen R., 'Toplam Kalitenin Anahtarı, İstanbul, Kalder Forum Yayınları, Haziran 2005, s.52

³¹ Covey, Stephen R., 'Kazan Kazan Anlayışı Temelinde-Liderlik', İstanbul, Kalder Forum Mayıs 2005, s.62

gerçekleştirilir. Peter Drucker; ‘Yönetim insanla ilişkili birşeydir. Görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.’³²

Liderler, belirlenen hedefleri uygunluk, yeterlilik ve etkinlik açısından çalışanlarını denetlemeli, politika ve hedeflere ilişkin değişikliklerin değerlendirilmesi gerekmektedir.³³

Liderler farklı parçalardan oluşan bir sistemi bir bütün olarak görebilmeli, parçalar arasındaki ilişkileri, bağlantıların boyutunu, birbirlerine bağımlılıklarının şiddetini bilmeli ve bu veriler ışığında toplam katılımı sağlayarak çalışanlardan maksimum düzeyde verim alabilmelidir. Başarılı bir lider, parçalar arasındaki ilişkilerin etkin yönetimi ve yönlendirilmesi ile sistemin bütününe büyüklüğünü, parçalarının toplamının büyüklüğünden fazla hale getirebilir.³⁴

1.2.4.-Toplam Katılımcılık

Kalitenin 3 önemli gurusu Crosby, Deming ve Juran, kalite ile ilgili olarak yaşanan sorunların % 85’inin yöneticilerin yanlış yönetim politikaları ve uygulamalarından kaynaklandığını belirtmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde herkesin sürece katılımı, bu sorunların giderilmesine ve süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.³⁵

Kalite tüm süreçlerde herkesin katılımıyla sağlanabilir. Katılım, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onların başarılı bir şekilde uygulamalarını gerçekleştirmek için bir araçtır.³⁶ Bir başka terimle katılımcılığın amacı ekip çalışmaları ile uygun ortamı yaratarak maksimum sinerjiyi elde etmektir. Çalışan katılımı, katılımcı yönetimin çalışanların işe motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara

³² Mutur, Naci B. ve Kayalıdere, Gül, ‘Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği’, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 10, sayı 1, Manisa, 2003, s.142

³³ Bureau Veritas KÇSG Yönetim Sistemleri İç Denetçi Eğitimi Notları, s.34, 03.04.2005

³⁴ Özçelik, Hayrettin, ‘İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi Yüksek Lisans Tezi’, Marmara Üniversitesi, 2008, s.46

³⁵ A.g.e, s.38

³⁶ Gökdemir Ayzıt, s.29

insiyatif vermesiyle sağlanır. Katılımcılık düzeyi güçlenmiş kuruluşlarda yönetim ve çalışanlar arasında amaç birliği sağlanır, çalışanlar kuruluş amaçları doğrultusunda kendi işlerine ilişkin hedefleri belirleyebilirler ve hedeflere ulaşma performanslarını değerlendirerek kendi iyileştirme planlarını yapabilirler. İşgören katılımcılığının az, iletişimin yetersiz, ilerleme fırsatlarının az ve süreçlerde geçen zamanın fazla olduğu işyerlerinde çalışan çalışanın tatmin düzeyi de düşük olur.³⁷ Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi, satın almadan satış ve satış sonrası desteklere kadar tüm hizmet ve ürünlerde (tüm tedarik zincirinde) sürekli daha iyiyi arayan ve tüm çalışanların fikirlerinden yararlanmayı amaçlayan bir düşünce tarzını hayata geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmede katılımın güçlendirilmesi için bir dizi uygulamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

- Etkin bir iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara işleri ve işletme ile ilgili gerekli bilgilerin zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde iletilmesi.
- İşletme yönetiminin her kademesinde yaygın ve sürekli bir eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması.
- Yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olması ve bu vasıfların geliştirilmesi. Çalışanlar arasında resmi olmayan liderlerin yetiştirilmesi .
- Çalışanların kendi işleri ile ilgili karar alma mekanizmalarına katılımlarının teşvik edilmesi, sorumluluk alma konusunda güçlendirilmeleri ve desteklenmeleri.
- Performansa dayalı ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi.
- İç müşteri kavramının geliştirilmesi yolu ile, işletme içi departmanlar, takımlar ve bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi.
- İşletme içi rekabet anlayışı yerine takım çalışması ruhunun geliştirilmesi, işletmede her düzeyde küçük grup faaliyetlerin oluşturulması, takım çalışmalarına önem verilmesi ve dolayısıyla sorumluluk ve yetki paylaşımının sağlanması.³⁸

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi çalışanların bu felsefeyi benimseyebilmeleriyle ve onların tam katılımının sağlanmasıyla mümkün olabilir.

³⁷ Bozkurt, Rıdvan, Eşit, Ceylan, s.13

³⁸ Gökdemir, Ayzıt, s.33

Ancak bu katılım hiçbir zaman üstlere tabi olmak, ve astlara daha fazla yetki vermek olarak anlaşılmamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi felse-fesi içinde çalışanların tam katılımı, çalışanların hedefleri belirlemede, karar alma ve problem çöz-medede gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamını taşır. Tam katılımın sağlanabilmesinde ise, ta-kım ruhunun oluşturulabilmesi, uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı ve bunları kullanan bir üst yönetim kademesinin öncülüğü çok önemlidir.³⁹

1.2.5.-Sistematik Analiz (Ölçüm ve İstatistik)

Toplam Kalite Yönetiminin önemli ilkelerinden biri de sistematik analiz kavramı yani üretilen mal ve hizmetin kalitesinin ölçülmesidir. Ölçülmeyen şey geliştirilemez, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır.⁴⁰ Örneğin;1993 yılında Ulusal Kalite Ödülünü alan ve 1996 yılında Avrupa Kalite Ödülüne layik bulunan Brisa'nın Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunda da genellemelerden uzaklaşıp ölçülen verileri temel almak temel bir prensip almaları önemlidir.⁴¹

Armand. V.Feigenbaum, bu konuyla ilgili olarak, 'ürün kalitesindeki değişim, ürün yığınlığı, prosesteki ekipman, kritik kalite karakteristikleri ve standartlardaki değişimler sürekli olarak etüd edilmelidir. Bu, değişimin kontrolü, ürün partilerinden seçilen numunelerin analiz edilmesi veya prosesin ürettiği birimlerin analiz edilmesiyle en iyi şekilde yapılabilmelidir. İleri elektronik ve mekanik test ekipmanınının gelişimi, bu konuda temel iyileştirmeler sağlamaktadır' denmiştir.⁴²

Lord Kelvin'in 'ölçemediğinizi, yönetemezsiniz' görüşünden hareket eden bu yaklaşıma göre, işletme ölçme karar alma ve ölçme-iyileştirme süreçlerini uygulamalıdır.⁴³

İstatistiğin özellikle üzerinde durulmasının nedenleri aşağıdaki gibidir:

- Doğal olayların tümünde değişkenler vardır, bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe ihtiyaç vardır.

³⁹ Akdoğan, Asuman Erciyes Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm (07.12.2009)

⁴⁰ Kavrakoglu, İbrahim, s.108

⁴¹ Kantarcı, Hazım'Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi, İstanbul, 'Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 1999, s.16

⁴² Günbatan, Ayhan, s.25

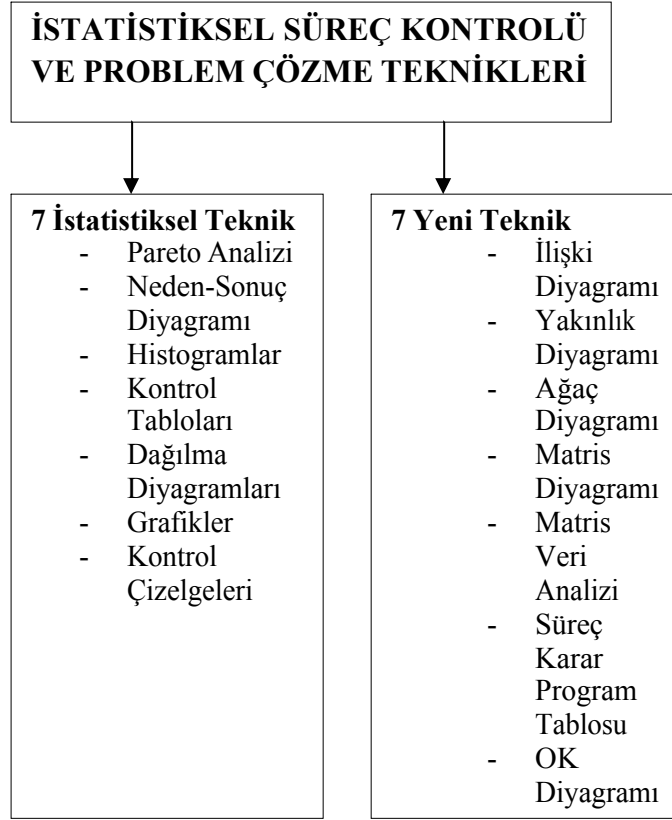
⁴³ Pakdil, Fatma,'Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme',Başkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi/2004sayi3/pakdil.pdf> (08.12.2009)

- Hataların büyük bölümü değişkenlikten ortaya çıkmaktadır.İstatistik biliminin teknikleriyle değişkenliğin özellikleri incelenir ve hataların kaynakları tespit edilir.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmalarına imkan sağlar.
- İstatistiksel dūřünme alışkanlığı geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik çalışan için son derece faydalıdır: Örneęin; satışlardaki ani dūřüřün nedeni bilinen değişkenlerden birinin doğal sınırları içerisinde bir gelişme de olabilir ya da ulaşılan bir başarının kalıcı mı geçici mi olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir.

1.2.5.1- İstatistiksel Araçlar

Kalite yönetimi teknikleri konusunda önemli çalışmalar yapan Japon kalite gurusu Ishikawa'ya göre işletmede karşılaşılan sorunların % 95'i basit istatistikler kullanılarak çözülebilmektedir.⁴⁴ Üretimde problem çözmeye en çok kullanılan istatistiksel araçlar 7 İstatistiksel Araç olarak bilinmektedir. Bu mevcut 7 istatistiksel araa daha sonra 7 yeni araç eklenmiştir. Bu yeni yedi araç Ar-Ge, yeni teknoloji geliştirme, yeni ürün geliştirme, üretim planlama, üretim yönetimi, otomasyon, kalite iyileştirme, maliyet azaltma ve enerji tasarrufu, kirliliği önleme, satış yönetimi, pazar analizi vb.uygulamalarda kullanılır.

⁴⁴ Öztürkeri,Atilla,s.19



Tablo 3- İstatistiksel Süreç Kontrolü ve Problem Çözme Teknikleri

(Aktan, Coşkun Can. 'Yönetimde Yeni Konseptler', http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/yeni-yonetim-teknikleri/toplamkalite-teknikleri.htm,(08.12.2009))

Yukarıdaki tabloda literatürde kullanılan istatistiksel süreç kontrolü ve problem çözüm metodları bulunmaktadır.⁴⁵

1.2.5.1.1- Pareto Diagramları:

Ünlü iktisatçı Wilfredo Pareto tarafından geliştirilen bu teknik, özellikle Toplam Kalite Yönetimi kurucularından Juran tarafından yönetim alanında da kullanılmıştır. Pareto Analizi kısaca, bir problemde en fazla önem verilen hususun ne

⁴⁵ Aktan, Coşkun Can, 'Yönetimde Yeni Konseptler', http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/yeni-yonetim-teknikleri/toplamkalite-teknikleri.htm,(08.12.2009)

olduğunu tespit etmek için kullanılır. Pareto diyagramları problemleri sebep ve olaya göre sınıflandırır.

Pareto diyagramları aşağıdaki noktalara işaret eder:⁴⁶

- En önemli problem.
- Her bir problemin bütüne oranı.
- Bazı sınırlı alanlarda problemi çözecek nitelikte olan önlemlerden sonra meydana gelen gelişmelerin derecesi.

Pareto analizinin faydaları aşağıdaki gibidir.⁴⁷

- Problem üstünde en önemli etkiye sahip faktörü belirlemek.
- Problemleri listelemek ya da sebepleri tablolaştırmak ve her biri için hata sayısını saptamak.
- Önem sırasına göre tablo oluşturmak.
- Listedeki toplam hata sayısını belirlemek.
- Her bir problemin gösterdiği % oranını hesaplamak.

1.2.5.1.2.-Neden-Sonuç Diyagramları:

Bir işlemin karakteristiklerini ve ona etki eden faktörleri analiz etmekte kullanılan bir yöntemdir. Bu diyagramlara yapısı nedeniyle 'Balık Kılıcı Diyagramı' da denmektedir. İlk defa 1943 yılında Tokyo Üniversitesi'nden Ishikawa tarafından geliştirilmiştir.⁴⁸

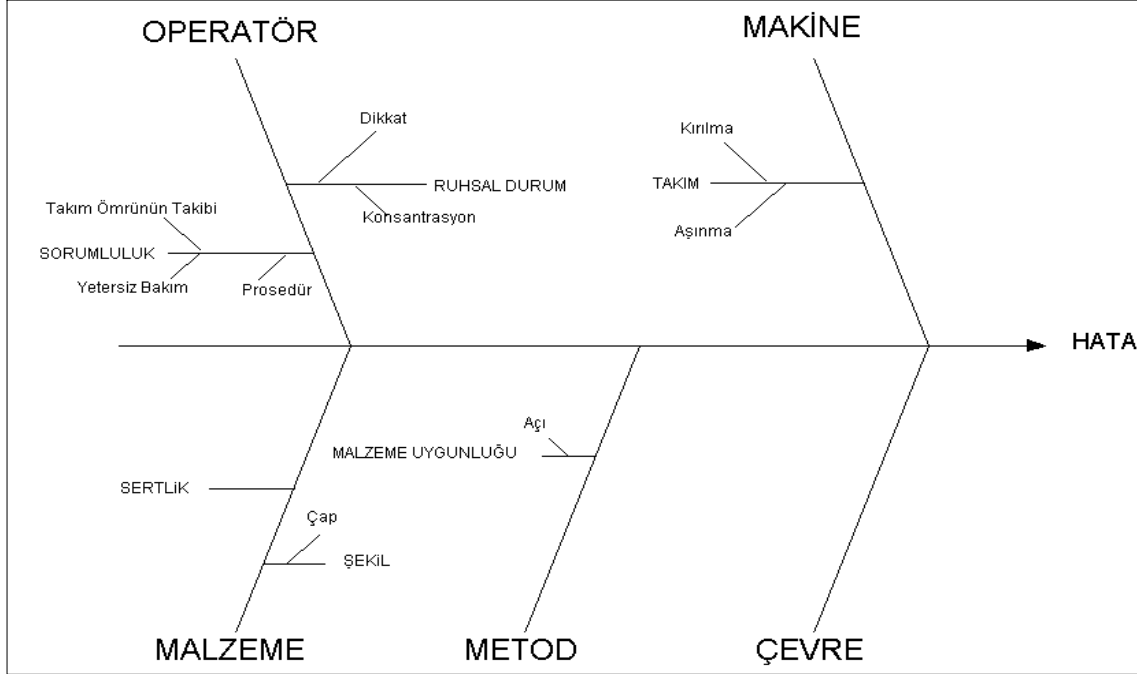
Beysin fırtınası tekniği, bu tarz istatistiksel metodlarda kullanılan bir yöntemdir. Bu teknik sorunların gerçek nedenlerini belirlemede kullanılır. Oturuma katılanların düşünce ve önerilerini tartışmaya açan ve serbest düşünmeyi sağlayan bir tekniktir. Buradaki temel amaç aynı konu hakkında farklı düşüncelerin seslendirilmesidir.

⁴⁶ Değerli, Zeynep 'Toplam Kalite Yönetiminde İstatistiksel Süreç Kontrolünün Önemi ve Bir İşletme Uygulaması Yüksek Lisans Tezi', Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.25

⁴⁷ Çolak, Tuğba, 'İstatistik Süreç Kontrol, ve Uygulamalar Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri, 2007, s.48

⁴⁸ Değerli, Zeynep, s.27

Örneğin; aşağıdaki diyagramda, traktör imalatı yapan bir işletmede ortaya çıkan teknik hatalarla ilgili bir neden sonuç diyagramı bulunmaktadır.⁴⁹



Şekil 3. Neden Sonuç Diyagramı Örneği

(Ağa, Abdullah, Kaya, İhsan, 'Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı Ve Motor Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması'
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Abdullah%20A%C4%9EA%20-%20%C4%B0hsan%20KAYA/KAYA,%20%C4%B0HSAN%20vd..pdf, (09.12.2009))

1.2.5.1.3.- Histogramlar

Fransız istatistikçi A.M.Guerry tarafından geliştirilen bir metod olan histogram, belirli bir işlemle ilgili ölçmeden elde edilen veriler genellikle belirli bir nokta etrafında yığılma gösterir.⁵⁰ Kalite karakteristiklerinden ya da nominal değerden sapma derecelerinin gösterildiği bu ölçüm tekniğinde proses hakkında önemli ipuçları verilir. Özellikle aynı özelliğe sahip zaman içerisinde birden fazla histogram yapılmak üzere olay izlenir. Histogramlar kalite konularının özetlenmesi ve analiz edilmesi, verilerin karşılaştırılması, süreçteki düzensizliklerin belirlenmesi amacıyla, geliştirme

⁴⁹ Ağa, Abdullah, Kaya, İhsan, 'Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı Ve Motor Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması'

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Abdullah%20A%C4%9EA%20-%20%C4%B0hsan%20KAYA/KAYA,%20%C4%B0HSAN%20vd..pdf, (09.12.2009))

⁵⁰ Değerli, Zeynep, s.25

çalışmalarında, spesifikasyonlarla aralarındaki ilişkilerin gözetilmesinde, hatalarla ilgili düzensizliklerin araştırılmasında yararlanılan bir ölçüm metodudur.

1.2.5.1.4.- Kontrol Tabloları

Üretimde veya bir proseste meydana gelebilecek değişkenlerin saptanarak kontrol altına alınması amacıyla uygulanan tablolarıdır. Kontrol tabloları 1924 tarihinde Shewart tarafından başlatılmıştır. Bu diyagramlara 'Shewart Grafiği' de denir.⁵¹

Kontrol tablolarının uygulama örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Süreci olumsuz etkileyen faktörlerin bulunmasında kolaylık sağlarlar.
- Mevcut olmadığı halde süreci etkileyen faktör arama hatasına düşmeyi önleyerek zaman tasarrufu sağlarlar.
- Bir tezgahın beklenen verimin sağlanıp sağlanmadığını tespit amacıyla kullanılırlar.
- Ürün veya herhangi bir süreçteki değişkenliğin azaltılmasında yararlı olurlar.
- Hatalı parça veya ıskarta yüzdesinin azaltılmasında yararlı olurlar.
- Muayene ve kontrol masraflarının azaltılmasını sağlar.
- Spesifikasyon ve şartnamelerin gerçeğe daha uygun bir şekilde tespit edilmesini sağlar.
- Metalürjik ve kimyasal proseslerin kararlı bir hale getirilmesinde yardımcı olurlar.
- Bir süreç veya faaliyet hakkında üst kademelerde daha gerçekçi raporlar verilmesinde yardımcı olurlar.
- Duyarlı ve güvenilir faaliyet kayıtlarının tutulmasında yararlı olurlar.
- Takım kalıp ve tezgah yenileme sürelerinin tayininde kullanılırlar.
- Araştırma ve geliştirme çalışmalarında kullanılırlar.
- Maliyet ve finansal analizlere yardımcı olurlar.
- Stok kontrolünde kullanılabilirler.

⁵¹ Değerli, Zeynep, s.48

1.2.5.1.5- Diğer İstatistik Araçları

Diğer istatistik araçları üretimde yapılan ölçümlerin sonuçlarını kaydetmeye yarayan çizelgeler olan kalite çizelgeleri, birbiriyle ilişkili iki ayrı verinin analizi amacıyla kullanılan diyagramlar olan dağılım diyagramları ve veri analizinin yapılabilmesi için kullanılan grafikler gibi diğer istatistik araçları da Toplam Kalite Yönetimi sürecinde kullanılmaktadır.

Ölçme ve analiz tekniklerinde 1976 yılında JUSE (Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği) tarafından iletişim enformasyonu ve yeni fikirlerin gelişimi alanlarındaki gelişmeler nedeniyle yeni ölçme tekniklerine ihtiyaç duyulup ‘Yeni Yediler’ olarak adlandırılan diğer diyagramlar gündeme gelmiştir.

Bu diyagramlar kısaca; adım adım genelden özele düşünmenizi sağlayan ağaç diyagramı, konu bazında gruplanan ve her katılımcının kendi düşüncesini söylediği yakınlık diyagramı, içiçe bağlantılı unsurların bağlantılı olduğu durumlarda sebep-sonuç diyagramlarına açıklık getiren ilişki diyagramı, farklı kişiler ve araçlar arasındaki ilişki hakkında daha fazla bilgi veren iki, üç ve dört grup bilgi arasındaki ilişkiyi açıklayan matris diyagram, gelişme anındaki bir planda nelerin yanlış gidebileceğini sistematik olarak açıklayan P.K.P.T (Proses Karar Program Tablosu) ve bir programı tanımlamak ve gerekli basamakları göstermek amacıyla kullanılan OK diyagramıdır.⁵²

1.3.-Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modelleri ve Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Önerileri

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadeli ve çoğu kuruluş ve işletme için hangi süreçlerinden başlanacağı konusunda ciddi sıkıntılar yaşanan bir süreçler dizisidir. Bu alanda her araştırmacı kendi önerdiği modelleri kamuoyuyla paylaşır. Aşağıda bazı araştırmaların kendi sistematikleştirdikleri modellerden örnekler vereceğim; Örneğin, ünlü araştırmacı Thomas J. Berry’nin , ‘Managing The Total Quality Transformation’ adlı eserine göre süreç birbirini izleyen aşamalardan oluşmaktadır. Modelin beş ana kalite sürecine geçişinden bahsetmektedir. Temelinde işletmenin Toplam Kalite

⁵²Amerikan Kalite Derneği Resmi Sitesi; <http://www.asq.org/learn-about-quality/new-management-planning-tools/overview/overview.html>, (09.12.2009)

kavramına ihtiyaç duyması yatmaktadır. Bu yüzden ilk aşamada öncelikle işletmenin üst düzey yöneticilerinin yaptırdığı analizler sonucunda işletmenin kalite alanında bir değişime ihtiyacı olduğu anlaşılmalıdır. İkinci aşamada kaliteye ilişkin bir yapının oluşturulması ve tüm birimleriyle Toplam Kalite Yönetimine geçiş konusunda bir mutabakatın sağlanması gerekmektedir. Kalite konseyinin oluşturulması, kalite faaliyetlerini idare edecek sorumluların atanması ve pilot bölge uygulaması yapılacaksa, bu test alanının seçilmesi şarttır. Organizasyonun mevcut durumunun değerlendirilmesi, kalitesizlikten dolayı oluşan maliyetin ölçülmesi, çalışan tutumlarının ölçülmesi ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi gibi çalışmalardan alınan veriler doğrultusunda bir kalite politikası oluşturulması gerekmektedir. Berry, bu aşamada yapılan çalışmaların uzun vadeye yayılması gerekliliğinden bahseder. Bu aşamada müşteri odaklılık temel felsefe olmalıdır.

Üçüncü aşamada müşteri önceliklerinin belirlenmesi, çalışanların şirketin değerleri ve öncelikleri hakkındaki tutumları ölçülmelidir. Hedeflenen ve mevcut durum arasında oluşan farkların belirlenmesi ve çalışanlar için bir kalite projesi oluşturulması gerekmektedir.

Dördüncü aşamada, kalite geliştirme grupları (Quality Improvement Teams) oluşturulup, kalite problemlerinin tespiti ve çözümü üzerine çalışırlar. Şirket içerisinde herkese bu süreçte bir rol verilir. Amaç, şirketin oluşturulan vizyonunun ve hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesidir. PDCA (Planla-Yap-Kontrol-Uygula) döngüsü prensipleri burada uygulanacak metoddur. Bu aşamada daha sonra detaylarını açıklayacağımız klasik piramit yapılı yönetim organizasyonu bilgi akış şemasının ters çevrilmesi şarttır, çalışanların yani kalite uygulayıcılarının üst noktada, kalite geliştirme grupları olan orta düzey yöneticilerin ortada ve kalite planlayıcıları olan üst düzey yöneticilerin ise bilgi akış şemasının en altında yer almaları gerekir çünkü; kalite uygulayıcılarından alacakları verilere göre üst düzey yöneticiler kalite politikalarını belirlemelidir.

Beşinci aşamada ise, iletişim kanallarının kullanılarak oluşturulan organizasyon içerisinde kalite ile ilgili elde edilen sonuçlar tüm çalışanlara iletilmelidir. Başarılı olan

birimlerin tüm birimlere bildirilmesi ve ödüllendirilmesi ve kalitenin sürekli gözlenmesi gerekmektedir. Tüm bu aşamalarda sürekli eğitim temel döngüdür.⁵³

John S.Oakland'a göre ise; Toplam Kalite Yönetiminin düşünüldüğü gibi yeni bir yönetim şekli olmadığını üretilen mal veya hizmetin her aşamasında iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlıyorsanız bu uygulamayı gerçekleştiriyorsunuz demektir. Oakland, bu yapının oluşturulması ve korunmasına yönelik on iki aşamadan bahseder. İlk aşama kalite konseyinin oluşturulmasıdır. Organizasyonel profilin çıkarılması, kalite maliyetlerinin belirlenmesi, organizasyonel üstünlük ve zayıflıklar tespit edilmelidir.

İkinci aşamada ise, kalite politikasının oluşturulması bulunur. Kritik başarı faktörlerinin ve belirlenmesi ve bu hedeflere yönelik bir faaliyet planı çıkarılması gerekmektedir.

Daha sonraki aşamalarda, oluşturulmuş kalite konseyinin çalışmalarının tüm işletme birimlerine bildirilmesi, çalışanlara sürekli kalite bilincinin oluşturulması, müşteri odaklılık ve tedarik zinciri konusunda eğitim verilmesi gerekmektedir.

Son aşamada ise, oluşturulan kalite politikasının sürekli gelişme felsefesi gereğince organizasyona yayılımı projesi uygulamaya konulmaktadır. Bu süreçte kalite maliyetleri üzerine çalışma yapılması, müşteri ve tedarikçi çevresinin belirlenmesi yapılacak çalışmalardır.

Yukarıdaki tüm aşamalar boyunca feedback ve izleme toplantıları yapılmalı, işletme içerisinde kalite politikaları üzerine bir mutabakata varılmalı ve bir işletme kültürü oluşturulmalıdır.⁵⁴

Joseph Kleda, 'Is Reengineering Replacing Total Quality Progress?' adlı eserinde, toplam kalitenin amaç, Toplam Kalite Yönetiminin ise araç olduğu söyler. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini müşteri odaklı, çalışanları merkez alan ve çevre

⁵³ Berry, Thomas J. 'Managing The Total Quality Transformation, ASQC Quality Press, Mc Graw Hill, N.J.,1991,s.14-60

⁵⁴ Oakland, John S.Total Quality Management, Second Edition,Butterwort-Heinemann,Oxford, 1993,s.1-237

bilincini içeren bir anlayış olarak görür. Toplam Kalite Yönetimine genel olarak insan,mantık ve teknoloji olarak üç boyuttan bir bakış açısı getirmiştir:

İnsan boyutunda liderlik kavramı, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler gibi unsurlar bulunmaktadır.Üst yönetimin bağlılığı ve Toplam Kalite Yönetimine liderlik etmesi, başarı değerlendirme sistemlerinin kurulması ve ödüllendirmenin getirilmesi gerekmektedir.

Mantık boyutu, kalitenin yönetilmesi, planlaması, organizasyonu ile ilgilidir.Çalışanları motive etmek ve yetkilendirmek gibi unsurları içerir.

Teknolojik boyut, organizasyonda gerekli yapısal düzenlemelerin yapılması ve Toplam Kalite Yönetimiyle yönetilmesinin bilincine varmak yeterli değildir. Bu nedenle detaylı ve tam bir teknoloji geliştirme ihtiyacı gerekmektedir. Bu boyut operasyonel anlamda çok sayıdaki metodoloji, teknik ve aracı ifade eder. İstatiksel proses kontrol, problem çözme teknikleri, reengineering vb.. bunlardan bazılarıdır.⁵⁵

Barry G. Dale, 'Benchmarking on Total Quality Management Adaptation: A Positioning Model, Benchmarking for Men&Tech. adlı eserinde işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi sürecinde EFQM (European Foundation for Quality Management; Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) ve MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award; Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü) ödül kriterlerini dikkate alarak kendi içlerinde özdeğerlendirme yapmalarını önermektedir. Öncelikle; yukarıda belirtilen ödüller hakkında bilgi vermek gerekirse; EFQM, kar amacı gütmeyen, özel sektör ve kamu sektöründe kalite yönetimi üzerine çalışmalar yapan, 1988 yılında faaliyetlerine başlamış Brüksel merkezli bir kuruluştur. Görevi, üyeler arasında koordinasyonu sağlayarak üyelerin kalite deneyimlerini diğer üyelere motivasyon sağlamak amacıyla paylaşmak ve eğitim programları, seminerler düzenlemektir.⁵⁶

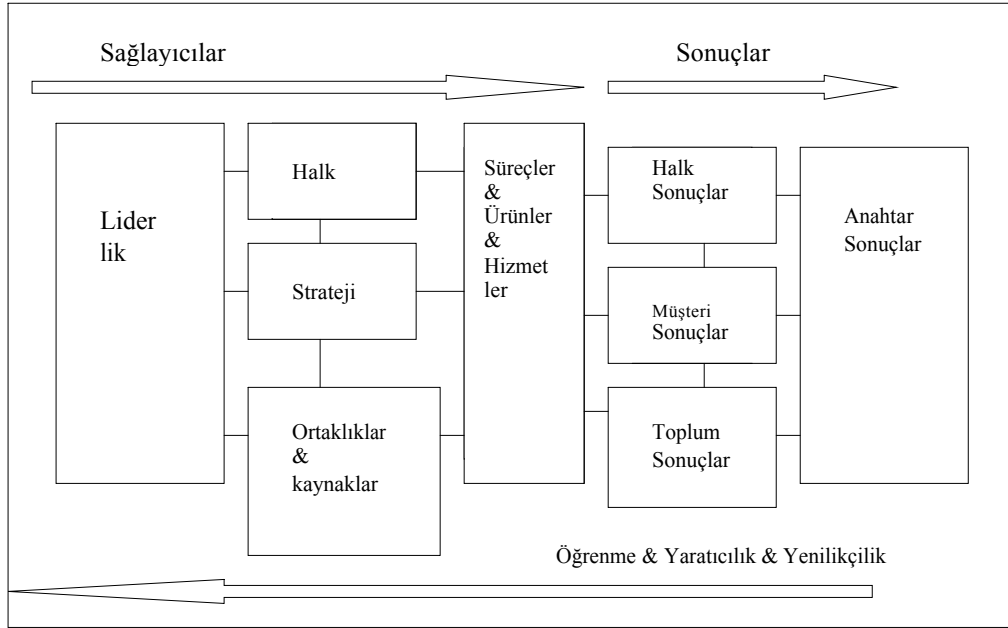
⁵⁸ Kleda, Joseph 'Is Reengineering Replacing Total Quality Progress?' ASQC Quality Press, Wisconsin, 1996, s.15-300

⁵⁶ EFQM Resmi Sitesi, <http://ww1.efqm.org/en/tabid/120/default.aspx>,(16.12.2009)

EFQM'in sistematize ettiği Mükemmeliyet Modeli ise; işletmelerde sürekliliği sağlayabilmeyi sağlayan yaklaşımlar üzerinedir. Liderliğin Strateji ile yönetildiği ve Topluma, Ortaklara, Kaynaklara, Süreçlere ve Ürünlere dağıtıldığı Mükemmel Anahtar Sonuçlar, Müşteri Sonuçları, ve Toplumsal Sonuçlardır.

EFQM Mükemmeliyet Modeli:

- İşletmenin yönetim sisteminin yapısıdır.
- İşletmenin kendini değerlendirmesi için bir anahtardır.
- Diğer işletmelerle karşılaştırma yapmak için bir çevredir.
- İşletmenin hangi alanlarda kendini geliştirmesi gerektiğini gösterir.



Şekil 4- EFQM Mükemmeliyet Modeli (2009 Yazı son versiyonu)

(EFQM Resmi Sitesi;

<http://ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQMExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx> , (17.12.2009))

Yukarıdaki tabloda EFQM Mükemmeliyet Modelinin en son versiyonunu görmekteyiz.⁵⁷

İşletmelere global rekabet avantajı sağlamak ve kalite gelişim faaliyetlerini düzenlemek üzere yola çıkan EFQM'de İş Mükemmeliyeti Ödülleri dağıtılmaktadır. Aşağıdaki dokuz kritere göre ödül kriterleri değerlendirilir:⁵⁸

- Liderlik
- Politika ve Stratejiler
- Çalışanların Yönetimi
- Kaynakların Yönetimi
- Süreçler
- Müşteri Tatmini
- Çalışanların Tatmini
- Çevreye Sağlanan Katkı
- İş Sonuçları

Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri ise, 1987 yılından itibaren her yıl ABD Başkanı tarafın-dan verilen kalite ve performans alanlarında mükemmeliyeti yakalamış işletmelere EFQM gibi imalatçılara, hizmet işletmelerine ve KOBİ'ler için ayrı ayrı kategorilerde olmak üzere verilen bir ödüllendirmedir. 1999 yılında eğitim ve sağlık alanları ve 2007 yılında ise kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ödül kategorilerine eklenmiştir.

Malcolm Baldrige Ödülleri aşağıdaki kategorilere göre değerlendirilir:

- Liderlik
Üst Yönetimin nasıl işletme ve tüm çalışanları nasıl yönettiği.
- Stratejik planlama
Stratejik eylemleri işletmenin nasıl kurduğu ve planladığı.
- Müşteri ve Pazar Odaklılık
İşletmenin müşterileri ile nasıl uzun vadeli ilişkiler kurabildiği.

⁵⁷ EFQM Resmi Sitesi;

<http://ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels/TheEFQMExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx>, (17.12.2009)

⁵⁸ Velipaşalar, Simge'Eğitimde Kalite başlıklı Makale, <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/850-egitimde-kalite.html> (17.12.09)

- Ölçüm, Analiz ve Bilgi Yönetimi
İşletmenin anahtar süreçleri ve performans yönetimini nasıl gerçekleştirdiği.
- İnsan Kaynakları Odaklılık
İşletmenin çalışanlarıyla ilişkileri ve onları nasıl motive edebildiği.
- Süreç Yönetimi
Anahtar süreçleri işletmenin nasıl yönetip geliştirdiği.
- İş ve Organizasyonel Performans Sonuçları

Müşteri Memnuniyeti, insan kaynakları, finansman, tedarikçi ve ortaklıklarla ilişkileri, sosyal sorumluluk ve işletmenin diğer işletmelerle rekabeti konusunda nasıl performans gösterdiği.⁵⁹

Dale, işletmelerin Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde yukarıdaki ödüllendirme kuruluşlarının da belirttiği gibi bir model oluşturmalarını önermektedir. Bu model dört temel faaliyet üzerine kurulmuştur:

Birinci temel faaliyet planlama ve organizasyondur. Kalite iyileştirme için uzun vadeli bir stratejinin geliştirilmesi ve diğer departmanların politikalarıyla entegre edilmesidir. Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararından sonra bunun tüm organizasyona bildirilmesi, eğitim ve öğretim programlarının hazırlanması, prosedürlerin standartlaşması ve sistematik bir yapının oluşturulması ve kolaylaştırılmasıdır.

İkinci temel faaliyet, sistemlerin ve tekniklerin oluşturulmasıdır. Kullanılan araç ve tekniklerin belirlenmesi, bunların kullanılması konusunda eğitim verilmesi, piyasa koşullarının ve kanunların el verdiği oranda standartların oluşturulması ve süreç analizi ve süreç geliştirme sisteminin kalite iyileştirmenin bir parçası olduğunun kabulüdür.

Üçüncü temel faaliyet eğitim çalışmalarıdır. Çalışanların kalite konusundaki anlayışının oluşması konusunda çalışanların sorumluluk ve görevlerine göre uygun eğitimlerin verilmesi ve genel eğitim seviyesinin yükseltilmesidir.

⁵⁹ Amerikan Kalite Kontrol Derneği Resmi Sitesi, <http://www.asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html> (17.12.2009)

Dördüncü temel faaliyet ise, ölçüm ve geri besleme çalışmalarıdır. İçsel ve dışsal performans ölçütlerinin geliştirilmesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin anlaşılması, başarıların duyurulması ve ödüllendirilmesi, bireysel ve ekip çalışmalarının desteklenmesi için araçlar geliştirilmesi ve ulaşılan sonuçlar arasında bağlantının kurulmasıdır.

Beşinci temel faaliyet ise kültürel değişimdir. Kültürel yapının sürekli değişen bir yapıya sahip olduğunun kabul edilmesi, ülke ve insanların bireysel kültürünü dikkate alarak tutarlı ve ivmesi artan bir kültürel değişim planı hazırlanması, insanların organizasyon içerisindeki rolünün kabul edilmesi, tüm faaliyetler arasındaki karşılıklı etkileşimin anlaşılması ve çatışmayı minimize edecek yöntemlerin tespit edilmesi ve organizasyon içerisindeki kalite kültürünün oluşma derecesini gösterecek faktörlerin belirlenmesidir.⁶⁰

Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreciyle ilgili diğer model önerileri olan araştırmacılardan Joseph M.Juran'a göre ise Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamalarından ilki, Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararının verilmesidir, bu karardan sonra hazırlık işlemlerinin tamamlanması gerekmektedir yani üst yönetimin eğitime tutulması, kalite konseyi oluşturulması, kalite değerlerinin belirlenmesi, pilot uygulamalarla hedeflenen plan ve hedeflerin uygulamaya geçilmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin geçiş kararının tüm organizasyona duyurulmasıdır.

Üçüncü aşamada pilot uygulamaları sonuçları alınır ve uzun vadeli kalite planlarıyla uyumu incelenir, gerekirse belirli revizyonlar gerçekleştirilir.

Dördüncü aşamada ise, pilot uygulamayı gerçekleştiren ekiplerin tüm organizasyona yayılmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı tüm organizasyona yayılmaktadır. Her departmanın kendi ihtiyacına yönelik eğitim programları gerçekleştirilir.

⁶⁰ Dale, Barry G.'Benchmarking On Total Quality Management Adaptation: A Positioning Model, Benchmarking for Man&Tech.,Vol.3, No:1, 1996, s.10-37

Son aşamada ise, toplam katılımcılığı gerçekleştirmektir yani tüm organizasyon üyelerinin toplam kalite yönetimi sürecindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu süreç sonunda Juran'a göre, Toplam Kalite Yönetimi o işletme için bir yaşam biçimi haline gelmiştir.⁶¹

Richard Johnson ise dört aşamadan bahseder. Birinci aşama diğer araştırmacılarla benzer olarak farkına varma aşamasıdır. Organizasyonun mevcut anda nerede olduğu, nereye ve niçin gitmesi gerektiği nasıl ve kimin sorumlulukları üstleneceği konularında bilinçlenmeyi içeren bir aşamadır.

İkinci aşama, katılım aşamasıdır. Üst yönetim burada yönlendirici rolü üstlenmelidir. Kalite anlayışının tüm organizasyona yayılması, bunun için gerekli eğitimlerin yapılması ve zayıf halkaların gereğinde ayıklanması da sürecin bir parçasıdır.

Üçüncü aşama ise, bağlılık aşamasıdır. Bu süreçte temel amaç tüm organizasyondaki çalışanların bu sürecin parçası oldukları inancını yaşamalarıdır.

Dördüncü aşamada ise, sahiplenme aşamasıdır. Bu süreçte ise yöneticilerin çalışanları yetkilendirmesi söz konusudur. Anahtar rol üstlenen çalışanlara ekip çalışmalarında karar alma ve kaynak kullanma ve kararlarının sonuçlarını izleme yetkisi verilmesi de bu yetkilendirmeye dahildir. Elde edilen sonuçların tüm organizasyona bildirilmesi ve çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir.⁶²

Mary Burdette Dean'in geçiş süreci ise temelde Deming çevrimine dayanarak beş temel fonksiyondan oluşur. Her fonksiyonun tanımlanması ve sürekli iyileştirilmesi ifade edilmektedir.

⁶¹ Juran, Joseph J., GRYNA, Frank M. 'Quality Planning and Analysis, Mc Graw Hill, New York, 1989, s.100-150

⁶² Johnson, Richard, 'TQM: Leadership for the Quality Transformation, ASQC Quality Press, 1993, s.20-70

	Toplam Katılımcılık	Liderlik	Müşteri Odaklı	Toplam Kalite	Sistematiik Analiz
P Planla	Kalite Değerlerinin Yerleştirilmesi		Müşteri İhtiyaçları	Organizasyonel Bağlar	Sorunları Anlama
D Uygula	Gerekli Yatırımın Yapılması	Motivasyon Sağlanması	Ürün Dizaynı		Sürekli İyileştirme
C Kontrol et	Organizasyonel Performansın Değerlendirilmesi	Proseslerin Gözden Geçirilmesi	Müşteri Mülakatları	Ekiplerin Gözden Geçirilmesi	Proseslerin Gözden Geçirilmesi
A Eyleme Geç	SÜREKLİ İYİLESTİRME				

Tablo 4-Dean'in Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş Süreci
(Şener, Ayşegül,'Toplam Kalite Yönetiminde Geçiş Süreci Yüksek Lisans Tezi',
Marmara Üniversitesi, 1999, s.79)

Yukarıdaki grafikte Dean'in beş temel fonksiyondan oluşan Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci Grafiğini görmekteyiz.⁶³ Planlama aşamasında üst yönetim ön planda görev üstlenirken, orta kademe yönetim müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenen kalite değerlerinin yerleştirilmesi için çalışmaktadır. Uygulama sürecinde ekip çalışması ruhu ön planda tutulmalı. Üst yönetim, motivasyon ve gerekli yatırımların gerçekleştirilmesinden sorumludur. Kontrol sürecinde, liderler yapılanları gözden geçirir, organizasyonun performansı gözden geçirilir, ekip çalışmalarının performansları incelenmektedir. Tüm bu süreçler boyunca sürekli iyileştirme anlayışı hakim olmalıdır. Sürekli iyileştirme anlayışının hakim olması için de süreç iyileştirmeleri gereklidir.

⁶³ Şener, Ayşegül, s.79

İşletmede süreç iyileştirme çalışmalarının kalıcı kalması için aşağıdaki 9 adım takip edilmelidir:

- Olgunluk Seviyesinin Anlaşılması ve Planlanması.
İşletme içinde belirli bir olgunluk seviyesine gelinmeden yani belirli bir destek ve işletme içinde anlama seviyesinden sonra süreç iyileştirme çalışmalarına başlamaları gerekmektedir.
- Stratejik plana süreç iyileştirme linkinin ve başarı kriterinin sağlanması
başarılı süreç iyileştirme uygulamaları işletmenin stratejik planlarıyla uyumlu olmalıdır. Stratejik durum planları işletmelerin misyon ve vizyonlarıyla bağlantılı olmalıdır.
- Uygun kaynakların dağıtımı.
Süreç iyileştirme çabaları eğitim, insan gücü ve destek kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar günlük iş trafiklerinin yoğunluğu nedeniyle genellikle bu çalışmalara yeterli katkıda bulunamayabilirler. Bu yüzden bu çalışmaları kendi işlerinin bir parçası olarak görmelilerdir.
- Çalışanların eğitilmesi ve kültür değişimi.
Çalışanların işletmedeki mevcut çalışma şekilleri ve düşünceleri değişmelidir. Bu düşünce ve kültür değişimi için eğitim şarttır. Bu eğitim işletmede yalnız belirli bir kesime değil herkese asgari ölçüde de olsa değişimin nasıl uygulanacağını bilmeleri için gösterilmelidir.
- Planın makul bir şekilde uygulanması.
Süreç iyileştirme programı tam anlamıyla uygulanmadan sonuç beklenmemelidir. İyileştirme çalışmalarıyla ilgili ekibin eğitilmesi ve çalışmaya başlaması sonucunda en az 4-6 ay zaman gerekmektedir.
- Çabaların çalışmalar boyunca koordine edilmesi.
İşletmelerde süreç iyileştirme çalışmalarının tüm kısımlarına yeterli ilgi verilmesi gerekmektedir. Bazı kısımlara fazla ağırlık verilmemeli, çalışmalar lider tarafından eşit olarak koordine edilmelidir.
- Sonuçların ilan edilmesi.

Herkes kendi başarı hikayesini anlatmak ister. Çalışanlar kendi isimlerinin herhangi bir konuda elde ettikleri başarı sonucunda basılı bir şekilde ilan edilmesinden memnun olurlar. Ayın Çalışanı gibi..

- Ödüllendirme.

Süreç iyileştirme çalışmaları bütün çalışanların desteği ve katılımı ile sağlanabilir. Çalışanlar sorumlu oldukları alanlarda iş yapış biçimlerinin değiştirilmesi için olumlu bir motivasyona ihtiyaç duyarlar. Bu motivasyonda takım olarak ödüllendirilmeleri, performanslarına bağlı olarak maaş artırımını, bir sosyal etkinliğe götürmek gibi uygulamalarla sağlanabilir.

- Sabırlı olmak ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmak.

İşletmelerde karlılığın sağlanması ve başarıya ulaşmak için yola çıkılan süreç iyileştirme çalışmalarından hemen sonuç beklememek gerekir. İşletme kültürünün değişimi, temel eğitim, rehberlik ve iş takibi gerekmektedir.⁶⁴

1.4.- Toplam Kalite Yönetimi'nin Klasik Yönetim Anlayışından Farkları ve İşletmeye Sağladığı Faydalar

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetiminin Klasik Yönetim ya da Taylor tipi Yönetim anlayışından farklarını ve bir işletmenin Toplam Kalite Yönetimi'ne geçerek sağlayacağı faydaların analiz edilmesiyle, Neden Toplam Kalite Yönetimi? sorusuna cevap bulmaktayız.

1.4.1.- Toplam Kalite Yönetimiyle Klasik Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklar.

Taylor tipi Yönetim Anlayışı olarak ta adlandırılan Klasik Yönetim Anlayışının fikir babası olan Frederick Winslow Taylor (1856-1915) bilimsel yönetim anlayışının işletmeciliğin her alanında yaygınlaştırılmasını sağlamıştır.

F.W.Taylor,"bilimsel yönetimi", esas itibariyle, bir ''**zihnî devrim**'' olarak nitelendirmiş; bilimsel yönetimin mahiyetini aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

"...bilimsel yönetim, ne bir verimlilik aracı, ne de maliyetlerin belirlenmesinde uygulanan bir sistemdir... Bilimsel yönetim parça başı ücret, prim ve ikramiye sistemi

⁶⁴ Gök, Neslihan,'Süreç İyileştirme', Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kal Der Yayınları, Temmuz 2009, s.54

olarak da düşünülmemelidir... Bilimsel yönetim zaman ve hareket etüd yöntemi değildir... Bilimsel yönetim denilince, genellikle, akla, bu araç ve yöntemler gelmektedir... Oysa, bilimsel yönetim bu araç ve yöntemlerden hiç biri değildir... Bunlar verimliliğin arttırılmasında yararlı olan, bilimsel yönetimle ilgili bir takım araç, yöntem ve sistemlerdir... Bunlar her türlü yönetim uygulamasında kullanılabilir... Bilimsel yönetim, esas itibariyle zihni bir devrimdir...⁶⁵

Taylor'un yukarıda bahsettiği zihinsel devrimin temelinde ideal bir işletmecilik öngörülüyordu. Feigenbaum, Deming ve Crosby gibi kalite konusunda isim yapan kişilerin görüşlerindeki ayrılıklar ideal bir işletmecilik anlayışın olmayacağını, her işletmeye uyacak bir reçetenin olamayacağı görüşünü kuvvetlendirmiştir.⁶⁶ Bu görüş ayrılıkları günümüz Toplam Kalite Yönetim anlayışının da temellerini atmaktadır.

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
◆ Şirketin hedefi , mali dönem için belirlenmiş "kâr"ı elde etmektir.	◆ Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir.
◆ "Kâr"ın hangi faaliyetlerden ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	◆ Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve "kâr"ın nasıl sağlanacağını çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
◆ Yönetimde temel ilke "İşe göre adam"dır. Yapılacak işlerin içeriği ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yapılır. Ve bu işlerde görevlendirilecek kişilerde belirlenen "özellikler" aranır.	◆ Temel amaç, şirketin "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
◆ İşleri makinalar yapar.	◆ Her şeyi insan başarır.
◆ Sorunlar çıktığında çözüm geliştirilir.	◆ Olası sorunlar düşünülüp, bunları önleyici çözümler araştırılır.
◆ Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim modeli benimsenir.	◆ "Sıfır Hata" yı hedefleyen üretim benimsenir.
◆ Ödül ve cezaya dayalı motivasyon benimsenir.	◆ Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon benimsenir.
◆ Ürün kalitesi standartlara göre belirlenir.	◆ Ürün kalitesi müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir

Tablo 5- Toplam Kalite Yönetimiyle Klasik Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklar (Uryan, Burcu'Toplam Kalite Yönetimi,Mevzuat Dergisi Temmuz 2002, İstanbul, sayı 55, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (21.12.2009))

⁶⁵ Ülgen, Hayri, 'Bilimsel Yönetime Genel Yaklaşım,Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, <http://www.eylem.com/tem/wscienmgt.htm>, (21.12.2009)

⁶⁶ Pehlivanoglu, Şenol, 'Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde İşletme İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka-Yoke Tekniği Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006, s.49

Yukarıda madde madde kısaca farklarını belirttiğimiz Toplam Kalite Yönetimiyle, Klasik Yönetim Anlayışlarında Taylor döneminde mali kar ve karlılık düşüncesi temel özellik olarak ortaya çıkarken, Toplam Kalite Yönetimi modelinde temel hedef karlılığın sürdürülebilmesi ve garanti altına alınmasıdır.⁶⁷ Taylor modelinde yönetim, etkinlikleri planlayarak çalışanların bu etkinliklere uymasını beklerken, Toplam Kalite Yönetiminde yönetim, sistem ve süreçleri geliştirerek iş görenleri güdüler.

Taylor modelinde işe göre adam alınırken, Toplam Kalite Yönetiminde işletme temel hedeflere ulaşmayı hedefler. Taylor modelinde teknolojiye yalnız iş gören makineleri olarak ele alınırken, Toplam Kalite Yönetimi teknolojiyi sürekli gelişmeyi sağlayan araçlar olarak görür. Taylor modelinde yönetici çalışanları çalıştırmaktan sorumlu iken, Toplam Kalite Yönetiminde yönetici liderlik yapar. Taylor modelinde karşılaştırmalı bütçe ön plana çıkarırken Toplam Kalite Yönetiminde karşılaştırmada hedef ve planlar ön plana çıkar. Taylor modelinde dışarıdan biri tarafından denetim yapılırken, Toplam Kalite Yönetiminde oto kontrol sistemi geliştirilmiştir. Taylor modelinde hata yapan cezalandırılırken, Toplam Kalite Yönetiminde takım çalışması ile sorumluluk paylaşılır.⁶⁸

1.4.2.- Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar ve İşletme İçindeki Değişimler.

Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁶⁹

- Toplam Kalite Yönetimi İşletmelere Kalite Politikasında Farklı Bir Vizyon Anlayışı Kazandırır.

Değişen piyasa koşullarıyla birlikte ürün miktarı ve cinsinde değişim ürünün muayeneye dayalı kalite kontrolünü zorlaştırmış ve bu kontrol işlemi sürecin içine dahil edilmiştir ve süreci gerçekleştirenler tarafından yapılmasını gerektirmiştir. Yani

⁶⁷ Uryan, Burcu 'Toplam Kalite Yönetimi, Mevzuat Dergisi Temmuz 2002, İstanbul, sayı 55, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (21.12.2009)

⁶⁸ Pehlivanoglu, Şenol, s.51

⁶⁹ Kazan, Halim, Demirel, Yavuz, 'Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler', Kal-Der Forum Dergisi, İstanbul, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s.51

çalışanlar kendi işlerinden sorumludur ve kendilerinin denetimcisidir. Böylece, her üretim aşamasının kar/maliyet merkezi olarak tanımlanması ve bir sonraki üretim aşamasının ‘müşteri’ olarak algılanması ile şekillenir. Bu anlayış her çalışana bir kalite kontrol uzmanına, denetimciye dönüştürmektedir. Verimlilik açısından günümüz üretim dünyasında bir ana üretici bir çok tedarikçiyle çalışmak zorundadır. Tedarikçileriyle olan ilişkilerinde üretilen parçaların uygunluğunun sürekliliğinin sağlanması tedarikçilerle ortak bir hedefin oluşturulmasına neden olmuştur. Bu ortak hedefin adı kalitedir. Günümüz işletmelerinin birinci hedefi müşteri odaklılığı temelinde kaliteli üretimdir.⁷⁰

- Toplam Kalite Yönetimi İşletmelere Maliyetlerin Düşürülmesini Sağlar.

Toplam Kalite Yönetiminde, kalitenin yükseltilirken diğer taraftan maliyetlerin azaldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler. Kalitenin yükselmesi demek, süreçlerdeki hataların azalması, kayıpların azalması, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler kısaca tüm olumsuzlukları kaldırır. Bunun sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. İşletmeler Toplam Kalite Yönetimini uygulayarak müşteri şikayetlerini ve garanti ödemelerini azaltmakta, müşteri güveni sağlanmaktadır.⁷¹

- Toplam Kalite Yönetimi Karlılığı Arttırır.

Bir işletmenin karlılığını belirleyen bir çok etken vardır. Günümüzde maliyet, kalite, fiyat işletmelerin odak olarak seçtikleri ve iyileştirmek için çaba sarf ettikleri kavramlardır. Maliyetlerin düşürülmesi karlılığın artmasına neden olur. Toplam Kalite Yönetiminin en önemli yeniliği, kaynakların en etkin kullanımı ve maliyetlerin düşürülüp, karı artırmak ve tüketici taleplerini en iyi karşılamaktır. Karlılığın verimlilikle de yakın ilişkisi bulunmaktadır. Ürün veya hizmet üreten örgütsel yapının beklentisi ise, yaşamını sürekli kılmaya yönelik işletme karının optimizasyonudur. Kar optimizasyonu ise üretim sürecinin; işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak verimliliği sağlayan aynı zamanda da müşteri beklentilerini karşılayan kalite düzeyinde

⁷⁰ Kazan, Halim, s.52

⁷¹ Okay, Şenol, 'Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Paydaşlar Arasındaki İletişime Etkileri', Pamukkale Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi, http://www.dergi.tubav.org.tr/issues/1_2_2008_s55_63.pdf,(21.12.2009)

tasarlanmasına bağlıdır.⁷²Fakat; yalnız karlılığı verimlilik açısından da incelememek gerekmektedir; gerçekte verimliliğin düşmesine rağmen, fiyatlar genel seviyesindeki artış nedeniyle de karlılık elde edilebilir.⁷³Bu da karlılığın artırılmasında bir çok etkenin bir arada olmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

- Toplam Kalite Yönetimi Verimliliğin Arttırılmasını Sağlar.

Verimlilik çıktı (üretim) ile çıktının üretiminde kullanılan girdiler arasında ilişki kuran bir kavramdır. Alan Lawlor'a göre verimlilik, 'çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçümdür.'⁷⁴ Bu açıdan verimlilik çeşitli mal ve hizmet üretimindeki kaynakların; emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi vb.etkin kullanımınıdır.⁷⁵ Gelişmiş ülkelerin hem yaşam standartlarında hem de yaşam kalitelerindeki bütün artışların temelinde verimliliğin olduğunu düşünürsek, Toplam Kalite Yönetiminde verimlilik, kurulan sistemle en iyi fayda yaratma, maliyetleri düşürme ve kalitesizliği ortadan kaldırmaktır.Bir çok ülkede el işçiliği üretim sektörü toplam maliyetleri içerisindeki payı giderek küçülmekte ve artık işletmenin ya da ülkenin ekonomik kalkınmasını ucuz iş gücüne dayandırmasını,düşük işgücü verimliliğini göze alarak yaşamını riske atması anlamına gelmektedir.⁷⁶

Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerinden olan müşteri odaklılıkta müşteri memnuniyeti için sıfır hataya ulaşmak temelinde eldeki kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmamasıyla ilgilidir. Bir diğer ilkesi olan tam katılımcılıkla ilgili olarak işletmede çalışan bütün bireyler verimlilik artışında katkıda bulunur. Çalışanların dayanışma ruhu, sağlıklı iletişimin sağlanması verimliliğin sağlanması ve işletmedeki başarının anahtarıdır. Sendikalaşmanın verimlilik üzerine etkilerini incelersek; işyerinde eğitim ve deneyimden kaynaklanan verimlilik artışları görülür. R.Freeman ve J.Medoff'a göre sendikalı işletme çalışanlarının %31-%65 daha az işten ayrılma eğiliminde olduklarını incelemiştir. Daha düşük işten ayrılma oranları mesleki eğitim

⁷² Şahin, Ümit,'Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi', Kal Der Forum Dergisi, İstanbul, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s.44

⁷³ Türkdemir, Ahmet Haki, Verimlilik Dergisi, Mart 2002, Ankara, http://aht112acil.8m.net/about_71.html, (24.12.2009)

⁷⁴ Şahin, Ümit, s.43

⁷⁵ Türkdemir, Ahmet Haki, http://aht112acil.8m.net/about_71.html, (24.12.2009)

⁷⁶ Drucker, Peter F., 'Management Challenges for 21st Century', Butterworth-Heinemann, 1999, s.55-61

için daha az kaynağın ayrılmasına neden olacaktır. Bu da uzun vadede uzmanlaşmayı ve verimliliği artırır.

Böylece; Toplam Kalite Yönetiminin önemli yenilikleri arasında yer alan verimliliğin artırılması, iktisadın temel sorunu olan kıt kaynakların en etkin ve verimli kullanılması sorununu ortadan kaldırmaktadır.⁷⁷

- Toplam Kalite Yönetimi Yeniden İşletmelerin Yapılanmasını Sağlar.

Günümüz yöneticileri hızlı değişim içerisinde bilineni değil, bilinmeyenini öngören yöneticiler arasından çıkmaktadır. Yalnız bir-iki kalem standart mamül veya yarı mamül üreten işletmeler müşteri odaklılık felsefesi üzerine farklı ürünleri bir arada üretmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler hatta devletler günlük ve gelir geçer değil daha radikal yapılar oluşturarak geleceğe hazırlanmak zorundalar. Örneğin ihracatının %60'ının imalat sektörünün oluşturması ve istihdam ve yaşam standartlarının önemli bir payı imalat sektörüne dayanan İngiltere, 1993 yılında başlattığı ekonomi ve toplum için yeni teknolojilerin belirlenmesi ve yeni fırsatların ortaya çıkarılması için oluşturduğu Öngörü Programının 1994-1999 yılındaki ilk dönem toplantılarındaki hedef 16 sektörden biri de İmalat & Üretim ve İş Süreçleri olmuştur.⁷⁸ İşletmeler değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için küçülerek büyüme ve daha esnek organizasyonlara sahip olmaya başladılar. Gelen sipariş adetlerinin azalıp, ürün çeşitliliğinin arttığı günümüzde Toplam Kalite Yönetimi değişen ekonomik yapılara göre örgütlenme modeli öngörmektedir.

- Toplam Kalite Yönetimi İşletmelere Rekabet Üstünlüğü Sağlar.

Başarıyla büyüyen bir organizasyonun bileşenlerinde yüksek derecede sistem ve istikrar, az ama önemli miktarda çalkantı ögesi olmalıdır. Bu çalkantının kaynağı yeniliktir. Roger La Salle⁷⁹; Bugün lider işletmeleri, ürün planlama ve geliştirme sürecini kısaltarak *zamanı*, maliyetleri, kaliteyi ve stokları yönetir gibi yönetmektedirler. Stratejik bir silah olarak zaman, paraya, üretkenliğe, kaliteye ve hatta yenilik yaratmaya eşdeğer bir hale gelmiştir. Hızla değişen dünyada yenilik yaratarak değişime ayak uydurmak zorunda olan işletmeleri, “hareket halindeki bir otomobilin

⁷⁷ Kazan, Halim, Demirel, Yavuz, s.53

⁷⁸ İngiltere Öngörü Programı Resmi Web Sitesi, http://www.foresight.gov.uk/About/Facts_on_Foresight_1994_2002.asp (24.12.2009)

⁷⁹ Gök, Neslihan, 'Yenilikçiliğe Doğru', Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kal Der Yayınları, Mayıs 2009, s.52

ventilatör kayışını değiştirmek” kadar zor bir görev beklemektedir. Bunu başaramayarak tökezleyecek olanların, rakiplerini yeniden yakalamaları imkansız denecek kadar zor olacaktır. Şiddetlenen rekabet ve kısalan ürün yaşam eğrileri işletmeleri sürekli yenilik yaratmaya itmekte ve hatta en iyi ürünlerini daha iyilerini geliştirerek, demode etmek zorunda bırakmaktadır.⁸⁰

Toplam Kalite Yönetiminin esası sürekli gelişme ve yeniden yapılanmaktır. Yapılan araştırmalara göre, dünyanın ilk % 10’undaki şirketler, her 5 yılda bir ürünlerini % 80 oranında değiştiriyorlar. En tepede olmak istiyorsak, ürünlerimizi düzenli olarak yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerle değiştirmemiz gerekiyor.⁸¹ Günümüzde rekabet edebil-mek için bütün rekabet unsurlarının yanında ‘Bilgi ve Organizasyon’ kavramı önemli olacaktır. Zira artık salt bilgi yeterli olmamaktadır, bilgiye sahip olma kanalları çoğaldı ve hızlandı. Önemli olan bu bilginin organize edilerek, katma değer haline getirtilmesidir. Günümüz işletmeleri sürekli iyileştirme süreci içerisinde maliyetlerini düşürebildikleri, müşterini daha iyi kaliteye kavuşturabildikleri, aynı hacimdeki çıktıyı daha düşük maliyetle gerçekleştirdikleri sürece ürettikleri mal ve hizmetlere daha düşük bir fiyat politikası uygulabildikleri için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır.⁸²

- Toplam Kalite Yönetimi İşletmelere Yüksek Teknolojiye Uyum ve Teknolojik Gelişim İmkânı Verir.

Toplam Kalite Yönetimi sürekli değişim ve gelişime zorlayan bir süreçtir. Bu değişimi sağlayan işletmeler teknolojiye sıçrama yapmışlardır. Teknolojik gelişme ile sürekli gelişim birbiriyle doğru orantılıdır. Gelişen teknoloji işletmelere ek imkanlar sağlar. İstihdam ve üretim de artışlar sağlanır. Örneğin T.C. İçişleri Bakanlığı Araştırma ve Etüdler Merkezi’nin hazırladığı Toplam Kalite Yönetimi projesinde yetersiz teknoloji kullanımının kamu için büyük bir handikap olduğu, teknoloji kullanımının

⁸⁰ Aydemir, Muzaffer, ‘Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/aydemir.html> (24.12.2009)

⁸¹ Gök, Neslihan, ‘Yenilikçiliğe Doğru’, Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kal Der Yayınları, Mayıs 2009, s.52

⁸² Kazan, Halim, Demirel Yavuz , s.54

avantajlarının yeterince kavranamaması gelişmenin önemli bir engeli olarak görülmektedir.⁸³

- Toplam Kalite Yönetimi İşletmelere Beş Olimpiyat Sıfırı Kazandırır.

Beş Olimpiyat sıfırından amaçlanan sıfır hata, sıfır stok, sıfır arıza, sıfır kağıt ve sıfır süreç hedefidir. Bu hedefler aslında hata yapmanın bir kader olduğuna dair inancı reddetmeye yönelik sürekli gelişme felsefesi gereğince yapılan bir hedefler zinciridir. Japonlar, bu felsefeyi Tam Zamanlı Üretim diyerek kavramlaştırmıştır. Tam Zamanlı Üretim, üretim için gerekli olan stokların gerektiği anda ihtiyaç noktasında sağlayan ve sıfır stoku hedefleyen bir stok yönetim sistemidir. Tam Zamanlı Üretim, üretim faaliyetlerini ve üretimi, istenilen miktarda, istenilen kalitede ve istenilen zamanda üretmeyi sağlayan bir üretim sistemidir.

Tam Zamanlı Üretimin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- a- Hatalı ürün sayısını sıfıra indirmek.
- b- Ön hazırlık süresini sıfıra indirmek.
- c- Stok düzeyini sıfıra indirmek.
- d- Taşıma süresini sıfıra indirmek.
- e- Tezgahların bozulmasından doğabilecek aksaklıkları önlemek.⁸⁴

Toplam Kalite Yönetiminde değişimi içinde olan ve neticede mükemmellik yolunda olan bir işletmede herkes tüm fonksiyonlarıyla mükemmellik hazırlığına katılmalı ve kendi düzeyinde bir ekip anlayışıyla istekli olarak, bu değişimi başarmak için verebileceğinin en iyisini vermeye çalışmalıdır.⁸⁵

- Toplam Kalite Yönetimi İşletmelere Etkin İşletme Kültürü ve Kimliği Kazandırır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde katılımcılık, güven, saygı, ekip çalışması, etkin bir iletişim vardır. Aynı işletmede çalışan kişiler arasında işletmenin misyonundan, amaçlarından, ortamından ve başarısı için gerekli ihtiyaçlardan dolayı bir işletme kültürü anlayışı oluşur. Bu oluşan işletme kültürünün bazı işlevleri vardır.

⁸³ Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Strateji Merkezi Toplam Kalite Yönetimi Raporu, Ocak 2004, http://www.arem.gov.tr/proje/ars_rapor/ty/TKY_Rapor.pdf (25.12.2009)

⁸⁴ Zerenler, Muammer, İraz, Rifat'Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi', Selçuk Üniversitesi, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Muammer%20ZERENLER%20-%20R%20C4%B1fat%20C4%B0RAZ/ZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf (25.12.2009)

⁸⁵ Kazan, Halim, Demirel, Yavuz, s.54

Edgar H. Schein, kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, Örgüt kültürünün işlevlerini, “ hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözmeye” ve “iç bütünleşme” olarak iki ana başlıkta incelemektedir.

- Hayatta kalma ve dış uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri:
 - a. Misyon ve strateji: Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
 - b. Amaçlar: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
 - c. Araçlar: Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme
 - d. Ölçümler: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme.
 - e. Düzenlemeler(Correction): Amaçlara ulaşılamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.
- İç bütünleşme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri:
 - a. Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar: Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkansızlaşır.
 - b. Grup sınırları ve kriterler: Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve kimin içerde, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.
 - c. Güç ve statü: Her örgüt kendi hiyerarşisi belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadır.
 - d. Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi: Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İş görenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet, Görevlerin yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.

- e. Ödüller ve cezalar: Her grup hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.⁸⁶

Toplam Kalite Yönetimi başarıyla uygulayan işletmeler yukarıda işlevlerini saydığımız işletme kültürü ve kimliğini kazanmada kolaylık sağlarlar.

1.4.3.- Toplam Kalite Yönetimi Sürecine Geçiş Sürecinde İşletme içerisindeki Değişimler.

Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi işletmede aşağıdaki evreleri yaşamaktadır:⁸⁷

- Mevcut Durum
- Geçiş Durumu
- Gelecek Durumu



**Şekil 5- Değişim Süreci (James H.Harrington ve Mark B. Hefner'a göre)
(Ünlü, Esin Sayın,'İşletmeleri Değişime Zorlayan Nedenler,Değişim Süreci ve Değişim Yönetimi, İstanbul, Kal Der Forum Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül 2004, s.8)**

⁸⁶ Dilek, İlknur, Serhat Yener, Serhat 'Toplam Kalite Yönetimi Kültürü'Gazi Üniversitesi, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm> (26.12.2009)

⁸⁷ Ünlü, Esin Sayın,'İşletmeleri Değişime Zorlayan Nedenler, Değişim Süreci ve Değişim Yönetimi, İstanbul, Kal Der Forum Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül 2004, s.8

- Mevcut Durum:

Bu duruma Vic Gilgeous araştırma ve planlama evreleri de demektedir.⁸⁸ Bu süreçte işletme değişim gereksinimlerinin farkındadır. Değişimi planlama ve uygulama açısından bir danışman arayışına girer, organizasyonun problemlerini anlamak ve değişim araçlarını kurmak, uygun aşamaları dizayn etmek, önerilen değişim için karar vericilerin desteğini ve onayını almaktır fakat; uygulamada organizasyon mevcut rutin uygulamalarına devam eder.

- Geçiş Durumu:

Bu durumda uygulama söz konusudur. Değişim sürecini yönetmek için düzenlemelerin yapılması, uygulamaları değerlendirmek ve geri beslenmenin (feedback) sağlanması. İşletmede yeni çözümlerin üretilmesi ve çalışma yolunun değiştirilmesi söz konusudur.

- Gelecek Durum:

Hedeflenen amaçların gerçekleştiği süreçtir. Artık işletmenin Toplam Kalite Yönetimi yolculuğunda beraber çalıştığı danışmana ihtiyacı giderek azalmıştır. Bu süreç işletmenin günlük çalışma yolunun bir parçası olmuştur.

İşletmenin yukarıda yaşadığı süreçler boyunca yönetim anlayışında, organizasyon yapısında ve örgüt kültüründeki değişimleri incelersek süreç boyunca işletmede meydana gelen değişimin detaylarını anlamış oluruz.

1.4.3.1.- Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Yaşanan Engel ve Direnişin Önlenmesi

Toplam Kalite Yönetimi süreci, departmanlar arasında sürekli iyileştirme gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte işletme içinde iletişimin aksaması tüm süreçte gecikmelere ve istenen verimin sağlanamamasına neden olur. İşletme içi iletişimi bir çok faktör engelleyebilir. Bunlar:⁸⁹

- Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller
- İşletmenin Yapısından Kaynaklanan Engeller
- Geri Besleme Eksikliğinden Doğan Engeller
- Teknik Engeller
- Kişisel Engeller

⁸⁸ Ünlü, Esin Sayın, s.8

⁸⁹ Pehlivanoğlu, Şenol, s.110

- Dil Güçlükleri
- Bilgi Eksikliği
- Zaman Baskısı
- Mesajın içeriğinin bozuk olması
- Gürültü

Yöneticilerden kaynaklanan engeller ve işletmeun yapısından kaynaklanan engellerin temelinde işletmedeki hiyerarşik yapı vardır. Hiyerarşik yapı içerisinde yöneticiler düzeni sağlamak adına çalışanları diken üstünde tutmak ve onlara sürekli iş konusunda baskı altında tutarak düzeni sağlamayı kendi görevleri olarak bilirler, çalışanlar da işlerinin yalnızca kendilerine söylenen işleri yapmak, soru sormamak ve kendilerine yüklenen suçlamaları kabullenmek olarak kendi görevlerini ifade ederler. Bu da yöneticileri diktatör, yargıç ve disiplinci bir role itmektedir. Bu role sahip olan bir yönetici, çalışanlarına karşı sabırsız ve ilgisiz görünmekte, onları dinlemek istememekte ve dilek ve şikayetlerini ciddiye almamaktadır. Bu yüzden çalışanlar, dikey bir iletişim yolu kullanır. Bu yüzden daha fazla kademe yöneticisi istihdam edilir. Bu süreç ne yazık ki, büyüyen bu işletmede gereksiz kırtasiyeciliğe ve zaman kaybına neden olmaktadır. Verilen mesajın bir çok elden geçmesi nedeniyle son kişiye yanlış aksettirilmesi tehlikesi de vardır. Uzun vadede bu süreç o işletmede hantallığa ve verimsizliğe neden olur. Charles Weaver'ın da dediği gibi başarılı işletmelerin işlerinin yüzde %99 'unu yatay düzlemde; ancak % 1'i dikey düzlemde gerçekleştirir.⁹⁰ İşletme içi iletişimde yöneticilerin çalışanları da iç müşteri olarak görerek onlarla yatay iletişime geçmesi gerekmektedir.

Diğer engellerden geri besleme (feedback) eksikliğinden doğan engeller işletme içi iletişimin verimine zarar verip, Toplam Kalite Yönetimi sürecine zarar vermektedir. Verilen mesajın karşı taraf tarafından anlaşılması durumunda işlerin devamında bir tereddüt oluşur ve iş akışına olumsuz yansır. Bir işletmede diğer engellerin de (Teknik Engeller, Kişisel Engeller, Dil Güçlükleri, Bilgi Eksikliği, Zaman Baskısı, Mesajın içeriğinin bozuk olması ve Gürültü) görülmesi o işletmede henüz Toplam Kalite Yönetiminin tam işleviyle gerçekleşmediğini göstermektedir. Örneğin, teknik engeller

⁹⁰ Weaver, Charles, s.46

her işletmede görülebilecek bir engel gibi görülürken, işletme içi bilgi paylaşımının yoğun ve yatay iletişimin hakim olduğu Toplam Kalite Yönetimi işletmelerinde diğer çalışanlar konuya hakim olduklarından farklı kanallardan o mesaj veya bilgi elde edilebilir.

Toplam Kalite Yönetimine geçişte yaşanan direnişlere gelirsek, sürekli iyileştirme mantığında çalışan Toplam Kalite Yönetimine sürecinde bu sürecin gerekliliğine inanan bir yöneticinin karşısına çalışanlar çeşitli engeller çıkabilir. Bu faaliyetlerin nasıl organize edileceği, çalışanlara gerekli becerileri elde edebilmeleri için hangi eğitimlerin verileceği, kalite ekiplerinin oluşumunda harcanacak kaynakların nasıl dağıtılacağı vb. problemlerinin aşılması gerekmektedir. Bu süreçte çalışanlarında bu süreç iyileştirmesine karşı bir direnç göstermeleri olasıdır. Bu tavırlar⁹¹;

- Çalışanlar katıdır ve değişmek istemezler. Bildiklerini okumaya devam ederler. Yeni bir şey öğrenmek istemezler.
- Çalışanlar işbirliğine yanaşmaz. Yalnız kendi menfaatlerini düşündüklerinden diğer bölümlerin üyeleriyle çalışmak istemezler.
- Çalışanlar kendi başına düşünmek ve inisiyatif almak istemezler. Nasıl davranılması gerektiğinin kendilerine söylenmesini tercih ederler.
- Çalışanlar harcadıkları çabanın sonuçlarını görmek konusunda sabırsızdırlar. Herhangi bir girişimde bulduklarında ne kadar iyi yaptıklarını ölçmek için geri bildirim ihtiyacı duyarlar.

İş hayatları boyunca hep aynı iş akışı şekilleriyle çalışmaya alışmış olan çalışanlar alışkanlıklarından vazgeçmek istemezler. Bu süreçte yöneticiler, iyileştirme sürecinde iki şeyi değiştirmeyi hedeflemeleri gerekir: Çalışanların neyin önemli olduğu ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşünceleri. Bu süreçte işletmede bir çok değişime ihtiyaç vardır. Bunlar:

- Yönetim Anlayışında Yarattığı Değişim
- Örgüt Kültüründe Yarattığı Değişim
- Organizasyon Yapısında Yarattığı Değişim

⁹¹ Weaver, Charles, s.110

1.4.3.2.- Yönetim Anlayışında Yarattığı Değişim

İşletmenin Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde yönetim anlayışının değişmesindeki başarı liderlikle paraleldir. Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerinden biri olarak daha önce de bahsettiğimiz liderlik; yönlendirici, uyumlaştırıcı, örgütleyici ve denetleyici bir yapıya sahip olmalıdır. Lider işletmedeki temel görevi öngörü sağlamaktır. Liderlik, öngörüler temelinde planlama ve uygulamayı gerektirir. Planlama ve uygulama aşamasında ise, lider çalışanın eğitilmesi, çalışan arasında yeteneklerine ve işletme içerisindeki pozisyonlarına göre yetkilendirme yapılması ile yeni bir yönetim anlayışının temelleri atılacaktır. Çalışmaların belirlenen hedefler doğrultusunda denetimi, sapmaların giderilmesi, yeni hedeflerin belirlenerek organizasyonun bu hedeflere yönlendirilmesi ile gelişme sağlanır. Ross Perot "Etkin Liderler" adlı makalesinde Toplam Kalite Yönetimi Liderliğine uygun liderlik anlayışını betimleyerek şu önerilerde bulunmuştur :⁹²

- Yetenekli bir ekip kurun: Çevrenizi sizden daha yetenekli insanlarla sarın. Bir lider olarak yapabileceğiniz en iyi şey, uyumlu bir ekip kurmaktır. Uyumlu bir ekip kurmak için çalışanlarınıza aynı olanakları sunun. Aynı yerde yemek yiyin.

- Konuşun, dinleyin, öğrenin, yapın: İnsanlarla bire bir ilgilenin. Bire bir etkileşim oldukça önemlidir. Bu size sağlıklı bir bilgi akışı sağlayabildiği gibi, aynı zamanda iletişim kurmayı öğretecektir. Onlara konuşmayı, konuşmaya mecbur kalacakları duruma sokarak öğretin.

- Hedeflerinize meydan okuyun: Liderliğin en zor yanlarından biri de her şeyin değiştiği ve bugünün ürünlerinin modasının yakından geçeceği. Değişmeyen tek şey değişimdir. Öyleyse bunu keyfe dönüştürün ve değişimin başında gidin. Eğer bunu korkuyla beklerseniz, piyasadan silinirsiniz.

Liderlerin Toplam Kalite Yönetimi sürecinde aşağıdaki ilkeleri uygulamaları gerekmektedir:

- Liderler Stratejik Olmak Zorundadır.

⁹² Dağlı, Abidin, 'Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik', Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, http://www.e-sosder.com/dergi/7ADGLtky_6.doc (28.12.2009)

İşletmeyi değişime zorlayan nedenler olan rekabet, müşteriler, teknoloji ve yeni düzenlemelere karşı lider önceden işletmenin misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağına planlanması gerekmektedir. Bu da ancak stratejik planlamayla gerçekleşir. Stratejik planlamayla aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- a) Misyonumuz nedir?
- b) Hangi çevre içerisinde rekabet ediyoruz?
- c) Nasıl rekabet stratejisi geliştirebiliriz?
- d) Stratejik planı doğru bir şekilde uyguladığımızdan nasıl emin olabiliriz?

Lider, stratejik düşünerek izleyenlerinin düşüncelerinde kaliteyi temel iş ilkesi olarak yerleştirmeli, kalite geliştirmeyi her çalışanın görevi haline getirmeli, iç ve dış müşterilerin tüm ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasında sürekli kalite geliştirmenin kültürünü oluşturmalıdır.⁹³

- Liderler, Kalite Vizyonu (Görüşü) ile İletişim Kurmalıdır.

Başarılı liderler, işletmenin her departmanına çeşitli kitle iletişim araçlarıyla (toplantılar, seminerler, elektronik mesaj sistemleri, posterler vb.) müşteri odaklı kalite vizyonunu devamlı iletmeyi ve teşvik etmeyi kendilerine görev edinirler. Lider her seviyedeki çalışana seslenmekte ısrarcı olmalı ve çalışanla arasındaki iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Bu zor bir görevdir çünkü; çalışanın işletme ve kalite hakkındaki görüşlerini ve bilincini öğrenmek uzun bir süreçtir. Departmanlar arası iletişim ağının hızlı ve kesintisiz olması bir zorunluluktur.

- Liderler İnsan Faktörüne İnanmalı, Onlara Yatırım Yapmalı ve Onları Devamlı Motive Etmelidir.

Kar amacıyla kurulan her işletmenin bir etkinlik sınırı vardır. En iyi işletmelerde bile insan faktörüne yeterince önem verilmediği için hedeflenen etkinlik sınırına ulaşamamaktadır. Etkinliği belirleyen faktörlerden biri de ulaşılan kalite düzeyidir. İşletmenin teknolojisi ve kalite yönetim sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, üretilen ürünlerin kalitesinin, sistemin en temel unsuru olan çalışanın diğer bir ifade ile insanın bilgi ve beceri düzeyi ile isteğine bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle liderler, insanı en önemli kazanç olarak gözönünde tutmalı ve bu inançla hareket ederek insan kaynağının en iyi kullanımını üzerinde yatırımdan kaçınmamalıdır. Liderler, her

⁹³ Özlü, Murat, 'Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Sürecinin Analizi Yüksek Lisans Tezi', Dokuz Eylül Üniversitesi, 2001, s.118-120

seviyedeki çalışanını karar verme, talimatların oluşturulması ve sorun çözüm süreçlerine dahil etmelidir; özellikle Toplam Kalite Yönetiminin işletmelerde yerleşmesi için başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanın eğitilmesi ana sorumluluklardan birisi olmaktadır. Bu kapsamda önemli bir kriter ise eğitim verilecek katılımcıları ve onlara uygulanacak eğitim programlarının niteliğini uygun bir şekilde belirlemektir.⁹⁴

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında insan kaynaklarına ilişkin en önemli uygulamalardan ikisini motivasyon ve takım çalışmasına ilişkin çabalar oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde önemli olan ‘herkesin tek tek ve herkesin hep ortak bir güdüyle’ hareket etmesidir. Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanları motive edebilmeleri için bazı özellikleri taşıması gerekir. Rossiter’a göre Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde bir lider; hem bir öğretmen, hem bir rol model, hem bir rol gösterici ve hem de çalışanını gayrete getiren kişi olabilmelidir. Örgüt kültürünü takım çalışmasına dayandıran bu yaklaşıma göre, çalışana duyulan güven ve çeşitli konularda onlara geri bildirimde bulunulması ve yetki verilmesi onların motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Bu kapsamda, takım çalışmasına öncelik vererek çalışanlarda ‘örgüte ait olma’ ve ‘örgütü benimseme’ olgusunu geliştirmelidir. Çalışanlar arasında karşılıklı güveni, anlayışı ve üretimi geliştirerek korkuları ortadan kaldırmalıdır.

Toplam kalite organizasyonları için katılımcı bir yönetim stili önemlidir. Bu stili kullanan yöneticilerin, karar vermede katılım için diğerlerini teşvik edeceği, faaliyetlerde yetki devredeceği ve diğerleri için işi kolaylaştıracağı söylenebilir.⁹⁵

- Liderler İçin Müşteriler Her zaman Önce Gelmelidir.

Liderler işletme içinde yöneticilik özelliklerini kullanmanın dışında zamanlarının bir bölümünü de müşteriler ile ilişkilere ayırmalıdır. Liderler işletmenin mal veya hizmetini kullanan müşterileri zaman zaman işletmeye davet etmeli ve onları işletmeye getirmelidir. Bu tür ziyaretler sembolik görülmekle beraber ürünün üretim

⁹⁴ Develioğlu, Kazım, Haşit, Gürkan, Bağcı, Üstün Güven 'Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları, Bursa (DORSAB) da bir Uygulama', Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ağustos 2006, Sayı: 15, <http://sbe.dpu.edu.tr/15/191-204.pdf> (03.01.2010)

⁹⁵ Dağlı, Abidin, http://www.e-sosder.com/dergi/7ADGLtky_6.doc

koşullarının ve işletmenin son kullanıcıya gösterilmesi ve olumlu işletme imajı oluşturması açısından önemlidir. Bu münasebetle liderler, bütün işletme kararlarında temel taşı olan müşteriyi dinleyerek, müşterinin sesi olabilirler.

Eğer müşteri memnuniyeti tam anlamıyla gerçekleştirilirse verimlilik de sağlanacaktır. Bunun yolu, kalitenin öncelikli olmasına bağlıdır. Bunun sonucunda görülecektir ki gerçekten müşterinin istedikleri yapılsa finansal sonuçlar hep olumlu olacaktır.

- Liderler Takım Çalışması Yapmalıdır ve Çalışanları Yetkilendirmelidir.

Karşılıklı güvene bağlı kurulan takım çalışmaları, müşteri odaklı stratejiyi gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Başarılı kalite liderleri, kalite geliştirme süreçlerinde takımları kullanmalıdır. Bölümler arası iletişimi kolaylaştırmak, talimat ve amaçları oluşturmak, karar vermede sorunları çözüme ve müşteri ile doğrudan kanallarla iletişim kurarak onları etkileme gibi çoğu şeyleri yapmakta lider, gruplara güvenmelidir ve onları yetkilendirmelidir.

Bir yetkilendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir çalışanların desteği gereklidir.
- Çalışan ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Sadece gerekli kritik bilgileri içeren işleme ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Liderlerin çalışanları yetkilendirmeleri için birçok neden vardır. Bunları kısaca açıklamak gerekirse;

- Yönetim ve çalışanlar arasındaki geleneksel iş bölümü kavramı ve bu bölüme destek olan fikirler, çalışanların niçin yetkilendirilmediğinin ilk nedenidir.

- Çoğu yönetici çalışanların izin almaksızın süreci değiştirebilme izni ve bir şans tanıma hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.
- Danışman konumunda olan insanların çoğu lider değil, yönetici olmak istemektedir. Ancak, insanlar yönetilmek değil, yardım etmek istemektedirler.
- Astların eğitimindeki yetersizlik.
- Öz güveni olmayan yöneticiler çalışanları yetkilendiremezler. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğer kişilere de güvenecektir.
- Yöneticiler organizasyonda vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Bunlar almaksızın başarının olamayacağı düşüncesi hakimdir.
- Korkak insanlar diğerlerini yetkilendirmede cesaretsiz olurlar. Eğer yöneticilerde iş korkusu varsa yetkilendirme yapmayacaklardır.⁹⁶

Toplam Kalite Yönetiminde liderlik kadar çabaların birleştirilmesi, işbirliği(takım çalışması) ve iletişim önemlidir. Tüm bölümler ve gruplar birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalıdırlar. Bu da ancak iyi bir iletişim ortamının oluşturulması ile olabilir. Sorunların çözümünde, gruplar ve bölümler arası yardımlaşma esastır. Her bir bölümün başarısı genelde işletmenin başarısı demektir.

Toplam Kalite Yönetimi'ne çalışanın katılımını ve kalitenin şirket ölçeğinde uygulama önceliği olarak ele alınmasını sağlamak önem taşımaktadır. Bunun için şirketlerin misyon ifadesinde, stratejik hedeflerinde, şirket plan ve politikalarında kalitenin önceliği vurgulanmalıdır.

Kalite iyileştirme ve müşteri memnuniyeti hedefinin organizasyonda benimsenmesi için etkin bir iletişim faaliyeti içine girilmesi gerekmektedir. Bu amaçla kullanılacak araçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹⁷:

- a) Toplantılar,
- b) Haber bültenleri,
- c) Şirket içi yayınlar,

⁹⁶ Dilek, İlknur,Yener, Serhat,'Toplam Kalite Yönetimi Kültürü', Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>

⁹⁷ Özlü, Murat, s.124

- d) Şirket değerlerini, misyonunu, amaçlarını gösteren poster ve broşürler,
- e) Tedarikçi ve müşterilerden gelen mektupların sergilendiği panolar,
- f) Ödüllendirme ve diğer sosyal etkinlikler,
- g) Çalışan ile nezaretçiler arasında yapılan açık tartışmalar,
- h) Performans değerlendirme toplantıları,
- i) Eğitim çalışmaları,
- j) Çalışana yönelik anketler,
- k) Proje ekiplerinin toplantıları,
- l) Öneri programları.

Eğitim, işletmenin sahip olduğu kültürel değerlerin değiştirilmesi ya da var olan kültürü daha güçlü duruma getirirken sıkça tercih edilen bir yöntemdir.⁹⁸

Bu yöntemde amaç, çalışanları işletmeun eğitim programlarına katılımlarını sağlayarak, onları yönetim faaliyetleri hakkında bilgi edinmelerini ve bu sayede deneyim sahibi olmalarını sağlamaktır. Bu sayede çalışanların işletmeye karşı tutumlarının işletme lehine dönüştürerek onların çalıştıkları ortama bağlılıklarının sağlayıp, performanslarının artırarak verimli bir şekilde çalışmalarını sağlanmaktadır.⁹⁹

Bu eğitim süreciyle işletmenin vizyon ve hedeflerinin tüm organizasyona anlatılması sağlanır. Toplam Kalite Yönetiminde oluşturulacak vizyon şunları içermelidir:

- 1-10 yıl sonraki müşteri beklentilerinin öğrenilmesi ve işletmede bu beklentileri aşacak uygulamaların başlatılması.
- İşletmenin düzenli çalışması için ne yapılması gerektiğinin bilinmesi, çalışmaların belgelendirilmesi, denetlenmesi ve koşullara uygun olarak güncelleştirilmesi.
- İşletmede yer alan çalışanların haftada iki ya da dört yılda 200 ya da 400 öneri üretmesi, önerilen % 95'inin uygulanması ,işletmede gelişmeyi sağlamak için çalışanların takım olarak çalışması.

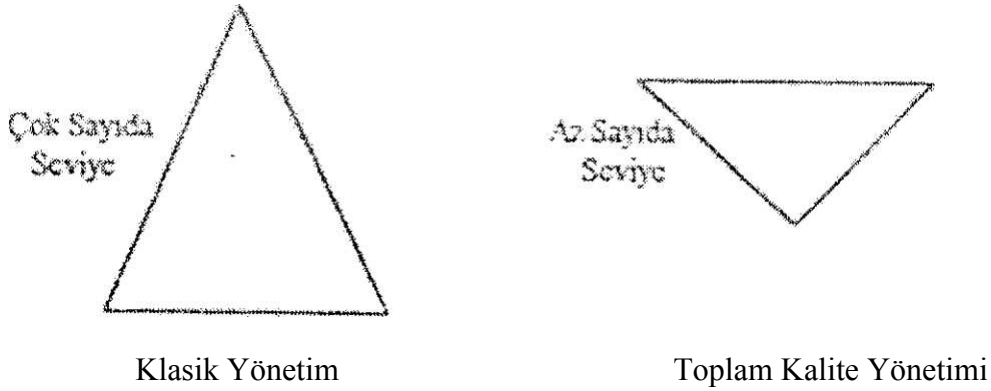
⁹⁸ Lussier, Robert N. Human Relations in Organizations : A Skill Building Approach, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990, s.345

⁹⁹ Lussier, Robert N, s.343

- Müşteriyi tatmin etmek, verimlilik ve etkinliği arttırmak amacıyla kontrol edilecek değişkenlerin bilinmesi, edim ölçümlerinin belgelendirilmesi ve ölçümlerin güncelleştirilmesi.
- İşletmedeki tepe yöneticisinin her yıl ana hedefleri belirlemesi, bu hedeflere yönelik birden çok işin çalışanlarca sonuçlandırılması ve aylık olarak belgelendirilmesi.
- Çalışanların işi nasıl yapacağını ve geliştireceğini bilmesi.
- Her türlü sorun ve projenin uygun takımlarla incelenmesi.
- Çalışanların kendilerine veri ve malzeme sağlayan kişileri tanınması, bu kişileri açık ve doğru olarak yönlendirecek beklentilere yanıt verecek yöntemler geliştirmesi.
- Elde edilen verilerin, kullanacak çalışanlara düzenli olarak iletilmesi.¹⁰⁰

Kısaca Toplam Kalite Yönetiminde iletişim sistemini hayati nitelikli bir araç haline getiren iki temel süreçten söz edilebilir: Bunlardan ilki, çalışanların katılımının sağlanması, diğeri ise her düzeyde bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesidir. Toplam Kalite Yönetiminin yapısı gereği organizasyonda gerçekleştirilecek tüm değişikliklerin hayata geçebilmesi için gerekli temel destek noktalarından biri çalışanın katılımıdır. Bu katılımı sağlamak da ancak olup biten her şeye ilişkin bilginin paylaşılması yoluyla mümkün olmaktadır. Yapılan ve öngörülen değişikliklerle ilgili belirsizliğin yaratacağı korku, yeni bir yönetim modelini uygulama süreci için yıkıcı etkiler yaratabilir. İletişim sistemi, eskiyi silikleştirecek, yeni örgütsel oluşumların doğumunu sağlayacak biçimde çalışmalıdır. Yöneticilerin, organizasyon içindeki etkili insanları belirlemeleri ve bunlarla iletişimlerini sürekli kılmaları gerekmektedir. Özellikle orta kademe yöneticiler, iletişimde en kritik kitleyi oluşturmaktadır. Çünkü bu kişiler, alt düzeyde çalışan çalışan ile bire bir temas halindedirler ve davranışlarıyla model oluşturan biçimsel olmayan liderler konumundadırlar.

¹⁰⁰ Doğan, Elife, 'Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi' Ankara, Academyplus Yayınları, 2002, s.74-75



Şekil 6- Organizasyon Piramidinin Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Açısından Görünümü

(Emre, Aynur, 'Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizde Uygulanmaları', Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:543, 1995, s.17)

Yukarıda yönetim alanındaki değişimin organizasyon piramidine olan etkisini görmekteyiz.¹⁰¹ İletişimin hız ve kalitesinin artması için öncelikle işletme içi iletişim basamaklarının azaltılması gerekir. Çalışanlar arasındaki iyi iletişim, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırırken, çalışanın anlayışını geliştirerek algılamalarına yardımcı olur. Toplam Kalite Yönetimi organizasyonlarının temel hedeflerinden birisi de organizasyonun var olan, tek yönlü iletişim kültürünü değiştirmek ve yerine, çok yönlü yeni iletişim kültürünü yerleştirmektir.¹⁰² Üst yönetim ve idari fonksiyonların yöneticileri bu nedenle açık kapı yöntemini uygularken, fabrika kanadı yöneticileri sahalarda bu uygulamayı daha da ileri götürerek açık ofis düzenine geçmişlerdir. Sağlıklı iletişimin uyumlu çalışma ile sürekli etkileşim halinde olduğunu bilen işletme, bu inancını fabrika içinde kapalı devre yayın yapan televizyon istasyonu kurarak, değişik mesajların verildiği görsel panolar hazırlayarak, biri haber diğeri ise toplam kalite yolculuğunda kazanılan başarıların duyurulmasını amaçlayan iki farklı gazeteyi yayınlamayı başlatarak pekiştirir.¹⁰³

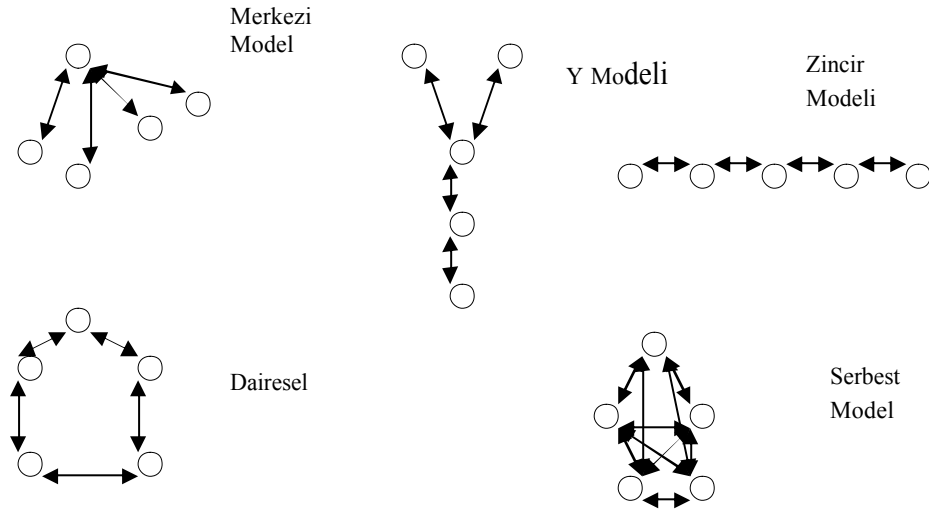
Bu süreçte aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere farklı kurumsal iletişim modelleri işletmeler tarafından uygulanabilir, Örneğin merkezi modelde, Taylorist ya da klasik

¹⁰¹ Emre, Aynur, 'Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizde Uygulanmaları', Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:543,1995, s.17

¹⁰² Özlü, Murat , s.125

¹⁰³ Gürsoy, Meltem 'Toplam Kalite Yönetimine Yolculuk', Metalurji Dergisi 127. Sayısı, İstanbul, http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi127/der127_26.pdf (11.01.2010)

yönetim sisteminin temel özelliklerini taşımaktadır.¹⁰⁴ Modelin merkezileşme derecesi yüksek, iletişimin az ve yalnız grup üyelerinin yöneticileri vasıtasıyla görüşebildikleri, iletişim yoğunluğunun az ama hızının fazla olduğu bir modeldir. Bütün kararlar yöneticiler tarafından alınır.



Şekil 7 – Kurumsal İletişim Modelleri

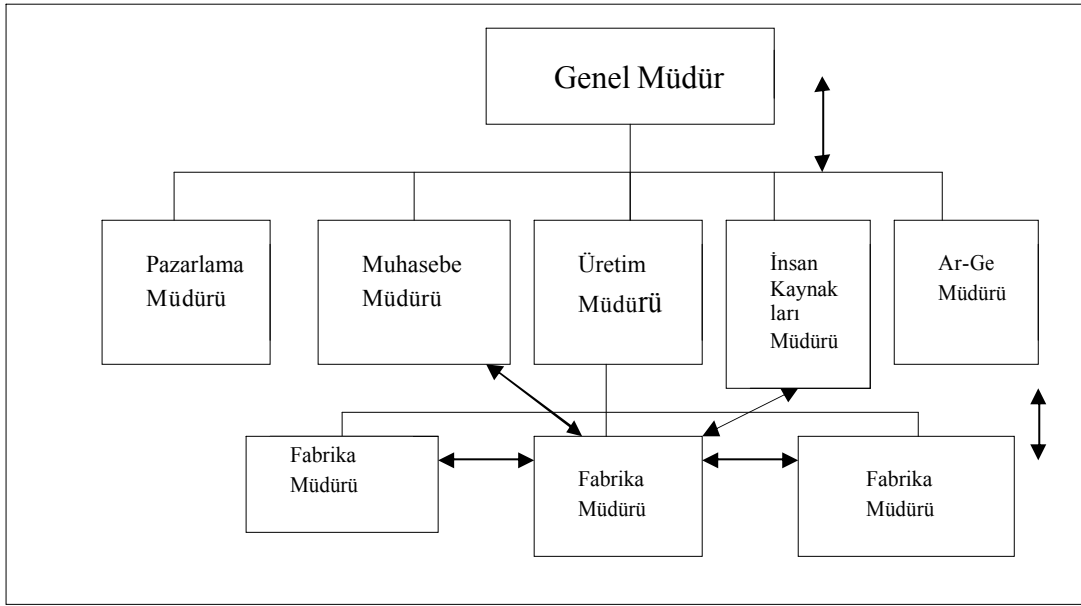
(Pehlivanoğlu, Şenol'Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde İşletme İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka-Yoke Tekniği Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006, s.102)

Y Modeli, merkezileşme derecesi merkezi modelden sonra en yüksek gruptur. Haberleşme kanal sayısının ve kanal sayısının az olduğu ama iletişim hızının ve merkezileşmenin yüksek olduğu bir modeldir. Burada ağın ortasındaki kişi kritik durumdadır. İletişimin devamını ve hızını o belirler. Y modeli daha çok Japon şirketlerinde gördüğümüz insanın ön plana konulduğu ve ücretlendirmeden çok yaşam boyu istihdama önem veren, çalışanını uzmanlaşmadan çok aralıklarla rotasyona sokup ona farklı yetenekler kazandırmayı amaçlayan bir sistemdir. Zincir modelinde ise iletişim yolları kısıtlıdır. Herkes kendine en yakın halkayla irtibat halindedir. İletişim tek bir hat üzerinden gidip gelir. Merkezileşme ve hiyerarşiye açık bir sistemdir.

¹⁰⁴ Pehlivanoğlu, Şenol, s.102

Dairesel ve Serbest Modeller ise merkezileşmenin daha az olduğu herkesin herkesle iletişime geçebildiği iletişim modelleridir. Bu modeller Toplam Kalite Yönetimine geçişte önemli adımlardır.

Kurumsal iletişimin yalnız derecesi değil yönü de önemlidir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, aşağıdan yukarı iletişim, yukarıdan aşağıya iletişim, çarpraz iletişim, yatay iletişim ve dikey iletişimdir.¹⁰⁵



Şekil 8- İşletmenin Hiyerarşik Yapısında İletişim Çeşitleri

(Donnelly J., Fundamentals of Management, Irwin/Mc Graw-Hill Company, 1998, s.381)

Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde en doğru iletişim modelini kullanabilmek işletme için stratejik bir karardır çünkü; geleneksel işletmeler, çoğunlukla devasa, dikey otorite hiyerarşileri ya da piramitleri içinde yer alan satış, imalat ve finans gibi işlevsel alanlara göre iş bölümü yapılması temelinde örgütlenir. Bu piramitle dikey olarak örgütlenir. Bu piramitler dikey olarak yönetilir; her işlevsel kendini maksimize etmeye çalışır ve normalde diğer işlevsel alanlarla pek bağlantısı

¹⁰⁵ Donnelly J., Fundamentals of Management, Irwin/Mc Graw-Hill Company, 1998, s.381

yoktur. Aslında genel müdürlerin çoğu, işlerini en iyi biçimde yapmalarını sağladığı gerekçesiyle bu işlevsel alanları birbirleriyle karşı karşıya getirir. Toplam Kalite Yönetimi sürecine geçildikten sonra, işletmedeki bütün işlerin bu işlevsel alanlar içinde dikey değil en önemli işlerin işlevsel sınırlarını kesen süreçler içinde yatay olarak yapıldığını öğrenirler.¹⁰⁶

Toplam Kalite Yönetiminin kilit diğer yönetim anlayışındaki değişim yaratacak adımlar işletme içerisinde çalışanların yetkilendirilmesi, onların motivasyonu ve ödüllendirilmesi sisteminin kurulmasıdır. Burada söz konusu ödüllendirme sadece maddi ödülleri kapsamamakta, diğer taraftan manevi anlamda tatmin edici olan takdir edilmeyi içeren ödülleri içermektedir. İşletme çalışanlarının yönetici tarafından başarılarından dolayı takdir edilmeleri, onların maddi ödüllerden daha fazla etkilemekte ve çalışmalarını daha verimli bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Bir işletmede yöneticiler neyin yapılmasını istiyorlarsa bu konuyla ilgili çalışanlara ödül vermelilerdir ki yapılan faaliyetlerin devamı gelsin. Devamını istedikleri davranışlar için ödüllendirme sistemi tercih edilip, cezalandırma sistemi reddedilmelidir. Bu sayede çalışanlar da yönetimin hangi durumlarda ödüllendirileceklerini anlayarak, işletmenin önemle üzerinde durduğu neyse ona göre bir tutum sergileyeceklerdir.¹⁰⁷ Tüm bu sistemin sağlıklı çalışabilmesi için performans değerlendirmesi yapılması gerekmektedir. Tüm bu süreçlerde üst yönetimin desteğine ihtiyaç vardır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde yöneticiler tarafından sağlanacak desteği gösteren faaliyetler şu şekilde sayılmaktadır:

- Toplam Kalite Yönetimi'nin gerektirdiği faaliyetler ve düzenlemeler için yatırım yapmak, bir bütçe ve kaynak tahsis etmek.
- Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları için zaman ayırmak.
- Toplam Kalite Yönetimi için gerekli eğitime ve bilgiye sahip olmak.
- Faaliyetler için gerektiğinde danışmanlık hizmetine başvurmak.
- Konuşmalarla, yüz yüze mülakatlarla, toplantılarla kararlılığı ve desteği tüm organizasyona göstermek.
- Ulusal veya yerel düzeyde kalite kuruluşlarına katılmak.
- Kalite bölümü ile doğrudan ilişki kurmak.

¹⁰⁶ Weaver, Charles, 'Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması', Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.279

¹⁰⁷ Pehlivanoglu, Şenol, s.73

- Bir kalite politikası ve vizyonu oluşturmak.
- Direnişlerle mücadele etmek.
- Ödüllendirme sistemini Toplam Kalite Yönetimi'ne göre düzenlemek.

Toplam Kalite Yönetimi'nde üst düzey yönetimin üstlendiği yeni roller de aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- İşletmenin bir bütün olarak temel iş sorunları ile ilgili olmak.
- İşlevler arasında ya da uzun ve kısa vadeli amaçlar arasındaki çelişkileri gidermek.
- Yönetici kadrodan beklentileri ve farklı çalışma biçimlerini açıkça tanımlamak, değişim süreci için orta kademe yönetiminin tam desteğini sağlamak.
- Süreç ve ürün geliştirme çalışmalarını örgütsel strateji ile uyumlulaştırmak.¹⁰⁸

1.4.3.3.-Örgüt Kültüründe Yarattığı Değişim

Örgüt, insanların bir ya da daha fazla gereksinimini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, yöneticiler, çalışanların örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur.

Örgüt Kültürü ise, örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanırken, herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır. Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir.¹⁰⁹ Deal ve Kennedy'e göre ise örgüt kültürü, iş yapma ve yürütme biçimidir.¹¹⁰

Örgüt Kültürünün özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Örgüt Kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşım olmalıdır.

¹⁰⁸ Özlü, Murat, s.146

¹⁰⁹ Hasanoğlu, Mürteza, 'Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Yeri', Sayıştay Dergisi, Sayı:52, Ankara, s.43-47, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> (10.01.2010)

¹¹⁰ Kemal, Ayhan, 'İşletmelerde Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi', Dokuz Eylül Üniversitesi, 2002, s.4

- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir.Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt Kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.¹¹¹

Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde işletmelerin örgüt kültürlerinde işletme içerisinde kalite anlayışının gelişmesiyle paralel bir değişim süreci yaşanır. Toplam Kalite Yönetimi'nin bir yönetim modeli olarak kendi içindeki gelişim sürecine ve organizasyon kültürü kavramının yönetim ve organizasyon yaklaşımları açısından yüklendiği işlevlerin gelişimine bakıldığında organizasyonel bir değişimin sürekliliği dikkat çekmektedir. Bu süreçte iki temel tespiti netleştirmek mümkündür:

- Dışsal boyutta; organizasyonlar, rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ve çalışan beklentilerini yönlendiren toplumsal değişimler gibi faktörlerin etkilerini dikkate almalıdır.
- İçsel boyutta da bu dış çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla yeniden tanımlanan örgütsel amaçlar, bunlara ulaşmada kullanılan yeni yaklaşımlar, araçlar, yöntemler, yapısal düzenlemeler ve işgörme biçimlerinin gerekleri nedeniyle, sürekli bir organizasyonel değişimi gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı düşünce biçimi ve organizasyonun bütün boyutlarının katılımını gerektiren çalışma sistemi ile en kapsamlı değişim modeli olarak gösterilmektedir. Bu durumda öngörülen değişimlerin hangi yönetsel yaklaşımlar ve araçlar kullanılarak hayata geçirileceği Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısı açısından temel yönetim sorununu oluşturmaktadır. Ancak ihtiyaç duyulan değişimlerin gerçekleşebilmesi için uygulanacak yöntemlerin yalnızca biçimsel ve teknik açılardan değil davranışsal, dolayısıyla da kültürel bir perspektiften ele alınması gerekmektedir. Çünkü davranışları belirleyen mekanizmaları yaratan bir yapı olarak kültürün değişimi, uygulanan yönetsel modelin veya kullanılan aracın başarısını destekleyen bir faktör olarak etkinleşmektedir.

¹¹¹ Köse, Sevinç, Tetik, Semra, Ercan, Cuma 'Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler', Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, Yıl: 2001, Cilt:7, Sayı:1, s.228, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S12001/SKSTCE.PDF> , (15.01.2010)

Öncelikle örgütsel kültürde değişim yaratabilmek için bir bu değişimi destekleyecek bir sosyal mekanizma kurulması gerekmektedir. Organizasyon geliştirme ve yönetimde yeni teknikler için klasik çabalardan farklı bir örgütsel dönüşüm gereklidir. Bu sistematik dönüşüme yönelik on nitelik sayılmaktadır.¹¹²

- Dönüşüm, farklı türdeki organizasyonların çevresel ve teknolojik değişimlere karşı verdiği bir cevaptır. Organizasyon yapısına göre değişik yöntemlerle olacak dönüşümün ana odağı, hızlı değişen ortamda varlığını sürdürmektir.
- Bu dönüşüm, gelecek için yeni bir organizasyon modelidir. Günümüzün ekonomik koşulları eskiye göre çok farklıdır. Dolayısıyla organizasyon ve çalışma biçimleri de değişen ihtiyaçları karşılayacak biçimde farklılaşmak zorundadır.
- Dönüşümün temelinde eskinin yetersizliği ve yarına olan inanç vardır.
- Dönüşüm, algılama, düşünme ve davranma biçimlerinde bir kalite farklılığı niteliğindedir.
- Dönüşümün, organizasyonun her alanına ve birimine yayılması gerekmektedir.
- Dönüşüm, hiyerarşik yöneticiler tarafından yönlendirilir.
- Dönüşüm, sonsuz ve devamlı bir süreçtir.
- Dönüşüm/işletme içi ve dışı uzmanlarca kontrol edilir ve yönetilir.
- Dönüşüm, organizasyonel değişime ilişkin bir bilgi birikimi ve avantajı sağlar.
- Dönüşüm, daha açık bir iletişim ve geri besleme mekanizmasını organizasyon çapında gerekli kılar.

Bu dönüşüm sürecinde nereden başlanmalı sorusuna ise varolan değiştirilmek istenen kültürel yapının analiz edilmesidir. Mevcut kültür değerlendirilerek, bu kültürle arzulanan kültürel yapı arasındaki farkların ortaya çıkarılıp değişikliklere karar

¹¹² Killman, Ralph Teresa, Covin, Joyce, ' Introduction: Key Themes in Corporate Transformation. Corporate Transformation', Oxford: Jossey - Bass Pub., 1990 , s.3

verilmesidir. Stephen P.Robbins'e göre 10 mevcut kültürün tanımlanabilmesi ve yenisi oluşturulurken baz alınacak 10 kriter aşağıdaki gibidir:¹¹³

- Kişisel inisiyatif kullanımı. (Örgütteki bireylerin sahip olduğu sorumluluk.)
- Risk toleransı. (Çalışanların agresif, yenilikçi ve risk alan olmaya teşvik edebilme dereceleri.)
- Yönelim. (Örgütün amaçlarının ve performans beklentilerinin açık olma derecesi.)
- Entegrasyon. (Bölümler arası işbirliği ve koordinasyonun teşvik edilebilme derecesi.)
- Yönetmel Destek. (Yöneticilerin astlarına destek olma, yardım etme ve açık iletişim içinde olma derecesi.)
- Kontrol. (Kural ve düzenlemelerin sayısı, çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmalarının nitelik ve niceliği.)
- Kimlik. (Örgütteki bireylerin kendi bölümleri veya uzmanlık grupları yerine bir bütün olarak örgütü sahiplenebilme dereceleri.)
- Ödül Sistemi. (Sistemin adam kayırma, kıdemlilik vb.gibi değerler yerine ne derece performans kriterlerine dayalı olduğu.)
- Gerilim Toleransı. (Örgütte,eleştirinin ve gerilimin açıkça ortaya konulmasına olan teşvik derecesi.)
- İletişim Kanalları. (Örgütte iletişimin ne derece formal hiyerarşik kanallardan yapılmasının istendiği)

Analizden sonra yeni kültürün içeriğinin ortaya çıkarılması için sorulacak üç sorunun ortaya konulmasıdır: Birinci soru , kurucuların ve onu takip edenlerin geçmiş birikimleri nelerdir? İkinci olarak işletme geçmişteki krizlere veya kritik olaylara nasıl bir tepki vermiştir ve bu deneyimlerinden neler öğrenmiştir? Son olarak kimler işletme kültürünü benimsememiş kabul edilmektedir ve bu kimselere işletme nasıl tepki vermiştir?

¹¹³ Baş, Abdurrahman'Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans', s.5
http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_WithEnglishAbstract.pdf (15.01.2010)

Bu analiz sürecinde işletme içerisinde artık günümüz iş dünyasında yeri kalmayan geleneksel iş görme metodlarının belirlenmesi ve değiştirilmesi söz konusudur. Bu süreçte bu değişikliğin yetkin bir lider tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yetkin yöneticinin özellikle işletme dışından olması daha iyi olacaktır. Dışarıdan gelen birisi yanında yeni bir perspektifle gelecektir. Bu kişi ayrıca işletme körlüğü gibi mevcut örgütteki olumsuz etkilerden uzak birisi olacaktır.

Dönüşümün yapılacağı alanın büyümesi dönüşümün başarısına da olumsuz etki eder. Bu yüzden bu yetkin lidere örgüt içerisinde de destek verecek kişiler olması gerekebilir. İçerden yardım edecek kişiler örgütün yapısına daha hakim oldukları için nelerin değişeceğinin uygulama safhasını daha iyi bilmektedirler. Böylece örgüt içerisindeki mevcut direnmeler ve amacın saptırılması gibi uygulamalar önceden önlem alınabilir. Bu tarz dönüşüm çalışmalarının yapıldığı işletmelerin kuruluş veya gelişim sürecinde olmaları çöküş sürecinde olan işletmelerden daha rahat gerçekleşebilir. Dönüşüm sürecinde işletmenin çalışan yapısı da önemlidir. Özellikle hızlı ve radikal değişimlerden yana olan bir yöneticinin bürokratik bir yapının öğeleri konumunda çalışanlarla girişeceği dönüşüm uygulamalarına direniş ve engellemelerle karşılaşacağı muhtemeldir.¹¹⁴

Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde örgüt kültüründeki değişim yalnız örgütün içerisinde değil örgütün yakın ilişki içerisinde olduğu müşterileri ve tedarikçileriyle olan ilişkilerinde de değişime ihtiyaç aşıkardır. Müşterilerin bir bilgi kaynağı olarak kullanılması amacıyla pazar araştırmalarının yapılması yararlı olmaktadır. Ürün özelliklerine dayalı olarak pazarda güçlenmek isteyen bir işletme, öncelikli olarak müşterinin ürünün hangi özellikleri üzerinde durduğunu tespit etmek zorundadır. Müşteri şikayetlerini analiz ederek memnuniyetsizliğe yol açan ürün özelliklerini belirlemek ve bu bilgileri rakip ürünlerle karşılaştırmalı olarak değerlendirerek yeni ürün geliştirme sürecinde kullanmak rekabet açısından avantaj sağlayabilmektedir. Bu noktada benchmarking (kıyaslama) kavramı ön plana

¹¹⁴ Baş, Abdurrahman, 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans', s.7

çıkılmaktadır. İşletme literatüründe,daha iyi bir uygulamayı hedef alarak, buna yönelik karşılaştırmaları ve uyarlamaları içeren bir yönetim anlayışıdır. Bu kavram, 20.yy başında iş hayatına uyarlanan ve özellikle otomotiv sektöründe teknolojik gelişmelerin hızla yayılmasına neden olmuş bir kavramdır. Örneğin, 1950’li yıllarda Japon Toyota’nın kurucusu, oğlu Eiji Toyoda’yı otomotiv ve farklı sektörlerde araştırma yapması için ABD’ye yollar. Özellikle süpermarketlerdeki stoksuz mal sirkülasyonu hareketinden etkilenen Toyoda, bu sirkülasyonu otomotive uygulayarak just in time yani tam zamanlı üretim ya da stoksuz çalışma sistemini başlatır.¹¹⁵ 1970’li yıllarda fotokopi makineleri devi Amerikan Xerox, rakiplerinin ürettikleri makinelerin hem fiziksel bileşenleri inceler, hem de onların üretim maliyetlerini inceleyip onların nasıl üretim maliyetlerini düşürebildiklerini öğrenmeye çalışmıştır. Bu süreçleri daha sonra kendi bünyesine adapte etmiş ve iş planlarında uygulamıştır.

Xerox'un Benchmarking Ortakları	Benchmarking Yapılan Süreç
American Express	Faturalama ve Tahsilat
American Hospital Supply	Envanter Kontrolü
Florida Light and Power	Kalite Güvencesi Süresi
Ford Motor Company	Üretim Hattı Dizaynı
General Electric	Robot Sistemi
Cummins Engine Company	Günlük Üretim Planlaması
Westinghouse	Depo Kontrolü,Barkod Uygulaması

Tablo 6- Xerox’un Başarıyla Uyguladığı Benchmarking Örnekleri

(Doğan, Selen, Demiral, Özge, 'İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç, Benchmarking'Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt: 4,Sayı:7, 2008, Zonguldak, s.4 (16.01.2010)),

<http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200804007001022.pdf>

¹¹⁵ Doğan, Selen, Demiral, Özge, 'İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç,Benchmarking'Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt: 4,Sayı: 7,2008,Zonguldak,s.3, <http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200804007001022.pdf> (16.01.2010)

Günümüzde birçok işletme bu uygulamaları standart haline getirmiştir. Yukarıdaki tabloda Xerox işletmesinin benchmarking yaptığı uygulamalardan örnekler bulunmaktadır, Bu yolla Xerox işletmesinin Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi kurarak müşterilerin şirketin ürünleri ve hizmetleri hakkındaki görüş ve önerilerini almak ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyetlerine yön verme olanağı yaratmıştır.¹¹⁶

Müşterilere odaklı bir faaliyet düzenine sahip olmak kriz içine giren işletmeler içinde bir çıkış yolu olabilmektedir. Örneğin Amerika'nın en büyük bilgisayar işletmelerinden biri olan Unisys şirketi 1989 ve 1990 yıllarını zararlar kapatarak pazar payını kaybetmeye başladığında şirket yönetiminde değişikliğe gidilmiştir. Göreve gelen yönetim kurulu başkanı ilk olarak işletmenin hizmetlerinden yakınlıkla rakiplere yönelen müşterilerle yakın ilişkiye geçme kararı almış ve 700 müşteriyi bizzat ziyaret etmiştir. Bundan başka önemli 200 müşteri ile işletme arasında sürekli iletişimi sağlayacak bir sistem kurulmuştur. Şirket 1992 yılında yeniden kara geçmiş ve finansal göstergeleri düzelmiştir.¹¹⁷

Tedarikçi ilişkilerine bakarsak, işletmenin kaliteli ürün üretmesinin önemli bir koşulu da kaliteli girdi sağlamaktır. Bu ancak işletme için girdi sağlayan işletmelerle girilen ortak kalite geliştirme faaliyetleriyle sağlanabilir.¹¹⁸ İşletme, bu çerçevede tedarikçilerin kalite sistemlerini sürekli denetlemekte ve onların ürün kalitelerini iyileştirmeleri için onlara teknik destek sağlamaktadır. Bu yüzden artan rekabet ortamının da etkisiyle tedarikçi ile işletme ilişkileri birbirlerinin devamı, uzantısı gibi yapılandırma oluşturmak en yaygın yaklaşımdır. Böylece tedarikçi işletmelerde kalite ile ilgili yönetim tekniklerinden, müşteriler de haberdar edilmeli, gerek girdilerin

¹¹⁶ Doğan, Selen, Demiral, Özge, 'İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Arttırmada Önemli Bir Araç, Benchmarking', Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı:7, 2008, Zonguldak, s.4, <http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200804007001022.pdf> (16.01.2010)

¹¹⁷ Özlü, Murat, s.159

¹¹⁸ Yıldırım, Saniye, 'İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi', Süleyman Demirel Üniversitesi Elektronik Dergisi, Isparta, s.186, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1367/1454> (16.01.2010)

üretiminde gerekse dizaynında onların teknoloji uzmanlığından yararlanarak kalitenin iyileştirilmesi sağlanabilmektedir.

Girdi sağlayan bu işletmelerin seçiminde rol oynayan faktörlerin başında; süreklilik, uzun vadeli ilişki ve kaliteye ilişkin süreçlerin yönetimi hususunda uyumun sağlanması esas olmalıdır. Japon Toplam Kalite Yönetimi gurusu Ishikawa'da Japon işletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesindeki en büyük handikapın bu sürecin tedarikçilere yeteri kadar dahil edilmemiş olduğu tespitidir.¹¹⁹

Bu süreç çok sayıda tedarikçi ile değil az ve güvenilir tedarikçi ile çalışılması sonucunu doğurur. Az tedarikçi ile çalışıldığı zaman tedarikçiler ile ilgili bilgi sahibi olmak ve gerekli parçalar az kaynaktan elde edildiği için uyumsuzluk olasılığı düşük olabilir. İşletmenin en iyi performansını ortaya koymasına işbirliği yaptığı işletmelere güvene, bilgi birikiminin paylaşımına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Öz değerlendirme modelleriyle işletmeler işletme dışı işbirliklerine gidebilirler. Bunun sonucunda ilişkilerin ne durumda olduğunu görebilirler. Bu süreç Toplam Kalite Yönetiminin hedeflediği üretimde sıfır hata ve girdi stok maliyetlerinin azalması gibi sonuçlar doğurur.

1.4.3.4.-Organizasyon Yapısında Yarattığı Değişim

Organizasyon (örgütlenme), en yalın anlamı ile, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kurulu bir örgüt düzeni mevcut ise, o zaman “yeniden örgütlenme” sözkonusudur. Örgütlenme, “bir örgüt oluşturma” ya da, “örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü” biçiminde tanımlanabilir. Yöneticinin, görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı

¹¹⁹ Günbatan, Ayhan, s.24

kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. İşte, bu imkanların hepsi örgütlenme ile ilgilidir.¹²⁰

Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde organizasyon yapısında çeşitli değişimlere ihtiyaç vardır. Değişen ve gelişen şartlar, kalite organizasyonlarına şu değişiklikleri getirmektedir¹²¹:

- Kalitenin tek bir bölümün işi olduğunu kabul eden geleneksel organizasyonlar artık geride kalmıştır. Günümüzde, kaliteye sistematik bir biçimde işletme içinde herkesin sahip çıkması sağlanmaya başlanmıştır.
- Çok katmanlı organizasyonlardan, müşteri ve tedarikçilerle doğrudan iletişim kurabilen, ileriye ve geriye doğru bilgi akışı sağlayabilen organizasyon yapılarına geçilmeye başlanmıştır.
- Kalite sorunları deneysel olup, beklenen yönde gelişme göstermeyebilir. Dolayısıyla, günümüzde kalite programları bu beklentilere uygun bir yapılanma göstermektedir.
- İşletmelerde kaliteye yönelik faaliyetlerin gelişmesi ve karmaşıklaşması, kontrolün birinci dereceden öneme sahip olmasını gerektirmiştir. Satın alma ve üretim aşamasında kalite hedeflerine ulaşmak, üretimi tamamlanmış ürünlerin kontrolünden daha az masraflı olmaktadır.

Örgütlenme çalışmalarında ilk olarak organizasyon yapısı oluşturulur, yapılacak işler, hiyerarşik yetki ve sorumluluklar belirlenir, daha sonra yapı elemanlarını oluşturan çalışanın işe alınması, eğitimi ve motivasyonu sağlanır. Organizasyon içinde çalışan herkes kişisel rollerine göre, işe yönelik görevler üstlenir. Bu çalışmaların toplam etkisi, devamlı iyileşme yönünde yeni bir kültürün oluşmasını sağlar. Aşağıdaki şekilde Toplam Kalite Yönetimine geçişte işletmenin geçirdiği köklü değişimle ilgili şekil görülmektedir.¹²²

¹²⁰ Özgen, Hüseyin, Doğan, Selen 'KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları', TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Tanıtım ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Yayınları Sayı: 9, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitimkoordinasyondb/kobisayi9.doc> (17.01.2010)

¹²¹ Özlü, Murat, s.180

¹²² Şahin, Ümit, s.47



Şekil 9- Toplam Kalite Yönetimi'nde Köklü Dönüşüm

(Şahin, Ümit,'Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi', Kal Der Forum Dergisi, İstanbul, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s.47)

Toplam Kalite Yönetiminin örgütsel stratejisi, işlerin büyüklüğüne, yapısına ve doğasına uygun olarak belirlenir. Toplam Kalite Yönetim süreci, tepe yönetimden başlayıp, organizasyonun alt kademelerine doğru ilerler. Toplam Kalite Yönetimi organizasyonları mümkün olabildiğince yalın (daha az basamaklı) olmalı ve çalışana, görevlerinde onları tatmin edebilecek düzeyde serbestlik tanınmalıdır. Yönetim kademeleri azaltılarak basıklaştırılan organizasyonlar, bilgi sistemlerini daha etkin kullanarak, kendi kendini yönetme, geliştirme ve takım çalışması uygulamaları ile daha verimli bir çalışma ortamına sahip olurlar. Her işletmenin organizasyon yapısında bazı değişiklikler olsa da bu süreçte oluşturulabilecek çalışma gruplarını beş ana grupta toplamak mümkündür.¹²³

- Kalite Konseyi

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının bir işletmede en üst düzeyde karar verme ve çalışmalarını izleme organıdır. Yönetim Kurulu Başkanı ve bir kaç üst düzey yöneticiden oluşur.

Kalite konseyi bir organizasyonda değişik düzeylerde örneğin şirket, bölüm, tesis düzeylerinde oluşturulabilir. Hangi düzeyde oluşturulursa oluşturulsun üyeler hem komuta hem de kurmay üst yöneticilerden seçilmektedir. Konsey başkanı o düzeydeki tüm sorumluluk ve yetkiye sahip olmakta ve konseyin bir üyesi kalite direktörlüğünü

¹²³ Aktan, Coşkun Can, 'Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetimine Uygulanması', <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf> (18.01.2010)

üstlenmektedir. Kalite konseyi aşağıdaki sorumlulukları içeren bir görevi üstlenmektedir¹²⁴ :

- a) Kalite politikası formüle etmek.
- b) Kalite sorunlarının ana boyutlarını tahmin etmek.
- c) Kalite konseyi, proje sistemi ve rollerin ve sorumlulukların tayin edilmesinden oluşan bir içsel yapı oluşturmak.
- d) Tüm düzeylerde eğitimi planlamak.
- e) Ekipler için destek oluşturmak.
- f) Eşgüdüm sağlamak.
- g) Süreçleri gözden geçirmek için yeni ölçütler oluşturmak.
- h) Yetenek değerlendirme yaklaşımını revize etmek.
- i) Takdir etme sistemi için bir plan hazırlamak.
- j) Kaliteye ilişkin faaliyetleri tanıtmak için bir plan oluşturmak.

- Kalite Yönetim Komitesi.

Temel amacı organizasyonda Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını koordine eden ve yürüten bir işletmedir. Bu komite, üst ve orta düzey yöneticilerden oluşabilir.

- Stratejik Kalite Planlama Komitesi.

Temel amacı Toplam Kalite Yönetimi için stratejik planlar hazırlanması, önemli kararlar alınması ve geliştirilmesidir. Orta ve üst düzey yöneticilerden oluşur. Bu karar alınma süreçlerindeki seçimler bu komitenin sorumluluğundadır.

- Kalite Geliştirme Çalışma Grupları.

Satış ve dağıtım birimlerinden temsilcilerin oluşturduğu bu çalışma grubu müşterilerden aldıkları feedbacki organizasyona taşımak ve kalite gelişimine yönelik projelerin izlenmesidir.

- Bağımsız Çalışma Grupları.

Organizasyonda orta düzeyde yöneticilik yapan ya da çalışanlardan oluşur. Temel amacı spesifik hale gelmiş kalite geliştirme programlarını uygulamaktır. Örneğin, katılımın gönüllü olduğu, ortalama 6-7 üyeden oluşan uzun vadede üye sayısı 15'e

¹²⁴ Özlü, Murat, s.184

kadar çıkabilen temel amacı çalışanların kendi deneyimlerinden dayanarak, yapılan işin kalitesini yükseltmeye yönelik hataların ve aksaklıkların giderilmesine yönelik çalışanların yaratıcılık ve beyin gücünden yararlanılan kalite çemberleridir.¹²⁵

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi'nin gerektirdiği organizasyonun; yerinden yönetime dayanan ve kararların mümkün olduğunca:faaliyetlere yakın kişiler tarafından alındığı, az sayıda ve giderek tek kademeye dönüşen (sıfır hiyerarşi), ekip çalışmasını esas alan, ilkelerin yukarıdan aşağıya, kararların ise aşağıdan yukarıya doğru yayıldığı, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkin bir iletişim sisteminin hakim olduğu, ilkelerin yukarıdan aşağıya, kararların ise aşağıdan yukarıya doğru yayıldığı, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkin bir iletişim sisteminin hakim olduğu, çok becerili bireylerin rollerinin sürekli olarak yeniden tanımlandığı, iş becerisine dayanan bir yetki dağılımını esas alan bir yapıya dönüşmesi gerektiği söylenebilir.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının doğal sonucu olarak ortaya çıkan Altı Sigma kavramıyla Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sistematik hale gelmiştir.

2-TÜRKİYE'DEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ SOMUT ÖRNEKLER

Aşağıda; Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş sürecinde önemli aşamalar kaydeden işletmelerin tanıtımı ve işletme yetkilileriyle yapılan röportajlar bulunmaktadır. Bu mülakatlarda bazı işletmelerin çalışanları üzerine yaptıkları değişimleri, bazılarının yönetim bazlı yaptıkları değişimler örnek olarak verilmiştir. Bu işletmelerden bazıları her sene Kal Der tarafından verilen Ulusal Kalite Ödülünü kazanmış, hatta bazıları EFQM Ödüllerine aday olarak gösterilmişlerdir.

¹²⁵ Bozkurt, Rıdvan, Eşit, Ceylan, s.15

2.1.-Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarında Değişim ve Autoliv Cankor İşletmesi Örneği

Türkiye’de 1984’den beri aktif bir şekilde varlığını lisans yoluyla sürdüren bir İsveç Grubu olan Autoliv, 1984’te ilk önce tamamen Türk sermayeli Cankor otomotiv şirketiyle bir lisans anlaşması imzalayarak faaliyetlerine başladı. Cankor otomotiv şirketinin yüzde 100 yerli sermayeli şirket yapısı 1993’e kadar devam etti. 1993’te şirketin yüzde 50 hissesinin Autoliv’e satılması kararlaştırıldı. Autoliv, Türkiye’de hisse payını 1997’de yüzde 90’a, 1999’da da yüzde 100’e kadar çıkartarak şu an yüzde 100 yabancı sermayeli bir şirket durumuna geldi. İşletme, İstanbul Sanayi Odası’nın belirlediği 2005 yılı 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında 119. sırayı almıştır.

Gebze Organize Sanayi Bölgesi’nde 18000m²’si kapalı toplam 24000m²’lik alanda, 1000’e yakın kişinin istihdam edildiği Autoliv Cankor’da emniyet kemeri, hava yastığı ve direksiyon simidi üretimi yapılmaktadır. Türkiye’nin, alanındaki en önemli ve ilk tesisi olan işletmede, Toyota, Oyak Renault, Ford Otosan, Tofaş/Fiat, Lancia, Hyundai/Kia için üretim yapmaktadır. Autoliv’in yay ve direksiyon üretimleri de Taysad Organize Sanayi Bölgesindeki 7000m² kapalı alana sahip bir başka tesiste sürdürmektedir.

Türkiye’deki üretim üniteleri yanı sıra Autoliv Türkiye, yarım milyon dolarlık bir yatırımla Türkiye’deki ilk çarpışma (sled) test laboratuvarını da kurmuştur. Autoliv Türkiye”sled” testin yanı sıra otomotivin ilgili sektöründe gereksinim duyulan çeşitli laboratuvar testlerini gerçekleştirme imkanı da mevcuttur. Kuruluş, faaliyette bulunduğu bölgeye, sağladığı istihdamın yanında toplumsal bilinçlendirme çalışmaları ile de katkıda bulunmakta ve bu alanda önemli çalışma ve projelerde yer almaktadır. En son ISO 14001 sertifikasını almaya hak kazanan Autoliv Cankor ayrıca ISO 9001/QS 9000, ISO 16949, EAQF 94 belgelerine de sahiptir.¹²⁶

¹²⁶ Gebze Organize Sanayi Bölgesi Teknoparkı Resmi Sitesi, <http://www.gosbteknopark.com/autoliv.asp> (20.01.2010)

Aşağıda işletmenin İnsan Kaynakları Yöneticisi, Recep Yiğit'le yapılan mülakattan kesitler bulunmaktadır:

-Çalışanlarınızın şirketinize olan bağlılığını nasıl sağlıyorsunuz?

Çalışanları ve şirketi birbirine kenetleyen sihirli yapıştırıcı, güçlü çekim kuvveti; onların birbirlerine karşı duydukları "karşılıklı güven" duygusudur. Eğer siz şirket olarak tüm enerjinizi çalışanların gelişimine harcar, odak noktanızı onların mutluluğu, eğitimi, kariyeri üzerine yapılandırırsanız, onlar da size yani çalıştıkları şirkete maksimum çaba ve gayret ile katkıda bulunmaya çalışacak, en yüksek performans ile şirket hedeflerinin gerçekleşmesine odaklanacaklardır. Böyle bir "kazan - kazan" ilişkisinin, "karşılıklı güven" ilişkisinin bulunduğu ortamlarda da beklenen her türlü sonuç, arzulanan inovasyon, hedeflenen vizyon önünüze daha kolay gelecek, çalışanlar ile olan iletişiminiz daha pozitif yürüyecek ve şirketinizin büyümesi, yatırımınızın geri dönüşü, verimliliğiniz, karlılığınız, hisse değeriniz vb. gibi sizi gece uykularınızdan uyandıracak olan tüm kabuslarınız bir bir ortadan kalkacaktır. Özetle başarının temeli 'karşılıklı güven' duygusunun oluşturulmasına dayanır. Bu da çaba ve özveri (niyet) ile standartların ve prosedürlerin (sistem) kurulmasıyla gerçekleşebilir. Bunu yetkin ve yetenekli bir insan gücü sağlayabilir.

- Şirket hedeflerini çalışanlara nasıl aktarıyorsunuz? Nasıl izliyor, ölçüyor ve aksiyon alıyorsunuz?

Şirket hedeflerinin kaçar yıllık dönemler için belirlendiği çok önemli. Çünkü bu tepe yaklaşımı ile aynı zamanda çalışanlarımıza rol model olacağımız için onlarda da kısa, orta, uzun vadeli plan yapabilme ve izleyebilme becerisini geliştirmiş oluruz. Biz şirketimizde hedeflerimizi, bağlı olduğumuz Global Avrupa organizasyonumuzdan üçer yıllık dönemler için alıyoruz. Türkiye organizasyonunda ise yönetim kademesi olarak global hedeflere lokal bazda nasıl destek vermemiz gerektiğini tartışıyoruz. Önce SWOT (Güçlülük, Zayıflık, Fırsat, Tehditler) analizi yaparak odaklanacağımız alanları tespit ediyor, daha sonra bu alanlardaki hedeflerimizi ve bu hedeflerin kimlerin sorumluluğunda olacağını belirliyoruz. Bu yayılım politikasında klasik organizasyonlardan farklı olarak, departman ve fonksiyon hedeflerinden ziyade

proseslerin bu şirket hedeflerine nasıl destek vereceğine bakıyor ve ana prosesler ile destek proseslerinin hedeflerini yapılandırıyoruz. Her prosesin bir sahibi var ve bu yöneticiler, kendi alt kadrolarına bunu yaymaktan sorumlu. İşletmemizde uygulanan "Balanced Score Card / İşletmesel Şirket Karnesi" metodolojisi sayesinde düzenli aralıklarla bu hedeflerin aylık durumlarını görebiliyor, beklenmeyen, hedeflerin altında kalan indikatörlerle ilgili karşı aksiyon planlarımızı oluşturuyoruz.

Hedeflerinizi tutturabilmek kadar, çalışmalarınızda nasıl bir metod izlediğiniz ve bunu şirketinizin bir kültürü haline getirip getiremediğiniz de oldukça önemli. Örneğin biz Autoliv Cankor'da üretim modeli olarak tüm dünya Autoliv şirketlerindeki gibi "APS - Autoliv Üretim Sistemi" modelini kullanmaktayız. Kaynağı TPS - Toyota Üretim Modeli'nden gelen bu yönetim modelinde sonuçlar kadar nasıl bir yaklaşım sergilediğiniz ve bu yaklaşımın standart olup olmadığı da çok önemli. Bizim ülkemizde karşılaştığımız en büyük sıkıntılardan bir tanesi malesef standartları temin edememek. Bir gün iyi başardığımız bir konuyu başka bir tarihte daha kötü yapabilmek. Bu nedenle çalışmanızın eğitimi, beceri seviyesi, farkındalık biçimi çok çok önemli.

APS (Otomatik Üretim Sistemi) yoluyla dünya üzerindeki diğer Autoliv'lerle kıyaslama yapabildiğimiz gibi aynı zamanda bir rekabetinde içindeyiz. Global şirketler, belirlemiş oldukları temel indikatörlerini sıklıkla "kıyaslama" usulü ile karşılaştırmak isterler. Ülke olarak neredesiniz? Hedeflerinizin gerisinde kalmışsanız bunun temel nedenleri nedir? Hedeflerinizin çok çok üstünde değerler elde etmişseniz, bu iyi sonuçlar birer "best practice/en iyi uygulama" olarak diğerlerine nasıl yol gösterebilir? Bunu hayata geçirirken de kendi ülke değerleriniz ile mukayase etmek tabii ki kaçınılmaz. O halde kendi ülkenizde bulunduğunuz sektörü de iyi tanımalı, iyi bir network içerisinde karşılıklı bilgi alışverişini gerçekleştirebilmelisiniz. Bir tarihte daha kötü yapabilmek. Bu nedenle çalışmanızın eğitimi, beceri seviyesi, farkındalık biçimi çok çok önemli.

APS yoluyla dünya üzerindeki diğer Autoliv'lerle kıyaslama yapabildiğimiz gibi aynı zamanda bir rekabetinde içindeyiz. Global şirketler, belirlemiş oldukları temel indikatörlerini sıklıkla "kıyaslama" usulü ile karşılaştırmak isterler. Ülke olarak neredesiniz? Hedeflerinizin gerisinde kalmışsanız bunun temel nedenleri nedir?

Hedeflerinizin çok çok üstünde değerler elde etmişseniz, bu iyi sonuçlar birer "best practice/en iyi uygulama" olarak diğerlerine nasıl yol gösterebilir? Bunu hayata geçirirken de kendi ülke değerleriniz ile mukayese etmek tabii ki kaçınılmaz. O halde kendi ülkenizde bulunduğunuz sektörü de iyi tanımalı, iyi bir network içerisinde karşılıklı bilgi alışverişini gerçekleştirebilmelisiniz.

Eğer siz şirket olarak tüm enerjinizi; çalışanların gelişimine harcar, odak noktanızı onların mutluluğu, eğitimi, kariyeri üzerine yapılandırırsanız, onlar da size yani çalıştıkları şirkete maksimum çaba ve gayret ile katkıda bulunmaya çalışacak, en yüksek performans ile şirket hedeflerinin gerçekleşmesine odaklanacaklardır.

Liderlik, çalışanlar ve çalışanlar ile ilgili sonuçların sorumluluğu bizde bulunmaktadır. Autoliv Cankor geçtiğimiz yıl ilk başvurusunu yapmış olduğu halde EFQM Mükemmellik ödülünde "Finalist" olabilme başarısını göstermiş bir şirket. İK bölümü bu model sayesinde tüm proses ile iç içe olabiliyor, onların hedeflerine katkıda bulunabiliyor, çalışanlarla ilgili sonuçlarda tüm şirketi ilgilendiren değerleri temin edebiliyor. Örneğin "Devamsızlık", İK prosesinin bir ana indikatörü olmasına rağmen, üretim birimlerinden gelen bu verilerin beklenen değerlerin altına düşmemesi için sürekli üretim birimleri ile ortak stratejiler belirleyip, iyileştirilmesi için çaba harcıyor. Tek tek sonuçları analiz edip, Balık Kılıcı analizi gibi nedenlerle kök nedene gidilebiliyor. İK olarak tüm üretim birimlerine destek veren, yol gösteren anahtar rolü oynayan olabiliyorsunuz. Benzer çalışmalarını diğer temel indikatörlerde de yapabilir, direkt işçilik maliyetleri, fazla mesai saatleri, indirekt çalışan oranları gibi indikatörlerde de diğer bölümler ile omuz omuza çalışabilir, onları destekleyen olabilirsiniz.

- Çalışanlarınızı yaratmak istediğiniz "kültürün" bir parçası haline nasıl getiriyorsunuz?

Farkındalık yaratmak kolay değil. Bu bir süreç ve daha şirkete atılan ilk adımda, henüz işe alımlarda bu süreç kendini göstermekte. Mülakata davet ettiğiniz adayın şirketinize adım attığı ilk gün-den itibaren ilgili İK yetkilileri tarafından karşılanması, ağırlanması ve uğurlanması ile ilgili aday üzerinde kültürünüzün ilk rüzgarını hissettirebilirsiniz. İşbaşı yapmaya hak kazanan her aday, alacağı oryantasyon

eğitimlerinde, işletme kültürünün tüm temel öğelerini öğrenir, kendisine sunulan Şirket El Kitabı'nı imza karşılığı teslim alır.

Şirketin global etik değerlerini kabul ettiğini yazılı beyan eder ve iş üniformaları ile iş hayatının hemen başında o işletmeün kültürü ile tanışmış olur. Her işletmeün temel değerleri mevcut olmalıdır ve kendi temel değerleri çizgisi paralelinde işletme içi uygulamalar yer almalı ve bunlar birbirlerini tamamlayan sistemler oluşturmalıdır. Ancak; burada tuzak olabilecek, çalışanı şaşırabilecek, onları yanılgıya ve şüpheyeye düşürebilecek pratikten kaçınılması gerekir. Siz şirket olarak benim temel değerlerim içerisinde 'çalışanlarım' var derseniz, çalışanınızın size bakış açısı süratle değişir, güveni, zedelenir ve performansı düşer. Bu nedenle yazılı işletme kültürü ile hayata geçen uygulamaları neye, nasıl, ne zaman, ne şekilde öneri vereceğinin standardını oluşturmak, bunu bir hedef, bir indikatör olarak belirlemek ve düzenli olarak ölçmek zorundasınız. Sistemde aksayan yanlar varsa, kişi başı öneri beklenen adetlerde gelmesine rağmen beklenen kaliteden yoksun ise, oluşturmaya çalıştığımız "farkındalık" henüz yaratılmamış demektir.

- İK olarak etkinliğiniz nereden kaynaklanıyor?

Liderlik, başarı vizyonu ile başlar. Dolayısı ile ilhamımızı paylaşılan vizyondan alıyoruz. İK bölümümüzün imajını, sadece kontrol eden, sorgulayan, açık yakalayan, hesap soran, disiplin takip eden maskelerden arındırıp; aynı zamanda destek veren, hizmet eden, yönlendiren, konumuna birbirlerini tamamlayabilmelidir. örneğin "Öneri Sistemi" sizin şirketinizde her çalışanınızın sahiplenmesini istediğiniz bir davranış biçimi ise, bu konuda tüm çalışanlarınızı temel eğitimden geçirmek çekiyoruz. Böylece çalışanlar da bu şirkette özel bir ilişkinin parçası olduklarını, güvenin oluştuğunu görüyor ve hissediyorlar. Etkinliğimizi, sahip olduğumuz görevden, bilgiden, unvandan değil kişisel imajımızdan almaya çalışıyoruz. Şunu çok iyi biliyoruz ki çalışanlara ve de üst yönetime verdiğimiz mesaj sadece bilgiye veya taşıdığımız role dayanırsa, etkisi anlamsız, geçerliliği az olacaktır. O halde yetkin bir ekip görüntüsü verebilmek için çalışanlarımız ile uzun soluklu kalıcı ilişkiler kurmaya çalışıyoruz, onları koruyan, geliştiren sistemler geliştiriyoruz. Şirket yönetimini destekleyen sistemler inşa ederek,

Çalışanların bunun bir parçası olmalarını sağlıyoruz. En önemlisi çalışma ortamının motive edici olabilmesi için çalışıyoruz.

2.2.-Toplam Kalite Yönetimi alışmaları ve Teknosa rneği

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ő. bünyesinde kurulan Teknosa İ ve Dış Ticaret A.Ő., teknoloji ürünlerini en uygun fiyat ve en iyi hizmet kalitesi ile tüketicilere sunmayı amaçlayan bir teknoloji perakende zinciridir.

Teknosa, mağaza adedi ve bulunduğu il sayısı bakımından Türkiye’de bir ilki temsil etmektedir. 2000 yılında 5 mağaza ile faaliyete başlayan Teknosa, bugün Türkiye’nin 65 ilinde 240’tan fazla mağazasıyla hizmet vermektedir. Teknosa, on yıl gibi kısa bir zamanda istikrarlı bir Şekilde büyümüŐ; yaygınlığı, hizmet kalitesi, güvenilirliği, hızı ve ürün çeşitliliği sayesinde Türkiye’nin en yaygın teknoloji perakendecisi konumuna ulaşmıştır.

Tüketicilerin teknoloji ürünlerinde aradıkları her Şeyi bulabildikleri Teknosa, uluslararası markaların da aralarında bulunduğu binlerce teknoloji ürününü tüketicileriyle buluşturmaktadır. “Herkes için teknoloji” felsefesini benimseyen Teknosa, yaygın mağaza ağı ile elektronikten iletişim araçlarına, kişisel bakımdan ev ürünlerine kadar her türlü teknoloji ürününü müşterilerine sunmaktadır. Teknosa, 80.000 metrekareden fazla toplam mağaza alanı ve geniş ürün yelpazesi ile her ay 5,5 milyonun üzerinde teknoloji tutkununa farklı ve keyifli bir alışveriş deneyimi yaşatmaktadır.163 kişilik bir ekiple faaliyete başlayan Teknosa bugün, konusunda uzman 3000’i aşkın çalışanıyla hizmet kalitesini ve ürün çeşitliliğini artırmaya devam etmektedir.

Teknosa, Uluslararası Standardizasyon rgt (International Standardization Organization–ISO) tarafından oluşturulan kalite yönetim standardı ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi’ni alarak teknoloji perakendeciliği sktrnde bir ilke imza atmıştır. Müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreçlerle yönetim, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar mekanizması,

tedarikçilerle güçlü ilişkiler olmak üzere sekiz başlıkta gerçekleştirdiği uygulamalarla, sektörde en kapsamlı ISO 9001:2000 Kalite Belgesi'ne layık görülmüştür.

Teknosa standart mağaza anlayışının dışına çıkarak yeni mağaza konseptleri ile de tüketicileriyle buluşmaktadır. Eşsiz tasarımı ve dünyaca ünlü seçkin markalara ait ürün gamı ile geleceğin teknoloji mağazası olan Teknosa Etiler Mağazası ve seçkin bir çizgiye sahip Teknosa Kanyon Mağazası, Teknosa'nın yenilikçi anlayışını en iyi şekilde yansıtmaktadır. Büyük metrekareli mağaza konseptleri Teknosa Planet, Teknosa Extra ve Exxtra mağazaları da Teknosa müşterilerine benzersiz bir alışveriş deneyimi sunmaktadır. Teknosa, müşterilerinin teknoloji ürünlerindeki ihtiyacını her an karşılamak amacıyla iki farklı kanal ile de hizmet vermektedir. 444 55 99 telefonla satış kanalı ve geniş ürün yelpazesine sahip internet satış kanalı www.teknosa.com, 7 gün 24 saat Teknosa müşterilerinin hizmetindedir.

2001 yılının Kasım ayında "Türkiye'nin İklimlendirme Merkezi" İklimsa, Teknosa bünyesinde faaliyetlerine başlamıştır. Mitsubishi, Sharp, Midea ve Samui gibi dünyanın lider klima markaları ve dünyanın lider kombi markalarından olan Beretta ile tüketicilerin iklimlendirme konusunda tüm ihtiyaçlarına cevap veren İklimsa, 44 İKLİM yani 444 55 46 numaralı müşteri danışma hattı ile 24 saat hizmet sunmaktadır.¹²⁷

Aşağıda Altı Sigma ve Grup Kalite Müdürü Dr.Ümit Özen'le yapılan röportajdan kesitler yer almaktadır.

Müşteriye sunulan ürün ve hizmetlerde kaliteden ödün vermeden yapılan düşük maliyetli ve hızlı süreçler, rekabet yolunda şirketlerin önünü açmaktadır. İsrâfların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması için yapılan çalışmalar yalınlaşma çalışmalarının özünü oluşturmaktadır. Günümüzde herşeyin belirleyicisi olan hız, esneklik, farklılık, kalite ve rekabetçi fiyat yalın uygulamaların odaklandığı temel konulardır. Sürekli büyüme ve rekabetin az yaşandığı dönemlerde çok dikkat edilmeyen israflar ve kayıplar, yüksek rekabet ve küçülen pazarlarda daha kritik olmaya başlamıştır. Özellikle kriz ortamında başarının ve rekabetin şirketlerde sürdürülebilirliğini sağlamak

¹²⁷ Teknosa İşletme Web Sitesi:

<http://www.teknosa.com/WEB/IŞLETMESAL/About/teknosahakinda.htm> (21.01.2010)

yalınlaşma çalışmaları ile mümkün olabilmektedir. Teknosa'da 2009'da başlayan yalınlaşma çalışmaları ile kritik süreçler de kalite, hız ve maliyet açısından önemli başarılar elde edilmiştir. Altı sigma analiz yöntemleri ile de desteklenen bu çalışmalar, alınan grup kararlarının hızla uygulanması ile büyük faydalar kazanılmıştır.

- Teknosa'da Yalınlaşma çalışmaları ve elde edilen kazançlardaki amaç nedir?

Kalite Yönetim Sisteminin sürekliliğini, modern yönetim tekniklerini uygulayarak, müşteri memnuniyetini ön planda tutan ve bunu kendisine politika edinmiş olan Teknosa'da başlatılan yalınlaşma çalışmalarının amacı yalın tekniklerin uygulanması yoluyla şirket iş sonuçlarına yansiyacak iyileştirmelerin sağlanmasıdır.

Öncelikle tüm süreçler gözden geçirilerek, performansı kritik ve müşterilere sunulan hizmetleri etkileyen stratejik süreçler tespit edilmiş ve öncelikli olarak başlanılacak proje konuları yönetimce belirlenmiştir. Yapılacak yalınlaştırma çalışmaları ile müşterilere sunulan değeri mükemmelleştirerek daha hızlı, daha kaliteli hizmet/ürün sunan, maliyetlerde sürekli düşme sağlayarak sürekli iyileştirmeyi kendine kültür haline getirmiş çalışanlardan oluşan bir şirket olabilmek hedeflenmiştir. Çalışanların süreçler üzerindeki farkındalığı ve yetkinliği bu çalışmalarla daha da artmıştır. Çalışanların önerileri toplanarak gelecek durum haritası çizilmiştir. Çizilen bu haritanın ve kaizenlerin uygulanabilirliği ekip içinde tartışılarak, uygulanabilir olanlar için bir uygulama planı hazırlanmıştır.

- Bu süreç uygulanacak yöntem ve uygulamalar nelerdir?

Yalın çalışmaları ile incelenecek süreçler belirlendikten sonra, yalın çalıştaylarına katılacak ilgili süreç sahiplerinden bir proje ekibi oluşturulmuştur. Bu kişilere çalışma öncesinde yalın düşünce ve değer akış haritalama eğitimleri verilmiştir.

Her bir proje, birbirini takip eden 5 haftanın belirli bir günü olacak şekilde sürmüştür. Çalıştaylar incelenen süreçlerin olduğu yerlerde yapılmıştır. Çoğu zaman süreç yerinde incelenerek, süreçte yaşanan problem ve sıkıntılar yerinde tespit edilmiştir. Böylelikle mevcut durumu yansıtan değer akış haritasının (VSM: Value Stream Map) çizilmesi sağlanmıştır. Süreç adımlarının zaman ve kişi sayıları bilgilerine ihtiyaç duyulmuştur. Değer akış haritasındaki her bir faaliyet adımının süre ölçümleri

sahada gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler 6 sigma yöntemleri ile analiz edilerek süreçteki kritik problem alanları belirlenmiş ve bunların nedenleri ortaya çıkarılmıştır.

Analiz edilen veriler tüm proje ekip üyeleri tarafından bir sonraki toplantıda birlikte gözden geçirilmiştir. Mevcut durum haritasının üzerinde toplanan verilerin istatistiksel analizi (pareto diyagramları, zaman serileri grafikleri, hipotez testleri gibi) eklenerek, herbir süreç adımında müşteri gözünde değer yaratmayan israf alanları ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca müşteri talebi ve beklentileri ile ilgili veriler de harita üzerinde gösterilmiştir. Müşteri için değer yaratmayan israf alanlarının azaltılması veya yok edilmesi amacıyla kaizen (iyileştirme) uygulama planının üzerinde her bir kaizenin (iyileştirmenin) konusu, iyileştirilecek alana ait göstergenin mevcut durum ve hedeflenen değeri ile zaman planı detaylandırılmıştır. Projenin hedeflenen kazanımları ve sürecin izleme göstergelerinin belirlenmesi ile proje çalışması tamamlanmıştır.

Proje sonrasında her hafta Kaizen uygulama planı gözden geçirilerek, aksiyonların takibi yapılmıştır. Ayrıca sürecin gelecekteki izleme göstergeleri, yalın proje izleme göstergeleri işletme karnesi oluşturularak, elektronik ortamda gerçekleşen değerler hedefleri ile karşılaştırmalı olarak izlenmeye alınmıştır.

- Yalınlaşma uygulamalarının sonuçları neler olmuştur?

Yalın proje sonucunda toplam akış süresi, kalite ve maliyet boyutlarında önemli sonuçlar elde edilmiştir.Çalışmada, aynı işin birden fazla başka bölümler tarafından yapılması, gereksiz veri girişleri, gereksiz taşımalar gibi israflar ortaya çıkarılmıştır. Aynı işleri yapıp değer yaratmayan bölüm çalışanları diğer bölüme alınarak, israflar ortadan kaldırılmıştır. Bu şekilde toplam akış süresinde %82'ye varan iyileşmeler sağlanmıştır. Gereksiz iş tekrarlarının yapılmaması nedeniyle, mevcut çalışanın daha etkin ve motivevi çalışması sağlanmıştır. Proje sonunda yapılan iyileştirmelerle, incelenen süreçlerin daha hızlı akması, faaliyetlerin daha kısa zamanda bitmesi, ilk seferde doğru yapma oranının (kalite) artması, kaynak israfının azaltılması ile maliyetlerde azalma sonucunda karlılık olumlu yönde etkilenmiştir.

Bazı projelerde iyileştirme önerileri sadece proje ekip üyelerinden değil, tüm çalışanlara anket göndererek ve sonuçları analiz edilerek sistemsel iyileştirmelere ve hatta kökten değişikliklere gidilmiştir. Sahadaki çalışanlarımızdan müşterinin sesini de

bu şekilde almak, çalışanlarımızın tamamını anket yoluyla bu projelerde alınacak kararlara ortak yapmak, projelerin sahiplenilmesini ve başarısını çok arttırmıştır.

2.3.-Toplam Kalite Yönetimi değişim süreci ve 2004 Yılı Ulusal Kalite Başarı Ödülü Alan Otokoç Örneği

Aşağıda 2004 yılı Ulusal Kalite Başarı Ödülü alan Otokoç işletmesinden Cenk Çimen'le yapılan bir mülakattan kesitler yer almaktadır.

- Otokoç, Koç Grubunun en eski kuruluşlarından bir tanesi; buna karşılık çok genç bir çalışan kadrosuna sahip, eski ve yeni bir dinamizm oluşturdu mu?

Otokoç'un temelleri Koç Topluluğu'nun kurucusu Vehbi Koç'un 1928 yılında Ford Motor Company'nin Ankara Acentalığını alması ile atılmıştır. Vehbi Bey'in kurduğu ilk şirketlerden biri olan Otokoç, aynı zamanda Türkiye'deki ilk otomotiv şirketi ve otomotiv sektöründeki birçok işletmenin (Tofaş, Otosan, yan sanayi şirketleri) da kurucusudur. Koç Topluluğu için hem maddi hem de manevi önemi vardır. Birçok yöneticinin yetiştiği, Rahmi Koç'un da 1959 yılında ilk işe başladığı işletmedir. Otokoç, 2001 yılında topluluğun altı bölgesel şirketinin tek çatı altında toplanması ile yeniden yapılandı. Müşterilerine perakende satış, filo satış, ikinci el, servis ve yedek parça, toptan yedek parça, sigorta ve finansman ve aksesuar satışı gibi hizmetler sunan Otokoç; Türkiye'nin 5 büyük coğrafi bölgesinde, 9 ilinde, mevcut 12 satış ve satış sonrası noktasında şubeler ve şubelere bağlı uydu noktaları ile 51.000 m2 kapalı, 60.000 m2 açık alan üzerinde faaliyet göstermektedir. Ford ürünlerinin yurt içi pazarında %27'sini satan Otokoç, Ford Otosan'ın en büyük bayisi konumundadır. Otomotivle ilgili tüm çözümleri tek çatı altında müşterilerine sunan Otokoç; her biri bulunduğu bölgenin eğilimleri, yaşam tarzı ve müşteri beklentilerine göre hizmet veren şubeler, Türkiye geneline yedek parça satışı yapan Toptan Yedek Parça Operasyonu ve Yönetim ve Destek süreçlerini sağlayan merkez birimlerinden oluşmaktadır. Eski ve yeni oldukça güzel bir uyum oluşturdu. Kişiliğimizin bir yanı köklü ve güçlü diğer yanı da genç ve dinamik. Değişimi yaşam tarzı haline getirdik. Esnek, müşteri ve çözüm odaklı, heyecanlı bir ekibiz.

- Neden Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını başlattınız? Kalite yolculuğunuzda neredesiniz?

Çalışmalarımız 1999 yılında başladı. İlk önce Otokoç Eskişehir'de ISO 9002 Kalite Belgesi'ni aldık. 2001 yılında çalışmalarımızı yaygınlaştırdık ve ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'ni uygulayan ve belgeleyen ilk otomotiv işletmesi olduk. 2000 ve 2002 yıllarında Ford of Europe tarafından en iyi bayi ödüllendirmek üzere verilen Chairman's Award'u kazandık.

2001 yılında yaşadığımız yeniden yapılanma sürecinde ilk önce sistemleri tanımlayan bir araç arıyorduk. ISO 9001:2000 bu ihtiyacımızı karşıladı. Sonrasında ise Otokoç'u geleceğe taşıyacak ve sürekli gelişmeyi sağlayacak bir model arayışına girdik. EFQM (European Foundation for Quality Management) 'Mükemmellik Modeli' içerdiği kriterler ve puanlama yöntemiyle incelediğimizde bizi geliştirecek olan modeldi. Yani biz ilk önce bu modeli bir yönetim modeli ve yaşam felsefesi olarak belirledik. Bu doğrultuda 2002 yılında ilk özdeğerlendirme çalışmasını gerçekleştirdik. Bu çalışma sayesinde kendimizi gördük ve bu modeli daha sistemli uygulayabilmek için 2003 yılının hemen başında Mükemmellik Adımları Projesi'ni devreye aldık. Projenin ilk senesinde EFQM tarafından "Mükemmellikte Yetkinlik" onayı aldık. 2004 yılında Ulusal Kalite Ödül sürecinde finalist olduk ve Ulusal Kalite Başarı Ödülü'ne hak kazandık. Bu süreçte tüm kademelerden oluşan "kriter ekipleri" kurduk ve kitabımızı oluşturduk. Her şubemizi birkaç kez ziyaret ederek tüm çalışanlarımıza eğitimler verdik. Özdeğerlendirme sonucunda ortaya çıkan iyileşmeye açık alanlarımızı önceliklendirdik ve proje ekipleri kurarak (OSİE) sistemlerimizi iyileştirdik. Tüm paydaşlarımızı (müşteriler, işbirlikleri, hissedarlar) sistemin içine dahil ettik ve birlikte çalıştık. Yolcuğumuzun ise aslında daha başındayız ama önemli olan nasıl bir yol izleyeceğimizi biliyoruz.

- Rekabetin kıyasıya bir hal aldığı günümüzde Toplam Kalite Yönetimi'nin fark yaratmadaki etkisi nedir?

Biz yılda 150.000 müşteri ile direk temas kuran ve coğrafi olarak yaygınlık gösteren bir hizmet şirketiyiz. Hem de otomotiv perakendeciliği gibi zor bir alanda

hizmet veriyoruz. Dolayısıyla, müşteriye memnun etmek ve bu memnuniyeti sürekli kılmak oldukça zor. Özellikle rekabetin arttığı bu dönemde ürünler de birbirinden büyük farklılıklar göstermezken sunduğunuz hizmet daha da büyük önem taşıyor. Biz, işlerimizin odağına müşterimizi koyarak çalışıyoruz. Bu noktada da kalite bizi farklılaştıran, rekabette ve hizmette öne çıkartan vazgeçemeyeceğimiz bir konu.

-Sektörünüzde rekabet ne durumda? Ford'un bu yıl satışlarda birinci olduğunu biliyoruz; Otokoç'un buna nasıl katkısı oldu?

Koç Holding'in "tüketiciye en yakın topluluk olma" stratejisinden yola çıkarsak yılda 150.000 müşteriye hizmet veren Otokoç bu stratejiyi önemli ölçüde destekliyor. Türkiye'deki her 4 Ford araçtan 1 'ini Otokoç satıyor. Ford markasının gücü ile Otokoç'un hizmet kalitesini bir araya getirdiğimizde hem Türk otomotiv sektörüne, hem de Ford markasına önemli katkılarda bulunuyoruz. duyabileceği tüm hizmetleri aynı çatı altında kalite anlayışıyla sunuyor. Bu da bize rekabet avantajı sağlıyor.

- Şirketler ve işletmeler için Toplam Kalite Yönetimi'nin önemine vurgu yapmak, özendiriciliğini artırmak konusunda OTOKOÇ'un kendi deneyimlerini bizlere aktarır mısınız?

Burada konuya nasıl yaklaştığınız önemli. Eğer ödül almak amacıyla Toplam Kalite Yönetimi'ne başladıysanız uzun dönemli ve kalıcı faydalar elde edilebileceğini düşünmüyorum. Ancak, bir yönetim modeli olarak ele alıp kendinizi o yönde geliştirme çabası içindeyseniz o zaman gerçekten geliyorsunuz.Ardından gelen ödül de doğru yolda olduğunuzu gösteren ve organizasyonunuzu heyecanlandıran bir unsur oluyor. Biz Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli sayesinde kendini sürekli gözden geçiren ve iyileştiren, çalışanları ve müşterileri için değer yaratarak büyüyen bir organizasyon olduk. Kendimize bu noktada doğru bir rehber seçtiğimizi düşünüyorum.

- OBİS projenizden ve OBİS'i TKY ile nasıl bütünleştirdiğinizden söz eder misiniz?

Otokoç'un bilgi teknolojileri stratejisi sürekli e-dönüşüm ile rekabet avantajını yakalamak ve bu avantajı artırarak sürdürmektir. Bu stratejinin alt kırılımlarını

sıralamak gerekirse; tüm çözümlerde internet teknolojisinin kullanılması, sunucu konsolidasyonu, kritik işletim faaliyetlerinin dış kaynaklardan sağlanması, binlik kaynak gerektiren çalışmaları dış kaynaklarla beraber gerçekleştirerek kısa sürede tamamlama ve teknolojiyi geliştirirken kullanıcılar ile beraber çalışmaktır.

Otokoç Bilgi ve İletişim Sistemi (OBİS) Projesi, 2001 yılında yeniden yapılanma sonucunda bugünkü organizasyon yapısına kavuşan Otokoç'un vizyonu "Türk Otomotiv sektöründe satış ve satış sonrası hizmetleri sunan lider şirket olmak"tır. Bu vizyon doğrultusunda yapılan analizlerde 2001 yılında kullanılan bilgi teknolojilerinin Otokoç'un hizmet vizyonunu gerçekleştirmek konusunda yeterli fonksiyona ve esnekliğe sahip olmadığı, ayrıca yeni oluşan büyük organizasyondaki bilgilerin akışını desteklemediğini gördük. OBİS Otokoç için:

- a) Hizmet şirketi olmanın temel koşullarından olan Müşteri İlişkileri Yönetiminin gerçekleştirilmesi.
- b) Birimler ve süreçler arası bilgi akışının otomatik hale getirilmesi.
- c) Merkezi yönetim için gereken bilgilerin hızlı ve sağlıklı olarak toplanabilmesi açısından stratejik öneme sahiptir.

OBİS satış, satış sonrası, toptan yedek parça, mali işler, pazarlama, müşteri ilişkileri, yönetim gibi süreçlerimizin tek bir sistem ile otomasyonunu sağlamaktadır. OBİS, Otokoç'un otomotiv sektöründe verdiği tüm hizmetlerin otomasyonunu hedefleyen bir yazılımdır. Otokoç'un v-dönüşüm stratejilerinin en önemli bileşenidir. İnternet teknolojileri kullanılarak (Microsoft.Net) geliştirilmiş; bakımı ve yönetimi kolay, üstelik her yerden erişilebilir bir sistem ortaya çıkmıştır, içerdiği özellikler Otokoç çalışanlarından çok büyük bir ekibin (80 kişi) katılımıyla belirlenmiştir.

Proje Ocak 2003 tarihinde hayata geçmiş olup Proje Yöneticisi Erdal Kemikli liderliğinde çalışmalar devam etmektedir. Bizler tarafından da yakından izlenen uygulama sürekli olarak yenilenmekte, proje ekibinde yer alan tüm bölümlerin yöneticilerinden oluşan bir ekip uygulamanın aksaksız biçimde yürütülebilmesi için başarılı bir ekip çalışmasının örneklerini vermektedirler. KoçSistem ve Otokoç çalışanlarından oluşan teknik ekip de tüm kullanıcılardan sürekli olarak toplanan

talepleri öncelikleri doğrultusunda karşılamaktadır. Finansal sonuçlar yaratacak şekilde; yedek parça stoklarının paylaşılması, ünite stoklarının paylaşılması, ayırık sistemler nedeniyle tekrarlanan işlerden tasarruflar, eski yazılımların bulunduğu sunucu bilgisayarların bakım/işletim ve yenileme maliyetlerinden tasarruf, Otokoç çapında alacakların ve risklerin daha sağlıklı takibi ve kullanıcı bilgisayarlarında destek ihtiyacının azalması yönünde faydalar sağladı. Ayrıca, müşterilere tüm Otokoç hizmet noktalarında aynı politikaların uygulanabilmesi, müşteri bilgilerinin zenginleşmesi, bilgi güvenliği düzeyinin yükselmesi, raporlamaların hızlı ve sağlıklı hale gelmesi ve manuel işlemlerde oluşan hataların ortadan kalkması gibi finansal olmayan faydalar da sayılabilir. Bunların yanı sıra OBIS ile kavuştuğumuz teknoloji altyapısı sayesinde 2004 yılında Otokoç çağrı merkezi ve Otokoç internet şubesini devreye alarak müşterilerin Otokoç'tan hizmet alabileceği kanalları artırdık ve müşteri memnuniyetini daha yakından izleyebilir hale geldik. OBIS'in geliştirilmesi ile Otokoç'un süreçlerinin otomasyonu sağlanabilmiş, süreç performansını ölçme altyapısı kurulmuştur. Ayrıca müşteri ilişkilerinin daha sistematik yönetimi ve memnuniyetin izlenmesi olanaklı hale gelmiştir. Sistemin geliştirilmesi sürecinde ise tüm çalışanların katılımı ve süreç otomasyonu değişikliği sayesinde süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gerçekleşmektedir.

2.4.-Toplam Kalite Yönetimi Değişim Süreci ve 2005 Yılı Ulusal Kalite Başarı Ödülü Alan Hugo Boss Örneği

Aşağıda 2005 yılı Ulusal Kalite Başarı Ödülü alan Hugo Boss işletmesi Genel Müdür Yardımcısı Çınla Sarıkaya ile yapılan bir mülakattan kesitler yer almaktadır.

- Kimdir Hugo Boss İzmir?

1923 yılında kurulan Hugo Boss, modayı belirleyen uluslararası lider işletmelardan biridir. Prestijli ürünler, profesyonel lojistik sistemleri ve olağanüstü ürün sunumu Hugo Boss'u giyim sektörünün en üst segmentinde global pazar lideri yapmıştır. 2004 yılında 1.2 milyar Euro'luk cirosu ve dünya genelinde 7000 çalışanı mevcuttur. 112 ülkede, 650 mono label mağazada, 1 8 ülkede kendine ait showroumlarda ve 5.000'den fazla satış noktasında faaliyet göstermektedir.

1999 yılında Ege Serbest Bölgesinde erkek takım elbisesi üretmek üzere yola çıkan Hugo Boss'un İzmir'i seçmesindeki en büyük nedenin; çalışkan ve eğitimli iş gücü ve

Ege Bölgesinin uygun alt yapı imkanları olduğu belirtilmiştir. 450 kişi ile 23.000 m2 kapalı alanda başlayan takım elbise üretimi yılında gömlek bandının üretime başlamasıyla birlikte iki vardiyada 1.500 kişi için istihdam olanağı yaratmıştır.Hugo Boss Grubu içerce önemi artan ve endüstriye! know-how merkezi (bilgi merkezi) haline gelen Hugo Boss İzmir, Grup yönetiminin desteği ve inancını da arkasına alarak 2003 yılında Türkiye'de yatırımlara devam edilmesi kararının alınmasın da etkili olmuştur.

2004 yılında açılışı yapılan iki fabrikanın ilki bayan ve spor giyim alanında üretim yapmakta olup15.000 m2 kapalı alandan oluşan fabrika, 532 kişi ile tek vardiyada her türlü bayan dış giyim ceket, elbise, bluz, pantolon) ve spor giyim ürünleri(jean, denim, pantolon ve spor ceket) üretimi yapmaktadır. İkinci vardiya ve artan üretim kapasitesi ile beraber bu fabrikada 1 sene içerisinde istihdamın 1.000 kişiye ulaşması planlanmaktadır.

İkinci fabrikada ise klasik gömlek üretiminin yanı sıra casual gömlek üretimine de başlanmış, bu sayede kapasite günlük 7.000 adete ulaşmıştır. 786 kişiye istihdam sağlayan bu fabrika 15.000 m2 kapalı alanda faaliyet göstermektedir. Gömlek fabrikasında da 1 yıl içerisinde çalışan sayısının 950 kişiye çıkartılması planlanmaktadır.

Yine 2005 yılında kullanıma açılan Eğitim ve Geliştirme Merkezi (OPEX) sadece Hugo Boss İzmir fabrikalarına hizmet vermekle kalmayıp Hugo Boss Grubunun eğitim ihtiyacına yönelik faaliyetlerde de bulunacaktır. Sekiz toplantı salonu, 350 kişilik oditoryumu bulunan tesis, ayrıca simültane çeviri ile her türlü çağdaş ses ve görüntü altyapı imkanları sayesinde Grubun uluslararası toplantılarına da ev sahipliği yapacaktır.Aynı alanda bulunan Sosyal Tesisler (HB Club) ise bünyesindeki restoran, cafe, bar, oyun salonu, kuaför, fitness salonu, futbol, basketbol, voleybol ve tenis kortları ile çalışanlanmıza hizmet vermektedir. Moda ürünlerindeki yenilikçiliği ve liderliği ile tanınan Hugo Boss, aynı zamanda yönetim sistemleri kalitesi ve çalışanların yaşam kalitesi ile de örnek olma kimliğine sahiptir. Eğitim, ve Geliştirme Merkezi Hugo Boss İzmir çalışanlarının öğrenme ve öğretme merkezi olduğu gibi Grup bünyesinde de endüstriyel bilgi birikiminin paylaşıldığı bir platform haline gelmesi öngörülmektedir.

2004 Ekim ayı itibariyle Hugo Boss grubuna ürün üreten 190 üretici arasında, toplam 60.000 m2 kapalı, 120.000 m2 açık alanı ve yaklaşık 3000 çalışanı ile en büyük üretici unvanına sahip olan Hugo Boss İzmir, üretiminin tamamını ihraç etmektedir.

- Kalite Yolculuğu Sürecinizi Anlatır mısınız?

2001 yılında Genel Müdürümüz,ben ve Teknik Organizasyon Müdürümüz, kalite yaklaşımımızı yeniden oluşturmak üzere birçok danışmanlık şirketiyle görüştük ve bu yolculuğa Kal Der ile birlikte çıkmaya karar verdik.

Oluşturduğumuz çekirdek ekibe günler süren yoğun eğitimler organize ederek,bu kadronun işletme çapındaki Toplam Kalite Yönetimi anlayışının misyonerleri olmasını sağladık. Şirketimiz içinden kendi iç eğitimcilerimizi yetiştirerek, kendi eğitim programlarımızı oluşturarak tüm çalışanlarımızı eğitimden geçirdik. Yıllar içerisinde, sürekli iyileştirme yaklaşımımızın etkinliğini artırmak için diğer endüstrilerde uygulanan ve başarılı olmuş birçok metodolojiyi de şirketimizde uygulamaya başladık. Bu bağlamda 2002 yılında Yalın Üretim Tekniklerini, 2004 yılında Toplam Kalite Yönetimi ve 6 Sigma uygulamalarını devreye aldık.Yaklaşımlarımızı oluştururken kendi alanlarında birçok başarıya imza atmış şirketle de kıyaslama (benchmarking) çalışmaları gerçekleştirdik.

- Hugo Boss'un İzmir'de ürettiği gömlekler,tüm dünyada bu dev markaya üretim yapan 20 fabrikanın ürünleri arasında kalite açısından birinci seçildi.Sizi bu başarıya taşıyan en önemli aracı anlatır mısınız?

Hugo Boss İzmir olarak ürün kalitesinden çok süreç kalitesine odaklanılması gerektiğini düşünüyoruz. Ancak iyi tasarlanmış süreçlerin mükemmel kalitede ürünler üreteceğine inanıyoruz. Bu anlamda sürecin her bir adımını en ince ayrıntısına kadar tanımlayarak operasyon metotlarımızı oluşturuyoruz. Metotlarımız hem yüksek kalitede ürün üretmemizi hem de kalite standartlığını sağlıyor. Bu başarıyı getiren bir diğer önemli nokta da, çalışanlarımıza verdiğimiz operasyonel ve yönetsel eğitimlerin etkinliğidir. Örneğin 2004 yılında operatörlerimize 54 adam saat eğitim vermiş durumdayız.

-Ulusal Kalite Başarı Ödülü'nün çalışanlarınız üzerindeki etkisi ne oldu?

Bu ödülü almak neticede çalışanlarımızın başarısını taçlandırmak ve işletme olarak bize avantaj sağlamaktan çok, çalışanların motivasyonunu artırmada çok önemli bir ayrıcalık olarak, onlara armağan edilen önemli bir süreçti.Öncelikle şöyle bir yararı oldu: Biz o dönemde çok ciddi bir büyüme gösterdik. Yaklaşık 1000-1500 kişilik bir artışımız olmuştu. Ve yeni gelen herkese çok kısa sürede tüm detayları eğitimlerle aktardık. O anlamda çok büyük bir avantaj sağladı. Yeni gelenlerin kültüre adaptasyonu çok hızlı oldu. Şunu da eklemek gerekiyor: bizim kurulduğumuz yıl 1999. 2001 yılında geniş kapsamlı işletme eğitimlerimizi başlattık. Örneğin, Bayan ve Spor Giyim Fabrikası 4 Nisan 2004 yılında devreye alındı. Ama biz onlara 6 ayda şirketin 6 yıllık işletmesal bilgi birikimini aktardık ve 2000 kişiye yayılım sağladık. Bu da devasa bir çaba ve köklü bir organizasyon gerektirdi.

- İşletme olarak "biz bir aileyiz" sloganını benimsiyorsunuz ve çalışanların ailelerinin desteğine de önem veriyorsunuz. Bu anlayışın işletmeunuza katkılarını değerlendirir misiniz?

Bizim için tüm çalışanlarımızın aileleriyle birlikte büyük bir aile olabilmek çok önemlidir. Çalışanları ailelerinden bağımsız düşündüğünüzde "Biz Bir Aileyiz" söylemi slogan olmanın ötesine gidemez. Her ne kadar günlük hayatımızın önemli bir bölümünü işte geçiriyorsak da hepimiz iş dışında aile işletmenin bir parçasıyız. Bu iki işletme arasında ortak kesişim kümeleri oluşturmadığımız takdirde mutlu ve verimli bir çalışma atmosferi yaratılamayacağına inanıyoruz. Mevcut 3000 çalışanımıza rağmen biz kendimizi en az 12000 kişilik büyük bir aile olarak görüyoruz.

- Hugo Boss'u Hugo Boss yapan kültür ve kimlik özellikleri nelerdir?

Hugo Boss dendiğinde, 3000 Hugo Boss çalışanının ilk aklına gelen şey, en alt kademededen en üst kademeye kadar, başarıya azmiyle birlikte mükemmellik tutkusudur. Bizim her zaman bir söylemimiz var: Hugo Boss'da çok iyiler ve mükemmeller çalışır, ortalama hiçbir şeye yer yoktur. 3000 kişiye bu fikri yaymak hiç kolay bir şey değil. Ama bugün geldiğimiz noktada zaman zaman biz de dehşete düşüyoruz. Güvenlik görevlimizden, yemekhanede görevli arkadaşımıza, mühendisimizden müdürümüze kadar ortalama hiçbir şeyle yetinemez olduk. Onun dışında en belirgin özelliğimiz:

Adanmışlığımız. Burada hobisi işi olan insanlar çalışıyor. Gerçekten bir taraftan para kazanıp bir taraftan hobimizi yapıyoruz. Yaptığımız işten keyif aldığımız bir ortamda çalışıyoruz. Neticede 6 yılda burada gördüğünüz tesisler tüm çalışanlarımızın yaratıcı fikirleri ve katkılarıyla oluştu. Her noktasında Türk insanının, bizlerin emeği var.

- Bu da çalışanların motivasyonundaki en önemli etmen herhalde...

Kesinlikle katılımcılık var. Herkesin fikri, emeği, görüşü uygulama alanı buluyor. Dolayısı ile kendi eserimizi geliştirmek çok büyük bir zevk veriyor. Kurulu bir düzeni devam ettirmek, standart prosedür ve talimatları uygulamak yerine, kendinize has bir sistem yaratıyorsunuz.

- Yeni bir süreç başladığında aynı şeyi sürdürebilecek misiniz?

Aynı şey devam etmezse Hugo Boss'un varlığını sürdürmesi mümkün değil. 10 yıl boyunca stabil kalmayı göze alıyorsak, bir şekilde zaten 10 yıl sonrası için yok olmayı göze almışız demektir. Sürekli gelişmek zorundasınız. Durduğunuz an bile geriliyorsunuz. Dünyadaki rekabetle başa çıkmanın koşulu bu. 10 yıl sonra değil 20 yıl sonra da buradaki insanlar kendi geliştirdikleri bir işle mutlu olmak zorundalar. Biz bugün bunun temellerini atmaya çalışıyoruz. Her kademedeki çalışan için bu geçerli. Bizim her zaman desteklediğimiz yaklaşım: Saçma fikir yoktur. Uygulanabilir ya da belirli sebepler dolayısıyla uygulanamayan fikirler vardır. Her fikir değerlendirmeye değer. Her fikirden yaratıcı uygulamalar çıkabilir.

- Bu koordinasyonu kimler sağlıyor?

Hızlı bir büyümeyle beraber, üst yönetimle çalışanlar arasındaki bire bir dirsek temasını yakalamanız zorlaşıyor. Bu nedenle yakınlaşmayı sağlamak için iletişim gruplarının aktif desteğine ihtiyacımız oldu. Genel anlamda yönetim olarak yerinde ve yürüyerek yönetim anlayışımız vardır. Genel müdürümüz dahil olmak üzere hepimiz sahanın içindeyiz. Odalarımız bizim için paltolarımızı çıkarıp koyduğumuz, bilgisayarımızda maillerimizi kontrol ettiğimiz yerlerdir. Hepimiz sahanın içinde eli taşın altında insanlarız. Bu yüzden sürekli temas halindeyiz, iletişim grupları bunu daha işletmesal hale getiriyor.

"Biz bir aileyiz" ile ilgili sorunuzu gözden geçirdiğimizde burada çok önemli bir nokta var. Bunu mutlaka vurgulamak lazım. "Biz bir aileyiz" yaklaşımı dışardan

bakıldığında anlamsız gibi görünebilir. Her şirket vizyon, misyon ve temel değerlerini oluştururken, çalışanlarına verdiği değeri ön plana çıkartarak, çalışanlarının katılımı ve desteğiyle sektörünün en iyisi olacağını iddia eder. Ancak "Biz bir aileyiz" kavramı bizim için şirketimizi canlı tutan bir yaşam biçimidir. Yani yönetim kadrosundaki herkes birbirinin hangi yemeği sevdiğini, hangi takımı tuttuğunu, çocuğunun yaş gününü bilir. Yani, biz büyük bir aileyiz yaklaşımı birçok şeyin temelini oluşturur. Temel değerlerimizden biri de budur.

- Acaba burada çalışan kitlenin kişilik özellikleri mi yoksa bir lider mi böyle bir kültürü ve dinamizmi oluşturdu. Lider kim?

Hugo Boss bir patron şirketi değil. Yönetim Kurulu tamamen profesyonel yöneticilerden oluşuyor. Bizim bağlı olduğumuz yönetim kurulu üyesi de profesyonel çalışan bir insan. Hugo Boss halka açık bir şirket. Hisseleri Frankfurt borsasında işlem görüyor. Şu anda hisselerinin yüzde 5'i italyan bir gruba ait. Dolayısıyla bizim patronlarımız yüzlerini hiç görmediğimiz italyanlar.Hugo Boss İzmir anlamında baktığımızda da hepimiz profesyoneliz. Elbette bu kültürün oluşmasında lider kimliği son derece önemli. Neticede tepede oluşan kültür aşağıya yansıyor. Lider olarak biz müdürümüzü görebiliriz. Ama tüm yönetim ekibi aynı liderlik özelliklerine sahip olabilmek adına ciddi eğitimlerden geçerler ve ortak bir bakış açısı ile bu liderlik özelliklerini tüm organizasyona yansıtırlar. Bu sayede yönetim ekibi içinde bir tutarlılık sergileriz.

- Dünya pazarında rekabet etme açısından eksikleriniz var mı?

Doğrudan noktalamak ya da adreslemek zor ama şöyle düşünebiliriz: Konfeksiyon sektörünü diğer sektörlerle kıyasladığınızda onların çok sofistike teknikler kullanmaya alışkın olduğunu görürsünüz.

Bir kıyaslama yaptığımızda gelişmeleri çok iyi analiz ettiğimizi düşünüyoruz. Dolayısıyla dezavantajların avantaja döndüğünü düşünüyoruz. Örneğin, kullanılan ama moda olmayan işimize yarayabilecek her türlü yönetim tekniğini biz burada ve sonuçlarını da almaya başladık.

Bizim herhalde en büyük dezavantajımız tekstil sektöründe çalışan kesimin eğitim seviyesi. Lise mezunu ya da üzeri eğitim düzeyinde çalışanı konfeksiyon sektöründe istihdam etmek çok kolay değil. Biz bu konuda çok şanslıyız. Mavi yakalı çalışanlarımızın yaklaşık yüzde 40'a yakın bir bölümü lise ve meslek okulu mezunu düzeyinde. Konfeksiyon sektöründe bu çok iyi bir ortalamadır. Yine bir yüzde 40'lık kesim ortaokul ve ilkokul seviyesinde. Çağdaş yönetim tekniklerini anlama-zorlananlar oluyor. Onlara ciddi bir eğitim veriyoruz. Şu anda hepsi bu eğitimden kazandıkları bilgileri günlük iş yaşantılarında kullanabilir düzeyde.

- Kalite, para harcamayı gerektirir mi?

Eğer uzun dönemli stratejik bir bakış açısı yoksa öyle düşünürsünüz. Kalite para kazanmanın yoludur. Biz böyle görüyoruz. Elbette yaptığınız yatırımın bir maliyeti var. Eğer uzun vadede ya da orta vadede bunun getirisini görebiliyorsanız bu yatırımı yaparsınız. Makina almadan nasıl üretim yapamayacaksınız, eğitime yatırım yapmadan da kalıcı olmanız mümkün değil. Biz buna yatırım olarak bakıyoruz ve bu yatırım geri dönüyor.

Kaliteden kasıt sadece ürün kalitesi olmamalı. Yani yatırım yapılıyor ama sadece ürün kalitesi için değil, sürecin verimli olması ve üretim hızını arttırmak için de yapıyoruz. Yani, tek boyutta değil, birden fazla boyutta bunu değerlendiriyoruz. Kalite bir kültür ve kültürün oturması için de belli bir süreç gerekiyor. Rekabetçi olmak için sürekliliği sağlamak gerekiyor. Biz kalite tekniklerini uygularken, sadece moda olduğu için veya kulaktan dolma bilgilerle hareket etmedik. Yaptığımız her uygulamayı bu şirketin kendi diline ve süreçlerine göre uyarladık.

- Rekabet üstünlüğü sağlamanın dışında kalite niçin olmalı?

Biz stratejilerimizi oluştururken rekabetçi üstünlüklerimizi belirliyor ve bunları da birtakım stratejik elementlere dayandırıyoruz. Kalite, maliyet, hız, teslimat performansı çok önemli. Bunun yanında yönetim kalitesine de bakıyoruz. Çünkü tüm çalışanlarımız bunun bir parçası.

Müşterilerimize verdiğimiz servisin kalitesine, üretim esnekliğimize de bakıyoruz. Tüm bu faktörler bizim strateji planlarımızın özünü oluşturuyor. Burada en tepeden en alt kademeye kadar varan bir hedef strateji yönelimi var. Bunu her çalışanın günlük iş hayatına entegre etmeye çalışıyoruz.

- Manevi mefhumlar için de kalite söz konusu olabilir mi?

Günlük hayatımızın büyük bir kısmı işte geçiyor. Yapılan işin de manevi hayatımıza olumlu bir etkisi olmak zorunda. Biz bir marka satıyoruz. Bir yaşam biçimi satıyoruz.

- Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurmayı düşünüyor musunuz?

Hayır düşünmüyoruz. Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurma nedenimiz şuydu: Bir özdeğerlendirme yapıp nerede olduğumuzu görmek istediğimizde EFQM'in gerektirdiği kriterlerin çoğuna sahip olduğumuzun farkına vardık. Ödül kulvarında yarışabileceğimizi gördük. Kendini sürekli geliştiren, mükemmellik yolunda çaba harcayan bir işletme olarak kullandığımız araçlardan biri de neden EFQM olmasın diye düşündüğümüz için ödülü almak üzere başvurduk. Çok kısa bir sürede hazırlıklarımızı yaptık. Çalışanlarımıza ithaf etmek üzere bu ödülü aldık. Yönetim olarak şirketimizin hangi noktada olduğunu net olarak biliyoruz, ancak aldığımız bu ödülle birlikte çalışanlarımız da bunu daha iyi hissediyorlar.

3-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.-Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

‘Toplam Kalite Yönetimine Geçişte İşletmenin Değişim Süreci Üzerine Bir Araştırma’ başlığı altında işletmenin geçmişi ve faaliyet alanı hakkında genel bilgi verilmiş, kalite çalışmaları öncesinde işletme çalışan yöneticilerle röportajlar yapılmış ve onlardan alınan bilgiler neticesinde kalite çalışmalarına işletmenin nasıl başladığı konusunda bilgi verilmiş, kalite yönetimine giden yolda bugüne kadar yapılan çalışmalar incelenip, mevcut durum ifade edilmeye çalışılmıştır. Analiz çerçevesinde işletmenin mevcut durumu, süreç içerisinde izlenen yol ve işletmenin özellikleri dikkate alınarak önceki verilen teorik bilgilerin ve örnek olayların ışığında konu ile ilgili bazı önerilerde bulunulmuştur.

3.2.Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmada işletmenin başta yayınlamış olduğu internet sitesi olmak üzere çeşitli dokümanları incelenmiş, kalite yolculuğuna başlamadan önce işletmede çalışmaya başlamış ve şu an halen üretim planlaması, insan kaynakları ve pazarlama departmanlarında çalışan orta düzey yönetici sıfatındaki beyaz yakalı çalışanlarla mülakatlar yapılarak geçiş süreci hakkında bilgiler elde edilmiştir.

Mülakat yapılan kişilerin kalite gelişim sürecinde uygulanan çalışmalarla ilgili detaylı bilgilerine başvurulmuş, teorik yaklaşımlardan, örneklemelerden ne denli faydalandığını sorulmuş, bünyede sağlanan olumlu ve olumsuz fikirleri alınmış ve gelecekle ilgili planları hakkında bilgi alınmıştır.

İşletme bünyesinde toplam 150 mavi yakalı çalışan bazında yapılan anket çalışması ile bu kalite gelişim sürecinin son hali hakkında kendilerinden bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Böylece, işletmedeki mevcut kalite yönetimi uygulamalarının teorik bilgilerle ne kadar uyumlu olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Uygulama yapılan işletmenin ismi verilmemiş, gerçek kişi isimleri kullanılmamıştır.

3.3.İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya konu olan işletme İstanbul genel merkezli bir holdingin grup şirketi olarak 1997 yılında kurulmuş olup, İzmir Çiğli’de bulunan Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren bir ambalaj fabrikasıdır. 2001 ve 2002 yıllarına kadar İzmir Alsancak’ta faaliyet gösteren işletme bu tarih sonrasında şimdiki adresine taşınmıştır.

12.000 m²’si kapalı olmak üzere toplam 25.000 m² alanda faaliyet gösteren işletme, 2007 yılına kadar yalnızca başta Coca Cola İçecek AŞ olmak üzere iç ve dış piyasaya yönelik içecek etiketleri üretecek makine parkuruna sahipken, bu tarihten sonra İstanbul Tuzla’da bulunan Anadolu Grubuna ait fleksibil ambalaj makine parkurunun satın alınıp, İzmir’deki tesislere taşınmasıyla bu alanda da hizmet vermeye başlamıştır.

Bünyesinde rotogravür, offset ve flexo makinelerine ait baskı tekniklerinin kullanılabilirdiği işletmede proses çeşitliliği ile etiket, gıda ve gıda dışı ambalaj sektörüne hizmet vermektedir. Yıllık 8.000 ton üretim kapasitesine işletme, etiket de; alkollü, alkolsüz içecek etiketi, su etiketi, IML (kalıp içi etiketi), gıda da; çikolata, şekerleme, çiklet, bisküvi, kek, kuru gıda, toz gıda, üçgen peynir kutusu ambalajları, gıda dışında ise; sabun, sigara, endüstriyel ürünler için ambalaj üretmektedir. Üretimnin % 65’i iç piyasa, %35’i ihracat olan işletme, Balkanlar, Orta Doğu, Avrupa, Afrika, Rusya olmak üzere birçok ülkeye ihracat yapmaktadır.

3.4. İşletmede Yaşanan Kalite Gelişim Süreci

3.4.1.-İşletmede Kalite Gelişim Gerekliliğinin Saptanması

Ambalaj sektörü yapısı gereği sürekli yeni baskı teknolojilerinin gündemde olduğu ve sürekli yeniliklerin takip edilmesini gerektiren bir sektördür. Bu teknolojileri kullanan kişilerin ülkemizde sektörde çalışan nitelikli çalışanın az olmasına rağmen özel eğitilmiş insanlar olması gerekliliği ve hem içecek etiketlerinde hem de gıda ambalajı

alanında artan rekabet koşulları nedeniyle gerek teknik açıdan gerekse hizmet anlayışı olarak işletmeye belirli standartlarda olma şartı getirmiştir.

Eskiden sektörde işletmeler arasında ellerinde bulunan makine parkurları nedeniyle bir iş bölümü varken, örneğin bazı işletmeler ellerindeki rotagravür makineleri nedeniyle bu baskının iyi yapılabildiği içecek etiketleri ve fleksibil gıda ambalajlarında uzmanlaşırken, bazı işletmeler ise ellerindeki offset makineleri nedeniyle daha çok IML (in mould label; kalıp içi etiket) tarzı işlerde uzmanlaşmışlardı, fakat; giderek artan rekabet ortamı ve sektörde azalan karlar nedeniyle işletmeler rekabette bir adım öne çıkabilmek için farklı baskı tekniklerine ait makineleri de bünyelerine almışlardır.

Artan rekabet ortamı ve yeni ambalaj trendleri de müşteri beklentilerinin artmasına neden olmuş, müşteriler işletmelerden hem kaliteli hem de tam zamanlı teslimatın yapılabildiği bir hizmet beklemektedirler. Aldığınız baskı işinin kalitesinde yaşanacak bir sorun hem sizin o partiyi geri almanıza ve o malı yapısı nedeniyle başka bir müşteride kullanamayacağınız için çöpe çıkmasına neden olmakta hem de müşteriniz o ambalajı sizden tam zamanında teslim alamadığı için kendi üretim süreçleri de aksamaktadır. Böylece o işletmenin üretiminde gecikmeler yaşanacak ve o işletmede pazarda prestij ve satış kaybına uğracaktır. Ambalaj baskı sektörü işin yapısı nedeniyle başta gıda sektörü olmak üzere bir çok sektöre yarı mamul mal vermektedir. Bu tarz hizmet hataları ancak kalite iyileştirme çalışmasının yapılması ile giderilebilecektir.

Türkiye’de ambalaj sektörü yapısı nedeniyle ithalat girdilere bağımlı bir sektördür. Ülkemizde de ambalaj filmi üreten işletmeler olmasına rağmen sayılarının az ve gerek teslim süreleri, gerekse çoğunun mamul kaliteleri sektörde yüksek kalite hedefiyle çalışan işletmelerin taleplerini karşılamaktan uzak olması nedeniyle işletmeler ithalatı tercih etmektedirler. Üzerine baskı yapılan ambalaj filmleri başta İtalya ve İspanya gibi ülkelerden tedarik edilmektedir. Bu işletmeler, dünya çapında büyük karteller konumundadır, bu yüzden sektördeki işletmeler stok devir hızlarını ve girdi maliyetlerini iyi organize edebilmeleri gerekmektedir. Bu da işletmenin tüm üretim süreçlerinde süreç iyileştirmeleri yapma ihtiyacını doğurmaktadır. İyi organize

edilemeyen bir stok yönetimi, fabrikada tonlarca kullanılmayan filmin stoklarda beklemesine neden olacak, aylarca bekleyen filmlerin kalitesinde bozulmalara neden olacak (film koronasında bozulma vb.)ve bu durum da işletmenin sene sonu karlılık ve bütçe hedeflerini negatif yönde etkileyecektir.

Yüksek maliyetler üstlenilerek (baskı silindirleri işlendirilmesi, baskı için tonlarca baskı mürekkebi, film sipariş edilmesi vb.) ve yıllık anlaşmalar yapılarak sağlanan iş bağlantılarının büyük felaketlere neden olmaması için işletme olarak hizmetlerde ileri teknoloji takip edilmeli ve her üretim sürecinde kalite yakalanmalıdır. Bu süreçte esnek çalışma saatleri olan bu sektörde çalışanların çalışma çevrelerinden, yönetimden beklentileri de daha iyi verim için dikkate alınmalıdır.

3.4.2.- Kalite Gelişiminin Başlangıç Çalışmaları

İşletmedeki kalite gelişimi çalışmalarının ne zaman başladığı ile ilgili olarak bu çalışmalar öncesinde işletmede göreve başlayan ve halen departman yöneticisi olarak görev yapan kişilerle mülakat yapıldı. (Pazarlama Müdürü, Üretim Planlaması Sorumlusu ve İnsan Kaynakları Müdürü) Tüm yöneticilere sorduğumuz ilk soru işletmedeki Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinin ilk adımları hakkında bilgi vermeleriydi. İnsan Kaynakları Yöneticisi, işletmenin kalite gelişimi çalışmalarında ilk adımın 2004 yılında TSE ‘den alınan ISO 9001-2000 kalite yönetim sisteminin alınmasıyla başladığını söyleyebiliriz dedi.

Bu süreçte müşterilerimizin işletmeden artan kalite beklentilerinin verdiği motivasyon ve kalite gelişim çalışmalarının kişiye bağlı kalmadan sistematik bir şekilde sürekliliğinin hedeflenmesiyle 2006 yılında Det Nordske Veritas onaylı sertifikasıyla sürdürülen kalite çalışmaları, 2008 yılından itibaren BRC/IoP ile kalite sertifikasyonu çalışmalarıyla devam etmektedir demiştir.

BRC/IoP hakkında kısa bir bilgi vermek gerekirse; İngiliz Perakendeciler Birliği (BRC), sadece gıda ambalajlarını kapsayan bir standartı perakendeciler, Ambalaj Enstitüsü (IoP), Lloyds Register Quality Assurance(LRQA)'inde içerisinde bulunduğu bazı sertifikasyon kuruluşları ve Birleşik Krallık Akreditasyon Servisi (UKAS)

tarafından oluşturulan çalışma gruplarının faaliyetleri sonucunda 2001 yılında yayımlanmıştır. Standartın amacı gıda ile temas eden veya gıda sektöründe ikincil ambalaj olarak kullanılan tüm malzemelerin gıda güvenliği, yasallığı ve kalitesi açısından güvence altına alınması olmuştur. Standart, bilimsel gelişmeler, yasal değişiklikler, ürün güvenliğindeki beklentilerin artması nedeniyle çalışma grupları tarafından geliştirilerek ve Eylül 2004 tarihinde revize edilerek 2. versiyonu yayımlanmıştır. Standartın 3. versiyonu Ocak 2008'de yayımlanmış, Temmuz 2008'den itibaren de yürürlüğe girmiştir. Böylece standartın sektördeki en kapsamlı standart haline gelmesi sağlanmıştır. Bu yeni yaklaşımla birlikte standartın adı BRC/IoP Gıda Ambalajları ve Diğer Ambalaj Materyalleri için Global Standart yerine Ambalaj ve Ambalaj Materyalleri için Global Standart olarak değiştirilmiştir.¹²⁸ İşletme her yıl müşteri ve tedarikçi ilişkileri, gıda ambalajı hijyeni, çalışma çevresi koşulları ve üretilen gıda ambalajlarının müşteri gıda yönetmeliğine uygunluğu konularında belge yenileme çalışmaları yapmaktadır.

Planlama Sorumlusu, 1997 yılında kurulan işletmenin sistematik anlamda belgelendirme çalışmalarına ancak 2004 sonrasında başlayabilmesinde en büyük etkenin 1997-2009 yılları arasında önce işletmenin İzmir Alsancak'taki tesisinden, İzmir Çiğli'deki Organize Sanayi Bölgesi'ndeki tesislerine taşınmasını ve bu süreçte ortaklık yapısındaki değişiklikler ile 2008 yılından itibaren de Anadolu Grubuna ait İstanbul Tuzla'daki fleksibil ambalaj üretiminde kullanılan makine parkurunun kısım kısım İzmir'deki tesislere taşınma süreci ve bu süreçte organizasyonel yapıda bazı değişikliklere gidilmesi ihtiyacını doğurması nedeniyle yaşanan gecikmelere bağlamaktadır.

Pazarlama Müdürü ise, kalite çalışmalarındaki kritik yılın 2008 olduğuna işaret ederek, bu tarihten sonra artan üretim hacminin işletmenin satış-pazarlama hedeflerini artırdığı ve yeni müşterilerin artan beklentilerinin işletmedeki kalite çalışmalarını hızlandırdığına işaret etmektedir.

¹²⁸ Tunaboylu, Atilla, Ambalaj ve Ambalaj Materyalleri için Global Standart, BRC/IoP (3.Versiyon), İstanbul, Önce Kalite Dergisi Mart 2009, İstanbul, Kal Der Yayınları, s.36

3.4.2.1- İnsan Kaynakları Departmanı bazında Kalite Gelişim Çalışmalarına Yönelik Mülakat.

İnsan Kaynakları Yöneticisi ile 14 Aralık 2009 tarihinde saat 12:00 civarında işletme binasında yaptığımız mülakatta kendisine aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- İşletmenizin Toplam Kalite Yönetimine geçiş süreci ne zaman başladı ?
- Bu süreç başlamadan önce yapılan uygulamaları kısaca özetler misiniz, ne gibi çalışmalar yapıyordu departmanınızda ?
 - Şimdi ne gibi değişiklikler başladı ?
 - Eleman alımında nasıl bir yöntem izliyorsunuz? İşletmenizde çalışacak kişiler için özel kriterler var mı? Bu kriterleri kimlerle birlikte belirliyorsunuz ?
- Kariyer planlamanızda değişimler oldu mu ? Olduysa neler ?
- Çalışanların için hangi eğitim çalışmaları yapılmaktadır?
- İşletmenizde çalışanların motivasyonlarını artırmak için hangi uygulamalar yapılmaktadır?
- İşletmenizin örgüt yapısında ne gibi değişimler oldu?
- Örgüt yapısındaki değişimlerin sonuçları neler oldu?
- İşletmedeki değişimlere karşı çalışanların tepkisi ne oldu?
- İşletmedeki değişimlerle ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde ettiniz?
- İşletmenizin İK hedefleri nelerdir?
- Bu yaşanan süreç sizce işletmenize ne gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar getirdi ?

Yukarıdaki sorulara yönelik kendisinin verdiği cevapların özeti aşağıdaki gibidir:

İnsan Kaynakları Yöneticisi,2004 yılında başlanan kalite gelişim çalışmalarının öncesi ve sonrasıyla ilgili kendisinden kısa olarak ne gibi değişiklikler yaşandığını

öğrenmek istediğimizde, daha önceleri sözle ve kişiye bağlı olarak yapılan kalite iyileştirme çalışmalarının yazılı ve sistematik hale getirildiğini ve bunun bir işletme politikası haline getirildiğini bahsetmektedir ve bu süreçte en önemli tetikleyici unsurun çalışanların eğitimi olduğunu bahsederken, departman olarak yıllık çalışan bazında eğitim planları hazırladıklarını, her yıl eğitim alan kişilerin kaç gün, kaç saat eğitim aldıkları işletmenin veri bankasına işlendiğini ve böylece alınan eğitimin etkinliği de eğitim alan çalışanlara düzenlenen anketlerle ölçüldüğünü öğrendik. Çalışanlara verilen eğitimler hem şirket içi eğitimlerle hem de dışarıdan profesyonel yollarla danışmanlık işletmelerinden satın alındığının altını çizen yöneticimiz, eğitim hizmeti alınan işletmenin de performansının ölçüldüğü ve o işletmeyle devam edilip edilmeyeceğinin kararlaştırılmasında önemli bir veri olan bu memnuniyet anketlerinde bir sonraki sene yapılacak eğitim programlarının içeriğinin ne olması konusunda çalışanların talep ve beklentilerinin de dikkate alındığının görüldüğünü söylemektedir. Bu eğitimler, eğitimin konusuna ve eğitim verilecek çalışanın çalışma koşullarına göre İzmir veya işletmenin bağlı olduğu holdingin genel merkezi olan İstanbul'da yapılabildiğini söylemektedir.

İşletmedeki kalite gelişimi çalışmaları neticesinde 2007 ve 2008 yıllarında başta fabrika müdürü ve genel müdür olmak üzere departman yöneticilerine Toplam Kalite Yönetimine yönelik temel eğitimler verildiğini, senelik bazda hedeflenen çalışan başına hedef saat belirlenerek, sene boyunca bu hedef tutturulmaya çalışıldığını belirtmiştir.

Eleman alımında nasıl bir yöntem izleneceğiyle ilgili soruya ise, beyaz yakalılarda gazete ilanları (kendisi şimdiye kadar yalnız 2 veya 3 defa gazete ilanıyla eleman aradıklarını belirtti.), secretcv, kariyer.net gibi insan kaynakları sitelerine ilan verildiğini ve bazen de Adecco, Humanica gibi insan kaynakları danışmanlığı yapan işletmelerin portföylerinden elemanların mülakata çağrıldığını belirtti. Bu işletmeler kabul edilen kişinin bir aylık brüt maaşını alma karşılığında çalışmaktadır. Mavi yakalılarda ise daha geleneksel işe alım süreçleri işlemektedir. (kişisel referans gibi.)

Prosedür olarak iş alımı mülakatlarına ihtiyaç olunan departmanın yöneticisiyle beraber insan kaynakları yöneticisi de katıldığını, böylece mülakat yapılan kişilerden alınan bilgiler neticesinde o departman için başka biriyle anlaşılmasına rağmen, ileride

açılacak başka pozisyonlarda da o kişilerin değerlendirilmesinin altyapısının oluşturulduğunu söylemektedir. Prosedür olarak beyaz yakalı çalışanlar işe alındıktan sonra oryantasyon eğitimine tabi tutulduğunu, bu eğitimin süresinin çalışanın iş deneyimine ve alınan pozisyonun yapısına göre değiştiğini söylemektedir. Mavi yakalı çalışanlar ise, işbaşı eğitimine tabi tutulurlar.

İşletmede çalışacak kişilerle ilgili aranan özel kriterlerle ilgili olarak, beyaz yakalılarda asgari üniversite mezunu olmak ve alınacak departmanın gerektirdiği teknik ihtiyaçları karşılayabilecek bir çalışanın olmasının şart olduğunu belirtirken, mavi yakalılarda asgari eğitim seviyesi kural olarak teknik lise mezunu olduğunu belirtmektedir. İnsan Kaynakları Yöneticisi, bu noktada sektörde istihdam edilecek mavi yakalı çalışanın eğitimini alabileceği teknik bir okulun olmamasının önemli bir handikap olduğunu belirterek, işin yapısının gereği sanatsal bir boyutunun olması nedeniyle ilköğretim mezunu olup sektörde yetişmiş, alaylı tabir edilen çalışanlarında bünyelerinde istihdam ettiklerini belirtmektedir. İşletme özellikle yaz aylarında dönemsel iş hacminin artmasıyla beraber geçici mavi yakalı çalışan da istihdam etmektedir.

Kariyer planlaması, daha önceleri işletmenin ihtiyacı görüldüğü zamanlarda başarılı olan çalışanların yükseltilmesine yönelik olarak değerlendirilirdi. İşletmedeki kalite çalışmalarının başlamasının etkisiyle bu planlamalar altı ayda bir yapılan toplantılarda yazılı ve sistematik olarak çalışanların kendilerinden beklenen belirli başarı kriterlerini gerçekleştirmeleri sonucunda ilgili çalışanın pozisyonuyla ilgili kararlar alınır. Bu kriterler her altı ayda bir yapılan toplantılarda o senenin ekonomik şartları da dikkate alınarak revize edilir.

Çalışanlarla ilgili eğitimlerle ilgili olarak, sektörün sürekli gelişmeye bağlı yapısı ve kalite çalışmalarının da etkisiyle eğitim çalışmaları artık işletmenin her departmanında yalnız o departmanın gerektirdiği alanlardaki teknik eğitimler haricinde kalitenin geliştirilmesi için iş güvenliğinden, kalite yönetimine kadar bir çok alanda eğitim verilmektedir. Bu eğitim sürecinde tek taraflı bilgilendirme haricinde takım çalışmaları şeklinde işletme bazında sürekli iyileştirmeye yönelik neler yapılabileceğine yönelik bir beyin fırtınası şeklinde de olmaktadır.

Motivasyon artırıcı uygulamalarla ilgili olarak bir öneri sistemi getirilmiştir. Bu çalışmalar senelik bazlı yapılarak beyaz yakalı çalışanların da önerileri ele alınarak kararlaştırılmaktadır. Bir değerlendirme anketi yapılmaktadır. Örneğin; geçen ay işletmenin kuruluş yıldönümü nedeniyle çalışanlar arasında bir yemek düzenlendiğini öğrendim.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde sürekli gelişme ve verimlilik bulunmaktadır. Verimliliğin sağlanabilmesi için örgüt yapısı anlamında değişikliklere de ihtiyaç duyulduğunu belirtti. Örneğin ; kalite sorunlarının organizasyonun en üst yöneticisine herhangi bir iletişim engeline takılmadan iletilmesi için Kalite Kontrol departmanı direkt olarak genel müdüre raporlama yapmakta ve fabrika yönetiminden bağımsız olarak genel müdüre bağlı çalışmaktadır. Bu departman tüm kalite yönetim sisteminin belgelendirme süreçlerinden direkt genel müdüre karşı sorumludur. Böylece kalite hataları örneğin önemli tedarikçilerden gönderilen partilerde yaşanan kalite hataları nedeniyle tarafımıza D.Ö.F (Düzenleyici Önleyici Faaliyet) dosyaları gelmektedir, bu veriler birinci elden en üst yönetime bildirilmekte ve üst yönetime üretim departmandan alınan verilerle karşılaştırma imkanı sağlanıp hatanın hangi parti malda ve hangi vardiyada üretildiğine ulaşılmaktadır.

Son dönemlerde yapılan önemli bir örgütsel değişiklik te işletme içerisinde satın alma ve planlama departmanlarının birleştirilip, lojistik biriminin kurulmasıdır. Böylece satın alma tarafından üretim için alınan mamül ve malzemelerin üretim planlamasıyla uyumluluğu sağlanmıştır. Ara birimler ortadan kalktı. Örneğin alınan bir ambalaj filminin yurtiçi veya yurtdışından siparişinin verilip, getirilmesi planlamanın üretim projeksiyonlarıyla uyumlu olmalıdır. Pazarlamada siparişlerinin takibi için hem satın alma hem de planlamayla ayrı ayrı görüşeceğine, tek bir yetkiliden bilgi alabilecektir, böylece departmanlar daha hızlı karar alabileceklerdir. Bu da üretim sürecinin hızlandırmıştır. Buradaki temel vizyon, sıfır hata hedefinde başarılı bir stok yönetimi gerçekleştirmek ve tam zamanlı teslim ile müşteri memnuniyetini sağlamaktır.

İşletmedeki değişimlerden genel olarak çalışanlarımız olumlu etkilenmişlerdir. Kalite bilincinin oluşturulmaya çalışıldığı Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde verimlilik, performans ve yıllık bazda bütçe hedeflerinin tutturulmasında önemli

başarılar elde edilmiştir. İade oranlarının azalması, D.Ö.F bazlı şikayetlerin azalması iş akışında hızlanmaya neden olmuştur. Makineler artık daha verimli çalışabilmektedir. Aynı baskı işi için daha az mürekkep ve film gitmekte ve baskı/saat oranları azalmakta, bu durumda işçi maliyetlerini düşürmektedir. Bu arada örgütsel yapıda yapılan değişiklikler nedeniyle ara departmanların kaldırılması nedeniyle bazı pozisyonlar ortadan kaldırılmıştır ve bazı çalışanlarla ayrılmak durumunda kalınmıştır. Örneğin; satın alma departmanının planlamayla birlikte lojistik departmanına bağlanmasıyla departman müdürlerinin ayrılmak durumunda kalması.

İşletmedeki kalite çalışmaları, İstanbul'dan gelen yeni makine parkurunun fabrikaya taşınması süreciyle beraber gelişmiştir. Bu süreçteki üretim hataları, üretimdeki gecikmeler ve buna bağlı bazı müşterilerin kaybı süreçleri aşılmıştır. 2009 yılındaki ekonomik krizden gıda sektörüyle beraber ambalaj sektörünün en az etkilenen sektörlerden birisi olmasının verdiği olumlu etkiyle, sene sonu üretim hedefleri 2006 yılından beri en iyi rakamları tutturmuştur. 2008 yılında aylık üretim 200 tonu ancak bulabilirken, bu sene aylık ortalama 275 ton rakamını yakalamıştır. Bu süreçte, fleksibil gıda ambalajı sektörüne yönelik makine parkurunun işletmede faaliyete geçmesinin de etkisi vardır. Daha önceleri içecek etiketleri nedeniyle sezonluk satışların etkin olduğu işletme üretim etkinliğini 12 aya yayabilmiştir. Kalite çalışmalarının da etkisiyle 2010 yılında yeni makine alımları hedeflenmektedir demektir.

2010 yılı İnsan Kaynakları hedeflerine gelince, yöneticimiz özellikle istikrarın sağlanabilmesi için çalışan devir oranlarını düşürmek, çalışanlardaki işletmeye olan bağlılığı artırabilmek ve performans değerlendirme sistemini geliştirmektir. Özellikle Blue Ocean gibi ekip çalışmalarına büyük önem vermektedir.

Bu yaşanan değişim sürecinin sonuçlarına bakarsak; insan kaynakları yöneticimiz birçok olumlu sonuçları olduğunu söylemektedir. Önceleri yaşanan yüksek üretim maliyetlerinin azalma trendine girmesi, stok devir hızlarının artması, senelik bazlı hedefler konularak aylık ve altı aylık toplantılarla bu hedeflerin gerçekleştirme oranlarının ölçülmesi, yönetimde sağlanan katılımcılık ile alınan kararlara herkesin sahip çıkması ve uygulanabilirliğinin artması sevindirici gelişmelerdir demektir.

3.4.2.2- Üretim Planlaması Departmanı bazında Kalite Gelişim Çalışmalarına Yönelik Mülakat.

Üretim Planlaması Sorumlusu ile işletme binasında 16 Aralık 2009 tarihinde saat 12:30 civarında yaptığımız mülakatta satın alma departmanı ile da koordineli çalışmaları için tedarikçi ilişkileriyle de ilgili sorular da soruldu. Kendisine aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- İşletmenizin Toplam Kalite Yönetimine geçiş süreci ne zaman başladı?
- Tedarikçilerle olan ilişkilerde Toplam Kalite Yönetimi açısından ne gibi değişimler yaşandı?
- Çalışanların tedarikçilerle olan ilişkileri açısından Toplam Kalite Yönetimine Geçiş sürecinde neler yaşanmıştır?
- Sizce işletmenin Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş sürecindeki şu an ki durumu yeterli midir? Değilse neler yapılmalıdır?
- Departmanınızın ileriye yönelik hedefleri nelerdir?
- Bu yaşanan süreç sizce işletmenize ne gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar getirdi?

Yukarıdaki sorulara yönelik kendisinin verdiği cevapların özeti aşağıdaki gibidir:

İşletmenin geçirdiği temel değişimler nedeniyle ancak 2004 sonrasında Toplam Kalite Yönetimine yönelik çalışmalara başlanabildiğini belirten üretim sorumlusu, tedarikçi ilişkilerinde kalite çalışmalarını birlikte hem pazarlık gücünü artırabilmek hem de alınacak malın daha iyi şartlarda alınabilmesi için her satın alma sürecinde en az 3 tedarikçiden fiyat ve termin alınması konusunda bir anlaşmaya varıldığını öğrendim. Geçmiş dönemlerde en çok sıkıntı çekilen konulardan biri üretilen ürünle ilgili hammadde kaynaklı kalite hatalarında geriye dönük lot takibinin sağlıklı yapılamamasıydı.

Bu süreçte onaylı bir tedarikçi envanteri çıkarıldığını öğrendim. Kod numaraları verilen tedarikçiler sürekli olarak performans bakımından değerlendirilmeye tutulmaktadırlar. Yalnız ambar kabulünde değil, geriye dönük yaşanan hammadde

hatalarında da lot takibinin uygulamalarının ilk adımlarının atıldığını ve bu sürecin başarılı meyveler vermeye başladığını öğrendim. Hammadde hataları olan işletmelere mallarının hem iade edildiği hem de ciro ve prestij kaybı nedeniyle hizmet bedeli kesildiğini öğrendim.

Çalışanların tedarikçilerle olan ilişkilerinde daha önce kişisel ilişkiler ön plandayken şimdi tedarikçi değerlendirme sistemine göre başarılı olan işletmelerle çalışmayı ön plana çıkarmaktayız dedi. Uzun vadeli çalıştığımız ve başarılı iş ilişkileri kurduğumuz işletmelerle ürün geliştirme-inovasyon gibi farklı alanlarda işbirlikleri yapılmaya başlandı. Müşteri, işletme, tedarikçi iş akışında entegrasyonun artırılması ve iş akışlarının birbirini tamamlar şekilde devam etmesine gayret edil-mektedir.

İşletmenin geçiş döneminde fabrikanın çevre koşulları bakımında sıkıntı yaşadığı dönemler oldu. Fabrika içerisinde çalışanların bone ve kulaklık takılma-ması, baskıda kullanılan solvent bazlı mürekkebin yaydığı kokunun atılımının bir türlü yapılamaması gibi sıkıntılar yaşanmıştır fakat; artık bu uygulamalar kalite denetlemeleri sürecinde standart hale getirildi, özellikle dilme makinelerinde operatörlere optik gözlük takılması standart hale getirildi. Bunlar iş ve işçi güvenliği adına önemli gelişmelerdir.

İşletmenin şu an yaşadığı durum henüz tam anlamıyla yeterli değildir. Yukarıdaki uygulamaların sürekliliğinin takibi gerekmektedir. Özellikle stok devir hızlarıyla ilgili önemli iyileştirmelere ihtiyaç vardır. Stoklarda halen bekleyen geçen yıllardan kalan filmler bulunmaktadır. Bu stokların temizlenmesi gerekiyor. Bu filmlerin kullanılması da problemlili olacaktır çünkü; bekleyen filmin koronası zamanla uçuyor. Tekrar bu filmlere korona atmak gerekecek, bu durumda üretim sürecinde yavaşlamalara neden olabilir.

Departmanımız bildiğiniz üzere örgüt anlamında bir değişiklik geçirdi. Satın alma departmanı ile entegre çalışıyor ve Lojistik Müdürüne bağlı çalışmaktayım. Bunun ilerde de iş akışında olumlu yansımalarının olacağını düşünmekteyim.

Blue Ocean stratejisi adında pazarlama, insan kaynakları, satın alma, üretim ve planlama olarak bir ekip kurduk. Oradan çıkacak yeni fikirlere ihtiyacımız olacağını

düşünüyorum. Kısa vade ve uzun vade olmak üzere önemli fikirler oluşmaktadır. Bu fikirler, genel müdürle paylaşılıp uygulamaya geçeceğine inanmaktayım. Mesela, planlamanın yapılan iyileştirmelerle pazarlamaya bildirdiği terminleri daha kısa sürelerle çekmeye çalışması ve bunun sistemde tanımlanması üzerine bir karar aldık. Hedeflenen yeni makine alımları var. Özellikle önemli bir pazar payına sahip cold seal (soğuk baskı) tekniğiyle baskı yapabilen ve aynı makine üzerinde laminasyon ve dilme gibi bir çok üretim sürecinin beklemeden gerçekleştiği bu makine sayesinde iş akışında önemli bir hızlanma ve verimlilik sağlayacağız. Önümüzdeki dönemlerde özellikle iade oranlarını azaltacak uygulamalar yapacağız ki bunlar işletmenin Toplam Kalite Yönetimine geçiş süreciyle entegre uygulamalardır.

3.4.2.3- Pazarlama Departmanı bazında Kalite Gelişim Çalışmalarına Yönelik Mülakat.

Pazarlama Müdürüyle 23 Aralık 2009 tarihinde işletme binasında saat 12:30 civarında yaptığımız mülakata göre kendisine aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- İşletmenizin Toplam Kalite Yönetimine geçiş süreci ne zaman başladı?
- Departmanınıza eleman alımındaki politikanız değişti mi ? Bir kıyaslama yapar mısınız önceki ve şimdiki dönem arasında?
- Müşteri memnuniyetini artırmak için ne gibi çalışmalar yapılmıştır?
- Müşteri memnuniyetinin artırılması çalışmalarıyla ilgili somut sonuçlar alındı mı? Alındıysa nelerdir?
- İşletmenizin pazarlama hedefleri nelerdir?
- Bu yaşanan süreç sizce işletmenize ne gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar getirdi?

Yukarıdaki sorulara yönelik kendisinin verdiği cevapların özeti aşağıdaki gibidir:

Pazarlama Sorumlusuyla yaptığımız mülakatta kendisi işletmenin Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinin Ağustos 2007 sonrasında belirginleştiğini belirtmiştir. Bu

süreçte ise kritik yıl 2008 olmuştur. Bu süreç sonrasında işletmenin makine parkurunu geliştirdiğini ve gerekli adımların atıldığını belirtmiştir. Bu süreçte eleman alımındaki politikaları hakkında sorduğum soruda ise kendisi; eleman alımındaki politikamızda değil fakat ana kriterlerimizde değişiklik oldu demiştir. Daha önce eğitim ve tecrübe olmak üzere iki ana kriter üzerine yoğunlaşırken şimdiki dönemde Satış ve Pazarlama departmanında çalışacak olan arkadaşlarımızda müşteri odaklılık, takım çalışmasına yatkın olmak, bir amaç birliği doğrultusunda çalışabilme ve uzun dönemli bağlılık gibi kriterleri de sorguluyoruz dedi.

Müşteri memnuniyetini artırmak için ne gibi çalışmalar yapılmıştır sorusuna ise; Müşterilerin ihtiyaçları her zaman ilk seferde karşılanmalıdır prensibi belirlenmiştir. Pazarlama organizasyonumuz gereği müşteri temsilcileri olduğundan bu temsilci arkadaşların müşteri ziyaretlerini belirli bir plan dahilinde yapmaları sağlanmış, müşteri memnuniyeti ise yeniden düzenlenen müşteri memnuniyeti anketleri ile daha etkin ve sık şekilde takip edilir hale getirilmiştir. Pazarlama departmanındaki bir arkadaşımız on beş günde bir veya işin gerektirdiği durumlarda haftada bir İstanbul ve Anadolu kentlerindeki (Konya, Karaman, Gaziantep, Bursa) müşterilere ziyaret etmektedir. Müşteri ziyaretleri yalnız sipariş almaya yönelik olmayıp, kurulan yüz yüze ilişkiler, bir çok yanlış anlaşılma gibi problemlerin çözümüne katkıda bulunmaktadır ve bu ziyaretler sonucunda o bölgedeki pazar dinamikleri değişimleri izleyebilmekteyiz.

Bu çalışmalar sonucunda elde edilen somut sonuçlar olarak ise, senelik bütçe hedeflerine bağlı olarak aylık bazda yapılan satış hedeflerinin tutturulması ve azalan müşteri şikayetleri ve bazı müşterilerimizin olumlu referanslarıyla yeni müşteri çevresinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır, hatta önemli ihracat bağlantıları bile bu referanslarla başlamıştır. Örneğin; Karaman'daki bir bisküvi üreticisinin verdiği bir referansla o işletmenin Cezayir'de ortaklık kurduğu bir işletmeye sakız ambalajı gönderdik.

İşletmenin pazarlama hedefleri, kısaca her sene bir önceki seneye oranla en az ciro olarak %10 büyüme, her sene en az iki yeni müşteri, en az bir yeni ürün spektrinin satışının yapılması olarak sayılabilir. Bu hedefler bazında kurduğumuz Blue Ocean ekip

toplantılarında pazarlama olarak yeniden örgütlenmeye karar verdik. Pazarlama ekibini daha rekabetçi olduğumuz ve daha iyi satış performansı çizebildiğimiz Ortadoğu gibi bölgesel pazarlara yönelik satış faaliyetlerinin yoğunlaştırılması yönünde kararlar aldık ve bu pazarlardaki niş ürünlerin tespitinin yapılıp, ona göre üretim yapılması hedeflenmektedir.

Bu yaşanan süreçte ne gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıktığına dair sorumuzda ise, Olumsuz bir sonuç getirdiğini düşünmediğini belirten pazarlama müdürümüz, getirmiş olduğu olumlu sonuçları ise müşteri odaklılık, kalitenin iyileştirilmesi ile atık ve toplam maliyetin azaltılması, ortak bir amaç uğrunda bir ekip çalışmasının sağlanması, hedef belirleme ve performans ölçme sisteminin geliştirilmesi ve bu sayede yaratıcılığın artırılması olarak sayabileceğini belirtmiştir.

3.5.- Anket Uygulaması

3.5.1- Anketin Amacı, Kapsamı ve Verileri

Çalışmamızda araştırmaya konu olan ambalaj fabrikasında çalışanların Toplam Kalite Yönetimine geçiş çalışmalarındaki şu anki aşamanın mavi yakalı işletme çalışanları üzerinde bıraktığı etkileri araştırmak üzere çalışanlara 41 sorulu bir anket formu uygulanmıştır. 131 erkek 19 bayan toplam 150 işletme çalışanı işletme yönetiminin izniyle ankete katılmıştır.

Hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi'ne etki edecek faktörlerin değerlendirilmesi beş frekanstan oluşmaktadır. 'Uygulamaya Tamamen Uyuyor', 'Uygulamaya Uyuyor', 'Uygulamaya Biraz Uyuyor', 'Uygulamaya Uymuyor', 'Uygulamaya Hiç Uymuyor' şeklinde değerlendirilmiştir.

İşletme çalışanlarının Toplam Kalite Uygulamalarına İlişkin Sayı Analizlerine Bakarsak;

	Toplam İşçi Sayısı	Geçerlilik%
Cinsiyet		Yüzde
Erkek	131	87.33%
Kadın	19	12.67%
	150	100%

Tablo 7- İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri

İşletme çalışanlarının % 87,33'ü erkek ve %12,67'si bayandır.İşletmede çalışanlarının daha çok erkek olduğu görülmektedir.

	Toplam İşçi Sayısı	Gerçeklilik%
Yaş Grubu		Yüzde
20-30	75	50.00%
31-40	56	37.33%
41+	19	12.67%
	150	100%

Tablo 8 – İşletme Çalışanlarının Yaş Grupları

İşletme Çalışanlarının % 50'si 20-30 yaş, % 37,33'ü 31-40 yaş ve %12,67'si 41 ve üzeri yaş grubundandır.Araştırmaya konu olan işletme,genelde genç çalışan portföyüne sahip bir işletmedir.

	Toplam İşçi Sayısı	Geçerlilik%
İşletmedeki Görev		Yüzde
İşçi	146	97.33%
Geçici İşçi	0	0.00%
Vardiya Sorumlusu	4	2.67%
	150	100.00%

Tablo 9- İşletme Çalışanlarının Görev Ünvanları

Anket çalışması mavi yakalı çalışanlar üzerine bir yapılan araştırma olmasının da etkisiyle işletme çalışanlarının % 97,33'ü işçi statüsündedir.İşletmede 4 vardiya sorumlusu vardır.(2 gündüz-2 gece vardiya sorumlusu olmak üzere)

	Toplam İşçi Sayısı	Geçerlilik %
Eğitim Seviyesi		Yüzde
İlkokul	0	0,00%
Ortaokul	2	1.33%
Lise	128	85.33%
Üniversite	20	13.33%
	150	100,0%

Tablo 10- İşletmede Çalışanların Eğitim Düzeyleri

İşletmede çalışanların yaklaşık % 86'sı lise mezunu, %13'ü üniversite (yüksekokul) mezunu ve %1,33'u ise ortaokul mezunudur.

	Toplam İşçi Sayısı	
İşletmede Çalışma Süreleri		
		Yüzde
1-5	93	62.00%
6-10	37	24.67%
11+	20	13.33%
	150	

Tablo 11- İşletmede Çalışanların Çalışma Süreleri

İşletme çalışanlarının % 62'si 1-5 yıl, % 24,67'si 6-10 yıl ve % 13,33'ü ise 11 yıl ve daha fazla işletmede istihdam etmiştir.Tabloda da görüldüğü gibi işin de yapısı nedeniyle de işletmenin çoğunluğunu genç çalışanlar oluşturmaktadır.

3.5.1.1.- Faktör ve Faktörlerin Güvenilirlik Analizleri

Yapılan anket sonuçları değerlendirilip, verilen faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için **KMO and Bartlett's Testi** uygulanmıştır. Faktör analizi yapmanın ön şartı değişkenler arası belli bir oranda ilişki bulunmasıdır. Bu test bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Test sonucunda 0,849 gibi iyi bir sonuç elde edilmiştir.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1678.106
	Df	105
	Sig.	.000

Tablo 12- KMO and Bartlett's Test

Toplam Kalite Yönetimine etki edecek faktörler, yapılan faktör analiziyle 15 sorudan oluşan 3 faktörde toplanmıştır. Birinci faktör; 8, İkinci faktör; 4, Üçüncü faktör; 3 soru ile ölçülmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

- Müşteri Odaklılık ile Tedarikçi İlişkileri
- Liderlik
- Çalışanların Eğitimi ve Katılımı

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.245	48.301	48.301	4.843	32.285	32.285
2	2.064	13.758	62.059	3.169	21.125	53.409
3	1.487	9.911	71.970	2.784	18.561	71.970
4	.751	5.006	76.976			
5	.645	4.299	81.275			
6	.623	4.155	85.430			
7	.411	2.739	88.168			
8	.355	2.369	90.537			
9	.345	2.298	92.836			
10	.270	1.801	94.636			
11	.228	1.519	96.155			
12	.205	1.364	97.519			
13	.160	1.067	98.586			
14	.122	.814	99.400			
15	.090	.600	100.000			

Tablo 13 – Toplam Varyansın Açıklayıcılığı

Birinci faktör toplam varyansın % 32,28' ini, ikinci faktör % 21,12'sini, üçüncü faktör % 18,561'ini açıklamaktadır.

Yukarıda elde edilen sonuçlara göre; işletmede Toplam Kalite Yönetimine etki eden faktörlere baktığımızda; Müşteri Odaklılık ve Tedarikçi İlişkileri olarak adlandırılan faktörü ölçmek için kullanılan sorulara bakıldığında; hem müşteri odaklılığına ilişkin sorular hem de tedarikçi ilişkiler arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik sorular sorulmaktadır; bu arada çalışan ve toplum ihtiyaçları gibi kavramlarla çalışanlarında iç müşteri olarak ele alındığı görülmektedir. Liderlik olarak adlandırılan faktörü ölçmek için kullanılan sorulara baktığımızda ise, yöneticilerin ve genel müdürün işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki rolleri ve işletmenin misyonun açık ve anlaşılır belirtilip belirtilmediğine yönelik sorular sorulurken sorularda müşteri odaklılık ve çalışanların katılımı gibi ifadelerde içermektedir. Çalışanların Eğitimi ve Katılımı olarak adlandırılan faktörde kullanılan sorulara bakıldığında, işletmedeki çalışanların işten aldıkları tatmin, işletmede aldıkları eğitim ve karar alma mekanizmalarına katılımlarının ölçülmesine yöneliktir.

	Faktörler		
	1	2	3
s36	.847	.248	.003
s37	.790	.343	.122
s35	.787	.347	.217
s31	.777	-.126	.065
s29	.755	.077	.114
s33	.751	.273	.350
s38	.733	.209	.401
s28	.610	.230	.503
s4	.169	.883	.033
s7	.168	.827	.149
s1	.093	.787	.324
s16	.297	.674	.277
s18	.130	.107	.861
s40	.208	.140	.801
s14	.144	.329	.762

Tablo 14- Rotated Component Matrix

1. Faktör ; Müşteri Odaklılık ve Tedarikçi İlişkileri

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	8

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S36	20.5034	24.698	.791	.813	.868
S38	20.1409	21.041	.791	.725	.855
S35	20.2215	24.890	.651	.593	.874
S29	20.6040	20.768	.735	.729	.863
S33	19.5638	24.369	.714	.591	.869
S37	20.0537	20.132	.723	.576	.866
S31	19.9396	23.436	.553	.525	.881
S28	20.5839	23.731	.516	.395	.885

Tablo 15- 1. Faktöre Yönelik Güvenilirlik Testi

Birinci faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach'a Alpha değeri 0,885 olarak bulunmuştur. Birinci faktörü ölçmek için kullanılan her bir sorunun tek tek çıkarılması sonucu Cronbach's Alpha ; s28 için 0,885, s29 için 0,863, s31 için 0,881, s33 için 0,869, s35 için 0,874, s36 için 0,868, s37 için 0,866, s38 için 0,855 değerlerini almıştır.

Bu durumda 1. faktörü ölçmek için kullanılan değişkenler aşağıdaki gibidir ;

s28 : İşletmenin gelişebilmesi için tedarikçilerle işbirliği yapılarak, bilgi paylaşmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır.

s29 : İşletme diğer tedarikçilerle artı yararlar sağlayacak işbirliklerini sürdürmektedir.

s31 : Çalışanlar, tedarikçilerle ilgili güncel bilgilere kolaylıkla ulaşabilmektedir.

s33 : Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarik zincirinde katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışılıp sinerji yaratılmaktadır.

s35 : İşletme içi ve dışı müşterilerinin memnuniyetiyle kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir.

s36 : Yöneticiler departmanlarının çalışmalarını çalışan ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirmektedir.

s37 : İşletmede çalışan ve toplum ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır.

İşletmenin Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde Müşteri Odaklılık ve Tedarikçi İlişkileri adlı faktörünü kullanılan 8 soruyla yapılan güvenilirlik analizinde 0,885 olarak ölçülmüştür.

2. Faktör ; Liderlik

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	4

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S4	7.8000	3.477	.771	.607	.777
S7	7.8333	4.247	.732	.550	.808
S1	7.7533	3.140	.731	.540	.810
S16	7.3933	4.455	.614	.378	.846

Tablo 16- 2. Faktöre Yönelik Güvenilirlik Testi

İkinci faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach'a Alpha değeri 0,852 olarak bulunmuştur. İkinci faktörü ölçmek için kullanılan her bir sorunun tek tek çıkarılması sonucu Cronbach's Alpha ; s4 için 0,777, s7 için 0,808, s1 için 0,810 ve s 16 için 0,846 değerlerini almıştır.

Bu durumda 2. faktörü ölçmek için kullanılan değişkenler aşağıdaki gibidir ;

s4 : Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedirler.

s7 : Sürekli gelişmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla yöneticileri yaratıcılığı desteklemektedir.

s1 : Genel Müdür tarafından işletmenin misyonu açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanıyor.

s16 : 'Bir işi en iyi o işi yapan bilir' anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır.

İşletmenin Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde Liderlik adlı faktörünü kullanılan 4 soruyla yapılan güvenilirlik analizinde 0,852 olarak ölçülmüştür.

3. Faktör; Çalışanların Eğitimi ve Katılımı

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S40	5.9733	3.113	.643	.414	.783
S18	6.9200	2.893	.693	.485	.733
S14	6.6000	3.087	.687	.477	.740

Tablo 17- 3. Faktöre Yönelik Güvenilirlik Testi

Üçüncü faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach'a Alpha değeri 0,820 olarak bulunmuştur. Üçüncü faktörü ölçmek için kullanılan her bir sorunun tek tek çıkarılması sonucu Cronbach's Alpha ; s40 için 0,783, s18 için 0,733, s14 için 0,740 değerlerini almıştır.

Bu durumda 3. faktörü ölçmek için kullanılan değişkenler aşağıdaki gibidir ;

s40 : Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketle sürekli ölçülmektedir.

s18 : İşletmedeki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını artırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlanmaktadır.

s14 : Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmetiçi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.

İşletmenin Toplam Kalite Yönetimine geçiş sürecinde Çalışanların Eğitimi ve Katılımı adlı faktörünü kullanılan 3 soruyla yapılan güvenilirlik analizinde 0,820 olarak ölçülmüştür.

Yukarıda faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan faktörlere işletme çalışanlarının cinsiyeti, yaşı, meslek, işletmedeki çalışma süreleri ve eğitimleri gibi değişkenlerle ilişkilerine yönelik hipotezlerimizle de uyumlu olacak şekilde çarpaz tablo analizleri yapılmıştır .

Bu analizlerde 5 seçenekli olarak sorulmuş anket soru cevaplarını 0 frekanslı cevaplar nedeniyle ki kare analizi yapılamadığı için uygulamaya tamamen uyuyor ile uygulamaya uyuyor ve uygulamaya hiç uymuyor ile uygulamaya uymuyor birleştirilerek 3 seçeneğe indirilmiştir.

Bu çalışmaya ilişkin hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

- İşletme çalışanlarının cinsiyetlerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının yaş gruplarına göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının çalışma sürelerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının işletmedeki görevlerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının eğitim seviyelerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının cinsiyetlerine göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının yaş gruplarına göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının çalışma sürelerine göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının işletmedeki görevlerine göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının eğitim seviyelerine göre liderlik faktörünün ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının cinsiyetlerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün

yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.

- İşletme çalışanlarının yaş gruplarına göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının çalışma sürelerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının işletmedeki görevlerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.
- İşletme çalışanlarının eğitim seviyelerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır.

Aşağıdaki tablolarda aralarında anlamlılık ilişkisi bulunan çarpaz tablo örnekleri bulunmaktadır:

3.5.1.1.1.- İşletme Çalışanlarının Yaşlarına Göre 1. Faktörün Değerlendirilmesi

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
20-30 yaş	Sayı	15	28	32	75
	Yüzde%	20.00%	37.33%	42.67%	100.00%
31-40 yaş	Sayı	0	37	19	56
	Yüzde%	0%	66.07%	33.93%	100.00%
41+yıl	Sayı	1	14	4	19
	Yüzde%	5.26%	73.68%	21.05%	100.00%
Total	Sayı	16	79	55	150
	Yüzde%	10.67%	52.67%	36.67%	100.00%

Tablo 18- İşletme Diğer Tedarikçilerle Artı Yararlar Sağlayacak İşbirliklerini Sürdürmektedir İle Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

X² : 21.585 S.D. : 4 P: 0,000

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

3.5.1.1.2.- İşletme Çalışanlarının Yaşlarına Göre 2. Faktörün Değerlendirilmesi

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
20-30 yaş	Sayı	4	10	61	75
	Yüzde%	5.33%	13.33%	81.33%	100%
31-40 yaş	Sayı	15	11	30	56
	Yüzde%	26.79%	19.64%	53.57%	100%
41+yıl	Sayı	3	4	12	19
	Yüzde%	15.79%	21.05%	63.16%	100%
Total	Sayı	22	25	103	150
	Yüzde%	14.67%	16.67%	68.67%	100%

Tablo 19- Çalışanların İşten Tatmin Düzeyleri Yapılan Anketlerle Sürekli Ölçülmektedir İle Çalışanların Yaşı Arasındaki İlişki

X² : 14.790 S.D. : 4 P: 0,005

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
20-30 yaş	Sayı	24	23	28	75
	Yüzde%	32.00%	30.67%	37.33%	100%
31-40 yaş	Sayı	30	10	16	56
	Yüzde%	53.57%	17.86%	28.57%	100%
41+yıl	Sayı	13	2	4	19
	Yüzde%	68.42%	10.53%	21.05%	100%
Total	Sayı	67	35	48	150
	Yüzde%	44.67%	23.33%	32.00%	100%

Tablo 20- İşletmedeki Çalışanların Potansiyellerini Kullanabilmeleri Ve Çalışanların Katılımını Arttırabilmek İçin Çalışanlar Sürekli Hizmet içi Eğitimlerle Desteklenmekte Ve İşletmede Güven Kültürü Oluşturulmaktadır İle Çalışanların Yaşı Arasındaki İlişki

X2 : 11.456 S.D. : 4 P : 0,022

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
20-30 yaş	Sayı	17	17	41	75
	Yüzde%	22.67%	22.67%	54.67%	100%
31-40 yaş	Sayı	22	18	16	56
	Yüzde%	39.29%	32.14%	28.57%	100%
41+yaş	Sayı	7	3	9	19
	Yüzde%	36.84%	15.79%	47.37%	100%
Total	Sayı	46	38	66	150
	Yüzde%	30.67%	25.33%	44.00%	100%

Tablo 21-Çalışanlar Sorumlu Oldukları Alanda Sürekli Hizmetiçi Eğitimlerle Eğitilerek Desteklenmektedirler İle Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

X2 : 10.095 S.D. : 4 P : 0,039

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

3.5.1.1.3.- İşletme Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre 1. Faktörün Değerlendirilmesi

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
1-5 yıl	Sayı	8	51	34	93
	Yüzde%	8.60%	54.84%	36.56%	100%
6-10 yıl	Sayı	8	12	17	37
	Yüzde%	21.62%	32.43%	45.95%	100%
11+yıl	Sayı	0	16	4	20
	Yüzde%	0.00%	80.00%	20.00%	100%
Total	Sayı	16	79	55	150
	Yüzde%	10.67%	52.67%	36.67%	100%

Tablo 22- İşletme Diğer Tedarikçilerle Artı Yararlar Sağlayacak İşbirliklerini Sürdürmektedir İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

X2 : 14.849 S.D. : 4 P: 0,005

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
1-5 yıl	Sayı	12	38	43	93
	Yüzde%	12.90%	40.86%	46.24%	100%
6-10 yıl	Sayı	12	3	22	37
	Yüzde%	32.43%	8.11%	59.46%	100%
11+yıl	Sayı	6	7	7	20
	Yüzde%	30.00%	35.00%	35.00%	100%
Total	Sayı	30	48	72	150
	Yüzde%	20.00%	32.00%	48.00%	100%

Tablo 23- Çalışanlar Tedarikçilerle İlgili Güncel Bilgilere Kolayca Ulaşabilmektedir İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

X2 : 16.916 S.D. : 4 P: 0,002

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

3.5.1.1.4.- İşletme Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre 2. Faktörün Değerlendirilmesi

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
1-5 yıl	Sayı	17	19	57	93
	Yüzde%	18.28%	20.43%	61.29%	100%
6-10 yıl	Sayı	1	1	35	37
	Yüzde%	2.70%	2.70%	94.59%	100%
11+yıl	Sayı	4	5	11	20
	Yüzde%	20.00%	25.00%	55.00%	100%
Total	Sayı	22	25	103	150
	Yüzde%	14.67%	16.67%	68.67%	100%

Tablo 24- Çalışanların İşten Tatmin Düzeyleri Yapılan Anketlerle Sürekli Ölçülmektedir İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

X2 : 15.682 S.D. : 4 P: 0,003

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
1-5 yıl	Sayı	44	23	26	93
	Yüzde%	47.31%	24.73%	27.96%	100%
6-10 yıl	Sayı	9	8	20	37
	Yüzde%	24.32%	21.62%	54.05%	100%
11+yıl	Sayı	14	4	5	23
	Yüzde%	60.87%	17.39%	21.74%	100%
Total	Sayı	67	35	51	150
	Yüzde%	44.67%	23.33%	34.00%	100%

Tablo 25- İşletmedeki Çalışanların Potansiyellerini Kullanabilmeleri Ve Çalışanların Katılımını Arttırabilmek İçin Çalışanlar Sürekli Hizmet içi Eğitimlerle Desteklenmekte Ve İşletmede Güven Kültürü Oluşturulmaktadır İle Çalışanların Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

X2 : 15.791 S.D. : 4 P: 0,003

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

3.5.1.1.5.- İşletme Çalışanlarının Eğitimlerine Göre 2. Faktörün Değerlendirilmesi

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
Ortaokul	Sayı	0	1	1	2
	Yüzde%	0.00%	50.00%	50.00%	100%
Lise	Sayı	34	35	59	128
	Yüzde%	26.56%	27.34%	46.09%	100%
Üniversite	Sayı	12	2	6	20
	Yüzde%	60.00%	10.00%	30.00%	100%
Total	Sayı	46	38	66	150
	Yüzde%	30.67%	25.33%	44.00%	100%

Tablo 26- Çalışanlar Sorumlu Oldukları Alanda Sürekli Hizmetiçi Eğitimlerle Eğitilerek Desteklenmelidir İle Çalışanların Eğitimi Arasındaki İlişki

X2 : 10.503 S.D. : 4 P : 0,033

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

3.5.1.1.6.- İşletme Çalışanlarının Eğitimlerine Göre 3. Faktörün Değerlendirilmesi

		Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Total
Ortaokul	Sayı	1	0	1	2
	Yüzde%	50.00%	0.00%	50.00%	100%
Lise	Sayı	77	48	3	128
	Yüzde%	60.16%	37.50%	2.34%	100%
Üniversite	Sayı	10	8	2	20
	Yüzde%	50.00%	40.00%	10.00%	100%
Total	Sayı	88	56	6	150
	Yüzde%	58.67%	37.33%	4.00%	100%

Tablo 27-Sürekli İyileşmeyi Sağlamak Ve Müşteri Odaklılık Kültürünü Geliştirmek Amacıyla İşletme Yöneticileri, Yaratıcılığı Ve Yeni Düşünceleri Desteklemektedir İle Çalışanların Eğitimi Arasındaki İlişki

X2 : 14.374 S.D. : 4 P : 0,006

İki değişken arasında anlamsal farklılık vardır. (P < 0,05)

3.5.2- Anketin Sonuçları ve Öneriler

Mevcut anket çalışması Aralık 2009'ta yapıldığı için mevsimsel olarak içecek etiket siparişlerinin az olduğu bir dönemde olduğundan işletmede geçici işçi pozisyonunda kimse çalışmamıştır. Araştırmamızda, mavi yakalı çalışanlara işletme içerisinde uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin şu an ki durumuyla ilgili sorulan anket soruları 3 faktörde toplanmıştır. Bunlar:

- Müşteri Odaklılık ile Tedarikçi İlişkileri
- Liderlik
- Çalışanların Eğitimi ve Katılımı

Aynı zamanda işletme çalışanlarına ait çalışanların cinsiyeti, yaşı, çalışma süreleri, eğitimi ve mesleği gibi faktörlerle bu anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Mevcut iki değişken arasındaki ilişkiler arasında anlamlılık ilişkisini saptamak için ki kare analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

- İşletme çalışanlarının cinsiyetlerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının yaş gruplarına göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır. ($P < 0,05$)
- İşletme çalışanlarının çalışma sürelerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır. ($P < 0,05$)
- İşletme çalışanlarının işletmedeki görevlerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının eğitim seviyelerine göre müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının cinsiyetlerine göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının yaş gruplarına göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır. ($P < 0,05$)
- İşletme çalışanlarının çalışma sürelerine göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır. ($P < 0,05$)
- İşletme çalışanlarının işletmedeki görevlerine göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)

- İşletme çalışanlarının eğitim seviyelerine göre liderlik faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır. ($P < 0,05$)
- İşletme çalışanlarının cinsiyetlerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının yaş gruplarına göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının çalışma sürelerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının işletmedeki görevlerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık yoktur. ($P > 0,05$)
- İşletme çalışanlarının eğitim seviyelerine göre çalışanların eğitimi ve katılımı faktörünün yeterliliğine ilişkin görüşlerde farklılık vardır. ($P < 0,05$)

Yukarıda belirtilen hipotezlere göre;

İşletmede çalışanların cinsiyet gruplarıyla işletmedeki görevlerinin işletmede uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının liderlik, müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri ve çalışanların eğitimi ve katılımı faktörleriyle ilgili olanları birbirinden bağımsızdır. Başka bir deyişle, işletme çalışanlarının cinsiyetinin ve işletmedeki görevlerinin yani mesleklerinin işletmedeki Toplam Kalite Yönetimine etki eden faktörlerle anlamlılık ilişkisi yoktur. Birbirlerinden bağımsız değişkenlerdir.

İşletmede çalışanların yaş gruplarıyla işletmede uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının hem müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri hem de liderlik faktörleriyle ile anlamlılık ilişkileri bulunmaktadır.

Örneğin; işletme diğer tedarikçilerle artı yararlar sağlayacak işbirliklerini sürdürmektedir yargısıyla çalışanların yaşları arasındaki anlamlılık ilişkisi vardır. Katılımcılar arasındaki yaş gruplarına baktığımızda; 20-30 yaş grubunun %20'si uygulamaya uyduğunu belirtirken, katılanların %42,67'si gibi yarısına yakın bir oranının uygulamaya uymadığını belirtmesi işletmenin diğer tedarikçilerle mevcut işbirliğinin yetersizliğini ortaya koymaktadır. Uygulamaya biraz uyduğunu belirtenlerin oranı da % 37.33 gibi çarpıcı bir rakamdır. Yaş grupları yükseldikçe algı daha kararsız bir yargıya gitmektedir. 31-40 yaş grubunun %66,07'si uygulamaya biraz uymadığını belirtirken, 41 yaş ve üstü çalışanlarda bu oran %73,68'e yükselmektedir. Genele baktığımızda ise, katılımcıların yalnız %10'u uygulamaya uyduğunu belirtirken, uygulamaya uymadığını belirtenlerin oranı ise %36,67 dir. Uygulamaya biraz uyduğunu belirtenlerin oranı ise %52.67 dir. Bu istatistiklerden işletmede diğer tedarikçilerle yararlı işbirliklerinin uygulamada yapıldığını fakat; istenilen düzeyde olmadığı sonucunu çıkarmaktayız.

Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir yargısıyla çalışanların yaşı arasındaki anlamlılık ilişkisi bulunmaktadır. 20-30 yaş grubu çalışanların tamamına yakını uygulamaya uymadığını belirtirken, (%81,83) bu oran tüm yaş gruplarında bile katılımcıların yarısından fazlasının uygulamaya uymadığını belirtmiştir. Uygulamaya biraz uyduğunu belirtenlerin oranı % 16,67 iken, uygulamaya uyduğunu belirtenlerin oranı ise yalnız % 14,67 dir. Bu istatistiklerden uygulamada çalışanların işten tatmin düzeylerine yönelik anket çalışmalarının ya hiç yapıldığı ya da çok az bir kesime yönelik yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

İşletmedeki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve işletmede güven kültürü oluşturmaktadır yargısıyla ile çalışanların yaşı arasındaki anlamlılık ilişkisi bulunmaktadır. Her ne kadar 20-30 yaş grubunda oranlar birbirine yakın dahi olsa, diğer yaş gruplarında katılımcıların yarısından fazlası uygulamaya uyduğunu belirtmiştir. Fakat; tüm yaş gruplarında bu oran ancak % 44,67 dir. Uygulamaya uymadığını belirtenlerin oranının ise tüm yaş gruplarında % 32 gibi yüksek çıkması hizmet içi

eğitimlerin özellikle 20-30 yaş grubu için henüz beklentileri tam anlamıyla karşılamaktan uzak olduğunu göstermektedir.

Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmetiçi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedirler yargısıyla ile çalışanların yaşları arasındaki anlamlılık ilişkisi bulunmaktadır. Yaş grupları açısından bakarsak; 20-30 yaş grubunda katılımcıların yarısına yakını uygulamaya uyduğunu ve biraz uyduğunu düşünürken, yarısından fazlası uygulamaya uymadığını belirtmiştir. Uygulamaya uymadığını belirtenlerin oranı 41 yaş ve üzerinde de katılımcıların yarısına yakındır (% 47,37). Bu oranlar her ne kadar 31-40 yaş grubunda % 28,57'ye düşse de, tüm yaş gruplarında % 44 gibi ciddi bir orandır. Uygulamaya biraz uyduğunu belirtenlerle uygulamaya uyduğunu belirtenlerin toplamda oranı katılımcıların yarısından fazladır. Bu oranlardan işletmede çalışanlara yönelik sürekli hizmet içi eğitimler yapıldığını fakat; bu eğitimlerin tüm işletme çapında istenilen düzeyde gerçekleşmediğini anlıyoruz.

İşletmede çalışanların işletmedeki çalışma süreleriyle işletmede uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının liderlik ve müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileriyle anlamlılık ilişkileri bulunurken çalışanların eğitimi ve katılımı faktörüyle anlamlılık ilişkisi bulunmamaktadır.

İşletme diğer tedarikçilerle artı yararlar sağlayacak işbirliklerini sürdürmektedir yargısıyla çalışanların çalışma süreleri arasında anlamlılık ilişkisi bulunmaktadır. İşletmede 1-5 yıldır çalışanların yarısından fazlası uygulamaya biraz uyduğunu belirtirken, uymadığını belirtenlerin sayısı da dikkate değer bir orandır (%36,56). Daha eski çalışanlarda ise özellikle 11 yıldan fazla çalışanlarda uygulamaya biraz uyduğunu belirtenlerin oranının % 80 olması, toplamda tüm katılanların yarısından fazlasının uygulamaya biraz uyduğunu ve uygulamaya uyduğunu belirtmesinde önemli bir etkisi olmuştur. Buna rağmen uygulamaya uymadığını belirtenlerin oranı toplamda katılanların % 36,67 'si gibi önemli bir oranda olması tedarikçi işbirliklerinde özellikle eski çalışanların yapılan uygulamaları yetersiz bulmasından kaynaklanmaktadır .

Çalışanlar tedarikçilerle ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedir ile çalışanların çalışma süreleri arasında anlamlılık ilişki bulunmaktadır. Araştırmaya katılanlardan işletmede 1-5 yıldır çalışanların yarısından fazlası uygulamaya biraz uyduğunu ve uyduğunu belirtirken, uygulamaya uymadığını belirtenlerin oranı ise %46,24 dür. Bu oran 6-10 yıldır çalışanlarda uygulamaya uymadığını söyleyenlerde % 59,46'ya çıkmaktadır. Toplamda ise katılanların % 48'i uygulamaya uymadığını belirtirken, uygulamaya biraz uyduğunu ve uyduğunu belirtenlerin oranı toplamda % 52 dir. Bu istatistiklerde bize işletmede tedarikçilerle ilgili güncel bilgilere ulaşıp ulaşılmadığı konusunda çalışanlar arasında derin görüş ayrılıklarının olduğunu gösterirken, uygulamaya uyduğunu belirtenlerden çoğunluğunun uygulamaya biraz uyduğunu belirtmesi de düşündürücüdür.

Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir ile çalışanların çalışma süreleri arasındaki anlamlılık ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılanların büyük çoğunluğu uygulamaya uymadığını düşünmektedir. Örneğin; bu oran 1-5 yıldır çalışanlarda % 61,29 ken, 6-10 yıldır çalışanlarda %94,59 gibi dramatik bir orana ulaşmaktadır. 11 yıldan fazla çalışanlarda ise bu oran % 55 dir. Toplamda ise % 68,67 gibi bir orana ulaşmaktadır ki bu oran uygulamaya biraz uyduğunu belirtenler ve uyduğunu belirtenlerin toplamının iki katından fazladır. Bu oranlarda bu alanda işletmede atılması gereken çok adım olduğunu göstermektedir.

İşletmedeki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve işletmede güven kültürü oluşturulmaktadır ile çalışanların çalışma süreleri arasında anlamlılık ilişkisi bulunmaktadır. 1 -5 yıldır çalışanların % 47,31'i uygulamaya uyduğunu belirtirken diğer gruplarda özellikle 11 yıldan fazla çalışanlarda bu oran %60,87'yi bulmaktadır. Fakat; 6-10 yıldır çalışanlarda bu oran yalnız % 24,32 dir. Bu istatistik, özellikle 6-10 yıldır işletmede çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim uygulamalarının yaygınlaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

İşletmede çalışanların eğitim durumlarıyla işletmede uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileriyle anlamlılık ilişkisi

bulunmazken, liderlik ve çalışanların eğitimi ve katılımı faktörleriyle anlamlılık ilişkileri bulunmaktadır.

Örneğin; çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmelidir ile çalışanların eğitimi arasında anlamlılık ilişki bulunmaktadır. Özellikle çalışanlar arasındaki eğitim durumundaki farklılık, bu soruya verdikleri cevaplarda daha belirgin olmaktadır. Örneğin; ortaokul mezunu çalışanların yarısı uygulamaya uymadığını belirtirken, diğer yarısı uygulamaya biraz uyduğunu belirtmiştir. Üniversite mezunlarında ise tablo çok farklıdır. Bu kategoriye giren çalışanların toplamda %70'i uygulamaya uyduğunu veya biraz uyduğunu belirtirken, uymadığını belirtenlerin oranı yalnızca % 30 dur. Lise mezunlarında ise en yüksek oran % 46 ile uygulamaya uymadığını belirtenlerdir. Bu durum, işletmede ortaokul ve lise mezunlarına yönelik hizmet içi eğitimlerin yoğunlaştırılmasının gerekliliğini göstermektedir.

Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla işletme yöneticileri, yaratıcılığı ve yeni düşünceleri desteklemektedir ile çalışanların eğitimi arasında anlamlılık ilişkisi bulunmaktadır. Hem ortaokul hem de üniversite mezunu çalışanların yarısı uygulamaya uyduğunu belirtirken, ortaokul mezunlarının % 50'si uygulamaya biraz uyduğunu belirtirken üniversite mezunlarında bu oran % 40 dır. % 10 ise, uygulamaya uymadığını belirtmiştir. Lise mezunlarının da toplamda % 90'dan fazlası uygulamaya uyduğunu ve uygulamaya biraz uyduğunu belirtirken, uygulamaya uymadığını belirtenlerin oranı da yalnızca % 2,34 dür. Yukarıda oranlardan işletme genelinde farklı eğitim durumlarına sahip çalışanların tamamına yakını işletme genelinde yaratıcılığın ve yeni düşüncelerin desteklendiğini belirtmiştir.

Yukarıdaki verilere yönelik olarak işletmenin kalite yolculuğunda daha sağlam adımlarla ilerleyebilmesi için aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Özeldede 20-30 yaş grubundaki çalışanlara, ortaokul ve lise mezunlarına ve 6-10 yıldır çalışanlara, genelde ise tüm işletme çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitimlerin yaygınlaştırılması, çalışanların katılımının artırılması ve işletmede güven

kültürünün oluşturulmasına yönelik adımların atılması gerekmektedir, çünkü özellikle bu gruplar, diğer gruplara göre işletmede kendi gelişimleri için verilen hizmet içi eğitimlerin ve çalışanların karar alma süreçlerindeki katılımcılığının yetersizliğinden ayrıca işletmede güven kültürünün oluşmamasından daha çok şikayetçidirler.

- Tedarikçi ilişkilerinde ise tedarikçilerle ilgili güncel bilgilere ulaşmada özelde 6-10 yıldır çalışanlar, genelde ise işletme çalışanları tümünde genel bir sıkıntı olduğu gözlenmektedir. Tedarikçilerle yapılan işbirliklerinin uygulamada yapıldığı fakat; yetersizliği de anket sonuçlarında ortaya çıkmaktadır.
- Anket sonuçlarından çalışanların işten memnuniyet anketlerinin uygulanmasının oldukça yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların iş tatminini de ölçecek bu uygulamaların en kısa sürede başlanması,yapılan uygulamaların geliştirilmesi zorunludur.

4 – SONUÇ

Bu çalışmamın birinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi kavramının tanımı çeşitli teorisyenlerden alıntılar yapılarak açıklanmaya çalışılmış, tarihsel gelişimi ve temel ilkeleri Rıdvan Bozkurt ve Ceylan Eşit'in Kalite Çemberleri kitabındaki sıralama referansa alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu ilkelerin tanımı yapıldıktan sonra Toplam Kalite Yönetimi teorisyenlerinin (Dale, Juran, Oakland, Johnson, Kleda) işletmelerin Toplam Kalite Yönetimine geçiş önerileri kendi eserlerinden atıf yapılarak yer verilmiştir. Bu öneriler ışığında bu yönetim sisteminin klasik anlayıştan farkı ve faydaları, bu süreç içerisinde işletme içerisinde gelebilecek direnişlerin neler olabileceği ve bu geçiş sürecinde işletme içerisinde yaşanacak değişimlerin hangi alanları (yönetim, örgüt kültürü ve organizasyon) etkileyeceği çeşitli teorisyenler yer verilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise Türkiye'de bu kalite yönetim sistemine geçişte Kalder gibi önemli bir kalite kuruluşundan ödül almış firmalarla yapılmış mülakatlara yer verilmiştir. Bu mülakatların sonucunda alınan temel mesaj kalite yolculuğunun asla bitmeyecek ve sürekli gelişme anlayışıyla gelişerek devam edecek bir süreç olduğudur.

Üçüncü bölüm ise uygulama kısmıdır. İşletmede Toplam Kalite Yönetimi süreci öncesi çalışmış beyaz yakalılarla yapılan mülakatlar ve mavi yakalılarla yapılan anket çalışması yoluyla yapılan uygulamada temel amaç işletmedeki değişim süreçleri açısından teorisyenlerin ortaya koyduğu teorilerin işletmedeki fiili uygulamalarına uygunluğu açısından incelenmesidir. Tüm teorisyenlerin önerilerinde üst yönetimin üstlendiği rolün önemi, başlangıçta bir kalite gelişim gerekliliğinin tespit edilmesi, kalite konseyinin oluşturulması savunulmaktadır. Bu süreçte beklentilerin iyi tespit edilmesi, maliyet analizlerinin yapılması, eğitimin önemi gibi konular ön plandadır.

Uygulamada ise özellikle işletmenin kalite gelişiminin gerekliliğinin tespit edilmesi, İstanbul'daki makina parkurunun fabrika binasına montajı sonrasında hız kazanmıştır. Eğitim ve kalite konseylerinin kurulması hakkında ise, işletmenin insan

kaynakları yöneticisi, her ne kadar işletmede yalnız teknik eğitimin değil kalite eğitimlerinin de hem dışarıdan profesyonel eğitim veren kuruluşlardan satın alınan paket programları hem de işletme içi teknik ve kalite eğitimlerinin yapıldığını belirtmesine rağmen, anket verilerinde çalışanların uygulanan eğitim programlarının yetersiz ve yalnız sınırlı bir kesime yönelik olduğunu belirtmişlerdir.

Teorisyenlerden Oakland'ın belirttiği gibi kalite gelişim sürecinde kalite konseyi kurulması, kalite politikasının oluşturulması ve seçilen pilot bölgeden tüm departmanlara kalite anlayışının yayılması söz konusudur.

Uygulamada ise insan kaynakları yöneticisi ve üretim planlaması yöneticisi, kalite konseyi olarak adlandırılmasa da takım çalışmalarına önem verildiğini ve dönem dönem yapılan Blue Ocean gibi farklı departmanların bir araya geldiği ve işletmenin ileriki dönemlerde yapacaklarına yönelik vizyon toplantılarında kalite gelişim anlayışını işletmede yayılmaya çalışıldığını belirtmiştir. Organizasyonel anlamda ise satın alma ve planlama departmanlarında yapılan organizasyonel değişikliklerle uzun vadede bu pilot bölgeden tüm departmanlara bu anlayışın yayılmasına çalışılmaktadır. Fakat; yapılan anketlerde çalışanların eğitimi ve katılımı faktöründe incelediğimiz sorularda verilen olumsuz cevaplar henüz daha bu çalışmaların başında olduğunu göstermektedir.

Johnson'un kalite süreç önerisinde belirttiği gibi bu kalite gelişim süreçlerinde organizasyonun mevcut durumunun izlenmesi, hedeflerin belirlenmesi ve tüm bu süreçlerde üst yönetimin yönlendirici olması gerektiği belirtilmiştir, ikinci aşamada ise organizasyonel yapının oluşturulması ve çalışanların bu kalite ekiplerinde yer alması söz konusuysen, anket sorularının liderlik faktörüyle ilgili sorularda özellikle bazı grupların (6-10 yıldır çalışanlar ve 20-30 yaş grubundaki çalışanlar gibi) olumsuz cevapları uygulamalar konusundaki yetersizlikleri ortaya koymaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi işletmede kalite ekiplerinin kurulduğu bizzat yöneticiler tarafından belirtilse de, anket cevaplarında kalite ekiplerinin oluşturulmasında önemli bir gereklilik olan hizmet içi eğitimlerin yetersizliğiyle ilgili veriler açıktır.

Johnson'a göre bir sonraki adım, bağıllık aşamasıdır. Yönetimin kaliteye bağıllığını sürekli olarak çalışanlara ifade etmesi, işletmede kültürel değişimin başlatılması, gerekli eğitimlerin yapılması, ekip çalışmasının getirdiği sorumlulukla kişilerin kalite çalışmalarında yönetsel roller üstlenmesi sağlanmalıdır. İş yaşamının kalitesini yükseltecek çalışma ortamının geliştirilmesi, çalışanların önerilerinin uygulamaya koyulması sağlanmalıdır. Yetki devri, bu süreçte hedeflenen son noktadır. İşletmede oluşturulan kalite gelişim ekiplerinde çeşitli departmanlardaki çalışanlara kalite gelişimi konusunda genel müdürden bağımsız olarak yetki devirleri yapıldığı belirtilmiştir fakat; bu devir henüz mavi yakalı çalışanlar boyutunda değildir.

Toplam Kalite Yönetimi teorisyenlerinden Kleda ise, Toplam Kalite Yönetimi modelini üç boyutta ele almaktadır. Bunlar: insan, mantık ve teknolojidir. Bu teorinin mantık boyutunda kalitenin yükseltilmesi, planlanması, organizasyonu ve kontrol edilmesi gerekleri ifade edilmekte iken, uygulamada ise işletmede iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır ama organizasyonu ve kontrolü anlamında eksiklikler göze çarpmaktadır.

Kleda'nın insan boyutu olan üst yönetime düşen liderlikle ilgili anket sonuçları üst yönetimin liderlik uygulamalarının henüz istenildiği kadar mavi yakalı çalışana etki etmediğini ortaya koymaktadır. İşletmede proses kontrolü, problem çözme teknikleri alanlarında özellikle BRC denetlemeleri öncesinde teknik eğitimler alındığı bilinmektedir, fakat; bu eğitimlerin temelinde işletmenin Toplam Kalite Yönetimine tamamen felsefik olarak (bir yaşam biçimi) değil daha çok teorik yaklaşıldığını ortaya koymaktadır.

Dale'ye göre ise kalite gelişim sürecine bir ödül kriterinin hedeflenerek yapılmasını savunarak, hedefin bir çok sınırı ve kriteri kendiliğinden getireceğini ve bu hedef doğrultusunda işletme içerisinde bu hedefe ulaşmak için kalite gelişim sürecinin hızlanacağını belirtmiştir. Uygulamada işletmenin bu alanda koyduğu bir ödül kriteri yoktur. Bunun için öncelikle çalışanların işten memnuniyetine yönelik anketlerin tüm çalışanları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması ve periyodik hale gelmesi zorunludur.

Sektörün önde gelen işletmelerinden biri olan işletmenin uzun vadede belirli üretim proseslerini de işletme içerisinde gerçekleştirebilmesiyle birlikte (silindir işleme prosesi) sektörde baş at pozisyonuna gelmek istemektedir. Dale'nin ve diğer teorisyenlerinde belirttiği gibi işletme misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve organizasyona duyurulması konusunda da yetersizlikler ortadadır. Beyaz yakalı çalışanlardan öneriler alınmakta fakat; uzun yıllardır sektörden gelen bazı mavi yakalı çalışanların fikirlerine başvurulması konusunda eksiklikler söz konusudur. Bu yüzden pek çok çalışan, işletmede ne olduğunu bilmemektedir. Bu yapılacak iyileştirme çalışmalarını yönsüz bırakmaktadır.

Dale'de Kleda gibi teknik sistemlerin kurulmasının gerekliliğini belirtmiştir. Bu süreçte iç ve dış müşteri standartlarının belirlenmesi ve uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu süreçte yukarıda da belirttiğim gibi sürekli istatistikler ve anket çalışmaları yapılarak müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalar yapılmalıdır. Uygulamada işletmenin dış müşterilere yönelik memnuniyet anketleri ve olası kalite şikayetlerine yönelik D.Ö.F (Düzenleyici Önleyici Faaliyet) gibi uygulamaların yapıldığını biliyoruz fakat; iç müşteri memnuniyeti konusunda aynı hassasiyetin gösterilmediği aşıkardır. Bu sonucu özellikle müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkilerine yönelik sorulara verilen cevaplardan anlamaktayız.

Dale ve Juran'ın belirttiği eğitim çalışmaları ve son aşama olan entegrasyon aşamasının işletmedeki kültürel değişimin sağlanabilmesi için eğitim çalışmalarının yapıldığı görülmektedir fakat; bazı departmanlarla başlayan kalite iyileştirme çabalarının henüz uygulamada tüm işletme bazında uygulandığını iddia etmek zordur.

Pazarda rekabetin sürekli arttığı ve özellikle yarı mamül bir ürün olması nedeniyle kalite ve teslimatta yaşanacak en ufak bir başarısızlık, işletmenin çalıştığı gıda ve sabun üreticilerinin tüm üretim proseslerinde aksamaya neden olacaktır. Bu yüzden işletme içerisindeki kalite anlayışının tüm işletmeye yayılması gereklidir. Belirli çalışanların bir araya geldiği kalite çalışma grupları tüm çalışanlara yayılmalıdır. Böylece tüm çalışanların kapasitesi kadar katılım sağlanabilir.

İŞLETME ÇALIŞANLARINA DÜZENLENEN ANKET SORULARI:

- 1- Genel Müdür tarafından işletmenin misyonu (işletmenin amaçları) ve vizyonu (işletmenin ilerde nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.
- 2- Yöneticiler işletmenin amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.
- 3- İşletme değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.
- 4- Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.
- 5- Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.
- 6- Yöneticiler müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar .
- 7- Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla işletme yöneticileri ,yaratıcılığı,yeni düşünceleri desteklemektedir.
- 8- Yöneticiler işletmenin değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.) konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.
- 9- Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.
- 10- İşletme yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar.
- 11- İşletme yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba göstermezler.

	Uygulamaya Tamamen Uyuyor	Uygulamaya Uyuyor	Uygulamaya Biraz Uyuyor	Uygulamaya Uymuyor	Uygulamaya Hiç Uymuyor
	1	2	3	4	5
1- Genel Müdür tarafından işletmenin misyonu (işletmenin amaçları) ve vizyonu (işletmenin ilerde nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.					
2- Yöneticiler işletmenin amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.					
3- İşletme değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.					
4- Yöneticiler işletmenin amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.					
5- Yöneticiler tarafından kurumdaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
6- Yöneticiler müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçüyorlar .					
7- Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla işletme yöneticileri ,yaratıcılığı,yeni düşünceleri desteklemektedir.					
8- Yöneticiler işletmenin değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb.) konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek oluyorlar.					
9- Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.					
10- İşletme yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar.					
11- İşletme yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba göstermezler.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akın, Özcan, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**,1.Baskı,Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001

Berry, Thomas J. '**Managing The Total Quality Transformation**, ASQC Quality Press, Mc Graw Hill, N.J.,1991

Dale, Barry G.'**Benchmarking On Total Quality Management Adaptation: A Positioning Model, Benchmarking for Man&Tech.**,Vol.3,No:1,1996

Doğan, Elife,'**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**' Ankara,Academyplus Yayınları,2002

Donnelly J., **Fundamentals of Management**,Irwin/Mc Graw-Hill Company,1998

Drucker, Peter F.'**Management Challenges for 21st Century**',Butterworth-Heinemann,1999

Johnson, Richard,**TQM: Leadership for the Quality Transformation**,ASQC Quality Press,1993

Juran, Joseph J.,GRYNA, Frank M.'**Quality Planning and Analysis**,Mc Graw Hill,New York,1989

Kantarıcı, Hazım'**Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi**'Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi,1999

Killmann, Ralph Teresa,Covin,Joyce'**Introduction: Key Themes in Corporate Transformation.Corporate Transformation**', Oxford: Jossey - Bass Pub., 1990

Kleda, Joseph '**Is Reengineering Replacing Total Quality Progress?**'ASQC Quality Press, Wisconsin,1996

Kolarik, J. William 'Creating Quality Concepts, Systems, Strategies and Tools.'
'Mc Graw-Hill, 1995

Lussier, Robert N. 'Human Relations in Organizations : A Skill Building
Approach,' Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990

Oakland, John S., 'Total Quality Management', Second Edition, Butterworth-
Heinemann, Oxford, 1993, s.1-237

Weaver, Charles, 'Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması', Sistem Yayıncılık,
İstanbul, 1997

Yüksek Lisans Tezleri

Bağırhan, Hülya 'Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde bir araç:
Kalite Kontrol Çemberleri Yüksek Lisans Tezi', Dokuz Eylül Üniversitesi,
1997

Çolak, Tuğba, 'İstatistik Süreç Kontrol, ve Uygulamalar Yüksek Lisans Tezi,
Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri, 2007

Değerli, Zeynep 'Toplam Kalite Yönetiminde İstatistiksel Süreç Kontrolünün
Önemi ve Bir İşletme Uygulaması Yüksek Lisans Tezi', Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Gökdemir, Ayzıt, 'Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Katılımı Açısından
Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi

Günbatan, Ayhan, 'Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş
Tatmini Üzerine bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi,
2006

Helvacıoğlu, Hüsnü 'Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Geliştirmedeki Yeri,
Önemi ve Uygulamadan Örnekler Yüksek Lisans Tezi.' Marmara Üniver-
sitesi, 1999

Kemal, Ayhan 'İşletmelerde Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine
Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül
Üniversitesi, 2002

Özçelik, Hayrettin, 'İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi Yüksek Lisans Tezi', Marmara Üniversitesi, 2008

Özlü, Murat, 'Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Sürecinin Analizi Yüksek Lisans Tezi', Dokuz Eylül Üniversitesi, 2001

Pehlivanoğlu, Şenol, 'Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişim Etkinliğinin Sağlanmasında Poka-Yoke Tekniği Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006

Şener, Ayşegül 'Toplam Kalite Yönetiminde Geçiş Süreci Yüksek Lisans Tezi', Marmara Üniversitesi, 1999

Sürelili Yayınlar

Ağa, Abdullah, Kaya, İhsan, 'Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı Ve Motor Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmenin Uygulaması.'
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Abdullah%20A%C4%9EA%20-%20%C4%B0hsan%20KAYA/KAYA,%20%C4%B0HSAN%20vd..pdf,
(09.12.2009))

Akdoğan, Asuman Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefi/akdogan-toplam-kalite.htm (07.12.2009)

Aktan, Coşkun Can 'Yönetimde Yeni Konseptler',
http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/toplam_kalite/yeni-yonetim-teknikleri/toplamkalite-teknikleri.htm, (08.12.2009)

Aktan, Coşkun Can, 'Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetimine Uygulanması', <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf> (18.01.2010)

Amerika Kalite Kontrol Derneği Resmi Sitesi, <http://www.asq.org/new-to-quality/index.html>, (20.11.2009)

Amerika Kalite Kontrol Derneği Resmi Sitesi; <http://www.asq.org/learn-about-quality/new-management-planning-tools/overview/overview.html>, (09.12.2009)

Amerika Kalite Kontrol Derneği Resmi Sitesi, <http://www.asq.org/learn-about->

quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html(17.12.2009)

Aydemir, Muzaffer, 'Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi', Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/aydemir.html> (24.12.2009)

Baş, Abdurrahman 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans'
http://www.abdurrahmanbas.com/tr/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans-WithEnglishAbstract.pdf (15.01.2010)

Bozkurt, Rıdvan, Eşit, Ceylan, 'Kalite Çemberleri', Ankara, MPM Yayını, 2005

Bureau Veritas KÇSG Yönetim Sistemleri İç Denetim Eğitimi Notları, İstanbul, 03.04.2005

Covey, Stephen R. Toplam Kalitenin Anahtarı, İstanbul, Kalder Forum Yayınları, Haziran 2005

Covey, Stephen R. 'Kazan Kazan Anlayışı Temelinde Liderlik', İstanbul, KalDer Forum Yayınları, Mayıs 2005

Dağlı, Abidin, 'Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik', Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, http://www.e-sosder.com/dergi/7ADGLtky_6.doc (28.12.2009)

Develioğlu, Kazım, Haşit, Gürkan, Bağcı, Üstün, Güven, 'Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları, Bursa (DORSAB) da bir Uygulama', Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Ağustos 2006, Sayı: 15, <http://sbe.dpu.edu.tr/15/191-204.pdf> (03.01.2010)

Dilek, İlknur, Yener, Serhat, 'Toplam Kalite Yönetimi Kültürü' Gazi Üniversitesi, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm> (26.12.2009)

Doğan, Selen, Demiral, Özge, 'İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Arttırmada Önemli Bir Araç, Benchmarking' Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, 2008, Zonguldak <http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/13039245/200804007001022.pdf> (16.01.2010)

EFQM Resmi Sitesi, <http://ww1.efqm.org/en/tabid/120/default.aspx>, (16.12.2009)

EFQM Resmi Sitesi; <http://ww1.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourmodels-TheEFQMExcellenceModel/tabid/170/Default.aspx>, (17.12.2009)

Elma AŞ Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları, İzmir, 01.05.2008

- Emre, Aynur, 'Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizde Uygulanmaları', Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:543, 1995
- Erbaşı, Ali, Başak, Gülcan, Ersöz, Süleyman, 'Kalite ve Toplam Kalite Yönetiminin Üniversite Öğrencileri Arasında Hangi Ölçülerde Tanındığına Yönelik Bir İnceleme.' Verimlilik Dergisi', Ankara, MPM Yayınları, 2007
- Gebze Organize Sanayi Bölgesi Teknoparkı Resmi Sitesi,
<http://www.gosbteknopark.com/autoliv.asp> (20.01.2010)
- Gök, Neslihan, 'Süreç İyileştirme', Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kal Der Yayınları Temmuz 2009
- Gök, Neslihan, 'Yenilikçiliğe Doğru', Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kal Der Yayınları Mayıs 2009
- Gürsoy, Meltem, 'Toplam Kalite Yönetimine Yolculuk', Metalurji Dergisi 127. Sayısı, İstanbul, http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi127/der127_26.pdf (11.01.2010)
- Hasanoğlu, Mürteza, 'Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Yeri', Sayıştay Dergisi, Sayı:52, Ankara,
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> (10.01.2010)
- İngiltere Öngörü Programı Resmi Web Sitesi,
http://www.foresight.gov.uk/About/Facts_on_Foresight_1994__2002.asp (24.12.2009)
- Kavrakoğlu, İbrahim, 'Toplam Kalite Yönetimi', İstanbul, KalDer Yayınları, 1994
- Kazan, Halim, Demirel, Yavuz, 'Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler', Kal-Der Forum Dergisi, İstanbul, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002
- Köse, Sevinç, Tetik, Öğr. Gör. Semra, Ercan, Öğr. Gör. Cuma, 'Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler', Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, Yıl: 2001, Cilt:7, Sayı: 1, s.228,
<http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C8S12001/SKSTCE.PDF>, (15.01.2010)
- Muter, Naci B. ve Kayalidere, Gül, 'Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği', Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 10, sayı 1, Manisa, 2003
- Okay, Şenol, 'Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Paydaşlar Arasındaki İletişime Etkileri', Pamukkale Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi,
http://www.dergi.tubav.org.tr/issues/1_2_2008_s55_63.pdf, (21.12.2009)

- Ömürgönülşen, Mine, 'Kalite Maliyetlerinin Ölçümü: Gıda Sektöründe Bir Araştırma', Ankara, MPM Yayını, 2008
- Özgen, Hüseyin, Doğan, Ar. Gör. Selen 'KOBİ'lerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları', TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Tanıtım ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Yayınları Sayı: 9, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/ead/tanitim-koordinasyondb/kobisayi9.doc> (17.01.2010)
- Özkaya, M.O, 'Eczacıbaşı ve TKY, Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kal-Der Yayınları, Ocak-Şubat 2000
- Öztürkeri, Atilla, 'Hastane Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimindeki rolü Yüksek Lisans Tezi', Dokuz Eylül Üniversitesi, 1998
- Pakdil, Fatma, 'Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme', Başkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Derleme', Başkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi/2004sayi3/pakdil.pdf> (08.12.2009)
- Şahin, Ümit, 'Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi', Kal Der Forum Dergisi, İstanbul, Temmuz- Ağustos- Eylül 2002
- Şimşek, Muhittin, Nursoy, Mustafa, 'Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar), İstanbul, Alfa Yayınları, 2002
- Teknosa Kurumsal Web Sitesi: <http://www.teknosa.com/WEB/KURUMSAL/About/teknosahakkinda.htm> (21.01.2010)
- Tunaboğlu, Atilla, Ambalaj ve Ambalaj Materyalleri için Global Standart, BRC/IoP (3. Versiyon), İstanbul, KalDer Yayınları, Önce Kalite Dergisi Mart 2009
- Tunçer, Meltem, Ergunda H. İbrahim, 'Müşteri Odaklılık', http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, 24.11.2009
- Türkdemir, Ahmet Haki Verimlilik, Mart 2002, Ankara, http://aht112acil.8m.net/about_71.html, (24.12.2009)
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Strateji Merkezi Toplam Kalite Yönetimi Raporu, Ocak 2004, http://www.arem.gov.tr/proje/ars_rapor/tky/TKY_Rapor.pdf (25.12.2009)

- Uryan, Burcu, 'Toplam Kalite Yönetimi,Mevzuat Dergisi Temmuz 2002, İstanbul, sayı 55, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (21.12.2009)
- Ülgen, Hayri'Bilimsel Yönetime Genel Yaklaşım,Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, <http://www.eylem.com/tem/wscienmgt.htm>, (21.12.2009)
- Ünlü, Esin Sayın'İşletmeleri Değişime Zorlayan Nedenler, Değişim Süreci ve Değişim Yönetimi',İstanbul,Kal Der Forum Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül 2004
- Velipaşalar, Simge, 'Eğitimde Kalite başlıklı Makale', <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/850-egitimde-kalite.html> (17.12.09)
- Yayla, Nedret, 'Kaizen',Önce Kalite Dergisi,Sayı 1,İstanbul,Kasım 1992
- Yıldırım, Saniye,'İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi', Süleyman Demirel Üniversitesi Elektronik Dergisi, Isparta, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1367/1454> (16.01.2010)
- Zerenler, Muammer,İraz,Rıfat'Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi',Selçuk Üniversitesi,Konya, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Muammer%20ZERENLER%20%20R%C4%B1fat%20%C4%B0RAZ/ZERENLER,%20MUAMMER%20VD.pdf (25.12.2009)