

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



146313

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN
KIRGIZİSTAN'DAKİ İŞLETMELER ÜZERİNE
ARAŞTIRMA

Davran YULDAŞEV

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

146313

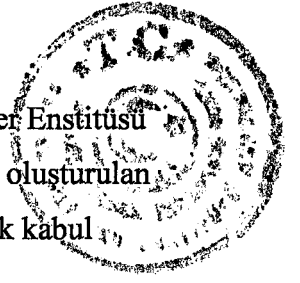
TEZ DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN

GEBZE

2004

Davran YULDAŞEV'in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.10.2004 tarih ve 2004/11. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.



JÜRİ

ÜYE (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr. Halit KESKİN

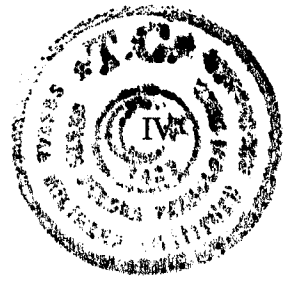
ÜYE : Yard.Doç.Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Yard.Doç.Dr. Cemal ZEHİR

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27.05.2004 tarih ve 2004/13. Sayılı kararı.





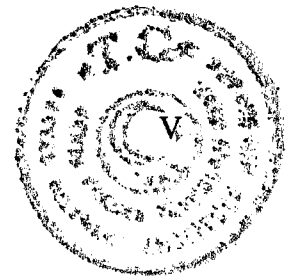
ÖZET

Son yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi, iş dünyası içerisinde en çok konuşulan kavramlar arasına girmiş bulunmaktadır. Günümüzde sadece işletmeler değil, özel ve kamu kurumları da kalite programları uygulamaktadırlar. Mal, hizmet, süreç ve ilişkilerin kalitesinin geliştirilmesinin gerekliliği herkesçe bilinmektedir. Örgüt için kalite, daha iyi süreç ve sisteme yönelik çabaları sunmaktadır.

Bir örgütte insan-kalite-verimlilik ilişkisini içine alan Toplam Kalite Yönetimi; her düzeyde performansın geliştirilmesi, örgütte yer alan herkesin aktivitelerinin devamlı iyileştirilmesini içermektedir. Faaliyetler müşteri tatmini üzerine odaklanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin amaçları arasında; her düzeyde müşteri ve çalışanın tatmini, örgüt performansının sürekli iyileştirilmesi ve global rekabete ilişkin fırsatların sunulması yer almaktadır. Örgüt amaçlarının başarılmasında yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven, tam katılım, birey ve örgütün bütünlüğü, birlikte karar alma ve uygulama temel ilkeleri arasındadır.

TKY uygulamalarında performans ölçümü kaliteyle ilgili çıktıların güvenilirliği açısından çok önemlidir. Bu amaçla Kırgızistan Cumhuriyetinde işletmelerin kalite performansları ölçülerek hangi kalite bileşenlerinin etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizde özellikle liderlik ve çalışanların katılımının işletmelerin kalite performanslarında etkili olduğu görülmüştür.



SUMMARY

In recent years, “The Total Quality Management” has become a real phenomenon in the business world. Nowadays, not only organisations but also public and private institutions are implementing quality programs. We know that improving the quality of products, services, processes, and relationships is a must. The quality of organizations presents efforts towards better processes and systems.

The Total Quality Management (TQM), including the relationships of human-quality-productivity, consists of continuous process improvement activities including each person in an organization, toward improving performance at every level. The activities are finally focused on increased satisfaction of customer’s and user’s.

Among the purposes of the TQM are customer’s and employee’s satisfaction at every level; permanent improvement of organization, performance, and provided opportunities of the global competition in the world. The basic principles for achieving the organizational goals are the mutual trust between management and employees; widely practiced participation through consensus, and decision-making and successful integration of individuals with organizations.

Evaluations of TQM applications are very important because of reliability of outputs of good quality. From this point of view, by evaluating the quality performance of organizations in Kyrghyz Republic the quality components were being determined according to their effectiveness. As a result of this analysis, it was seen that especially leadership and participation of employees are very effective on quality performance of organizations.



TEŞEKKÜR

Öncelikle bize bu imkanı tanıyan Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı mensuplarına ve bilhassa hocamız Prof. Dr. Turan YAZGAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü işletme bölümü dekanı Prof. Dr. Salih AYNURAL'a, Yüksek lisans tez çalışmamı tamamlamada bana yardımcı olan ve yön gösteren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN'e, okul hayatım boyunca emeği geçen tüm öğretim üyelerine, hiçbir zaman yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya teşekkür ediyorum, sevgi ve saygılarımı sunuyorum.



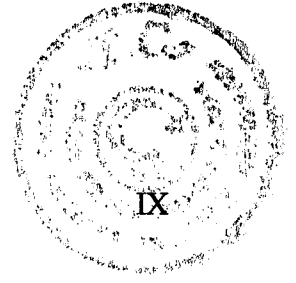


İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
1.GİRİŞ	1
2. KALİTE KAVRAMININ ANLAMı	4
2.1. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	11
2.2.Kaliteye Ulaşmada Gerekli Aşamalar	15
2.2.1.Piyasa Araştırması	16
2.2.2.Ürün Geliştirme	16
2.2.3.Üretim Mühendisliği	17
2.2.4.Satın Alma	17
2.2.5.Üretim	17
2.2.6.Denetim	18
2.2.7.Pazarlama	18
2.2.8.Hizmet	19
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMININ ANLAMı	20
3.1.Toplam Kalite Kavramı	22
3.2. Toplam Kalite Kavramı'nın Tarihsel Gelişimi	24
3.3. Toplam Kaliteye Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar	28
3.3.1. Muayene	28
3.3.2. Kalite Kontrol	28
3.3.3. Kalite Güvence	29
3.3.4. Toplam Kalite Kontrol	30
3.3.5. Toplam Kalite Yönetimi	34
3.4.Toplam Kalite Kontrol'ün Batı'da Ortaya Çıkması	43



3.5. Toplam Kalite Kontrol'ün Japonya'da Gelişimi	43
3.6. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri	45
3.6.1. Toplam Kalite Kültürü	51
3.6.2. Yönetim Sorumluluğu	52
3.6.3. Katılımcı Yönetim	53
3.6.4. Takımlar ve Liderlik	57
3.6.5. Kalite Güvencesi	63
3.6.6. Müşteri Odaklılık	63
3.6.7. Sürekli Gelişme	68
3.6.8. Sıfır Hata	69
3.6.9. Tam Zamanında (Just In Time)	71
3.6.10. Ödül ve Motivasyon	72
4. METODOLOJİ VE UYGULAMA	74
4.1. Araştırmanın Amacı	74
4.2. Uygulama Modeli ve Hipotezler	74
4.2.1. Uygulama Modeli	74
4.2.2. Hipotezler	77
4.3. Araştırmanın Uygulanması	77
4.4. Araştırma İle İlgili Analizler ve Bulgular	78
4.4.1. Demografik Özellikler	78
4.5. Faktör Analizi	80
4.6. Korelasyon Analizi	81
4.7. Regresyon Analizi	83
4.8. Araştırmanın Analizi ve Değerlendirme	84
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	85
KAYNAKLAR	87
ÖZGEÇMİŞ	91
EKLER	92



KISALTMALAR DİZİNİ

TKY- Toplam Kalite Yönetimi

TKK- Toplam Kalite Kontrol

EFQM- Avrupa Kalite Yönetim Vakfı

JUSE- Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri

ASQC- Amerikan Kalite Kontrol Derneği

EOQC- Avrupa Kalite Kontrol Derneği

JIS- Japon Sanayi Standartları Komitesi

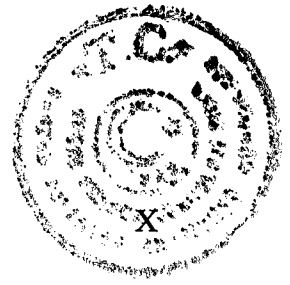
ISO- International Organization for Standardization

KMC- Kırgız Devlet Standartı

TSE- Türk Standartları Enstitüsü

SPC- Statistical Process Control

JIT(Just In Time)- Tam Zamanında Üretim



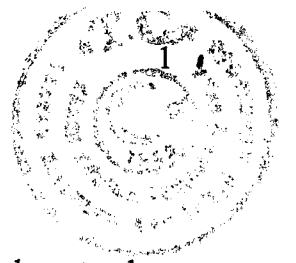
ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Kalitenin Tarihsel Gelişimi	13
3.1 Toplam Kaliteye Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar	28
3.2. Kalite Anlayışında Meydana Gelen Değişiklikler.	31
3.3 Klasik ve Modern Görüşlerin Karşılaştırılması.	33
3.4 Toplam Kalite Yönetim Organizasyon Yapısı	37
3.5 Avrupa Kalite Modeli	38
3.6 Taylor anlayışına göre organizasyon durumu	41
3.7 Toplam Kalite Yönetimi anlayışında müşteri tatmini	46
3.8 Müşteri Beklentileri	66
3.9 Müşteri Doygunluğunu Ölçme Süreci	68
3.10 Eğitim, Motivasyon, Katılım ve Başarı Arasındaki İlişki.	73
4.1. Araştırmanın Modeli	75



TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetimin Karşılaştırılması	42
3.2 Firma İçinde Toplam Kalite Yönetimine Uygun Gerekli Kültür Değişiklikleri	50
3.3. Altı Liderlik Tarzı	62
4.1 Değişkenler	77
4.2 Eğitim Düzeyi	78
4.3 Yaş Dağılımı	78
4.4 Cinsiyet Dağılımı	79
4.5 İşyerindeki çalıştığı süre	79
4.6 İş yerindeki çalıştığı departman	79
4.7 Faktör Analizi	80
4.8 Korelasyon Analizi	82
4.9 Regresyon Analizi	83



1.GİRİŞ

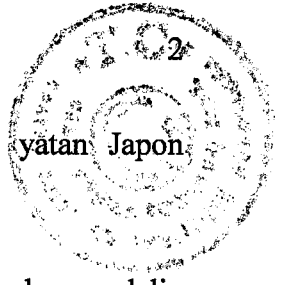
Dünyada son 15 yıldan beri “kalite” kavramı, mal ve hizmet boyutundan, yönetim boyutuna doğru hızla yayılarak, kurumsal alt yapı ve örgüt kültürü ile kuruluşların yönetim kadrolarını da kapsamına dahil etmiştir.

Küreselleşmeyle birlikte, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme sonucunda tüketicilerin geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinden yararlanabilme olanakları artmıştır. Tüketiciler istek ve tercihleri konusunda daha akılcı ve bilinçli davranmaya başlamışlardır. Tüm bu gelişmelere paralel olarak, artan rekabet koşullarında eldeki kıt kaynakların en verimli biçimde kullanılması ve üretim maliyetlerinin en aza indirgenmesi, kuruluşların başarısında, geçmişe oranla daha da önemli bir rol oynamaya başlamıştır.

Taylor’un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile başlayan klasik yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp “önce üretim” ya da “örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir” anlayışını benimsemiştir (Peker, 1993, s.197). Taylor’un öncülük ettiği bilimsel yönetim yaklaşımının iki önemli safhası bulunmaktadır. Bunlardan ilki işçilerin enerjisinden verimli bir şekilde yararlanmak, ikincisi de onları süratli üretim yapmaya sevk etmektir. Bu yaklaşım çerçevesinde örgütlerde planlama ve yürütme fonksiyonları ayrılmış, kalite kontrolü muayeneye dayalı bir yöntemle temin edilerek, kalite için herhangi bir örgütsel yapılanmaya gidilmemiştir (Demirkan, 1997, s.34).

Daha fazla üretim nasıl yapılabilir? sorusuna yanıt aramak üzere 1926’larda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunu doğurarak; “insan ilişkileri” (neoklasik yönetim) yaklaşımı, “insan için iyi olan herşey örgüt için de iyidir” şekline dönüşmüştür.

Diğer bir yaklaşım ise 1930’larda başlayan 1970’lerde Japonya’dan sonra ABD ve diğer Avrupa ülkelerinde yaygın hale gelen mal ve hizmet üretiminde “kalite”yi hedefleyen “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışıdır. İç ve dış rekabetin yoğunlaşması, tüketici istek, gereksinim ve beklentilerinin daha yukarı seviyelere çıkması ile teknolojideki gelişmeler sonucunda, Japon ve Batılı kuruluşlar 1980’li yıllardan itibaren TKY modelini kuruluşun yaşamasının temel koşulu olarak



görmüşlerdir. Bu haliyle kuruluşların verimli olmasının gerisinde yatan Japon yönetsel tekniklerinin önemi gözardı edilemez (Wasti, 1999, s.204).

TKY'nin Japonya'da ortaya çıkması, bir tesadüften çok, bu modelin eklektik yapısını gösterir. Japon örgütleri, yabancı modelleri öğrenmişler, seçici davranarak belirli kriterleri ihtiyaçlarına uydurmuşlar ve özgün icatlar ortaya koymuşlardır (Dicle, 1987, 245).

Bazı bilim adamları TKY'ni organik, mekanik ve kültürel yönetim modellerinin ortak bir ürünü olarak değerlendirmektedirler. TKY'nin yalın üretim ve kalite geliştirme gibi felsefelerinin kökeninde bilim yatmaktadır. Bilimsel yönetimin amacı; israfi azaltmak, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını önlemektir. Diğer amaç, yine kalite standartlarını sürekli olarak geliştirmektir.

Klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme yaratıcılık ve teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Gelişme ise ancak yeni bir buluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleştirilebilmektedir.

II. Dünya Savaşından sonra TKY ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen, sürekli gelişme sayesinde bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir.

Bu araştırmanın amacı, Bağımsızlığını kazanan Kırgızistan Cumhuriyeti'nde işletmelerin kalite performansını ölçmektir.

Çalışmanın ikinci bölümü, kalite kavramının tanımları üzerine durulmuştur. Ayrıca kaliteye ulaşmadaki aşamalar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, TKY üzerine bilgi verilmiştir. Burada özellikle TKY'nin tarihçesi ve gelişim süreci ele alınmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, TKY performansının ölçülmesi konusunda Kırgızistan'da bir araştırma yapılmıştır.

Sonuç bölümünde ise çalışmanın bütünü ile ilgili bir değerlendirme yapılarak öneriler getirilmiştir.





2. KALİTE KAVRAMININ ANLAMI

Kalitenin standart bir tanımı yoktur. Kalite anlayışı tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentileri doğrultusunda şekillenebilen, subjektif bir kavramdır.

Kalite ile ilgili kurum ve kuruluşların tanımlamaları şöyledir.

“16.Yüzyılda Latince bir kelimedenden türetilen kalite kavramı, bir ürünün yada hizmetin durumu, niteliği yada değeri anlamındadır.” (Karnacheva, 1996, s.15)
Alman kalite birliğinin tanımına göre; bir ürünün yada hizmetin belirli bir isteği uygun hale getirilmesini sağlayan oluşumdur.

Giyim sanayinde kalite, kavram olarak ya giysi parçasının tümü ile ilgili stil, bedene uygunluk ve görünüm anlamını verir. (Karnacheva, 1996, s.15)

Kalite, müşteri taleplerine cevap verebilmek, tüketici kesiminin değişik ihtiyaçlarına kaliteli bir üretimle en kısa zamanla sağlayabilmek amacıyla işletmeler, kaliteyi bütün boyutlarıyla benimseyip bütün birimlerine yayarak hem kaliteli ürün miktarını hem de ürün verimliliğini arttırmak zorundadır. (Semenova, 2000. s.5)

İşletmelerin en büyük hedefi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bunun için de müşterinin kullandığı üründen her açıdan memnun olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında; bir işletmenin kalitesi, müşterisinin memnuniyetinin ölçüsüdür. Burada dikkat edilmesi gereken husus, müşteri mutluluğunun müşteri tatmininin sadece bir parçası olmasıdır.(Robertson, 1994, s.87)

Alman Standartlar Enstitüsüne göre kalite “ bir ürünün öngörülen ve şart koşulan gereklere uyum kabiliyetidir.



Amerikan Kalite kontrol derneğine göre (ASQC) Bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.

Avrupa Kalite Kontrol Derneğine göre (EOQC) Belirli malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

JIS (Japon Sanayi Standartları Komitesi) a göre Kalite Ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

ISO (8402)'nin tanımına göre, kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen yada alabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kabulüne dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Crosby'e göre, kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir (Flood, 1993, s.23).

Taguchi'ye göre, kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu minimum zarardır (Flood, 1993, s.31).

Japonlar kalite ile ilgili uygulamalarında, istatistiği kalite kontrolü, kalite teşhisi, kalite eğitim programları, sıfır hata felsefesi gibi konulara önem vermişlerdir. Bunları geliştirerek yasal düzenleme ve uygulamalarla kalite kontrolü ve toplam kalite yönetimi kavramlarına ulaşmışlardır. (Kavrakoğlu, 1998. s.163)

Kaizen kavramını ortaya koyan Massaki IMAI'nın kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir:

“En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün yada hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.

İş oluşturur üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan, faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir.”

Norichi Kano, kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan biri “mecburi kalite”, diğeri ise “cazip kalite”dir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Örneğin; ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerine, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Binek otomobillerinde, ani darbelere karşı hava yastığı geliştirilmesi buna örnektir. Cazip kalite, bir süre sonra, müşterinin benimsemesi ve talebi ile mecburi kalite halini alır. Toplam kalite anlayışı, mükemmel tasarlanmış, her iki boyuttaki kaliteyi de içeren bir ürün veya hizmet öngörür (Kavrakoğlu, 1998, s.145).

Armand Feigenbaum’a göre, mal veya hizmet kalitesi “tüketici gereksinimlerini mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan pazarlama, tasarım, üretim ve kalitenin sürdürülmesi özelliklerinin bileşimidir (Feigenbaum, 1983, s.7). Bu tanımda, kalitenin yalnızca üretim sırasında gözetilmesi gereken bir konu olmadığına, kuruluşun tüm faaliyet ve süreçlerinde kalite düşüncesinin önemine işaret edilmektedir.

Balcı’ya göre, kalitenin iki boyutu bulunmaktadır (Balcı, 2000, s.204). Birinci boyut ölçmeyle ilgili olup, ölçülen şeyin, önceden kararlaştırılmış özelleşmeye (specification) yada netliğe (blue print) uyup uymamasının kararlaştırılması anlamındadır. Bu özünde amaca yada kullanıma uygunluk demektir. Bu boyut prosedürcü yada araçsal kalite kavramıdır. Araçsal kalite, sorumluluk duyma yaklaşımıdır. Tutarlılığı ve uyumu esas alarak, ölçülebilir somut performans standartlarını gerektirmektedir.

İkinci boyut, dönüşümcü kalite kavramı olup, daha çok örgütsel dönüşümle ilgilidir. Üründen çok müşteriye odaklanmaktadır. Kalitenin dönüşümcü anlamı, kaliteyi karmaşık bir süreç kabul etmektedir. Bu kavramda özen gösterme, müşteri

hizmeti ve sosyal sorumluluk bulunmakta olup, müşteri doyumuyla ilgilidir. Bu durumda araçsal kalite ispatlama, dönüşümcü kalite ise geliştirmeye ilgilidir.

Kalite tanımlarının bu kadar çeşitli olmasının nedeni, çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Kuruluşların başarıları kaliteyi nasıl algıladıklarına bağlıdır.

Garvin'e göre ise, kalitenin beş boyutu aşağıda sıralanmıştır (Garvin, 1984, s.25-43):

1. Performans boyutu (Üründe bulunan birincil özellikler): Bu bağlamda kalite, üstünlük ve mükemmellikle aynı anlamdadır.

2. Ürünü esas alan kalite boyutu: Bu tanıma göre, kalite ölçülebilir bir değişkendir. İki ürün veya hizmet kalitesi arasındaki fark, bunların bazı özelliklerine ilişkin nitelik farkından doğar; iki otomobilden biri ile diğerinin motor güçlerinin birbirinden farklı olması gibi. Ancak bu tanım, kalite ile maliyet arasında her zaman doğrusal bir ilişki varmış gibi yanıltıcı bir değerlendirmeye yol açabilmektedir.

3. Kullanıcıyı esas alan kalite boyutu: Tüketicilerin gereksinmelerinin ve isteklerinin farklı olması doğaldır. Bu da kalite açısından farklı standartlar demektir. Kullanıma uygunluk tanımının temelinde "müşteri mutluluğu" kavramı yatmaktadır.

4. Üretimi esas alan kalite boyutu: Bu tanıma göre, kalite tasarıma uygunluktur. Tasarım, ürün ve hizmete ilişkin her türlü özellik ve ölçünün saptanmasıdır. Bu durumda ürün ve hizmet kalitesini belirleyen öğeler tasarım ve bu tasarıma uygun olarak yapılan üretimdir.

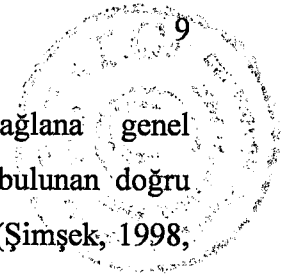
5. Değeri Esas Alan Kalite Boyutu: Bu tanımın temelinde üretim maliyeti ve fiyat yatar. Kabul edilebilir bir maliyetle tasarıma uygun bir biçimde üretilen ve uygun bir fiyat karşılığında tüketicinin gereksinmelerine cevap veren ürün veya hizmet, kaliteli olarak nitelendirilir.

Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, subjektif(kişisel) değerleri taşımaktadır. Ancak, subjektif değerlendirmeden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, prosedür gibi çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenlerle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir. Esas olarak kalite sorusuna cevap verebilmek için ürünün veya hizmetin sahip oldukları aşağıda anlatılan özellikleri bilmek gerekir (Başarır, 2001, s.25).

a. Fonksiyonel Özellikler; Ürünün veya hizmetin belirli bir amacı yerine getirebilmek için sahip olması gereken özellikler,

b. Kalite Özellikleri; Ürünün veya hizmetin daha iyi veya her zaman aynı şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken özellikler,

Fonksiyonel özellikleri örnek olarak, bir vidanın boyutları, bir çelik levhanın sertlik derecesi, bir ayakkabı tabanının esnekliği, bir ipliğin numara veya mukavemeti, bir kumaşın eni veya gramajı gibi sayılarla ifade edilebilen özellikler verilebilir. Kalite özellikleri ise, vida boyunun belirli bir ölçüye uygunluğunu, bir ayakkabının derisinin uygunluk derecesi, bir kumaş boyunca görülebilecek gramaj değişimleri, üretim hatalarının çeşitli partilerde rastlanan oranları gibi özelliklerdir. Bir ürünün kaliteli oluşundan, çok zaman o ürünün bazı üstün özelliklere sahip olması anlaşılır. Örneğin sert bir çeliğin, sağlam bir ayakkabının üstün kalitede olduğu söylenebilir. Ancak, bir üründe istenen özellikler her şeyden önce o ürünün kullanılacağı yere bağlıdır. Yazlık bir ayakkabının ince derili, kışlık ayakkabının kalın derili olması istendiği gibi. Diğer taraftan bir üründe istenilen özelliklerin bulunması yetmez. Eğer üretim tek bir bütün halinde ise, bu özelliklerin çeşitli ölçme noktalarında hemen hemen aynı olması, eğer üretim birimler halinde ise birimler arasında önemli farklılıklar göstermemesi istenir (Başarır, 2001, s.32).



Günümüzde, kalite kavramının üzerine mutabakat sağlanan genel tanımı, "kullanım amaçlarına uygunluk"tur. Bu noktada, konulmuş bulunan doğru spesifikasyonlara uygunluk ve müşterinin tatmin derecesi önemlidir (Şimşek, 1998, s.12).

Bir ürünün kalite seviyesi, üretim işlemi sırasında oluşur. Nihai mamulün standartlara uyup uymadığını tespiti için yapılan muayene işlemi, sonuç olarak mamullerin kusurlu ve sağlam diye ikiye ayrılmasını, başka bir deyişle red yada kabul edilmelerini sağlar. Üretim işlemi tamamlandıktan sonra yapılan muayenenin, kaliteyi geliştirme konusunda bir etkisi yoktur. Kalite, genelde planlanabilir ve organize edilebilir olup, talimatlarla seviyesini yükseltilmesi, gözlem ve kontrollerle de güvence altına alınması gerekir.

Günümüz gelişmiş dünyasında, tüketici çok geniş bilgilendirme ve seme imkanlarına sahiptir. Tüketici artık bir malın hangi ülkede değil hangi nitelikte üretildiğine önem vermektedir (Şimşek, 1998, s.45).

Her hangi bir mamulün nihai kalitesini oluşturan ve mamulün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler vardır. Bu faktörler:

1) Performans

Performans, ürünün işlem yetenekleriyle ilgilidir. Örneğin; bir televizyon için ses ve görüntü netliği, renk ve uzak istasyonları alabilme yeteneği gibi özellikler. Kalitenin bu boyutu ölçülebilir olduğundan, markalar nesnel olarak performans ise, kişi öncelikleri göz önüne alınarak yapılmalıdır.

2) Özellikler

Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen veya onların tanıtımını yapan iş karakterleridir. Televizyondaki otomatik arama yetenekleri buna örnektir.



3) Güvenirlilik

Belirli bir süre içinde ürünün bozulma olasılığı ile ilgilidir. Güvenirlilik ölçütlerinden bazıları; birinci arızaya kadar geçen zaman, arızalar arasındaki zaman ve birim zamandaki arıza sayısıdır. Bu kriterler, daha çok dayanıklı tüketim mallarına yöneliktir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça, güvenirliliğin önemi artmaktadır.

4) Uygunluk

Bir ürünün tasarımını ve kullanım karakterlerinin standartlara uyma oranıdır.

5) Dayanıklılık

Dayanıklılık, teknik olarak, bir ürünün bozuluncaya kadar kullanım miktarıdır.

Bazen tüketiciler, yeni bir ürüne yatırım maliyeti ile bu daha dayanıklı olan yeni ürünün gelecekteki bakım giderlerinin beklenen maliyetiyle, para ve kişisel rahatlık açısından karşılaştırmak zorunda kalabilirler. Bu durumda dayanıklılık, yeni bir ürün almanın, eski ürünü tamir ettirmekten daha karlı ürünün kullanım miktarı olarak tarif edilebilir.

6) Servis olanakları

Servis olanaklarının kapsamında, onarım hızı, kolaylığı ve gereken ustalık vardır.

7) Estetik

Estetik, öznel yargılara dayanır ve kişilere ait zevkin yansımasıdır. Evrensel değildir. Herkesi memnun etmek imkansız olduğundan, şirketler hedef müşteri grupları belirlemelidir.



8) Algılanan kalite

Müşteriler her zaman bir ürün yada hizmetin tüm özelliklerini bilmediklerinden, dolayı karşılaştırmalar yapmak zorunda kalabilirler. Üretici firmanın yada ürünün ünü, algılanan kalitenin özüdür.

İşletmeler kalite ilgili çalışmalar yaparken, kalitenin tüm boyutlarını dikkate almak zorundadırlar (Karnacheva, 1996, s.46).

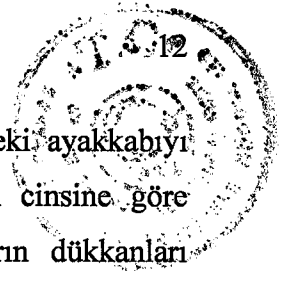
2.1. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö.2150 yılına kadar uzanır. Kalite olgusu insanın ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli araç ve gereçleri yapması ile başlamıştır. Yazılı ilk kaynaklara ise Babil kralı Hammurabi'nin kanunlarında rastlanmaktadır: "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir". Bu kanun eski dönemlerde kaliteye verilen önemin bir göstergesidir (Karnacheva, 1996, s.15).

Yukarıdaki ifadeden anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar –en ilkel biçimiyle de olsa – M.Ö.'ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir.

Taş devrine gelindiğine ise, insanoğlu bilinmeyen bir standart parçayla kontrol ederek kalite kontrolün en ilkel biçimlerinden birini gerçekleştirmiştir. Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar ziraatla uğraşan topluluklarda ürünün gözle muayene edilerek uygun olanın alınması şeklinde bizzat tüketiciler tarafından yapılmıştır (Karnacheva, 1996, s.16).

Daha sonraki yüzyıllarda el emeğine dayanan üretim yöntemleri geliştirilmiş, 13. yüzyıldan itibaren çiraklık ve esnaf loncaları kurulmuştur. Bu loncalarda yönetim, ağırlık ve ölçü birimleri ile ilgili standartlar oluşturmuştur. Örneğin, "müşteri velinimetimizdir" felsefesini benimseyen Ahilik teşkilatına ait, esnaf ve sanatkarların meslekleri ile ilgili hususları düzenleyen ve 1630 yılından daha



öncesine ait olduğu sanılan belgede, ayakkabıcıların hangi kalitedeki ayakkabıyı kaçaya satacakları belirtilmiştir. Şişecilerin imal edecekleri şişelerin cinsine göre gramajları tespit edilmiş olup buna riayet etmeyen bazı ustaların dükkanları kapatılmıştır (TSE Eğitim Not., 1996, s.18).

Sanayi devrimi ile birlikte gelişen teknoloji sayesinde el emeğine dayalı üretimden, fabrikasyon üretime geçiş yaşanmıştır. Özellikle büyük miktarlardaki fabrikasyon üretimde, belirli bir standartta ve nitelikte ürün üretilmesi problemleri ortaya çıkmıştır. Bu durum kalite kavramı ve yöntemlerinin ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır. Yirminci yüzyılda hızlı bir gelişme gösteren kalite, Feiganbaum'a göre ortalama yirmi yıllık adımlarla gelişimini sürdürmüştür .

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, Taylor modelinin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirildi, laboratuvarlar kuruldu ve ayrı bir kalite kontrol birimleri oluşmaya başladı. Bütün sorumluluk da bunlara verildi. Bu kişiler bitmiş mamullerin hatalılarını ayırarak, yani kaliteli kalitesiz ayrımı yarar kontrollerini gerçekleştiriyorlardı.

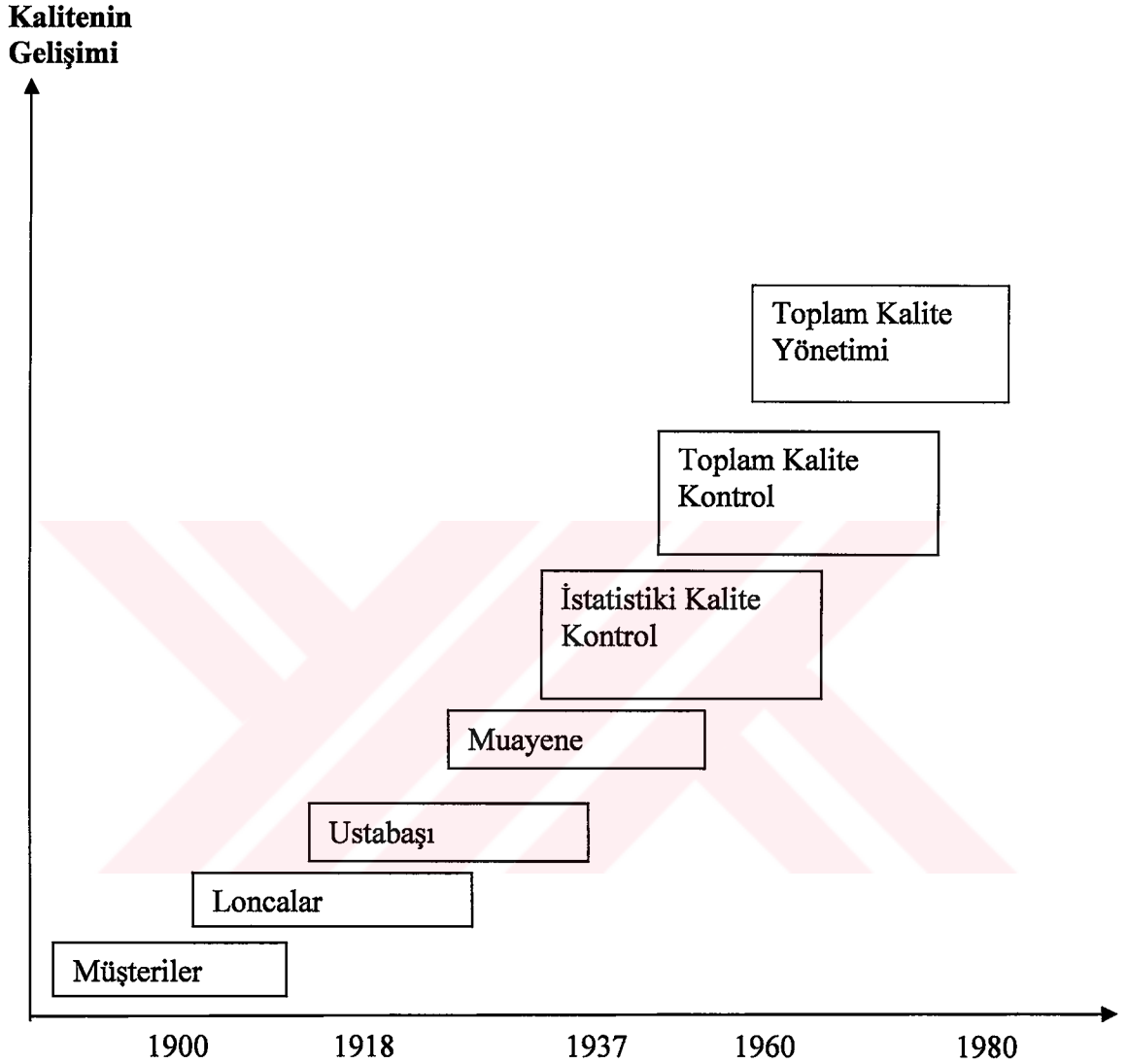
1900'lü yıllara girerken işçiler, kalite kontrolden sorumlu iken, daha sonra bu sorumluluk usta başlarına verilmiştir. Bilimsel yönetime büyük katkıları olan F. Winslow Taylor, tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçilerin verimsiz ve kalitesiz çalışmasına dikkat çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yöneticiler olduğunu söyleyerek, eğitimsiz işçinin kendini geliştiremeyeceğini ve vasıfsız işçiyi çalıştırmada "talimat ve prosedürler" in önemini belirtmiştir.

Daha sonraki yıllarda kalite kontrol uzmanı kavramı ortaya çıkmış; 1930'lu yıllara gelindiğinde ise ilk olarak Bell laboratuvarlarında, W.A. Shewart'ın kontrol çizelgelerinin kullanılmasıyla istatistiksel kalite kontrol dönemi başlamıştır.

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk oldu. Amerika'da Bhewhart 1924 yılında Kontrol çizgilerini geliştirdi. Amerika'da firmalar örnekleme metodunu kullanılmaya başlarken, İngiltere'de



Duding, elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya koydu. 1930'lu yıllarda Amerika ve İngiltere ilk kalite kontrol kitaplarını yayınladılar (Kırlova, 1992, s.54-56).



Şekil 2.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi (Kırlova, 1992, s.54-56).

İkinci Dünya Savaşı (1940) yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak İstatistiki Kalite Kontrol metotları geliştirildi ve bu şekilde de muayene maliyetlerinin düşürülmesine çalışıldı. Dünya savaşları nitelikli işgücünün yerini yeterli endüstri kültürü almamış kişilere bırakmasına sebep olmuştur. Bu durumda eş zamanlı olarak savunma sanayii ve nükleer teknolojideki gelişmeler önce muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Fakat hata

affetmeyen bu sektörler için muayene faaliyetleri yeterli güvence sağlamamış ve çıkar yol olarak başvuru sıklığı artırılmış muayene işlemleri ise yanlış olarak “Kalite Maliyetleri” başlığı altında mamul maliyetlerini arttırmanın yanı sıra çözüm de olmamıştır.

2. Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Japonya’da yaşanmıştır. Amerikan istatistiksel kalite kontrol kavramı önce Deming sonrada Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Bir çok eski yöneticiler işten çıkarılmış, yerlerine işletme içinden üretim ve planlama konusunda uzman insanlar getirilmiştir.

Japonların yeni üst düzey yöneticileri, Amerikan Yönetim Seminerleri’ne sekiz hafta boyunca katıldılar. Eğitimi ilk başlarda Amerikalılardan alan Japonlar, giderek kendi seminerlerini vermeye başladılar. Bu gelişerek yaygınlaştı ve yönetilenleri eğitimi endüstride, artık ustabaşı ve işçilerinde kalite konusunda bir şeyler yapma zamanının geldiği gerekçesiyle Kalite Kontrol Çemberleri(KKÇ) çalışmaları başlatılmıştır. Burada önemli bir nokta da Japonya’da yöneticilerin konuları ortaya atmaları ve önce kalite konularında eğitilmiş olmalarıdır (Şimşek, 1998, s.76)

Başlangıçta endüstride kalite kontrole ilgi çok fazla olmazken, İkinci Dünya Savaşının başlaması ile birlikte, savaş koşullarının tüm üretim olanaklarından en iyi biçimde yararlanma yolundaki zorlayıcı etkisinin yanı sıra, Amerikan endüstrisinin en büyük müşterisi durumuna gelen Amerikan Silahlı Kuvvetleri’nin mal alımında kabul muayene yöntemlerini uygulaması konuya olan ilgiyi hızla artırmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerikan şirketleri ekonomik olarak kendilerini rakipsiz olarak görmeye başlamışlar, taleplerin yüksek olması ve rekabetin olmaması nedeniyle kaliteyi ikinci plana itmişlerdir. Aynı anda dünyanın diğer bir köşesinde, savaştan yenik olarak çıkan Japonya’da ise, hayatta kalabilmek için ülke ekonomisinin batıyla rekabet edecek düzeyde olması gerektiği anlaşılmış ve bu konuda çalışmalara başlanmıştır. Küçük küçük fakat sürekli gelişmelerle, işletmelerde sürekli gelişme “KAIZEN” felsefesi yerleştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nde başlayan istatistiksel kontrol anlayışı Japon sanayisinde yer bulmuştur. 1946 yılında kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği’nde

(JUSE) Dr. Ishikawa, kalite kontrol dersleri vermeye başlamıştır. Japonya'ya davet edilen Dr. Deming ise Japonlara istatistikte veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve Deming Döngüsünü nasıl kullanacaklarını öğretmiştir. Kalite yönetiminin temeli Deming tarafından oluşturulmuştur. Japonya'da 1951 yılından beri "Deming Kalite Ödülleri" verilmektedir (Şimşek, 1998, s.77)

Feigenbaum tarafından 1960'larda ortaya atılan Toplam Kalite Kontrolü kavramı, daha sonraki yıllarda, yönetimin kalitedeki sorumluluğunun %95 olduğunu kabul eden Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ulaşmıştır.

Kalite ile ilgili olarak yapılan çalışmaları bir çatı altında toplamak amacıyla 1987 yılında ISO (International Organization for Standardization) komitesi ile yürürlükte olan standartlar incelenmiş ve ISO 9000 serisi adı altında yeni bir standart sistemi oluşturulmuştur. Bütün dünyada bir kalite sistemi oluşturmayı amaçlayan bu sistem tüm ülkeler tarafından kabul edilmiştir. Toplam kalite çalışmaları bir sistem getirilerek yaygınlaştırılmıştır. 1994 ve 2000 yıllarında bu standartlar üzerinde yeni düzenlemeler yapılmıştır (Kırgız Mamlekettik Standard Eğitim Not: 1999, s.8).

Kalite, rekabet gücünü artıran etkenler arasında öne çıkarken, müşteri mutluluğuna, çalışanların katılımına ve sürekli gelişim ilkelerine dayanan toplam kalite anlayışı, giderek kamu sektöründe de yaygınlaşmaktadır.

Sonuç olarak bitmiş mamulün muayeneye tabi tutulması yerine, muayeneye gerek kalmayacak şekilde üretim sisteminin güvenceye alınması düşüncesi gelişmiş ve nükleer enerji, uzay, havacılık ve genelde savunma sanayiinde sektörel Kalite Güvence Sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaları, kalite çalışmalarına üst yönetim ile birlikte tüm çalışanların katılımının sağlanmasını ve müşterilerin %100 tatmin edilmesini hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi geliştirilmesi takip etmiştir.

2.2. Kaliteye Ulaşmada Gerekli Aşamalar

Kalite, tüketici ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün alan ve aşamalarda söz konusu olmaktadır ve ürünün özellikle hitap ettiği tüketiciye ulaşıncaya kadar geçirdiği bütün aşamalarda izlenmesi gerekmektedir.

Kalite çemberi, tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesinden yola çıkılarak, ürünün daha amaca uygun, daha beklentilere cevap verebilen, daha kaliteli olabilmesi için yapılacak üretim teknikleri, tasarım değişiklikleri, ve geliştirme işlemlerinin tümünden oluşan bir sistemdir (Efil, 1996, s.51).

2.2.1.Piyasa Araştırması

Üretici için alıcı veya tüketicinin ne istediğini bilmek onun satın alabileceği kalite düzeyinden nasıl bir mal üretilmesi gerektiğini saptamak, piyasa araştırması ile mümkün olmaktadır. Ayrıca rakip mallar hakkında bilgi de piyasa araştırması ile sağlanmaktadır. Bazı mallar için uygulanmakta olan zorunlu yasaların bilinmesi gibi araştırma ile sağlanan bilgiler, kaliteli mal üretiminde yer alacak olan çeşitli aşamalara bir başlangıç noktası teşkil etmektedir. (İlyenkova, 1998, s.80).

2.2.2.Ürün Geliştirme

Piyasa araştırması sonucu ortaya çıkan kalite standartlarına dayalı olarak bir ürün geliştirilecektir. Ürün geliştirme ve tasarım çalışmalarında yer alan personel, piyasa araştırmasından elde edilen bilgilerin üretilen mala aktarılmasından sorumludur. Bu arada hammadde ve imalat işlemlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Ürün geliştirme çalışmaları ile ürünün özellikleri açık bir şekilde ortaya konulup dizayn işlemine temel teşkil etmelidir. Benzer ürünlerin dizaynı ve üretiminden kazanılan deneyimler de dikkate alınmalıdır. Bu ürün geliştirme ve tasarım personeli ile diğer bölüm çalışanları (üretim, kalite kontrol, servis gibi) arasındaki yakın ilişki ile sağlanabilmektedir. Tasarım kalitesi bu özelliklerin açık ve kesin olarak ortaya konulabildiği ölçüde belirlenebilmektedir (Efil, 1996, s.66).

Bu arada hammadde ve imalat işlemlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Ürün geliştirme çalışmaları ile ürünün özellikleri açık bir şekilde ortaya konulup dizayn işlemine temel teşkil etmelidir. Benzer ürünlerin dizaynı ve üretiminden kazanılan deneyimler de dikkate alınmalıdır. Bu, ürün geliştirme ve dizayn personeli ile diğer bölüm çalışanları (imalat, kalite kontrol, servis gibi) arasındaki yakın ilişki ile sağlanabilmektedir. Diğer personel ile koordineli bir



şekilde yapılan geliştirme ve dizayn çalışmaları ürünün özelliklerine göre sonuçlanmaktadır. Dizayn kalitesi bu özelliklerin açık ve kesin bir şekilde ortaya konulabildiği ölçüde belirlenebilmektedir.

2.2.3.Üretim Mühendisliği

Malın üretimine başlamadan önce, planlama ve hazırlık çalışması yapmak gereklidir. Bu çalışma üretim biçiminin seçimi, makine ve araçların sağlanması, işlem koşullarının hazırlanması, personelin seçimi ve eğitilmesini içermektedir. Ekonomik üretim için ön koşul ürün geliştirme ve tasarım bölümünce oluşturulan hata payı (tolerans) ile üretim işleminin gerçekleştirilmesidir. Belirlenen tolerans ise işlemlerin çeşidine bağlı olarak değişmektedir. Bu durum üretim mühendisliğinde dikkate alınması halinde üretim sırasında ilave maliyet riski söz konusu olacaktır (Kırgız Mamlekettik Standard Eğitim Not: 1999 , s.11).

Malın denetimi de önceden planlanmalı ve hazırlanmalıdır. Bu faaliyetler denetim planlaması olarak adlandırılmakta olup denetim noktalarının planlanması ve dizaynı, yazılı prosedürün hazırlanması ve denetim araçlarının sağlanmasını içermektedir.

2.2.4.Satın Alma

Önceden saptanan özellikler ve standartlara uygun bir biçimde hammadde ve diğer girdilerin en ekonomik şekilde zamanında ve kusursuz olarak sağlanmasına yönelik çalışmalar satın alma faaliyetlerini oluşturmaktadır. Satın almada genellikle satın alma fiyatı ve teslim zamanını hesaba katmak kolaydır. Malın kalitesini etkileyen faktörleri değerlendirmek ise daha zor olmaktadır. Bu faktörlere yeterince önem verilmemesi büyük bir riske yol açabilmektedir (İlyenkova, 1998, s.80).

2.2.5.Üretim

Amaçlanan kalitede malın, tasarımına uygun ve koordine bir şekilde üretimin tamamlanmasına yönelik çalışmalardır. Üretim işlemi, planlanan zamanda ve istenen

miktar işle anlaşmada verilen özelliklere uygun kaliteye göre malları üretmeye yönelik olarak yapılmalıdır. Zaman, miktar ve kalite birbirleri ile çelişen kavramlar gibi gözükmemektedir. Zaman ve miktara kalitenin üzerinde öncelik verilirse kötü sonuçlar söz konusu olabilmektedir (Shonberger, 1998, s.126).



İmalatta kaliteyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler makinalar, araçlar, hammaddeler, operatörler ve gözetmenlerle ilgili olup, imalatın her aşamasında yer almaktadırlar. Sonucu etkileyen bu faktörlerin durumunun yeterli kaliteye ulaşmak için bilinmesi gerekmektedir.

2.2.6.Denetim

Üretilen ürün veya verilecek hizmetin kalitesinin amaçlanan şekilde olup olmadığı bütün aşamalarda yapılacak olan denetim ile saptanmaktadır. Ürünün bütün bu denetim sonuçlarına göre kabul ve ret edilmesi söz konusu olmaktadır (Kırgız Mamleketik Standard Eğitim Not: 1999 , s.11).

Üretimdeki aşamaların durumuna göre, denetim 3'e ayrılmaktadır:

- a) Başlangıç denetimi (Hammadde, girdiler vs.)
- b) İşlem denetimi (İlk parça denetimi, ara denetim, operatör denetimi, son parça denetimi, sıra denetimi)
- c) Final denetimi (Tüketiciye ulaşmadan önce hatalı malların tespiti)

2.2.7.Pazarlama

Üretimi yapılan malın denetimlerden sonra piyasaya sunulmasından önce söz konusu malın özelliklerinin ve kullanım alanlarının tüketiciye tanıtılması gerekmektedir. Bu amaca yönelik faaliyetler pazarlama faaliyetleri olarak adlandırılmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinin hedef alınan malın piyasasında yoğunlaştırılması gerekmektedir (Shonberger, 1998, s.101).

Bazı satıcılarda malı olduğundan daha mükemmel tanıtma eğilimi bulunmaktadır. Ancak bu durum tüketicide, hayal kırıklığına uğramasından dolayı, malın düşük kalitede olduğuna dair bir düşünce oluşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle tüketiciye gerçek kalitede mal sunumu önemli olmaktadır.



2.2.8.Hizmet

Herhangi bir malı satın alan tüketici belirli bir garanti süresinin verilmesini beklemektedir. Malın kullanımı sırasında tüketicinin şikayetleri, problemleri olabilmektedir. Bu durumda çabuk ve etkili bir servise ihtiyaç duyulacağı açıktır. Anlaşılır ve yeterli talimatlar, yedek parçalar sağlanması gibi hizmetlerle satış sonrasında tüketiciye yardımcı olunmaktadır.

Sonuç olarak bir üründe bulunması istenen özellikler ürünün kullanılacağı yere bağlıdır. Bu bakımdan kalite kontrolü, üstün özelliklere sahip ürünlerin kontrolünü değil, istenile özelliklere sahip ürünlerin kontrolünü amaçlamaktadır. İstenilen özelliklerden bahsedebilmek için ise belirli bir standardın belirlenmiş olması gerekir. Kalitesiz mal bu standarttan uzak olan üründür (Kırgız Mamlekettik Standard Eğitim Not: 1999, s.8).

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

KAVRAMININ ANLAMI

Küreselleşen dünyada sınırlar zaman mefhumu ile birlikte her geçen gün biraz daha küçülürken ezici rekabetin yaşandığı bankacılık, reel ve hizmet sektöründe üretim faktörlerinin yerini Toplam Kalite Yönetimi almaktadır.

Taylorun parça başı ihtisaslaşmayı öngören, bireysel buyurgan, statik, güdülü, sorunsuz üretim ve hizmet anlayışının yerini 1950'lerden sonra Japonya da başlayan, gurup çalışmasını ve dinamiğini, katılımcılığı, özgünlüğü sorumluluğun paylaşıldığı, sorgulayıcı ve devamlı iyi yönde gelişmeyi (kaizen) öngören Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Approach) almıştır.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini “globalleşme” ve “imhacı rekabet” ifadeleri ile tarif edebiliriz.

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer bir çok gelişme ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönü ile bakıldığında, globalleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir.

Globalleşmenin en bariz sonucu “rekabet” in sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile bir çok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir.

Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayretine girmişlerdir. Böylece, iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. “İmhacı rekabet” terimi de içerde ve dışarıda aynı sertlikte gelişen bu ortamı tarif etmektedir.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz. Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: TKY bir taraftan "kalite"yi yükseltirken, diğer taraftan üretkenliği de arttırmaktadır (Kavrakoğlu,1997, s.27).

Toplam Kalite Yönetimi, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin, kuruluşta çalışanların hepsinin tam katılımı yolu ile geliştirilmesi, iç (bir önceki alt sistemden iş alan her birim) ve dış (son ürünü alan) müşterilerin tatmininin artırılması ve müşteri bağımlılığının sağlanması amacıyla, kuruluşta alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm departmanlarda faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir.

TKY'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedenini artık bilinmektedir: TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, iskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Yukarıda açıklanan bu sonuçlara ulaşmak için bir kuruluşun yapması gerekenleri iki maddede toplamak mümkündür. Bunlar:

Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı,

Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması.

"Sürekli gelişme" süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltir. Hızlı üretkenlik artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan Pazar payı artışı şirketin gelirlerini artırır ve yeni yatırım imkanları yaratır. Artan kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantaj rekabet gücünü de artırır. (Kavrakoğlu,1997, s.28).

3.1. Toplam Kalite Kavramı

Toplam Kalite(TK), bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Karnacheva, 1996, s.19).

Müşterilerin mevcut ve ileride oluşacak beklentileri üretimde ve mamul tasarımına ışık tutmalıdır.

Toplam kalite yaklaşımına göre kalite, bir yaşam tarzı ve bakış açısı olmalıdır. Kişinin çalışmasıyla, işletmesiyle, kısaca yaşamla bütünleşmesidir.

Günümüzde pazarlar kaliteli(hatasız, beklenene uygun, mükemmel) ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım öne çıkmakta, müşterilerin beğenisini kazanan yeni, çeşitli ve farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk biçimde pazara çıkarabilenler kazanmaktadır.

Kuvvetli bir medya kampanyası, herhangi bir ürün için müthiş bir talep sağlayabilir. Ancak bu, ürünün ilk tanıtımı ve ilk satışlar için etkili olur. Müşterilerin kalıcılığı ve satışların sürekliliği, ancak iyi bir fiyat ve kalite kombinasyonu ile sürdürülebilir (Karnacheva, 1996, s.47).

Günümüzde, istenilen kalite düzeyinin uygun fiyatlarla beraber sağlanması için TK modelinin öğeleri:

a) Önlemeye Dönük Yaklaşım,

TK modelinin temelinde, “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır.

b) Ölçüm ve İstatistik

Ölçülmeyen şey değiştirilemez. Bu nedenle, ölçüm ve istatistik, TK'nın

vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin vazgeçilmez önemi, aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır:

i. Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır.

ii. Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özellikleri incelenir ve hataların kaynakları bu yolla tespit edilebilir.

iii. İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.

iv. İstatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek, gerek yönetici, gerekse teknik personel için son derece yararlıdır.

c) Grup Çalışması

Çalışma gruplarının temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. İşlevleri ve yararları, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

i. "İşletme körlüğü"nü aşmada en etkili yöntem, grup çalışmasıdır. Bireylerin bulamadıkları sistem aksaklıklarını, gruplar kolayca bulabilirler.

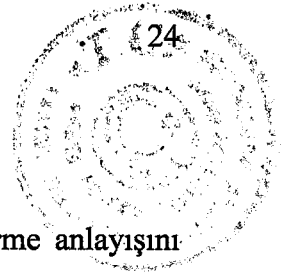
ii. Bu tür çalışmalar, kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.

iii. Çalışanların sorun çözme alışkanlıklarını geliştirir.

iv. Çalışanlarla iletişim alışkanlıkları yerleştirir.

v. Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.

vi. Takım anlayışını yerleştirir.



vii. Kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.

viii. Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir.

ix. Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

d) Sürekli Gelişme

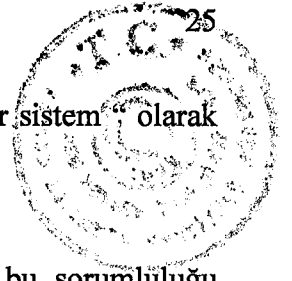
Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, o seviye ne olursa olsun, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişmede Dr. W. A. Shewhart tarafından ortaya atılıp 1950 yılında Dr. E. W. Deming tarafından özümşenerek Japonya'ya aktarılan P-U-K-D çevriminin yeri büyüktür (Feigenbaum, 1986, s.77-87).

3.2. Toplam Kalite Kavramı'nın Tarihsel Gelişimi

Yıllar önce Henry Ford, bugün kullanılan TKY ile aynı prensipleri kullanan bir yönetim metodu geliştirdi. O zamanlar buna TKY gibi bir isim verilmemesine rağmen, TKY kısmen Ford'un metodundan ortaya çıkmıştır. Bu metotların ortaya çıkışı ve uzun süre ortadan kaybolduktan sonra yeniden bulunmaları, aşağıda Thomas R. STUELPNAGEL tarafından anlatıldığı şekilde olmuştur:

“Ford, kendi kitabı olan “Hayatım ve İşim”de (My Life and Work,1926) ortaya çıkardığı bir yönetim metodunu tanımlıyordu. Tuhaf olan Amerikan Otomobil Endüstrisini bir diken gibi rahatsız eden Japonlar'ın yönetim yaklaşımını etüt etmek için Ford Motor Company yöneticilerinin Japonya'ya yaptıkları bir seyahate kadar bu kitabın vizyondan kalkmış olmasıydı (Robertson, 1994, s.13).

Ford'dan sonra Toplam Kalite Kontrol kavramı, kendi ismi ile Feigenbaum tarafından ortaya atılmış ve “Firmanın çeşitli gruplarının, kalitesinin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalarının pazarlama, mühendislik, üretim ve servis fonksiyonlarının en ekonomik seviyede yapılması ve müşterinin tam olarak



tatmin edilmesine yönelik olarak entegrasyonunu sağlayan etkin bir sistem olarak tariflenmiştir.

“Kalite sorumluluğunun herkese verilmesi, hiç kimsenin bu sorumluluğu üzerine almaması sonucunu da beraberinde getirebilir” diye düşünen Feigenbaum, kalitenin firma çapında organize edilmesi, planlanması, yürütülmesi ve izlenmesi faaliyetlerinin bir yönetim fonksiyonu olarak kalite kontrolcüler tarafından gerçekleştirilmesini öngörmektedir.

Japonya’da ise durum farklıdır. Japonya, kalite sorumluluğunu bütün şirket birimlerine yaymakta ve her elemanı bu konuda eğitime tabi tutarak bilinçlenmeyi sağlamaktadır. Japonya’nın kalite konusunda bilinçlenme sürecini, Deming, şu şekilde anlatmıştır:

Günümüzde bütün dünya, Japon mucizesini tanımakta ve bu mucize ile sonuçlanan sürecin 1950’de başladığını bilmektedir. Bu tarihten önce Japon malları, ucuzlukları ve kalitesizlikleri ile ünlüydü.

1950’de birdenbire Japon kalitesi ve güvenilirliği arttı. 1954’te bir çok konuda bütün dünya pazarlarını ele geçirdiler (İlyenkova, 1998, s.78).

Bu olgunun temel sebebi, üst kademe yönetiminin, ihracat için kalitenin temel şart olduğunu anlamasıydı. Çeşitli konferanslarla, kişilerin bu amaca ulaşılmasındaki sorumlulukları öğretildi. Yönetim ve işçiler, güçlerini kalite ve iş için birleştirdiler.

Japonlar, savaş sırasında bir çok bilim grubu oluşturmuşlardı. Kenichi Koyanigi önderliğindeki bir grup, savaştan sonra, Japonya’yı yeniden kurmayı amaçladı. Bu gurubun adı JUSE (Japanese Union of Science and Engineering), yani Japon Bilim ve Mühendislik Birliği oldu. 1948 ve 1949’da bir grup Japon mühendisi, Shewhard metodlarını uygulayarak Japon endüstrisinde kalite ve üretkenliği arttırmaya çalıştılar ve bunu başardılar.

JUSE, kaliteyi arttırmak için ciddi bir eğitim aldı. Daha sonra ülkeye, bu konunun uzmanı yabancılar getirmek istendi. Bu konu ile ilgili olarak 1949 yılında



Deming'e bir davetiye yollandı. Ertesi yıl Deming Japonya'ya gitti.

İstatistiksel metotların uygulanışı, 1942 yılında A.B.D.'de hız kazanmıştı. Deming tavsiyesiyle Stanford Üniversitesinde 10 günlük yoğun kurslar düzenlenmişti. Bu arada askeri kaynaklar da bazı kurslar verdi. Önceleri çok parlak katılımlar dikkat çekti, ancak daha sonra istatistiksel metotların alevi söndü (İlyenkova, 1998, s.80).

İnsanların yaptığı şey, tek tek problemleri çözmektir. Kontrol diyagramları çoğaldı. Kalite Kontrol Bölümleri ortaya çıktı. Bu bölümler diyagramlar oluşturdu, onlara baktılar ve sonra dosyaladılar. Kalite kontrol herkesin işi olduğu halde, bu işi değerlerinin üzerinden aldılar.

1950 yılında Japonya'nın temel amacı, Amerika'daki hataları tekrarlamamaktır. Yönetim bu konudaki sorumluluklarını anlamalıydı. Dolayısıyla, Deming'in problemi, Japonya'da üst yönetime nasıl ulaşılacağıydı. Bu engel, Keidanren (Birleşik Ekonomik Topluluk) ve JUSSE'in başkanı Ichiro Ishikawa'nın 21 adamını üst kademelere getirilmesiyle aşıldı. 1950 yazında ve sonraki yıllar, üst yönetimle konferanslar düzenlendi (İlyenkova, 1998, s.80).

Müşterinin üretim hattını bir parçası, hem de bu parçaların en önemli olanı olarak görülmesi, Japon yönetimi için yeni bir kavramdı. Ürünlerin performansını desteklemek Japon yönetiminin yapması gereken bir işlemdi. İleri bakmalı ve yeni ürünler ile hizmetler tasarlamalıydılar. Girdi malzemelerinin güvenilirliğini ve üniformluğunu sağlamak için seçilmiş bir tedarikçiyle, uzun süreli ve güvene dayalı bir ilişki kurulmalıydı.

Yönetimi, ekipman bakımına, eğitime ve ölçü aletlerine çok dikkat etmeliydi.

Bütün bu işlemlerin bireysel çabalar halinde görülmesi, ülke çapında bir gelişme sağlayamazdı. Bu yüzden ortak çaba gösterildi. JUSE Japon endüstrisinin desteğiyle eğitimini genişletti. Kalitenin geliştirilmesi yolunda yönetimi, mühendisleri ve ustabaşları istatistiksel metotlar konusunda eğitti. İşçiler, kontrol diyagramları yapmayı, anlamayı ve kullanmayı öğrendiler.



Tokyo, Osaka, Nagoya ve Hakata'da 400'ün üzerinde mühendis, Deming tarafından verilen 8 günlük kurslarda, Shewhart'ın metot ve felsefesi konusunda eğitildiler. Bu işlem 1950'de başladı ve Deming'in 1951 Ocağı'ndaki ve diğer ziyaretlerinde devam etti.

1951 yılında, örneklemenin modern metotları ile birlikte, müşteri araştırması yapılmaya başlandı.

1954'te JUSE'nin isteğı ile Dr. Joseph M. Juran, Japonya'ya ilk ziyaretini yaptı. Onun ustaca öğretimi, kalite ve üretiminin geliştirilmesinde yönetimin sorumluluklarına yeni bir bakış açısı getirdi.

1950-1970 yılları arasında JUSE, 14700 mühendis ve binlerce kişiye istatistiksel metotları öğretti.

1950'de Japonya'nın aşması gereken ilk engel, ürettiğı kalitesiz mallar yüzünden oluşmuş ünü sebebiyle, Avrupa ve Amerika ile rekabet edilemeyeceğı düşüncesi idi. 1950 yılı, kalite konusunda yeni Japonya'nın ortaya çıkış yılı oldu. Japonya'nın işgücü özellikleri, yönetimin görevlerine bağlılığı, bilgisi ve öğrenme hevesi, sorumluluklarını kabul edip taşımaları ve JUSE'in verdiğı eğitimin gelişmesi ile Japonya, 5 yıl içinde dünya pazarlarını ele geçirdi (Karalar, 1998, s.12-16).

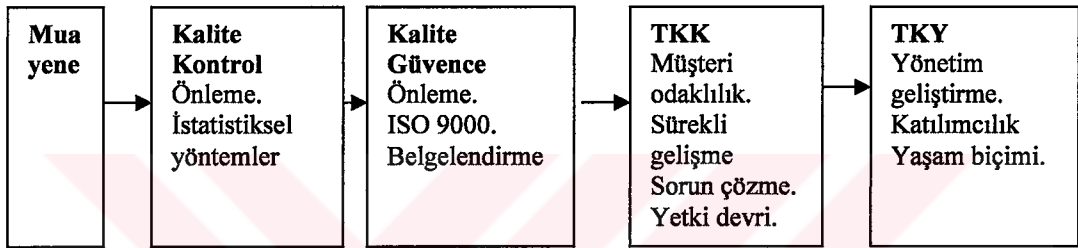
Toplam Kalite anlayışının yönetsel boyutu olarak düşünölebilecek Toplam Kalite Yönetimi (TKY), dünya piyasasında bazı firmalar için yaşamalarının temel nedeni iken, diğerleri için çabalarının yok olmasına neden olan hayal kırıklığı kaynağı olmuştur. Bazı firmalar, gerçekleştiremeyecek beklentiler içinde oldukları veya başarı için gerekli zaman ve çabayı ayırmadıkları için başarısız olmuşlardır. Onlara, benzeri teknikleri uyguladıklarında Japonlar ile aynı başarıya ulaşacakları söylenmiş ve TKY tüm problemlerin çözümü olan sihirli bir anahtar olarak gösterilmiştir. Tüm ölkelerin farklı gerçekleri olduğu unutulmuş , bu da başarısızlığa yol açmıştır.

3.3. Toplam Kaliteye Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar

Toplam kaliteye geçiş sürecini beş ana başlık altında toplayabiliriz.

Bunlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite kontrol ve toplam kalite yönetimidir.

Toplam kaliteye yönetimine geçiş süreci Şekil.3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Toplam Kaliteye Geçiş Sürecinde Çeşitli Yaklaşımlar (Kavrakoğlu, 1998, s.115).

3.3.1. Muayene

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalı ürünleri tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu nedenle üreticiyi de koruyacak bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

3.3.2. Kalite Kontrol

Tüketici gereksinmelerinin giderek artması ve buna paralel olarak genişleyen üretim hacmi, muayeneye dayalı denetim sisteminin işleyişini zaman zaman imkansız hale getirmiş, zaman zaman da maliyetlerin artmasına yol açmıştır (Efil, 1996, s.7). Böylece istatistik temelli yeni anlayış ve çözümler gündeme gelmiştir. İlk

gelişme W.A.Shewhart'ın uygulamaya koyduğu "kontrol şemaları" ile Dodge ve Roming'in geliştirdiği "Örnekleme Muayene" sistemleri olmuştur (Flood, 1993, s.30). Amaç, üretim öncesinde ve sırasında kalitenin ekonomik biçimde denetlenmesini sağlamaktır. Bu araçların yaygın olarak kullanılmaya başlanması ile "istatistiksel Süreç Denetimi" (Statistical Process Control-SPC) adı altında, hatalı üretimi en aza indirmeyi hedefleyen yöntemler ile örnekleme muayene sistemleri günümüze dek başarıyla uygulanmıştır. 1950'lerde W.E. Deming ve A.Feigenbaum'un çabaları bu yöntemlerin Japonya'da yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Buna karşın, kalite sağlama anlayışında bir yenilik olmamış ve kalite kontrolün belirli bir ekibin sorumluluğu olarak görülmesi değişmemiştir. Kalite sorumluluğunun bir gruba emanet edilmiş olması, uzun vadede iyi sonuçlar vermemeye başlamış, ürünün ortaya çıkmasındaki sorumluluğu paylaşan, fakat kalitenin sağlanması açısından dışlanan insanları sorumsuzluğa itmiştir (Ersen, 1997, s.17).

3.3.3. Kalite Güvence

Kalite Güvencesi, kalite kontrolünün özünü oluşturmaktadır. Ishikawa'ya göre; kalite güvenliği, bir ürünün güvenle satın alınması ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanılması şeklinde tanımlanır (Ishikawa, 1997, s.77)

Kalite Güvencesi, müşterinin hatalı hiç bir ürün almamasını garanti etmek amacını taşır ve bu amaç ürün kontrolü ile değil, üretim sürecinin kontrolü ile gerçekleştirilir (Sanders ve diğerleri, 1994, s.27).

Kalite Güvencesi alanındaki gelişmeler; ticaretin ve rekabetin büyük boyutlara ulaşması, Japonya'nın dünya devlerinden biri olması gibi nedenlerle, ISO tarafından yayımlanan "ISO 9000 serisi Kalite Güvence Sistemi Standartları" nın benimsenmesi ile yaygınlık kazanmıştır (Andaç, 1996, s.10).

II. Dünya Savaşı yıllarında, gelen malzemeleri kabul veya reddetmenin en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Çünkü savaşta olan bir ordunun dışarıdan sağlanan bir takım hayati ihtiyaçları için gelen malzemelerin

reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle önemli olan, gelen malzemelerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bu da ancak kalite güvencesi ile sağlanabilir. 1960-198 yılları arasında kalite imalatla bütünleşmiştir. İstatistiksel kontrol başlatılarak üretim esnasında kontrol kavramı benimsenmiştir. İstenen kalitenin sürekli bir biçimde elde edilmesini sağlamak için önceden hazırlanmış sistematik düzenlemelerin uygulamaya konulması şarttır. Bu doğrultuda kaliteden sorumlu, müşteri ihtiyaçlarını saptayan ve onların şikayetlerini inceleyerek imalat ile müşteri arasında aracılık yapan kalite güvence bölümleri kurulmuştur. (Efil, 1996, s.8).

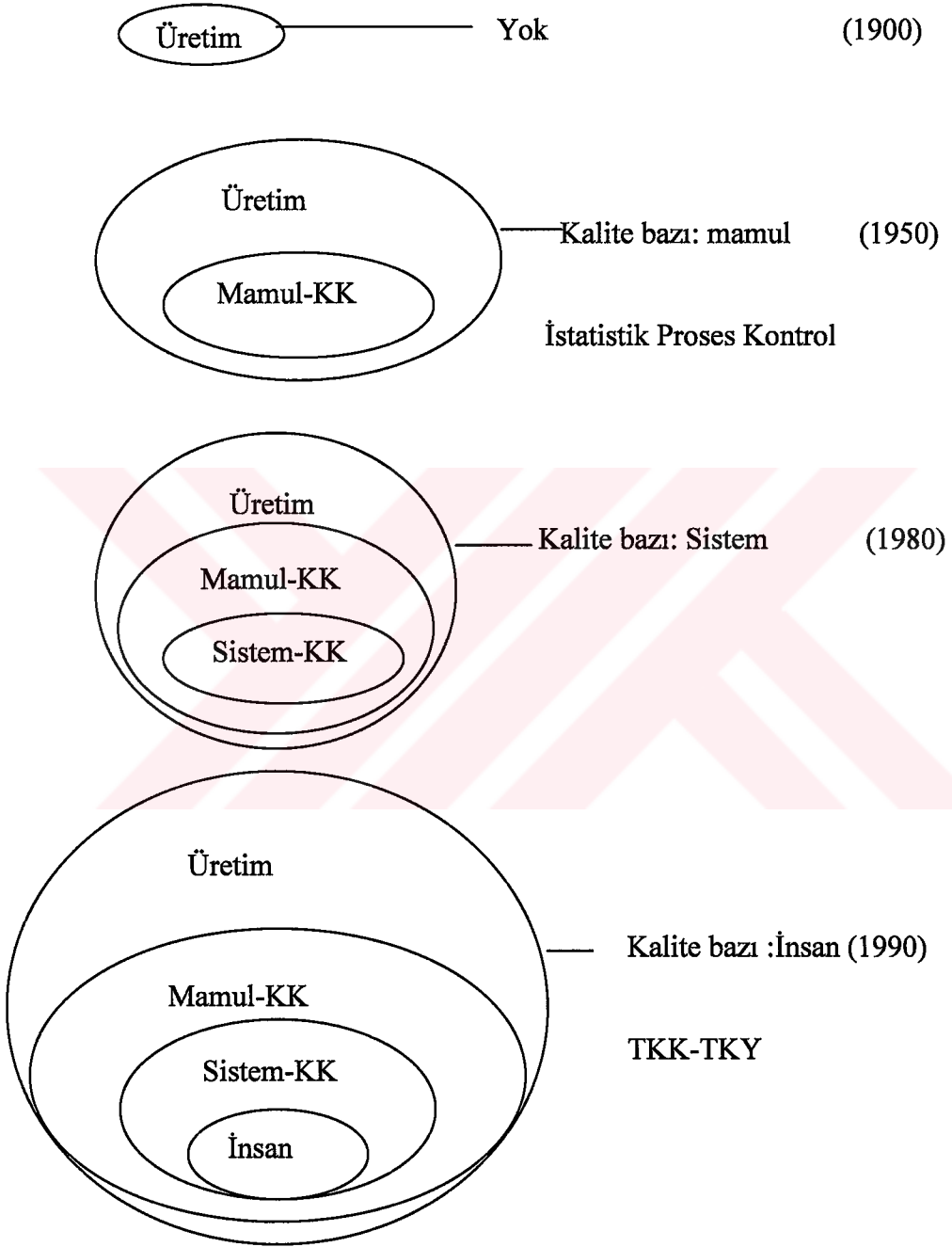
3.3.4. Toplam Kalite Kontrol

II. Dünya Savaşı sonrası Amerikan sanayisinin o sıralarda öncelikli olarak gündeminde olan en önemli husus, Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmektir. Bu nedenle Amerikalılar bütünüyle seri üretimle meşgul olmaktadır. Zaten o sıralarda Made in USA damgası ürünün kalite belgesi yerine geçmekteydi.

Savaş sonrasında Japonya ise çok güç durumda idi. Japon telekomünikasyon sisteminin çok kötü durumda olduğunu gören Amerikan İşgal Kuvvetleri Komutanı, Japonlara Amerika'dan kalite uzmanları getirerek yardım almaları önermiştir. Böylece Amerika'da fazla itibar görmeyen uzmanlar görüşlerini Japonlara aktarma fırsatını bulmuşlardır. Uzmanların 1950'li yıllarda TKK adını verdikleri bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye bir söz vermek olarak tanımlanmış ve bu sözün yerine getirilebilmesi için bizzat işçiler tarafından da söz verilmesi gerektiğini fark etmişlerdir. Bu görüşten hareketle 1962 yılında Kaura İshikawa Japonya'da işçi eğitimleri ve kalite çember çalışmalarını başlamıştır.

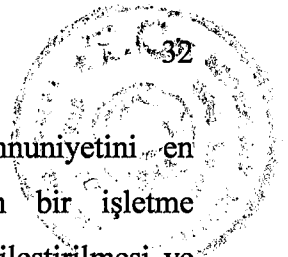
1980'li yıllarda ise kalite üstünlüğü ile rekabet dönemi açılmıştır. 1980'li yılların ilk yarısında kalite sistemlerinin belgelendirilmesi İngiltere'de yaygın hale gelmiştir. Uluslar arası ticari ilişkilerin giderek artması, 1987'de ISO tarafından ISO-9000 serisi Kalite Güvence Standardlarının yayınlanması sonucunu getirmiştir. (Efil, 1996, s.15).

Kalite anlayışında meydana gelen bu değişiklikler Şekil 3.2’de gösterilmiştir
(Kavrakoğlu, 1998, s.71).



(KK:KaliteKontrol)

Şekil 3.2. Kalite Anlayışında Meydana Gelen Değişiklikler.

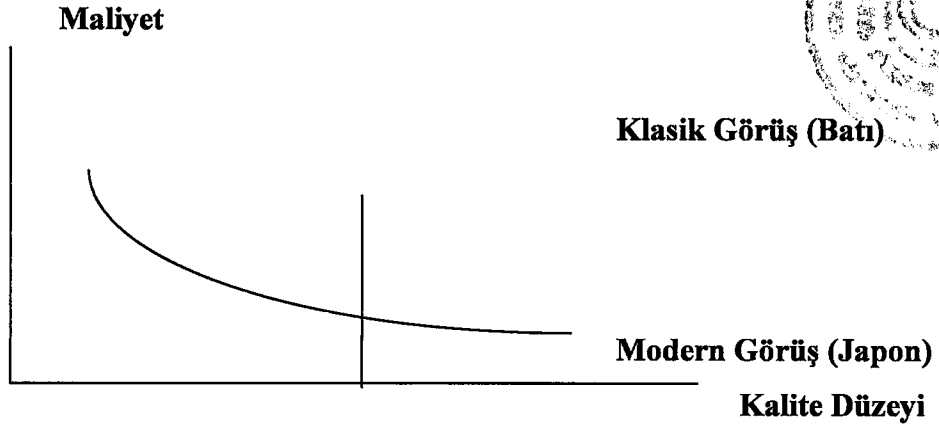
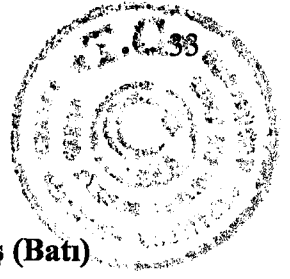


Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrol, müşteri memnuniyetini en ekonomik üretim ve hizmet seviyesinde gerçekleştirmek için bir işletme organizasyonundaki çeşitli grupların iyi bir kalitenin yaratılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını bütünleştiren etkili bir sistemdir (Ishikawa, 1997, s.90).

TKK, organizasyondaki bütün bölümlerin tam katılımını ve kaliteden herkesin sorumlu olmasını gerektirir. TKK sayesinde kalite, sadece kalite ile ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak tüm çalışanların ortak hedefi ve sorumluluğu olmaktadır. Ancak işletmelerde herkesin kaliteden sorumlu olması nedeniyle bu sorumluluğu hiç kimsenin almaması gibi bir durum ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda Feigenbaum, TKK'nın sadece kalite kontrol ile ilgilenen, ürün kalitesinde uzmanlaşmış ve iyi organize edilmiş bir yönetim fonksiyonu tarafından desteklenebileceğini ileri sürmüştür (Feigenbaum, 19861, s.51).

TKK'nın en önemli özelliği kaliteyi kaynağında kontrol etmesidir. Kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, öncelikle de müşteri beklentilerini karşılamak esas hedefleridir.

TKK kalite düzeyini yükselterek müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Toplam kalite anlayışında kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terk edilerek sıfır hataya ulaşacak önlemler hedeflenmektedir. TKK ile hedeflenen hatasız üretim anlayışı, maliyetlerde önemli düşüşler sağlanmaktadır. Böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan üreticinin hatalı üretimden kaynaklanan maliyetleri düşmektedir. Bu durum, batılıların kalite düzeyi belli bir noktanın ötesinde artarsa maliyet de artar görüşünü çürütmüş ve Japonların gösterdiği başarının temel taşıını oluşturmuştur. Bu iki farklı görüş Şekil.3.3'de gösterilmiştir (<http://www.kalder.org.tr>).



Şekil 3.3. Klasik ve Modern Görüşlerin Karşılaştırılması.

Ancak yönetim, toplam kalite kontrol programının başlangıcında bu programın geçici bir maliyet düşürme projesi olmadığını kabul etmelidir.

TKK, sadece mal ve hizmet üreten bölümler düzeyinde ele alınmamalıdır. İyi ürün ve memnun müşteri, en başta müşteri isteklerinin doğru olarak saptanmasıyla elde edilir. İyi tasarım, iyi ambalaj, iyi depolama, iyi satış sonrası hizmetler, hep iyi üretimi tamamlar. Özel olarak şirketin bütününde aynı anlayış hakim değilse toplam kaliteye ulaşamaz.

İşletme bünyesinde toplam kalite anlayışını yerleştirirken ihmal edilmemesi gereken bir husus da, gerekli organizasyon bütünlüğünün kurulmasıdır.

İşletme genelinde ve bölümler arasındaki koordinasyonun sağlanması için çeşitli komiteler faaliyet gösterirler. Japonlar kalite çemberleri sistemini kurarak toplam kalite organizasyonunu ilk kademe çalışanlarına kadar indirmişlerdir.

Ayrıca toplam kalite anlayışı, çalışanların işlerini daha iyi sahiplenmelerini sağlamakta, sorunlara karşı duyarlılıklarını artırmakta ve özgüvenlerini yükseltmektedir. Burada farkı yaratan, yaptığı işe deneyimini, şevkini, yaratıcılığını katan insan unsurudur. Bu sistemde yönetim, kalifiye işçilikle bütünleşmiş kalıcı bir iş gücünün kaliteli üretim yapması il rekabette başarı kazanılacağına inanmıştır. Sistemin çalışanları ve sendikaları ise, her yönden rekabet edebilen, ürünü dünya

piyasalarında satarak büyüyen bir kuruluşun ancak bu sayede çalışanlarına daha iyi imkanlar ve iş güvencesi sağlayabileceğinin bilincinde olmalıdır. (Ertopuz, 1999 s.13).



3.3.5. Toplam Kalite Yönetimi

TKK anlayışı, firma çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm kurum kültürüne yansımış ve başta yönetim olmak üzere tüm çalışanlarca paylaşılan bir vizyon haline gelmiş ve bu hali ile de Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmıştır.

Toplam kalite kontrolden toplam kalite yönetimine geçişte modern kalite anlayışının en önemli etkisi, yönetim tanımında meydana getirdiği değişikliktir. Toplam kalite kontrolden toplam kalite yönetimine doğru geçirdiği değişimde yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. En önemli değişiklik ise, yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek müşteri mutluluğu ve müşteri tatmini ifadeleri ile özdeşleşmesidir.

TKY müşteri ihtiyaçlarının tatminine odaklanmış, kararlarda verilerin kullanılmasına dayalı ve ilgili tüm birimlerin katılımını sağlayan sürekli bir gelişim sürecidir. Bu gelişim sürecinin işlemesi için sistemli bir planlama ve yapılandırılmış bilgi akışları gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi; sürekli gelişmeyi ve çalışanlarla hizmetten ve üründen yararlananların katılımını esas alan müşteri odaklı bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi bir hedef değil gelişmeye doğru bir yolculuktur (Kırgız Mamlekettik Standard Eğitim Not: 1999, s.13).

Kalite hizmet alıcılarımızın ve müşterilerin beklenti ve algılayışı ile doğrudan ilgili bir kavrandır. Zaman içinde değişim gösteren Kalite algılayışı yerine ürün veya hizmetin alıcı ihtiyaçlarını karşılama ve beklentilerine uygunluğu olarak tanımlana



bilir. Altından yapılmış bir kalem eğer kullanıcının ihtiyacını görmüyorsa burada kaliteden bahsedilemez.

Toplam kalite yönetiminde hedef yerine vizyonu, görevlendirme yetkilendirme yerine özgür katılımı, organizasyondaki tüm çalışanların aktif ve gönüllü katılımını, çıktılarının hepsinin A kalite olduğu ast-üst hiyerarşik yapı yerine herkesin bir numara olduğu bir anlayış hakimdir.

• T.K.Y bir kuruluşun misyonuna vizyonuna uygun olarak top yekün çalışanlarıyla hizmet alıcılarına, müşterilerine her zaman kesintisiz en iyi hizmeti sunmayı amaçlayan sürekli gelişme içerisinde olan dinamik bir sistemdir.

• T.K.Y kalite kontrolü ve ürün muayenesi değildir.

• Türkiye de ve özellikle mali idarede uygulanamaz değildir.

• Moda değildir.

• ISO 9000 ISO 14000 demek değildir.

• Emirle yönetim anlayışında yapılacak bir değişim değildir.

Sistemin felsefesi sürekli gelişen, hedef belirlemeyen, kalite standardı belirlemeyen, direktiflere karşı olduğu için her zaman yeni fikirlere, gelişmeye açık, hizmeti; ürünün alıcılarının beklentileri, doyumu, tercihi doğrultusunda sunan olduğu için her zaman uygulanabilir bir yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetimi, tüm sosyal paydaşların dengeli bir şekilde mutlu kılınmasıdır (Kırgız Mamleketik Standard Eğitim Not: 1999, s.17).

Toplam kalite yönetiminin ne olup ne olmadığını konusunda şunlar söylenebilir:

- Toplam Kalite Yönetimi, salt iş dünyasında veya sanayi şirketlerinde kullanılabilir, onlara özgü bir şey değildir. Bir yönetimin söz konusu olduğu her yerde kullanılabilir.

- Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 veya ISO 14000 değildir. Bunlar, TKY'nin minimum gerekleridir. Bunlar olmadan TKY olmaz; ama sadece bunlarla da TKY olmaz.

- Toplam Kalite Yönetimi, Genel Müdür tarafından alt kademelere delege edilebilecek bir olgu değildir. Ayrı bir mali bütçe ile özel bir departman tarafından yönetilen bir şey değildir.

- Toplam Kalite Yönetimi, "Kalite Çemberleri" değildir. Bunlar, TKY'nin bir önceki aşaması olan TKK (Toplam Kalite Kontrolü)'nin unsurlarıdır ve çalışanların katılımı kavramının oluşmasında öncülük yapmışlardır.

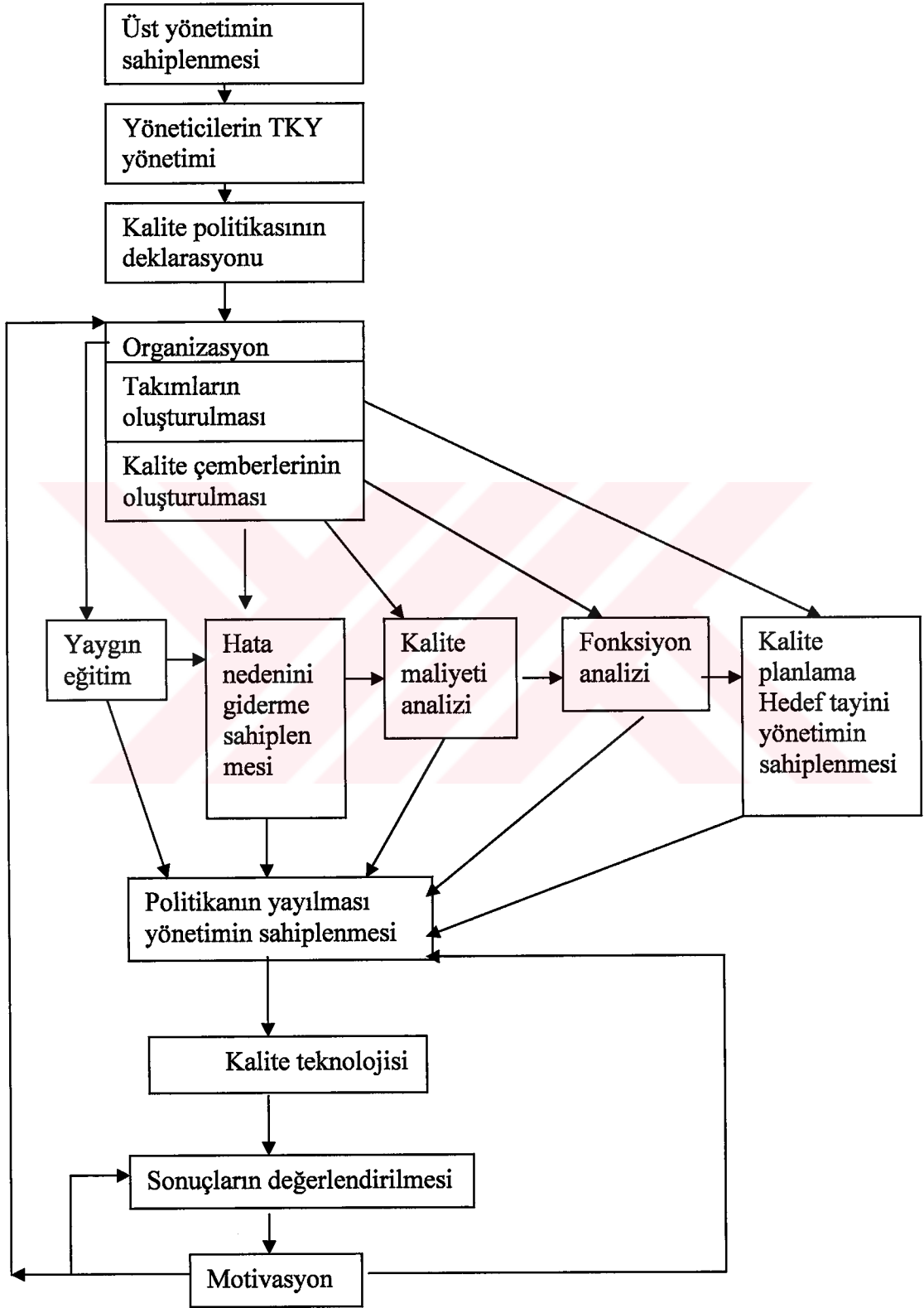
- Toplam Kalite Yönetimi, Balık kılçığı diyagramları, problem çözme teknikleri veya pareto analizleri değildir, ama bunlar TKY'de kullanılan unsurlardır.

- Toplam Kalite Yönetimi, ödül almak için uygulanan ve ödülle kalitenizi belgeleyerek bunu PR olayı yaparak satışlarınızı artırmak için kullandığınız bir şey hiç değildir.

TKY'de amaç; işletmenin değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda müşterilerin gereksinmelerini karşılamak, kolay satın alınabilen ve kullanılabilen güvenilir ürünler geliştirmek, üretmek, sunmak ve satış sonrası hizmetler vermek, müşterilerin uzun vadeli bağlılığını ve çalışanların memnuniyetini ön planda tutmak, tüm kaynakları en etkin biçimde kullanmak suretiyle hedef pazarlarda gelişmek ve büyümektir (Kırlova, 1992, s.92).

Aynı zamanda TKY ile bir kalite seferberliği de başlatılmaktadır. Burada esas olan nokta, işletmenin ticari, finansal, teknik, beşeri ve organizasyon kaynaklarının optimum kullanımını sağlayacak ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu

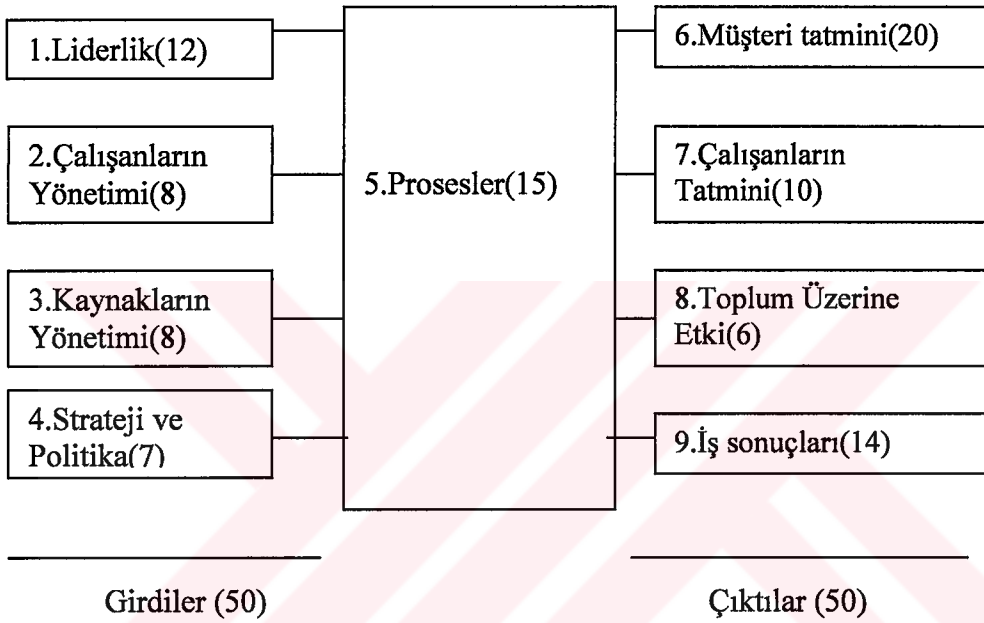
sağlayarak yönlendirecek bir organizasyon yapısının kurulmasıdır. (Şekil 3.4. Kavrakoğlu, 1998, s.92).



Şekil 3.4. Toplam Kalite Yönetim Organizasyon Yapısı

TKY sadece kaliteye hakim olma kavramı değil, aynı zamanda bir yönetim düşüncesi ve felsefesidir. Üst kademe yöneticilerin işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi, tüm personelin genel ve sürekli eğitimlerinin sağlanması, bu modelin başarıya ulaşmasında uyulması gereken kaçınılmaz kurallardır.

TKY süreci içerisinde işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için Şekil: 3.4'de gösterilen model önerilmiştir. Dokuz ana kriterden oluşan bu model, Avrupa Kalite Modelidir –EFQM (Feigenbaum, 1983, s.17). Bu ana kriterler,



Şekil 3.5. Avrupa Kalite Modeli

Bu model özet olarak, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu bir etkinin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, strateji ve politikaların, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerektiğini söylemektedir.

Ayrıca TKY yolculuğuna çıkan şirketler, bu yolculukta kendi durumlarını analiz etmek ve geleceklerine yön vermek için bu model çerçevesinde bir öz değerlendirme yaparlar. Şirketler bu modelde yer alan dokuz elemanın her birini, TKY uygulamasında ne derece başarılı olduklarını görmek amacıyla yapacakları iç değerlendirme çalışmalarında bir temel kriter olarak kullanmaktadır. Sonuçlar

şirketin neler başarmış ve başarmakta olduğunu, girdiler de bu sonuçların nasıl başarıldıklarını göstermektedir (Feigenbaumz, 1998, s.25).

Genel olarak, başkaları aracılığıyla bir iş yaptırmak Soylu ve Suer (1998) olarak tanımlanan yönetim kavramı yıllar boyunca farklı tanımlanmıştır. Tarih içinde farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmış, uygulanmış, hakkında eleştiriler yapılmış, ortadan kalkar gibi olup yıllar içinde tekrardan ortaya çıkmışlardır.

Her türlü kuralın yüzde yüz belli olduğu ve değiştirilemez kesinlik kazandığı yaklaşımların yanında, her sistem için özel üretilen ve kesin bir doğrunun olmadığını savunan yaklaşımlar tarih süreci içinde yer almışlar ve en doğruyu, en iyiyi bulmak için çalışmışlardır.

Aslında tarih sürecine baktığımızda tek bir sistemin veya anlayışın tüm zamanlar, tüm ülkeler, tüm yöreler, tüm şirketler ve hatta tüm insanlar için geçerli olmasının mümkün olmadığı, bu nedenle de günümüzde farklı birçok anlayışın bir arada kullanıldığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı da bu mozaik içinde kendi yerini bulmakta ve büyük sayıda insan kitlesi tarafından birçok sektörde en doğru yönetim şekli olarak kabul edilmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin asıl gelişmesi, 2.Dünya Savaşı'ndan sonra Edward Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları ile olmuştur. Japonya'da gelişen bu anlayışın, yine Japonya'daki temel özellikleri genel olarak: (Evans ve Lindsay)

- Firma çapında kalite kontrol: Kalite, firmada çalışan herkesin sorumluluğudur.
- Eğitim: Kalite Kontrolü'nde teorik ve pratik eğitimin rolü çok büyüktür. Genel Müdür'den işçiye kadar herkes kalite kontrol eğitimine alınır ve eğitim sürekli olarak yenilenerek devam eder.
- Kalite kontrol çemberleri.
- İstatistiksel yöntemlerin kullanılması.

- Kalite kontrol denetimi ve Deming ödülleri: Kalite çalışmaları Genel Müdür tarafından değerlendirilir ve başarılı uygulamalar değerlendirilir.

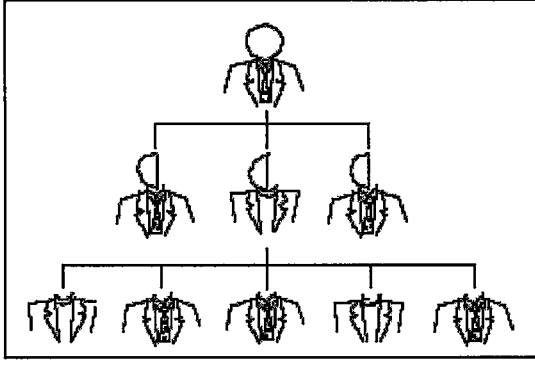
- Yurt çapında kalite kontrolünü yapan kuruluşlar.

- Kalite mükemmelliğinin sağlanmasında teknolojinin ve JIT'ın (Just In Time-Tam Zamanında Üretim) kullanılması.

Genel olarak bakıldığında klasik yönetimler sadece ürünün niceliği ile ilgilenen, insan faktörünü çok fazla yönetime yansıtmayan bir anlayışa sahiptirler. Toplam Kalite Yönetimini bu anlayışlardan ayıran en önemli özellik ise, tüm çalışanları sistemin birer parçası olarak görerek onların da yönetime katılmalarıdır. Olabildiğince doğru eğitilerek kendilerini ve dolayısıyla sistemin tümünü geliştirmekte ve sonuç olarak da ana amaç olan kaliteye en iyi şekilde ulaşmaktadır.

Klasik yönetim teorisi, insan unsurunun makine ile birlikte en etkin şekilde kullanılması ve formel organizasyon yapısının oluşturulması olmak üzere, iki ana fikir etrafında toplanır.

Klasik yönetim yaklaşımlarından biri olan Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öncüsü olan Frederick Taylor (1856-1915), en eski ve ünlü olan yönetim yaklaşımıdır. Bilimsel karar verme, zaman ve hareket etüdü, standardizasyon, prim ve bilimsel seçim ve eğitim gibi konulara ağırlık vermiştir. Kendinden sonra gelen yönetim şekillerine öncülük yapan Taylorizm'i Toplam Kalite Yönetiminden ayıran en büyük özellik, yönerim şemalarındaki farklılıktır. Taylor anlayışında, yönetim işlevi üstten aşağıya doğrudur. Yönetim hiyerarşisi piramit şeklindedir (Bozkurt, 2001, s.17).



Şekil 3.6. Taylor anlayışına göre organizasyon durumu. (Bozkurt, 2001, s.17)

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında, klasik yönetim anlayışlarından farklı olarak alt kademedeki insanları birer robot olarak görmektense onların da firmanın veya organizasyonun kalite anlayışına katkılarda bulunmasına izin verilmektedir.

Böylece kalite anlayışı en üst kademeden en alt düzeydeki işçiye kadar yayılmakta ve kalite herkesin işi olarak kabul edilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı, sürekli gelişmeyi hedef alan, bilimsel, insana önem veren, planlı, yenilikçi bir yönetim tarzıdır ve günümüzde gelişmiş birçok ülkede kaliteye ulaşmanın en etkili yolu olarak görülmektedir.

Tablo 3.1. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetimin Karşılaştırılması.
(Greyson, 1991, s.43)

Klasik Yönetim Bileşenleri	Toplam Kalite Yönetimi Bileşenleri
Planlama	<p>Stratejik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması • Daha fazla rekabet (maliyet, geliştirme zamanı, kalite) • Politika yayma <p>Operasyonel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların yetkilendirilmesi • Hata / israf önleme • Proses varyasyonların azaltılması
Organize etme	<ul style="list-style-type: none"> • Proses tanımlama ve sahip çıkma • Çok fonksiyonlu gruplar • Toplam Kalite Yönetimi konseyi • Daha demokratik yönetim
Yürütme / İdare	<ul style="list-style-type: none"> • Uyumlu mühendislik • Devamlı proses iyileştirme • Tedarikçilerin iyileştirilmesi
Kontrol etme	<ul style="list-style-type: none"> • Verilere bağlı kararlar • Proses değişenlerinin azaltılması • Hedeflerden sapmaların maliyeti

3.4. Toplam Kalite Kontrol'ün Batı'da Ortaya Çıkması

1924 yılında Shewart, ilk olasılık çizelgesini ortaya koyarak istatistiksel kalite kontrolün temelini atmıştır. Bu sayede seri üretimde kalitenin ekonomik bir şekilde kontrol edilmesi sağlanmıştır.

1930'lu yıllarda Waldo Vezlau ve Joseph V. Talacko, kusurları büyükten küçüğe doğru bir sıra içinde sınıflandırarak problemlerin çözümünde önceliklerin belirlenmesi ilkesini getirmişlerdir. Pareto ilkesi adı verilen bu ilke çok geniş bir uygulama alanı bulmuştur. (Balcı, 2000, s.38).

1960'ların sonlarında kalite teknolojisindeki gelişme ile bilgisayar teknolojisindeki atılım, kalite güvencesini vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. 1961 yılında Philip Crosby ise sıfır kusurlu kavramını geliştirmiştir. (Aguaya, 1994, s.9).

TKK kavramı ilk olarak ABD'de bir kalite düşünürü olan Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum, "kalite kontrol herkesin görevidir" sözü ile müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında organizasyondaki her çalışanın sorumluluk taşıdığını vurgulamıştır. (Efil, 1996, s.57).

3.5. Toplam Kalite Kontrol'ün Japonya'da Gelişimi

Özellikle 1950'li yıllardan itibaren bazı Amerikalı uzmanlar, ürünün imal edildikten sonra muayene edilmesinin asıl sorunları çözmeyeceğini savunmuşlardır. Bu uzmanlar nihai ürünleri kontrol etmek yerine prosesi denetlemenin ve kontrol altına almanın sorunları çözebileceğini belirtmişlerdir.

Fakat ABD sanayisi stratejik bir hata yaparak bu uzmanlara kulak asmamış buna karşılık bu yeni fikirler savaştan yeni çıkmış Japonya'da geniş ilgi uyandırmıştır.

Savaştan sonra tam bir yıkımın yaşandığı Japonya'da gelişmenin fitilini Amerikalılar ateşlemişlerdir. Telekomünikasyon sektöründe karşılaşılan problemlerin giderilmesi amacıyla Japonlara yardım etme sözü veren Amerikalı general Mc. Arthur, ABD'de dikkate alınmayan bazı kalite uzmanlarını Japonya'ya gelerek modern kalite kontrol felsefesini Japonlara öğretmelerini sağlamıştır. Başta Deming ve Juran gibi önemli teorisyenler ABD'de dikkate alınmadıkları yıllarda Japonya'ya davet edilmişler ve Japon yönetim kadrolarına bu felsefeleri anlatmışlardır.

1946 yılında Japon mühendisler ve bilim adamları tarafından kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği-JUSE, 1949'da üniversite, sanayi ve kamu sektörlerinden gelen üyeler ile bir kalite kontrol araştırma grubu kurdu. Amaçları kalite kontrol konusunda araştırmalar yapmak ve bu düşüncüyü çeşitli düzeylerde yaygınlaştırmaktı.

JUSE'nin kurulmasıyla birlikte toplumda kalite konusunda duyarlılık artmıştır. Ülke çapında başlatılan faaliyetlere yön vermek için bir dizi konferans ve eğitim programları düzenlenmiştir. Bu programlar çerçevesinde 1950 yılında JUSE, ABD'den Deming'in konuşmacı olarak çağrıldığı bir seminer düzenledi. Seminerin konusu yönetici ve mühendisler için istatistiksel kalite kontroldü. Deming bundan sonra da 1951 ve 1952 yıllarında Japonya'yı ziyaret ederek bildiklerini aktarmayı sürdürmüştür. Öncelikle mühendisler için düzenlenen temel kalite kontrol eğitimleri daha sonra orta ve tepe yöneticiler ile diğer gruplara da yaygınlaştırıldı. Ancak ileriki yıllarda, sadece üst yönetim ve mühendislere verilen eğitimin üstün kaliteli ürün üretmek için yeterli olmayacağı anlaşılmış, bunun üzerine kalite kontrol eğitimlerinin tüm çalışanlara yaygınlaştırılması ve faaliyetlere katılımının sağlanması gerektiği kararlaştırılmıştır (Beer, 1985, s.47).

1950'lerde modern kalite kontrolün ve istatistiksel yöntemlerin Japon sanayi kuruluşlarında moda ölçüsünde yaygınlaştığını gören Ishikawa, bu durumun uygulamada bir takım sorunlara yol açtığını söylemiştir. Bu sorunların aşılmasında ise Juran'ın büyük rolü olmuştur. JUSE'nin daveti üzerine 1954 yılında ilk olarak Japonya'ya gelen Juran, üst ve orta kademe yöneticileri için düzenlediği seminerlerde, onlara kalite kontrol çalışmalarını geliştirmede kendilerine düşen rolü

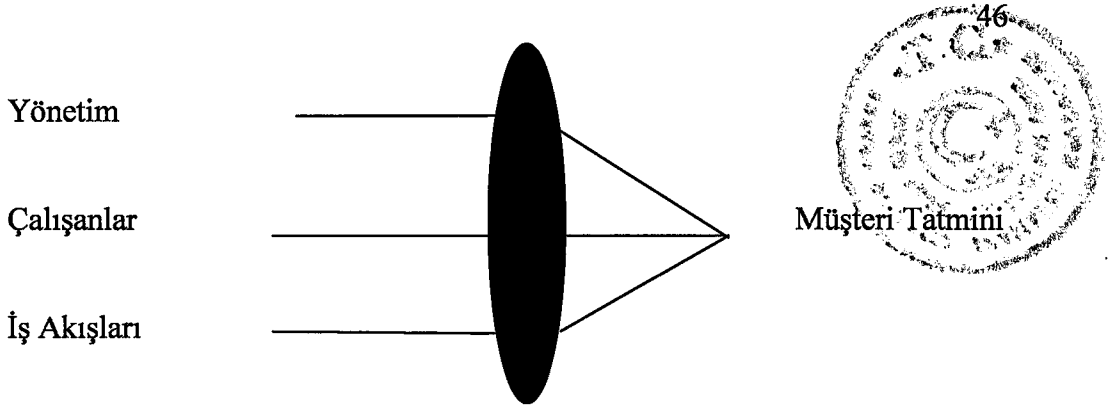
anlatmıştır. Böylece Japon sanayinde gelecekte toplam kalite kontrol olarak tanınacak ve yaygınlaşacak olan yönetim anlayışının temeli atılmıştır.

1956 yılında Japonya’da bir yayın kuruluşu aracılığıyla ustabaşılara yönelik bir yazışma programı başlatılmış ve takip eden yıllarda da bu faaliyetler çeşitlenerek artmıştır. 1961 yılında “İstatistiksel Kalite Kontrol” dergisi, 1962 yılında ise “Ustabaşılar İçin Kalite Kontrol” dergisi yayınlanmıştır. Bu dergi yaylandıktan sonra kalite kontrol çalışmalarının, kalite kontrol çemberleri adıyla yürütülmesi fikri ortaya atılmıştır. Ishikawa bunu iki nedene bağlamaktadır. Birincisi ustabaşılardan okuma ve öğrenme alışkanlıklarının olmaması nedeniyle onları bir grup faaliyeti içinde buna itmek, ikincisi ise okumanın tek başına yeterli olmayacağı ve bunun iş yerlerinde uygulamaya konulması gerektiği fikridir. Böylece Japonlar, kalite çemberleri, ile batıdan öğrendikleri modern kalite anlayışına önemli bir katkı ve yenilik yapmışlardır (Aguaya, 1994, s.70).

3.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetiminin prensipleri, hemen her firmanın stratejileri ve yönetim anlayışları doğrultusunda farklı olarak şekillenmekte ve kabul görmektedir fakat her anlayışta ortak olan temel bazı kurallar vardır ki, bunların başında müşteri gelmektedir. Öncelikle Toplam Kalite Yönetiminin bileşenlerini tanımlamaya yönelik çeşitli fikirleri inceledikten sonra Toplam Kalite Yönetiminin bileşenlerini ortaya koymak gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin birçok prensibinin olmasının yanında, her özelliğinin odaklandığı nokta, müşteri tatminidir. Bu anlayışta müşteri son hakem kabul edilir ve kalite müşteri istekleri ve beklentileri doğrultusunda şekillenir. Toplam Kalite Yönetiminde uygulanan her türlü çalışma, müşterinin beklentilerinin ve isteklerinin karşılanması ve olabildiğince tatmin edilmesidir.



Şekil 3.7. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında müşteri tatmini (Efil, 1996, s.69).

Toplam Kalite anlayışının prensiplerini incelemeyen önce, müşteri tanımının yapılması gerekmektedir. Müşteri kavramı Toplam Kalite anlayışında diğer anlayışlardan farklı olarak iki açıdan incelenmektedir:

1.İçsel müşteri: Bölümdeki ikinci departman veya iş. Aynı firmada bulunan her bölüm bir diğerinin müşterisi konumundadır ve her çalışanın bir diğerini memnun etmesi temeldir.

2.Dışsal müşteri: Ürünü veya hizmeti o firmadan talep eden kişi ya da kişilerdir. Yani Ürünün veya servisin son kullanıcısıdır.

Toplam Kalite Yönetimi konusunun gelişiminde çok büyük katkıları bulunan, Kaoru Ishikawa, “firmada kalite kontrol uygulandığında, yanlışlar ortadan kalkar” demiştir ve şu konulara önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir (Ishikawa, K. 1997, s.22):

- Üst yönetimin önderliği
- Çalışanların en üstten en alta kadar eğitimi
- Çalışmaların bilgiye bağlı olarak yapılması
- Takım çalışması; firma içinde bölümlerin azaltılması



- Müşteri odaklı olunması
- Hasarlı üretimin, firma içinde kökleşmiş sebeplerin yok edilmesi şeklinde azaltılması

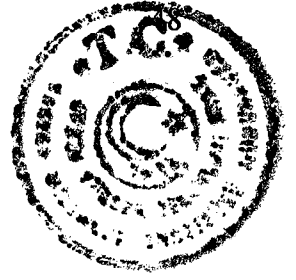
- Teftişin azaltılması
- İstatistiksel metodların kullanılması
- Uzun süreli olarak firmaya adanmışlık

Toplam Kalite Yönetiminin temel prensipleri şöyle sıralanabilir (İTOS, 1992):

1. Önlemeye dönük yaklaşım
2. Ölçüm ve istatistik
3. Grup çalışması
4. Sürekli gelişme

Curado ve Dias (1995). Curado ve Dias, Toplam Kalite Yönetiminin özellikleri şöyle sıralamışlardır:

1. Müşteri odaklı olması.
2. Kaliteyi firma düzeyinde herkesin benimsemiş olması ve amaç olarak görmesi
3. Her çalışanın firmanın geneline “adanmış” olması
4. Sistem anlayışının varlığı



5.Eğitim

6.Katılım

7.Firma içinde iletişimin en st düzeye geliştirilmesi

8.Sürekli gelişme

Son madde olan sürekli gelişme aslında her özelliğin ana hedefi konumundadır. Tüm bu özellikler, firma çalışanlarının ve firma genelinin sürekli ilerlemesini, kendini aşarak başarıya ulaşmasını amaçlar. Kişilerin gelişimi, bütüne yansıyacağından, sonuç olarak firmanın bulunduğu konumdan daha st düzeye çıkarılması ana hedeflerden biridir

Toplam Kalite Yönetimi'nin prensiplerini Hellard ise şu şekilde belirlemiştir:
(Hellard, R.B. , 1993)

- Müşteri memnuniyeti
- Kalite kültürü oluşturmak için yönetimin nderliği
- Metotların geliştirilmesi
- Eğitim
- Bilgi ve istatistiksel metotların kullanımı
- Yatay (bölümler arasında) ve düşey (yönetimden an alt çalışana kadar) takım çalışmasını geliştirmek
- Sürekli gelişme

Burada karşımıza çıkan firma kültürü ve kalite kültürü, firmanın kalite konusunda çalışmaya başlamasından, kalite hususlarını kesin olarak belirlemesine

kadar ortaya koymuş olduğu belirli kriterlerdir. Bir firmanın inançlarının, değerlerinin ve davranışlarının toplamını ifade eder “kültür” kelimesi. Her firma için bu kriterlerin önem sırası, uygulama şekli ve uygulama önceliği farklı olacağından, her firmanın da kalite kültürü birbirinden farklı olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi, kendi prensipleri doğrultusunda her konuda belli kalite anlayışları ortaya koymakta ve firma kültürünü meydana getirmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir açıdan da kültür değişimi olarak tanımlanmıştır. Birçok açıdan kültür değişimi firma için gereklidir. Aşağıdaki tablo Amerikan Hava Kuvvetleri'nin programında bir check-list olarak kullanılmıştır (İTOS, 1992).





Tablo 3.2. Firma İçinde Toplam Kalite Yönetimine Uygun Gerekli Kültür Değişiklikleri (İTOS, 1992)

Nereden	Nereye
Son aşamanın önemi	Önce kalite
Özelliklere ulaşmak yeterli	Sürekli gelişme
Ürünü meydana çıkar	Müşteriyi memnun et
Ürüne odaklan	İşlem ve metoda odaklan
Kısa süreli amaçlar	Uzun süreli amaçlar
Seçilmiş temsilcilerde bulunan kalite sorumluluğu	Yönetimin önderliğinde gelişme
Teftiş	Önleme
İnsanlar maliyet yüküdür	İnsanlar aktiftir
Kişisel çalışma	Takım çalışması
En az maliyetli alt yükleniciler*	Kaliteye ortak olacak alt yükleniciler*
Bölümsel aktiviteler	Takım aktiviteleri

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, firma düzeyinde doğru uygulandığı, her özelliği en iyi şekilde benimsendiği ve uygulamaya geçtiği takdirde, firmanın başarıya ulaşması kaçınılmazdır ve dünyadaki binlerce örneği de bunu kanıtlamaktadır.

3.6.1. Toplam Kalite Kültürü

TKY, bir işletmede çalışan herkesin kalite anlayışını bir yaşam biçimi haline getirecek bir inanç etrafında toplanabilmesini gerektirir. Bu ise, organizasyonda çalışan herkesin katılımının sağlandığı bir toplam kalite kültürünün yaratılması ile mümkündür.

Müşteri isteklerinin karşılanmasını temel şirket felsefesi olarak gören firmalar, organizasyonlarında müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi kabullenen bir kalite kültürü oluşturmalarıdır. TKY'nin temel ilkelerinden biri böyle bir kalite kültürünün geliştirilmesidir. TKY'nin bu ilkesi belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Ancak bütün çalışanların aynı amaca doğru yönlendiği bu kültür, mutlaka gerçek ve geçerli hedeflere yöneltilmelidir.

Toplam kalite kültürü, toplam kalite anlayışının devamını sağlayan ve bu anlayışı destekleyen davranışları ortaya çıkaran temel değer ve inançlardır. TKY'ni uygulamak isteyen her örgüt organizasyonlarında bu anlayışa destek verecek inanç ve değerleri ön plana çıkarmalıdır. Deming, Juran ve Crosby gibi önde gelen kalite uzmanları, kaliteyi yükseltme çabalarının ön koşulu olarak işletmede bir toplam kalite kültürü oluşturmanın gerekliliğini vurgulamışlardır (Özalp, 1998, s.17).

Toplam kalite kültüründe temel amaç; değişikliklere birebir adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri şirketle ilgili çıkar çevrelerinin beklentilerini karşılamak üzere yönetecek ve yönlendirecek bir yapıyı kurmaktır. Ancak örgüt düzeyinde yapılacak kültürel değişimler büyük yenilikçi adımlardan

oluşmalıdır. Çünkü deneyimler çok büyük değişikliklerde örgütün eski statükosuna geri döndüğünü göstermiştir. (Özalp, 1998, s.20).

Yapılacak planlı değişmelerde organizasyon kültürü ve kurum kültürü oluşturma büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu kültür değişime karşı güçlü bir direnç gösterebilir. Bu direnç, çalışanlara sağlanacak eğitimlerle en aza indirilebilir. Bu işletmelerde, diğer kaynaklar üzerinde etkinliği olan insan, örgüt değerleri ile uyumlu olduğu ölçüde sonuçlar üzerinde olumlu yönde etkilidir. Bu yönü ile yeni kalite kültürü, eğitimi zorunlu kılan bir dinamik değerler bütünüdür.

3.6.2. Yönetim Sorumluluğu

Deming, Juran ve Crosby gibi kalite uzmanları, başarı için üst yöneticilerin kendilerini kalite geliştirme konusuna adanmalarını ön koşul olarak görmüşlerdir. Tüm çalışanların toplam kalite olgusuna katılmalarını beklemeden önce; yönetim bu konuda örnek olmalı, işgörenlerin ihtiyaç duydukları destek ve eğitimi sağlamalı ve kaliteyi geliştirmek için gerçek stratejiler belirlemelidir. Yöneticiler; örgütü yönlendirecek felsefe, politika ve amaçlar oluşturmalarıdır. Çünkü kalitenin geliştirilmesi, üst yönetimde bitmese bile üst yönetimde başlamaktadır (Özalp, 1998, s.25).

Yönetim, örnek olmanın yanında personelin katılımını da sağlamalıdır. Bunun için yönetim, tüm personelin toplam kalite hareketini paylaşmalarını ve bu harekete gönüllü olarak katılmalarını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulmasına ve takım çalışması için gereken organizasyon yapısının kurulmasına çalışmalıdır. Organizasyonda oluşturulacak bu takım ruhu, kalite ve verimliliği artırmanın yanında çalışanlara yüksek moral de verecektir.

Yönetimin asıl sorumluluğu ise sistemin en temel ögesi olan insanı ön planda tutarak onların sürekli eğitimle gelişmelerini sağlamaktır.

3.6.3. Katılımcı Yönetim

Örgüt bünyesinde verilen eğitimlerle kültür ve bilgi seviyesi yükselen çalışanlar, başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememekte bunun sonucunda da kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek istemektedirler. Böylece şirket bünyesinde birleşmiş beyinler-united brains sağlanmaktadır.

TKY'nin önemli ilkelerinden biri olan katılımcı yönetim anlayışında iki unsur söz konusudur. Bu unsurlardan biri tüm faaliyetlerde üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır. Tüm çalışanların katılımını sağlamanın yolu, kuruluş içerisinde takım çalışmalarının gerçekleştirilmesinden geçmektedir. Takım çalışmaları ise takım üyelerince ortaya konulan fikirlerin tartışılarak bir uzlaşmaya varılmasını gerektirir. Bu uzlaşma takım üyeleri arasındaki çatışmaların azalmasına neden olmaktadır. Ancak bu noktada ortaya çıkan bir tehlike ise takım üyelerinin grup uyumunu sağlama uğruna yapıcı eleştiriler yapmaktan ve yaratıcı fikirler öne sürmekten kaçınmalarıdır. Katılımcı yönetim için takım içinde yetki ve sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır.

Çalışanlar verilen kararın gerekçelerini bildikleri ve karara katılma konusunda bir takım haklara sahip oldukları zaman, sorumluluk almada ve daha iyiyi yapmada engel tanımayacaklardır. Katılımcı yönetimde "her çalışan bir yöneticidir" ilkesi başlıca hedef olmaktadır. Katılım ve daha çok karar verme sorumluluğu ile özendirilen bireyler, daha çok yaratacak ve artan bilgi birikimleriyle sürekli gelişmeyi sağlayacaklardır.

Çalışanların katılımı, kişilerin takım amaçlarına katkıda bulunması ve sorumluluk paylaşarak bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleridir. Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır (Ersen, 1997, s.72).

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda inisyatifini ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir (Argyris, 1999, s.106). Düşüncelerini

ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilme olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Katımlı yönetim, yalnız performans, verimlilik ve karı artırmak açısından etkin bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir (Bayrak, 1997, s.78).

Çalışanların katılımı, kişileri güdüleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkan tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla daha fazla hız kazanır (Ersen, 1997, s.72). Çalışanların katılımı onların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyerindeki huzurla bütünleşerek verimlilik artışına katkıda bulunacaktır. Yapılan pek çok araştırma, çalışanların kontrol altındaki bir ortamdan çok, işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve daha katılımcı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, değişiklik düşüncelerine karşı daha olumlu yaklaşarak direnç göstermemekte ve Toplam Kalite hedeflerine daha hızlı yaklaşmaktadır.

Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği, geleneksel yaklaşımdan ayrılmaktadır (Demirkan, 1997, s.71). Buna göre katımlı yönetimin aşağıda sıralanan konuları kapsamaması gerekir:

1. Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
2. Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
3. Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Katımlı yönetim anlayışının en çarpıcı örnekleri olan Kalite Kontrol Çemberleri, TKY'de toplam katılımı sağlayan en önemli araç olarak kabul edilmektedir ([http: www.Proquest.umi.com.Nathan](http://www.Proquest.umi.com.Nathan), 2002).

İşletme yönetiminde insanlarla ilgili problemlerin çoğu, insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanmaktadır (Schrooder, 1998, s.568). Oysa insanlar, birbirinin aynı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılık gösterirler (Thomas ve Ely, 1999, 125).

TKY'nin temelinde de insanların farklılıklarını dikkate alıp onların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanma anlayışı yatmaktadır. Bu anlayış içerisinde insanlar, kendi iradelerini, akıllarını ve kendi düşünüş tarzlarını geliştirebilir, organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler (Demirkan, 1997, s.73).

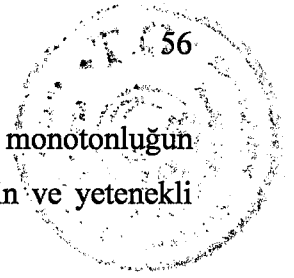
TKY'nin kişiyi geliştiren yönü;

1. Eğitime önem vermesi (işe dönük eğitimin yanısıra temel eğitim),
2. İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri,
3. Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış,
4. İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesidir.

Tamamen ve gönüllü katılmanın sağlanması işi, üst yönetimin sorumluluğundadır ve motivasyonla ilgilidir.

Bu çerçevede TKY'de motivasyonun sağlanması için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir (Demirkan, 1997, s.77):

1. Çalışanların maddi açıdan tatmin edilmesi,
2. İşyerinin ergonomik özelliklerinin çalışanlara uygun hale getirilmesi,
3. İletişimi ve işbirliğini sınırlayan engellerin kaldırılması,
4. Çalışanların (TKY'ne uygun olarak) eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve buna süreklilik kazandırılması,
5. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesi,

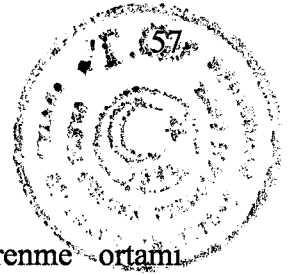


6. İş dönüşümleri (rotasyon) ve iş zenginleştirmeleri ile monotonluğun giderilmesi, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları dolayısıyla yetkin ve yetenekli hale gelmeleri,

7. Çalışanlara karşılaştıkları sorunları çözmeleri için problem çözme ve analiz tekniklerinin öğretilmesi.

Kuruluşlarda tam katılımı sağlamak ve sonuçta TKY’nde başarı elde etmek için çalışanlarda örgüt kültürünün oluşturulması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Kurum kültürü, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü açıklayan temel öğelerden biri haline gelmiştir (TAI, 1991, s.18). Çünkü kurum kültürü, günümüzde kuruluşu bir arada tutan unsurların başında gelmektedir. Diğer taraftan TKY uygulayan bir kuruluşta “kalite kültürü”nün de oluşturulması gerekmektedir. TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY’nin başarısı için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Paylaşılan bir vizyon, açık ve net tanımlanmış amaçlar,
2. İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyonu ve hedefler,
3. Tutarlı bir organizasyon yapısı,
4. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi,
5. Uygun teknoloji ve süreç tasarımı,
6. Bireysel sorunlara dikkat edilmesi.



3.6.4. Takımlar ve Liderlik

Takımlar önemli bir eğitim aracı olarak potansiyel öğrenme ortamı sağlamaktadır. Bir organizasyonda çalışanlar yalnız çalışmaktan ziyade takımlar halinde çalışmaya sevk edilmeli ve çalışanlar arasında “ben değil biz” diyebilme anlayışının hakim kılınması gerekmektedir. Takım çalışmasının bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki duvarların ortadan kalkmasını ve daha iyi bir çalışma ortamının kurulması sağlayacaktır (Lee, 1996, s.17). Örgüt yöneticileri ve liderler, çeşitli fonksiyonları yerine getirecek takım çalışmalarını başlatmalı ve takımlar oluşturulmalıdırlar. Daha fazla uygulanabilir kararların alınması, zamandan tasarruf sağlanması, zor görevlerin yerine getirilmesi ve işgörenlerin morallerinin yükseltilmesi gibi hedefler takım çalışmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca takım çalışmaları ile, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki engeller ve katı hiyerarşinin ortaya çıkardığı sıkıntılar da ortadan kalkmaktadır.

Başarılı takımların oluşmasında takım liderlerinin özellikleri kadar takım üyelerinin beceri ve tecrübeleri de önemli rol oynamaktadır. Takım üyelerinin tecrübesiz olması durumunda takım oluşturma uzun zaman alabilir. Çünkü takımdaki her üye takıma uyup sağlayıp aynı performansı gösteremez. Genel olarak takım üyeleri araştırabilme, öneri getirebilme, yaratıcı olma, uzlaşmacı, grupla birlikte hareket etme ve paylaşımcılık, bilgi ve verileri kullanabilme özelliklerine sahip olmalıdır. Bütün takım üyelerinin bu özelliklere sahip olması ve aralarında kurulacak olan iyi iletişim, ortak alınması gereken kararlar açısından çok önemlidir.

Takımları oluştururken seçici olunmalı ve hassas davranılmalıdır. Takımların kaçar kişiden oluşacağı yapılacak işin niteliğine, süresine ve uygulama alanına göre belirlenir.

Bazı uzmanlar takımı oluşturacak üye sayısının genellikle 3-11 arasındaki tek sayılardan oluşması gerektiğini ifade etmişlerdir (Lee, 1996, s.22).

Bazı problemlerin çözümünde geçici takımlar da kurulabilmektedir. Fakat burada usta, bilgili ve uzman kişilerden faydalanılmalıdır. Takımlarda problem



çözme süreci içerisinde farklı insanların düşüncelerinden faydalanma yolu tercih edilmelidir. Çünkü her birey, farklı düşünce yapısına ve farklı geçmişe sahip olduğu için farklı yorumlar yapacaktır.

Takımların toplam kalite çalışmalarında verimli olarak kullanılabilmesi için farklı takımların birbiri ile entegre olarak çalışabilmeleri ve bu yaklaşımın bir yönetim modeli olarak tüm kademeler tarafından benimsenmesi gerekir. Bununla birlikte takım üyelerine toplam kalite yaklaşımının öğretilerek benimsetilmesi gerekmektedir. Böylece takım üyeleri çok işlevselli bir hale getirilerek bilgi ve becerilerinin takım hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Bir takım kurulduktan sonra lider ve üyelerin alması gereken eğitimle belirlenmelidir. Takım üyeleri de problem çözmede kullanacakları yöntem ve teknikleri içeren eğitimlerden geçmelidirler. Ayrıca takımlara verilecek ideal eğitim istatistiksel metotlar, grup dinamiği ve temel konuları da kapsamalıdır. Sözel ve siyasal yeterlilik, iletişim, yönetim ve liderlik konularında teknik eğitimler planlanmalıdır. Planlama yapılırken verilecek eğitimin önem derecesi, lider ve üyeler açısından farklılık göstereceğinden bunlar ayrı ayrı düşünülmelidir.

Liderler, işletme çalışanları arasında görev ve yetki dağılımlarında etkili olan ve onları motive ederek yönlendiren kişilerdir. Liderler, TKY'ni organizasyonda uygulayabilmek için, bilgi ve tecrübelerini bir araya getirerek en iyi şekilde kullanmalıdırlar (Werner, 1993, s.27).

Liderler, çalışanları yeniliğe açık olma, problem çözmede çeşitli alternatifleri deneme ve yeni çalışmalar ortaya koyma açısından cesaretlendirmeli ve örgüt içinde bulunan herkesle sürekli ve sistematik ilişkiler geliştirmelidirler. Ayrıca yöneticiler ve çalışanlar arasında yakın ve iyi ilişkiler kurmak için ortamlar hazırlanmalıdırlar. Çalışanlarda da liderlik, iletişim ve takım oluşturma konularında sürekli eğitimler verilmelidir. Liderler çalışanlar için daha az yönetici ve daha çok rehber olmalıdırlar.

Genel olarak örgüt bünyesinde yaygın olarak kurulan takımlar; yönetim takımı, proje takımı, süreç takımları, problem çözme takımları ve kalite çemberleridir.



Sürekli insan mutluluğunu, değişimi ve katılımı amaçlayan, TKY'nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ve liderlerle sağlanmaktadır. Bu sürecin girdisini; insanın geliştirilmesi ve yönlendirilmesi, çıktısını ise, amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin ve toplumun mutluluğu oluşturmaktadır (Erten, 1999, s.16).

Kuruluşlar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar (Efil, 1996, s.124). Üst yönetim kademesinde bulunan kişinin aşağıda sıralanan iki temel görev bilincine sahip olması gerekmektedir.

Bunlar;

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkündür. Pek çok lider tanımı yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir (Ersen, 1997, s.41). Bütün yönetim teorileri üst yönetimin liderliği konusunda çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmiştir. TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermektedir. Deming, Ishikawa, Juran gibi yazarlar bu alanda öncü kişilerdir.

Welch'e göre lider, işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir (Slatter, 2000, s.29). Deming'e göre ise lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu açıdan liderler, güven yaratır, yardım eder, ancak yargılamazlar. Çalışanları gelişime sevk ederek, onlara gurur duyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaya uğraşırlar (Aguayo, 1994, s.198).

Liderlik, yöneticilikle eş anlamlı bir kavram değildir (Werner, 1993, s.51). Her yöneticide de liderlik niteliklerinin bulunması her zaman mümkün değildir.

Liderlik niteliklerine sahip kişilerin yönetici olmaları onların başarılı bir yönetici olmalarına yol açar. Liderlik, grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan faktörüdür. Yöneticilik ise, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların tedariki, örgütlenmesi, planlanması ve denetimi faaliyetlerinin eşgüdüm sağlanarak yürütülmesidir. Yöneticilik; sorunlarla başa çıkma, örgütte düzen sağlamaktır. Liderlik değişim sağlamak için gereklidir (Livingston, 1999, s.55). Yönetim, planlama ile sorunların üstesinden gelmeye çalışır. Lider ise, yön ve yöntem belirleyerek değişimi sağlar. Liderlerin bugüne ve yarına ait bir vizyonu, çalışanlara ve topluma vereceği bir mesajı olmalıdır (Manzoni, 195, 1999).

İyi liderler, şimdiki durumun analizini gereği gibi yapabilen ve gelecekle olan bağlantısını kurabilen kişilerdir. Liderler algılama güçlerini geleceğin gereksinimleri ve fırsatları ile ilişkilendirme için kullanabilmelidir.

TKY'de liderlik, kuruluşun insan kaynaklarını yönlendirmede etkin rolü olan kişi ve kişilerden başlar. Liderlik sürecinin en önemli fonksiyonu amaçların gerçekleştirilmesidir. Lider ulaşılacak amacı belirler ve süreci başlatır (Erten, 1999, s.16). Başarılı yönetimin sırlarından birisi de, kuruluşta kilit görevler üstlenen karar vericilerin gerçeklerle ilgili olarak aynı bilgi bütününe ulaşmalarıdır. Bunu başarabilirlerse, kuruluşun herhangi bir sorununun nasıl çözüleceği konusunda tümü aynı sonuca ulaşabileceklerdir (Slatter, 2000, s.29).

Lider iletişim ile insanları bir değişime güdülemeli, insanları değişimin yararlarına ve gerekliliğine inandırabilmelidir (TAI, 1991, s.18). İnandırabilmek için etkileyici iletişime ihtiyaç vardır. Sağlıklı iletişim yukarıya, aşağıya ve yanlara doğru olmalıdır. Çalışanlarla ciddi görüşmeler yapmaya zaman ayıran bir yönetici kendi kurmayları ile yapacağı toplantılarda elde edeceğinden daha fazla bilgi sahibi olur.

Etkili liderler; stratejiyi oluşturur, çalışanları motive eder, misyon yaratır ve kültür inşa ederler. Liderlerin yegane görevi sonuç almaktır. Hay/McBer danışmanlık şirketinin dünya genelinde 20 binden fazla yöneticiyi içeren bir veri tabanından rastgele örnekleme ile seçtiği 3871 yönetici üzerindeki araştırması etkili liderliğin sırlarından çoğunu açığa çıkartmıştır (Golemann, 2002, s.49). Tablo 3.3.'de

görüldüğü gibi, her biri duygusal zekanın farklı unsurlarından kaynaklanan altı ayrı liderlik tarzı bulunmuştur.

Her bir liderlik tarzı, liderlik eden, edilen herkesi etkileyecektir. Zorlayıcı liderler, hemen uyulmasını isterler. Otoriter liderler, kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir. Bağlılık oluşturan liderler, duygusal bağlar ve uyum yaratırlar. Demokratik liderler, katılım yoluyla uzlaşma oluştururlar. Modellik eden liderler, mükemmellik ve kendini yönlendirme beklerler. Yetiştiren liderler, gelecek için insanları geliştirirler.



Tablo 3.3. Altı Liderlik Tarzı (Golemann, 2002)

	Zorlayıcı	Otoriter	Bağlılık Oluşturan	Demokratik	Model Olan	Yetiştiren
Liderin Çalışma Tarzı	Hemen uyulmasını ister.	Kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir.	Uyum yaratır ve duygusal bağlar oluşturur	Katılım yoluyla uzlaşma oluşturur.	Performans için yüksek standartlar koyar	Gelecek için kişileri geliştirir.
Bir Cümleyle Tarz	“Ne diyorsam onu yap”	“Benimle gel.”	“Önce insan”	“Sen ne düşünüyorsun”	“Benim yaptığım gibi yap hemen”	“Bunu dene”
Altında Yatan Duygusal Zeka Yetenekleri	Başarma güdüsü, insiyatif, oto kontrol	Özgüven, başkaların ın duygularını anlama, değişim katalizörü	Başkalarının duygularını anlama, ilişkiler kurma, iletişim	İşbirliği, ekip liderliği, iletişim	Dikkatlilik, başarma güdüsü, insiyatif	Başkalarını geliştirme, duygularını anlama, kendinin farkında olma
Tarzın En Çok İşe Yaradığı Zaman	Kriz anında, bir dönüşümü başlatmak ya da sorunlu çalışanlarla	Değişim yeni bir vizyon gerektiğinde ya da açık yönlendirme gerektiğinde	Bir takımdaki bozuklukları gidermek veya stresli şartlarda kişileri motive etmek için	Ortaklık veya uzlaşma oluşturmak ya da çalışanlardan kıymetli katkılar almak için	Yüksek motivasyonlu ve yetenekli bir ekipten çabuk sonuç almak için	Bir çalışanın performansını artırmak ya da uzun dönemli gelişmesi için
Ortam Üzerindeki Genel Etkisi	Olumsuz	En çok olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu

Bütün liderlik tarzları içinde niçin zorlayıcı olanın çoğu durumda en az etkili tarz olduğunu anlamak kolaydır. Bu tarzın bir örgüt ortamını nasıl etkilediği düşünülecek olursa; esneklik en büyük darbeyi alır, liderin yukardan aşağıya aşırı karar alma yapısı yukarı tırmanan yeni fikirleri öldürür (Golemann, 2002, s.51).

3.6.5. Kalite Güvencesi

Kalite Güvencesi; ürün ve hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılaması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetleri içerir. Kalite güvencesinin sağlanabilmesi için yönetim tarafından yapılacak ayrıntılı iş analizi, müşteri isteklerinin belirlenmesi, uygun personel seçimi ve eğitimi, uygun ekipman kullanımı, yapılacak işe uygun çevre şartlarının oluşturulması ve işi yapacak kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi gibi temel hususları kapsayan çalışmalar yapılmalıdır (<http://www.Proquest.umi.com/pqdweb>, 2000).

Kalite güvencesi, ürünün üretim hattının sonunda yapılan kontrol ile değil prosesin sürekli kontrolü ile sağlanmaktadır. Proses kontrolü, istatistiksel yöntemlerin kullanılarak veri toplamak ve üretimi etkileyen bütün değişkenlerin olumsuz etkilerini minimum kılmak suretiyle yapılmaktadır. Bu istatistiksel yöntemlerin bazıları histogramlar, pareto diyagramları, sebep-sonuç diyagramları, sıralama ve dağılım şemaları gibi grafik metotlar, istatistiksel kontrol şemaları, regresyon ve varyans analizleridir. Proses sürekli kontrolü için gerekli olan bu teknikler, eğitim sayesinde tüm çalışanlara öğretilir.

3.6.6. Müşteri Odaklılık

Müşteri Odaklılık müşterinin kazanılması, müşteri sadakatinin oluşturulması, dolayısıyla pazar payının artırılmasını hedefleyen bir yaklaşımdır. Burada müşteri tatminini ve sadakatini sağlayan faktörlerin sürekli olarak ölçümü ile birlikte, değişen müşteri beklentilerine ve Pazar gereksinimlerine de süratle uyum söz konusudur (<http://www.Proquest.umi.com/pqdweb>, 2000). Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerinin de saptanabilmesi ancak müşteriye yakın olmakla ve müşteri odaklılık ile gerçekleştirilir.

Günümüzde müşterinin işletmelerce nasıl algılanması gerektiğini Freefort şirketinin başkanı L.L Bean, şirketinde şöyle ortaya koymaktadır: “Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir. İşin ana hedefi müşteridir. Biz ona hizmet ederek bir iyilik yapmış olmayız. Kendisine hizmet verme imkanı tanıdığı için o bize iyilik yapar. Müşteri ile kesinlikle hiçbir konuda tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona hem de kendimize kazançlı olacak biçimde karşılamaktır” (Acuner, 2001, s.14).

Müşteri Odaklılık için, kuruluşun iş süreçlerinde “kalite, müşteri tatmindir” anlayışının benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için de çalışan herkesin, yaptığı işi devrettiği kişiyi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde ve doğru bir şekilde yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabul etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte şirketler, dış müşterilerini tatmin etmenin yanı sıra iç müşterilerini de tatmin etmek zorundadır. Çünkü, ancak mutlu insanlar mükemmel süreçler üretebilir.

Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır (Peşkircioğlu, 1994, s.96).

Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle ifade edilmektedir. TKY’nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşu en fazla yarar sağlayacak olanıdır (Efil, 1996, s.156).

Gerçekte kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç ise müşteriyi memnun etmektir. Ancak II.Dünya Savaşı’nı takip eden 30 yıl içinde yaşanan büyük kapitalist gelişme, Fordist yapıya dayalı anlayışın sonuna gelindiğini göstermiştir. 1980 öncesi dönemde kitle üretiminin ulaştığı büyük hacimler bu durumu dengeleyecek kitle tüketimini gerekli kılmış, haliyle müşterinin önemi giderek daha fazla artmıştır. Çünkü, müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almakta, artık “ne üretilirse satılır” düşüncesi sona ermekte, bunun yerine “satılabilecek mal ve hizmet üretme” felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfa, rengine, cinsiyetine, yaşına, zevkine göre farklılaşmış tüketici talebi ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu durum farklı cinslere, farklı toplumsal katmanlara göre ürün ve

hizmet üretme gerekliliğinin temeline müşteri önceliğini oturtmuştur (Bayrak, 1997, s.83).

Rekabet dolu bir ortamda konusunda lider bir organizasyon olabilmek için bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün ve hizmet, daha iyi fiyat ve ürünün daha kolay bulunabilmesidir (Bozkurt, 2001, s.63).

Bir müşterinin mal ve hizmeti satın alma kararı, satıştan önce yaratılan beklentilere dayanmaktadır. Bu beklentiler, ürün ile ilgili daha önceki tatmin düzeyi rakiplerin ürünleri ile olan deneyim ve ürün hakkındaki reklam ve satış ziyaretleri gibi bir çok kaynaktan etkilenmektedir. Müşteri beklentileri sürekli olarak değişmekte ve artmaktadır. Bu durumda bir kuruluşun yapabileceği en iyi şey, rakiplerinden daha hızlı gelişebilmek ve daha büyük bir pazar payını yönetebilmek olmalıdır.

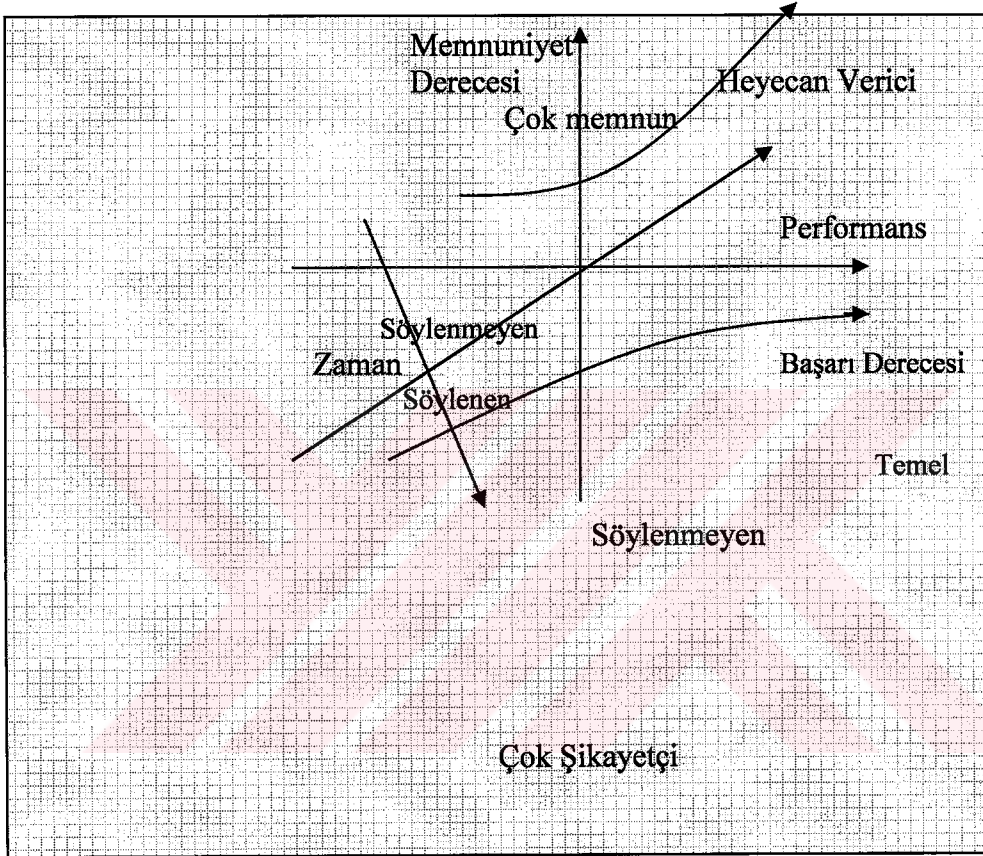
TKY'de müşteri önceliği, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri iç müşteri, diğeri ise dış müşteri kavramıdır. İç müşteri örgütte çalışanları ifade eder. Bu müşteri grubu, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte kullanandır. Dış müşteri ise ürün ya da hizmet satın alan nihai tüketicidir. TKY, her iki müşteri grubuyla aynı ilişkinin kurulmasını öngörmektedir. İç ve dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve sıfır hataya ulaşmak esastır.

Müşteri ihtiyaçları için tanımlanmış şekil 3.7'deki kano diyagramına göre; en alttaki eğri müşterilerin söylemedikleri fakat her üründe olması gereken temel beklentiler eğrisidir.

Müşteri beklentileri için tanımlanmış olan bu diyagram iç ve dış müşteri memnuniyeti için de kullanılmaktadır.

İç müşterilerin istek ve ihtiyaçları, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçları gibi dikkatlice tanımlanmalıdır. Bunun için öncelikle kuruluştaki süreçlerin, diğer

süreçlerle olan ilişkileri belirlenmelidir. Bu işlem ise, bir sürecin çıktısının hangi sürecin girdisi olduğunu tanımlamaktır. Girdileri ve çıktıları tanımladıktan sonra, bu girdileri kullananlarla, karşılıklı görüşmelerle ya da anketle, işlerin daha iyi yapılabilmesi için neler istendiği belirlenmeli, süreçlerde bu isteklere uygun değişiklikler yapılmalıdır.



Şekil 3.8. Müşteri Beklentileri (Gökçin, 1996, s.70)

Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri memnuniyeti kuruluş başarısını garantilemeye yetmemektedir. Bunun yanı sıra müşteri sadakati adını verdiğimiz kavramında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sadık müşteri sonraki mal ve hizmet ihtiyaçlarında aynı kuruluşu tercih edecektir.

Müşteri sadakatinin diğer bir etkisi de memnun müşterilerin kuruluşun mal ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesidir. Gerçekten de yeni kazanılan müşterilerin yarısına yakın bir kısmının kuruluşun devamlı müşterilerinin

tavsiyeleriyle elde edildiği araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Artık kuruluşlar sadık müşterilerle çalıştıklarında, elde edecekleri kazancı hesaplamaktadırlar. Kuruluşlar sadık müşteriler yaratmak için asla onların ne isteyebileceklerini tahmin etmeyerek, ne istediklerini ve en çok neye önem verdiklerini sormalıdırlar. Bu yapılmazsa müşterinin fazla önem vermediği konuların iyileştirilmesi için boşa kaynak harcanmış olacaktır (Gökin, 1996, s.72).

Müşterilere en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sormak için kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretler sırasında, seçenekler arasında öncelik belirtilmesini istemektir. Önceliklerine göre istekler öğrenildikten sonra, kuruluşun, rekabetçi ortamda bunları ne derecede karşılayabildiği de ölçülmelidir. Bu adımda kullanılabilir yöntem kıyaslama yöntemidir. Elde edilen veriler, müşterilerin verdikleri öncelikler ve algılamalarla kıyaslandığında, kuruluşu, pazar payını artırıcı ürün veya hizmet tasarımına yöneltecektir (Acuner, 2001, s.59-60).

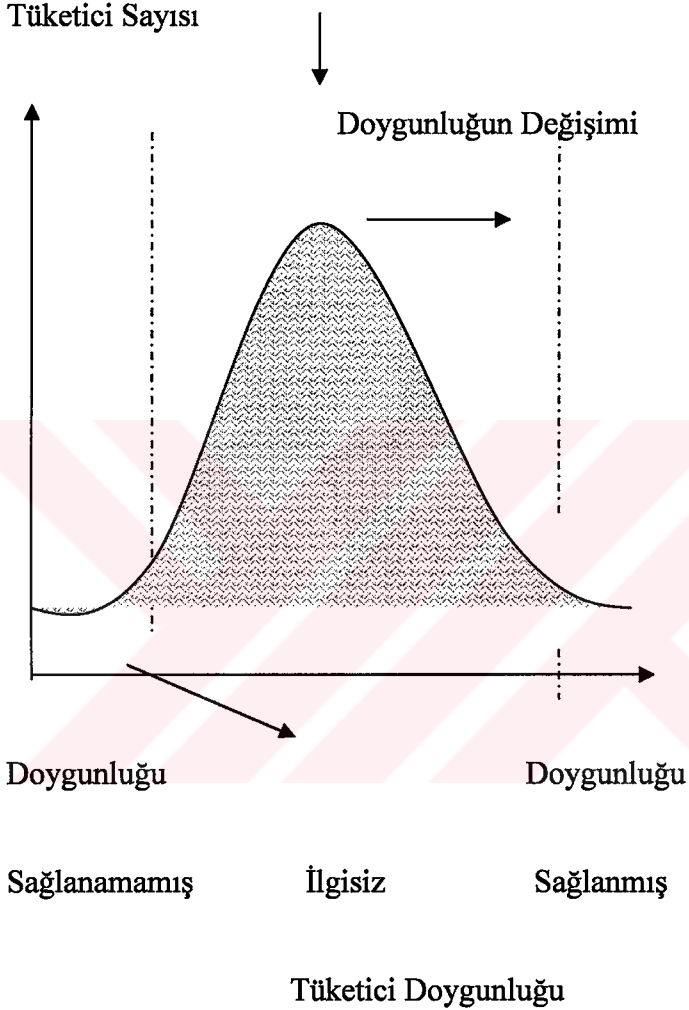
Kuruluş müşterilerinin mal ve hizmetler hakkında bildirdiği Şikayetler iyileşme çalışmaları için önemli fırsatlardır. Őikayetini bildirmeden kuruluşun mal ve hizmetini kullanmaktan vazgeçen müşteri, kuruluş için kayıptır. Problemin ne olduğunu bilmeyen kuruluşun, iyileştirme çalışması yapma fırsatı da olmayacaktır. Fakat problem bilinirse ve müşteri ile yakından ilgilenip hızlı ve etkin çözüm sağlanırsa, müşteri bu ilgiyi ve hizmeti hiç unutmayacak, çevresinde bu olaydan bahsedecek, kızgın müşteri sadık müşteri haline gelecektir.

Bir çok işletme, müşteriler mal ve hizmetleri satın almayı sürdürdüğü süreçte müşterilerinin doyunluğunun sağlandığından kuşku duymaz. Ancak, kuruluşun sattığı ürüne ya da sunduğu hizmete kayıtsız kalmaları bir uyarı olarak algılanmalıdır (Karalar, 1998, s.81).

Bu durumun müşterilerin büyük bir bölümünde görülmesi işletmeler için önemlidir. İşletmenin bu durumda yapması gerekli olan faaliyet müşterilerin görüşlerini ilgisizlikten, ilgili konuma getirmek olmalıdır. Mutlu, doyunluğu sağlanmış müşteriler daha çok mal ve hizmet satın alacaklar ve başka kişilere de satın almalarını öğütleyeceklerdir.

Bu nedenle, müşteri doygunluğunun ölçülmesi önemli bir konudur. İlgisiz konuma gelebilme riski taşıyan müşterilerin sayısını saptamak ve bu şekilde de risk altındaki geliri belirlemek gereklidir.

Şekil 3.9. bu saptamayı göstermektedir.



Şekil 3.9. Müşteri Doygunluğunu Ölçme Süreci (Karalar, 1998, s.81)

3.6.7. Sürekli Gelişme

Yeni yönetim felsefeleri sürekli gelişme amacını en ön sıraya yerleştirmiştir. Çünkü yapılan çalışmalar, başlangıçta belirlenen hedeflere ulaşıldıktan sonra ilerleme göstermiyorsa organizasyonların ilerlemeleri ve gelişmeleri kesintiye uğrar.

Sürekli gelişme felsefesinde temel prensip, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileriye götürmektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta sonuçlar değil süreçlerdir. Süreçler başarılı bir şekilde geliştirilirse mutlaka başarılı sonuçlar alınacaktır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile Batı tarzı toplam kalitenin temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla uygulamalarından kaynaklanmaktadır.

Sürekli gelişmede amaç belirli bir standarda ulaşmak değil, sürekli olarak hızla gelişmektir. Esnek bir örgüt yapısı ile yatay ve dikey tüm iletişim kanallarının açık olması, ortak hedeflere odaklanmış dinamik bir yapının oluşturulması sürekli gelişme sürecinin katalizörleridir.

Sürekli gelişmeyi sağlamanın üç temel şartı vardır: Bu şartlar mevcut durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü eğitimle geliştirmek ve çalışanların problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmalarını sağlamaktır. Bütün bunların yanında tüm çalışanlar sürekli gelişme sorumluluğunu paylaşmalıdır. (Kavrakoğlu, 1997, s.13).

Rekabet gücünü artırmanın temelinde de sürekli gelişme yatmaktadır. İşletmelerde sürekli gelişmeyi ve TKY anlayışının geniş kitlelere yaygınlaştırılmasını sağlamak için, sürekli eğitime geçilerek bu eğitimler sonucu bir takım teknikleri kullanabilme yeteneği kazanmış insan kaynaklarının aynı inanç etrafında toplanmasını sağlamak gerekmektedir.

3.6.8. Sıfır Hata

Sıfır Hata kavramı, “iş ilk defada doğru yap” yaklaşımı olarak da ele alınmaktadır. Bu amacın başarılması bireylerin yaklaşımı veya isteği ile orantılıdır. Bu isteğe verilecek cevap her zaman üç maddenin farkında olmaktır.

Bunlar;

- Görevinin önemli olduğunun farkında olmak,



- Üzerinde çalıştığı ürünün önemli olduğunun farkında olmak,
- Yönetimin, çabalamanın önemli olduğunu düşündüğünün farkında olmak.

Sıfır Hata, kalite kontrol ve kalite güvence sistemlerini uygulayarak hataların nedenlerini belirleyici ve hataların ortaya çıkmasını önleyici çabaların tümüdür (Akın, 1998, s.112). Sıfır Hata yaklaşımının hedefi, sıfır müşteri şikayetidir. Bu faaliyetler şu başlıklar altında toplanabilir;

Güvence Sıfır Hataları: Müşteriye hatasız ürün temin etmek için kurulan kalite güvence sistemleri,

Önleme Sıfır Hataları: Karşılaşılan kalite sorunlarının tekrarlanmasını önleyici sistemler,

Küçük Sıfır Hatalar: Küçük sıfır hata çalışmaları, işletmenin bütününde çalışanların sorun çözümüne katkılarını sağlamaya yönelik sistemlerdir (Akın, 1998, s.122).

Sıfır hata, sadece ürünlerde hiçbir kusur olmaması anlamını taşımamaktadır. Sıfır hata faaliyeti, ürünün tasarımındaki her aşamasını, pazarlama ve yönetim sürecinin tüm aşamalarını kapsamalıdır. Sıfır hata ise, ara düzeltmeler ve hatası olmayan bir ürünün üretimine yöneliktir. Bu anlayışa göre, zamanında teslim edilmemiş, en iyi ürün bile değerinden biraz kaybedecektir. Bu nedenle sıfır hata, hatasızlık anlamına gelmemektedir. Ayrıca sıfır hata için, herkes ya da her grup kendi işini ilk seferinde en iyi yapmaya ve kişiler görevlerini yaparken işletmenin hedeflerine yöneltilmeye özendirilmesi önemlidir.

Sıfır hata hedefine ulaşılmasında yapılması gereken faaliyetlerden bir diğeri de, kalite kontrol faaliyetlerinin sadece kalite kontrol elemanlarına değil, üretim faaliyetleri ile uğraşan tüm personele kaydırılması şeklindedir. Bu yaklaşım ise TKK felsefesi ve İstatistiksel Proses Kontrol (İPK) yaklaşımını ortaya koymuştur. Sıfır hata hedefine ulaşılmasında bir başka aşama ise, dışarıdan sağlanan parçaların sıfır



hatalı olmasının sağlanmasıdır. Günümüzde bu kavram işletmelerde “kalite güvence sistemi”nin kurulması ile sağlanmaktadır ve dışarıdan sağlanan parçaların tedariginde kalite kontrol olayından, tamamen kalite sağlama olayına doğru bir eğilim söz konusu olmaktadır (<http://www.efqm.org>).

TKY anlayışı sıfır hataya dayanmaktadır. Çünkü bir ürünün pazara girebilmesi için sıfır hata yerine getirilmesi gereken bir şart olarak aranmaktadır. Bu yöntem anlayışında hatalar mümkün olduğunca kaynağında tespit edilerek düzeltilmeye çalışılır. Kalite, kalite kontrol faaliyetlerinin kapsamı ve sıklığı artırılarak değil hatalı üretimin önlenmesi ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla oluşabilecek kalite hataları daha işin başında yani ürünün tasarım anında yok edilir. (<http://www.kalder.org.tr>).

Sıfır hata, tüm çalışanlara hatasız icraat için ısrar eder. Çünkü hatayı önlemek tedaviden daha kolaydır. Yetersiz eğitim, kalitesiz malzeme, hataların teşhis edilememesi, tamamlanmamış spesifikasyonlar, emir ve direktifleri anlamama, ilgisizlik, sorumluluk almama ve planlama eksiklikleri hatalara neden olmaktadır. Sıfır Hataya ulaşma yolunda, bu eksikliklerin giderilmesine ve tüm personelin eğitimine gerek duyulmaktadır.

3.6.9. Tam Zamanında (Just In Time)

Tam zamanında felsefesinin nihai amacı sıfır evranterdir. Bu amaçla satın alma yoluyla başlayıp imalat süreciyle şekil değiştiren ve mamul hale geldikten sonra da müşteriye dağıtımın yapıldığı çevrim üzerinde bulunan her ihtiyaç ve kullanım noktasında, gerekli materyal tam zamanında ve yeterli miktarda bulunmalıdır.

Tam zamanında yönetimin amacı; kısa dönemde, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmek ve hizmetleri vermektir. Tam zamanında yönetim felsefesi; israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği artırmak ve mal ve hizmet üretimi sürecinde sürekli gelişmeyi hedeflemektedir (Efil, 1996, s.207).

Geleneksel yönetim, envanterleri firma varlıkları olarak değerlendirmektedir. Tam zamanındaya göre ise envanterler bir maliyet ve israf demektir. Başka bir ifade



ile envanterler, bankaya faiz almadan para yatırmakla hatta üstüne para ödemekte eşdeğer tutulmaktadır. Tam zamanındayı geleneksel envanter görüşünden ayrılan en önemli husus budur.

Tam zamanında üretim sistemlerinin uygulanmasında stoksuz üretim ulaşılmak istenen bir amaçtır. Ve tekrarlı imalat ortamları için geçerli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için diğer bir ön koşul da üretimin büyük miktarlarda yapılmasıdır. Ayrıca imalat; teslim isteklerine, tasarım değişikliklerine, miktar değişikliklerine kolayca cevap verebilecek şekilde esnek olmalıdır.

TZY'nin iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlar sıfır stok ve sıfır israftır. İsrافی bir ürüne değer katmadan maliyet ekleyen bir olgu olarak tanımlamak mümkündür. İsrافی ortadan kaldırmak; müşteriye hizmet veya ürüne doğrudan değer eklemeyen tüm faaliyetleri en aza indirmek anlamındadır.

3.6.10. Ödül ve Motivasyon

TKY uygulamalarının başarıya ulaşmasını sağlayacak en önemli etkenlerden biri, çalışanların sözü edilen uygulamalardan müşteriler ve pay sahipleri kadar kendilerinin de kazançlı çıkacaklarına inanmasıdır.

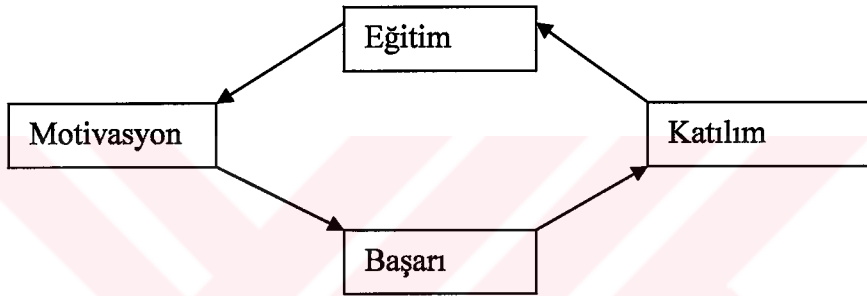
TKY anlayışının hakim olduğu işletmelerde yönetime katılmak bir anlamda parasal olmayan bir ödül ve iş tatmini olarak çalışanların özendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra iş zenginleştirme, yeni çalışma alanları açma veya çalışanların kar ortaklığı bir özendirme metodu olarak uygulanabilir (<http://www.canaktan.org/yönetim>).

Artık günümüzde fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine yönelik maddi teşvikler motivasyon araçları olarak önemini kaybetmiş, bunun yerine aidiyet, saygınlık ve öz gerçekleştirilmeye yönelik ödüller ön plana çıkmıştır.

Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ile bu başarıların takdir edilerek duyurulması ve paylaşılması çalışanları daha da motive ederek yeni

gelişmelere ön ayak olacaktır. Motivasyon bazı ödüller vermekle sağlanabileceği gibi çalışanlara çeşitli statüler verilerek de sağlanabilir. Maslow'un da belirttiği gibi insanlar, faaliyetlerinin gerçek değerine göre takdir edilmeyi beklemektedir.

Herzberg'in yaptığı araştırmalar sonucunda ise motivasyonu en fazla etkileyen unsurun başarı olduğu görülmüştür. Motivasyon, eğitimle desteklendiği takdirde sisteme katılımdan yüksek başarı elde edilmektedir. Bu başarı ise katılımın güçlenmesine ve motivasyonun yükselmesine neden olmaktadır. Böylece Şekil 3.10'de görüldüğü gibi TKY'de sürekli gelişim için motivasyon, eğitim, katılım ve başarı arasında sürekli ve yararlı bir döngü oluşmaktadır (Palmer, 1993, s.27).



Şekil 3.10. Eğitim, Motivasyon, Katılım ve Başarı Arasındaki İlişki.

İşte TKY, bu ilişkinin kurulabilmesini sağlayan bir sistem olarak yönetime büyük imkanlar sağlamaktadır. TKY'nin başarıyla uygulanabilmesinin temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, onların bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemlerin kurulması yatmaktadır (<http://www.kalder.org.tr/yayinlar>).



4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1 Araştırmanın amacı

TKY'nin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanması çalışanların TKY'yi tam olarak algılamalarına, katılımlarına ve tatmin düzeylerine bağlıdır. İşletmelerin kalite performansını daha iyi hale gelmesi, işletmenin ve çalışanların işlerinde daha başarılı olması bir işletme için oldukça önemlidir.

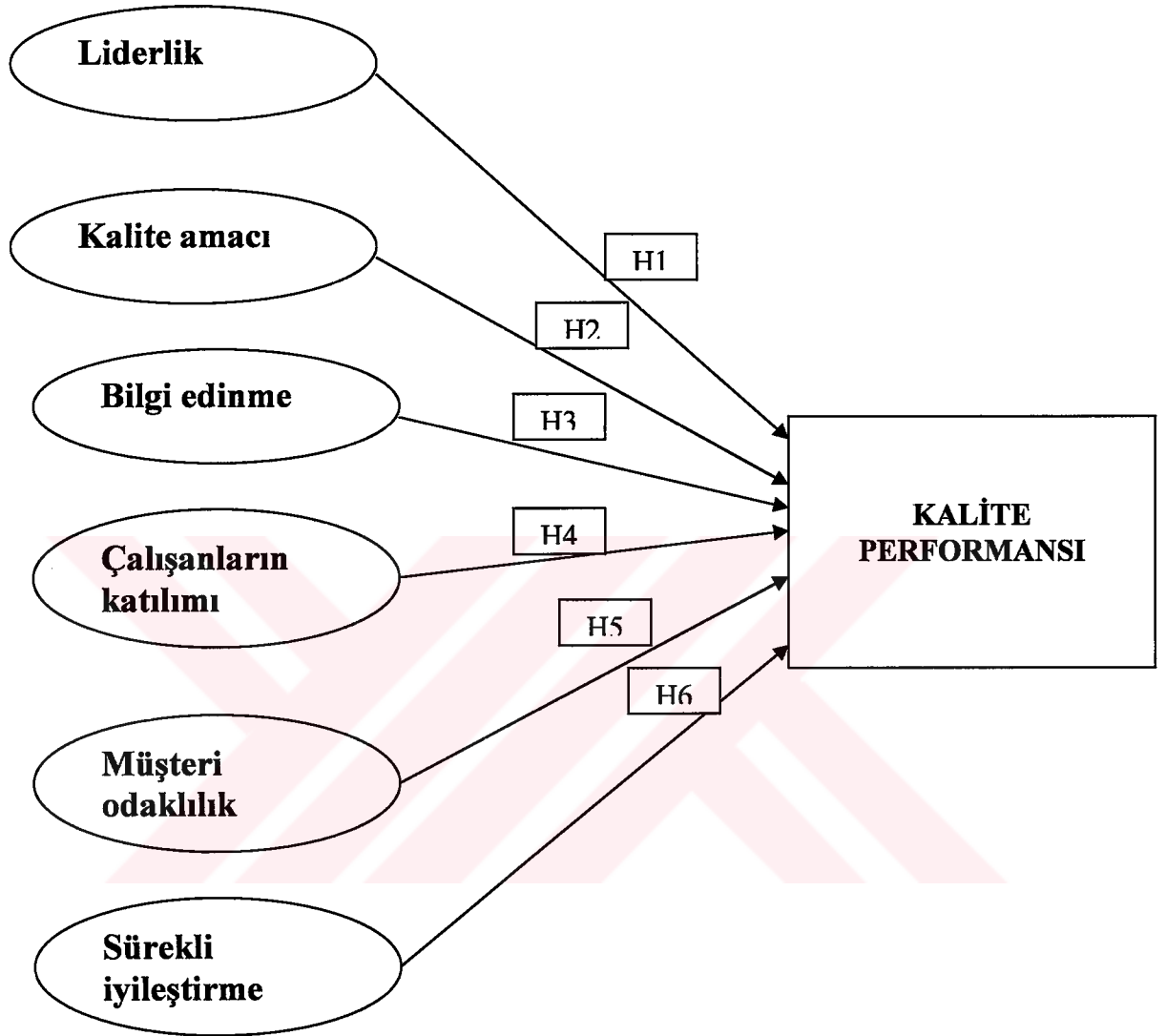
Bu araştırmanın amacı Kırgızistan'daki işletmelerin kalite performansını ölçmektir. Toplam Kalite Yönetimi son yıllarda Kırgızistan'da adından en çok söz edilen yönetim modellerin başında gelmektedir. Bu kapsamda, işletmeler kendi organizasyonlarını bu yeni yönetim modellerine adapte edebilmek için çalışma yapmaktadırlar. İşletmeler bu değişim ve gelişimi organizasyonlarında uygulayabilmek için aralarında kalite ödülleri de olan çeşitli araçlardan yararlanmaktadırlar.

4.2 Uygulama Modeli ve Hipotezler

4.2.1 Uygulama Modeli

Uygulama Modeli Şekil 4.1'de özetlenmiştir. Bu modelde bağımlı değişken "Kalite Performansı"dır.

Bağımsız değişkenler ise liderlik, kalite amacı, bilgi edinme, çalışanların katılımı, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme'dir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Kalite performansı; Araştırma modelinde bağımlı değişken “kalite performansı”dır. Kalite performansına dolaylı yada dolaysız yoldan çeşitli faktörler etki edebilmektedir. Araştırmada; kalite performansına etki eden 6 değişik faktör ele alınmıştır.

Liderlik; Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerden biri liderliktir. İşletmelerde liderliğin nasıl olması gerektiği konusunda katılımcılara 6 soru sorulmuştur.

Kalite amacı; Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerden biri de Kalite amacıdır. Kalite amacı 6 soru ile ölçülmüştür.

Bilgi edinme; Örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin kritik bir ögesidir. Her organizasyonun kendisini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Organizasyonlar bilgi edinimi yoluyla daha fazla şeyler öğrenerek başarılı olmakta ve yeni ürün ve teknoloji geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bilgi edinme 9 soru ile ölçülmüştür.

Çalışanların katılımı; Çalışanların işyerinde katılımı düşüncesi kolektif katılımdan ziyade bireysel katılımı vurgulamakta (Beer, 1985, s.79) yeni yönetim ve üretim tekniklerinin gelişimi, insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmelerin genel plan ve stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmesi, çatışmaya dayalı işçi işveren ilişkilerinin çalışan-yönetici işbirliği temeline inmesi, rekabette üstünlük arayışlarında insan unsurunun öneminin anlaşılması gibi bilinen gelişmeler, yönetim ve üretim sürecinin en önemli bölümlerinden biri olan çalışanların yönetimini gündemden düşürmemektedir. Çalışanların katılımı 8 soru ile ölçülmüştür.

Müşteri odaklılık; TKY, dış ve iç müşterilerin ihtiyaç, talep ve beklentilerini karşılayan bir anlayışa sahiptir. Çağdaş kalite yönetim sistemlerinde müşteri memnuniyeti bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde odak noktasıdır. Müşteri odaklılık 7 soru ile ölçülmüştür.

Sürekli iyileştirme; Kalite iyileştirmenin temel mantığı içinde en önemli yeri “Sürekli iyileştirme” tutmaktadır. Sürekli iyileştirme 6 soru ile ölçülmüştür.

Tablo 4.1. Değişkenler

	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN
Kalite performansı	X	
Liderlik		X
Kalite amacı		X
Bilgi edinme		X
Çalışanların katılımı		X
Müşteri odaklılık		X
Sürekli iyileştirme		X

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırmada, “Kalite Performansı” bağımlı değişken, “Liderlik”, “Kalite amacı”, “Bilgi edinme”, “Çalışanların katılımı”, “Müşteri odaklılık” ve “Sürekli iyileştirme” bağımsız değişken olarak yer almaktadır.

4.2.2 Hipotezler

Araştırmayla ilgili hipotezler şu şekildedir.

H1.Liderlik kalite performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H2.Kalite amacı kalite performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H3.Bilgi edinme kalite performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H4.Çalışanların katılımı kalite performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H5.Müşteri odaklılık kalite performansını pozitif olarak etkilemektedir.

H6.Sürekli iyileştirme kalite performansını pozitif olarak etkilemektedir.

4.3 Araştırmanın Uygulaması

Anket uygulaması Kırgızistan’da 8 işletme üzerinde yüz yüze görüşme ve İnternet aracılığıyla yapılmıştır. Araştırma için hazırlanan anketlerde 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmıştır. 100 anket toplanmış olup, 5 anket kullanılmaz bir durumda olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Toplam 95 anket değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket Mary Anderson ve Amrik S. Sohal’ın „ A study of the relationship between quality management practices and performance in small

businesses” adlı 1999 yılı makalesinden alınmıştır. Uygulanan anket; toplam 48 sorudan oluşmaktadır.

Araştırma; imalat ve hizmet sektörlerindeki küçük, orta, büyük işletmeler üzerinde yapılmıştır. Toplam 8 işletme ile anket yapılmış ve analiz edilmiştir.

4.4 Araştırma İle İlgili Analizler ve Bulgular

Araştırmanın uygulama kısmının anketlerinin hemen hemen bütün soruları eksiksiz doldurulmuş olup, çok az sayıda da boş bırakılmış soru bulunmaktadır. SPSS programı aracılığıyla anketler değerlendirilmiştir. Değişkenlerle ilgili „Faktör Analizi“ yapılmış ve değişkenleri arasındaki ilişkileri (hipotezleri) test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.4.1 Demografik Özellikler

Ankete katılanların eğitim düzeyi yüksek: %79’ı üniversite ve üstü, %21’i ise lise eğitimini görmüştür.

Tablo 4.2. Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Geçerli Yüzde
Lise	20	21.1
Üniversite	57	60.0
Lisans üstü	18	18.9
Toplam	95	100

Ankete katılanların yaş dağılımı Tablo 4.3’de gösterilmiştir. Ankete cevap verenlerin yarısından fazlası 21-35 yaş grubundadır.

Tablo 4.3. Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Sıklık	Geçerli Yüzde
21-25	8	8.5
26-30	25	26.4
31-35	26	27.4
36-40	14	14.8
41-45	11	11.7
46-50	6	6.4
51-56	5	5.3
Toplam	95	100

Ankete katılanların cinsiyet dağılımı Tablo 4.4’de gösterilmiştir. Ankete Katılan toplam 95 kişiden %57’si erkek %43’i kadındır

Tablo 4.4. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Geçerli Yüzde
Erkek	54	56.8
Kadın	41	43.2
Toplam	95	100

Çalışanların %55.8’i 1-5 yıl, %29.6’sı 6-10 yıl, %14.9’ı ise 11-15 yıl aralığı ile işyerinde çalışmaktadır.

Tablo 4.5. İşyerindeki çalıştığı süre

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
1-5 yıl	53	55.8	55.8
6-10 yıl	39	29.6	85.4
11-15 yıl	3	14.9	100
Toplam	95	100	

Çalışanların %31.6’sı üretim, %20’si pazarlama, %17.9’ı muhasebe-finans departmanlarında çalışmaktadır.

Tablo 4.6. İş yerindeki çalıştığı departman

Departman	Frekans	Yüzde(%)	Kümülatif Yüzde(%)
Üretim	30	31.6	31.6
İnsan kaynakları	14	14.7	46.3
Pazarlama	19	20.0	66.3
Muh. Finans	17	17.9	84.2
Dış ticaret	15	15.8	100
Toplam	95	100	

4.6 Korelasyon Analizi

Faktör analizi sonucunda elde edilen nihai veritabanı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Talo 4.8’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılmıştır. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları, aslında iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır. Buradan yola çıkılırsa, Tablo 4.8’de ($p < 0.01$ ya da $p < 0.05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için işaretler göz önüne alınarak pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 4.8’deki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; liderlik ile bilgi edinme, çalışanların katılımı, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve performans ilişkilerinin $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde oldukları görülmektedir.

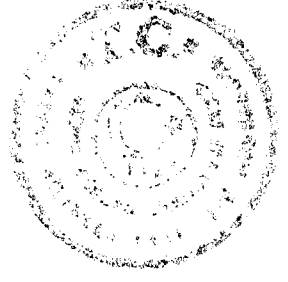


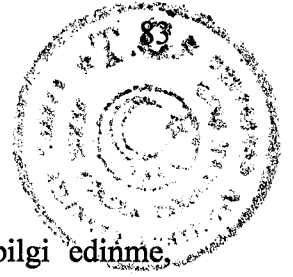
Tablo 4.8. Korelasyon Analizi

Ortalama	Std. Sapma	Liderlik	Kalite Amacı	Bilgi Edinme	Çalışanların Katılımı	Müşteri Odaklılık	Sürekli İyileştirme	Performans
		Liderlik						
3.56	1.01	Kalite Amacı	-					
3.25	1.09	Bilgi Edinme	,419**	-				
3.63	0.91	Çalışanların Katılımı	,326**	,440**	-			
3.65	0.83	Müşteri Odaklılık	,551**	,510**	,430**	-		
3.64	0.77	Sürekli İyileştirme	,415**	,346**	,413**	,430**	-	
3.73	0.81	Performans	,356**	,454**	,545**	,386**	,438**	-

* .05 seviyesinde öneme sahip (çift taraflı)

** .01 seviyesinde öneme sahip (çift taraflı)





4.7 Regresyon Analizi

Bu aşamada, kalite performansı ile liderlik, kalite amacı, bilgi edinme, çalışanların katılımı, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Kalite performansı bağımlı değişken olarak seçilmiş ve SPSS programı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.9’de regresyon analizi sonucu olan beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen 0.418’lik R²-değeri, modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin kalite performansını %41 seviyesinde açıkladığını göstermektedir.

Tablo 4.9. Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	Önem (p)
Liderlik	,173	,066
Kalite amacı	,070	,493
Bilgi edinme	,163	,114
Çalışanların katılımı	,318	,002
Müşteri odaklılık	,016	,885
Sürekli iyileştirme	,147	,141

R ²	F	Sig.
,418	10,531	,000

Regresyon analizi sonucunda, liderlik ($p < 0.10$) ve çalışanların katılımı ($p < 0.01$) olarak kalite performansını etkilediği görülmektedir.



4.8 Araştırmanın Analizi ve Değerlendirme

Araştırmamda konu olan anketler toplam 100 kişi üzerinde değerlendirilmiş olup, ancak bu anketlerin 95'i analiz edilmiş, geri kalan 5 anket ise eksik ve yanlış doldurulduğu için iptal edilmiştir.

Araştırmamda faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılarak ilişkiler ortaya konmuştur. Hipotezler oluşturulmuş ve sonuca varılmıştır.

Araştırmada liderlik, kalite amacı, bilgi edinme, çalışanların katılımı, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve kalite performansı gibi faktörler kullanılmış ve birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Katılımcıların %79'ı gibi büyük çoğunluğu üniversite mezunu olup ve %21'i lise mezunu katılımcımız bulunmaktadır. Bu araştırmada yapılan anketlerin analizleri doğru ve çağdaş yöntemlerle incelenmiştir.

Regresyon analizine bakıldığında liderlik ve çalışanların katılımı faktörlerinin kalite performansı ile anlamlı bir sonuç vermiştir.

Kalite amacı, bilgi edinme, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme değişkenleri kalite performansını etkilememektedir.

Liderlik, TKY anlayışı ile işletmelerde farklı bir anlayış kazanan liderlik unsuru işletme içinde özellikle çalışanlar üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğu elde edilen verilerle tespit edilmiştir. Liderliğin çalışanlarla güçlü bir ilişki içerisinde olması TKY anlayışı ile liderliğin daha etkin bir unsur haline gelmesi sonucu çalışanların kendilerine güvenlerinin kazandırılması ve liderlerine olan güvenleri sonucu Ürün, Proses ve Hizmet alanında çok başarılı sonuçlar alınmasını sağlamıştır. Liderliğin Ürün, Proses ve Hizmet ile çalışanlarla arasındaki güçlü ilişkiler ölçüsünde direkt kalite performansı üzerindeki etkisi de genel olarak çok güçlü olarak tespit edilmiştir.

Son olarak bu konuda çalışacak araştırmacıların; bağımsız değişkenleri ve örneklem sayısını arttırarak daha sağlıklı sonuçlar elde edeceğine inancım kuvvetlidir.



5.SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY felsefesini kuruluşuna yerleştirmek isteyen yönetim, öncelikle bu isteğin kaynağını ve nedenini çok iyi belirlemelidir. Mevcut yönetim sisteminden, TKY'ne geçilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak değişecektir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi güç görünmektedir.

Gelişen teknoloji bireyleri ve toplumu değişime zorlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi de bu değişimin zorunlu kıldığı sonuçlardan biridir. Toplam Kalite Yönetimi katılımcı yönetimi benimseyerek çalışanların yaratıcı gücünden yararlanmayı hedeflemektedir. Toplam Kalite uygulamaları ile ülkedeki tüm kaynakların (işgücü, doğal kaynaklar ve araç gereçler vb.) planlı, etkin ve daha verimli kullanımlarını gerçekleştirmek mümkündür.

TKY'ne geçiş, bir organizasyonda mevcut tüm alışkanlıkların ve süreçlerin temelden değişmesi anlamına gelmektedir. Böylesine büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Yönetimin bu açıdan gerekli önlemleri alarak, kararlı olması yerinde olacaktır.

TKY'nde en büyük görev yöneticilere düşmektedir. TKY anlayışını benimsemiş yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve benimsemeleri için gayret göstermeleri gerekmektedir. Tüm yöneticilerin bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri önemlidir. Ayrıca çalışanların sürekli olarak hizmetiçi eğitim programları ile geliştirilmesi ve kuruluşla bütünleştirilmesi çalışanın işe ve kuruluşa bağlılığını sağlamak açısından gereklidir.

Toplam Kalite anlayışını hedefleyen kuruluşların, sadece emir ve talimatlarla yönetilmesi imkansız hale gelmiştir. Çağdaş lider, takım çalışmasını öne çıkaran, çalışanları yönetime katan, vizyon geliştirebilen, kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için öncelikleri saptayan ve çalışanları, kurumun ortak hedeflerine motive edebilen bir kişilik yapısında olmalıdır.

TKY sayesinde işletmeler, büyük tasarruf ve kar elde etmektedirler. Ancak, TKY'nin amacı, kar elde etmek değil, katılımcı yönetimin sağlanması, çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi, süreçlerde sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık yoluyla verimlilik ve etkinliğin artırılmasıdır.

TKY oldukça kabul gören bir yönetim sistemi haline gelmiştir.

Doğu Bloğu ülkelerinde 1990'lı yılların başında TKY uygulaması yaygınlaşmaya başlamıştır. Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla beraber TKY uygulamaları durmuştur. Kırgızistan'ın bağımsızlığını ilan etmesiyle birlikte ülkeye yabancı sermaye ve aynı zamanda batılı yönetim anlayışı da girmiştir.

Kırgızistan'daki pek çok işletmenin iç pazar ve özellikle dış pazara açılma konusunda karşılaştığı pek çok sorun vardır. Bu sorunların başında kapasiteyi daha verimli kullanmak, kaliteli üretim ve ihracatı arttırmak gelmektedir. Bu sorunların aşılmasında TKY'nin uygulanması şüphesiz çok önemlidir.

Kalite performansının ortaya konması amacıyla yapılan araştırmada; Toplam kaliteye ulaşmada bir araç olan kalite güvence çalışmalarına yoğunluk kazandırılarak kalite iyileştirme tekniklerinin daha bilinçli ve planlı bir şekilde uygulanması gerekmekte olduğu görülmüştür. 8 işletme üzerinde yaptığımız araştırma sonucu da; çalışanların katılımı ve liderlik ile kalite performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kalite amacı, bilgi edinme, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme gibi önemli kalite bileşenleri performansı etkilememektedir.

Bu konularla ilgili olarak eğitimlerle bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Çağımızda meydana gelen hızlı gelişmeler, bir yandan varolan bilgilerin bir kısmını geçersiz hale getirirken, diğer yandan bilinmeyen pek çok şeyi açığa kavuşturmaktadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler kişileri ve kurumları bu dinamizme ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu hızlı gelişmelere uyum sağlamanın en etkin ve temel aracı şüphesiz "eğitim"dir. Çeşitli tür ve düzeyde iyi eğitilmiş, ülkesine karşı görev ve sorumluklarını bilen, hür ve bilimsel düşünme gücüne ve geniş dünya görüşüne sahip, ilgi ve yetenekleri geliştirilmiş, ruh ve beden sağlığına sahip olan, toplumun mutluluğu ve refahına katkıda bulunacak, becerili insan kaynaklarının sürekli ve düzenli olarak sağlanması toplumsal kalkınmanın ve huzurun kaynağını teşkil etmektedir.

KAYNAKLAR

1. ACUNER, Şebnem Akın. Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, M.P.M. Yayınları, No:655, 2.Basım Ankara, 2001
2. AGUAYA Rafael. “Dr.Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994
3. ANDAÇ, Atilla. Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standartının Yorumu ve Uygulama Örnekleri, Çağlayan Kitapevi, İstanbul 1996
4. AKIN, Besim ve Diğerleri. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler. İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No: 805, Birinci Basım, İstanbul: Eylül 1998
5. ARGYRIS, Chris. “Yetkilendirme,” İnsanları Yönetmek Harvard Bussiness Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No:307, Aralık 1999, İstanbul s.105-121
6. BALCI, Ali. Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama, Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara Ocak 2000
7. BAŞARIR, Enver ve diğerleri. Standardizasyon ve kalite, TSE Yayını, 2001
8. BAYRAK, Sabahat. Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 1997/4, s.77-96
9. BEER, Michael. Bert Spector. Paul R. Lawrence. D. Quinn Mills ve Richard E. Walton. Human Resource Management: A General Perspective, The Free Press, New York , 1985
10. BOZKURT, Rıdvan. Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, 2001/1, s..45-74
11. <http://www.canaktan.org/yonetim>
12. DEMİRKAN, Mahmut. Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, “Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği”. Sakarya: 1997
13. DİCLE, Atilla. Japonya’da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi. ODTÜ Gelişme Dergisi 14 (3) 1987, s.245-269

14. EFİL, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1996
15. EFQM Mükemmellik Modeli 2000 Kamu Sektörü, Kalder Yayınları
<http://www.efqm.org/new.org/new-website/model-awards/eqa/intro.htm>
16. ERSEN, Haldun. Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul, Mart 1997, 2.Baskı
17. ERTEN, Cumhuriyet. TKY'de Liderlik ve Katılımcı Yönetim, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl:6, Sayı:30, İstanbul Mart-Nisan 1999
18. ERTOPUZ, Ayşem. Toplam Kalite ve İletişim, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul Kasım 1996, s.160-170
19. FEIGENBAUM, A.V. Total Quality Control, New York, McGraw-Hill, 1983
20. FEIGENBAUM, A.V. Kontrol kachestva produkcii, Ekonomika Yayınları, 1986
21. FLOOD, Louis Robert. Beyond TQM, John Wiley and Sons, West Sussex, P019 1UD, England, 1993
22. GARVIN, D.A. What Does Product Quality Really Mean?, Sloan Management Review, 26(1), s.25-43
23. GOLEMANN, Daniel. Sonuç Alan Liderlik, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak Şubat 2002, s.49-58
24. GÖKÇİN T. Gamze. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti, 5. Ulusal Kalite Kongresi, TKY ve Siyasette Kalite, 13-14 Kasım 1996, İstanbul, s.67-74
25. GREYSON D. Amerikanskiy menedjment na poroge XXI veka, Ekonomika Yayınları, 1991
26. İLYENKOVA, S.D. Upravleniye kachestvom, Yuniti Yayınları 1998
27. İngiliz Ticaret ve Sanayi Odası Yayını (İTOS), 1992
28. ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, Çev. Semih Ordaş ve Nedret Yayla, Kalder Yayınları No:7, Mayıs 1997, 2.Baskı
- 29.<http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/say11/forum1Makale.htm>." Eğitimde Toplam Kalite" Hoşcan Ensari (Siteye giriş: 15.08.2001)
- 30.<http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/say11/forum1Makale.htm>." Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite" Çınar Özhan Özcan (Siteye giriş: 15.08.2001)

31. <http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/say11/forum1Makale.htm>.” Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak” Ahmet Talat Us (Siteye giriş: 15.08.2001)

32. <http://www.kalder.org.tr/yayinlar/html/kalderforum/say11/forum1Makale.htm>.” Kalite Trendini Yakalamak” Devrim Dirik ve İsmail Özdemir (Siteye giriş: 15.08.2001)

33. KARALAR, Rıdvan. Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, 1998

34. KARNACHEVA, T.G. Otsenka zatrat na kachestvo produkcii, Gardarika Yayınları, No:6. Şubat 1996

35. KAVRAKOĞLU, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi, Rekabetçi Yönetim Dizisi, Kalder Yayınları No: 10, 4. Basım, Ocak 1998

36. KAVRAKOĞLU, İbrahim. Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları, No: 3, 5.Basım, Aralık 1997

37. KMC , Kalite Eğitim Notları, KMC Kalite Yayınları-no:5/2B

38. KRILOVA, G.D. Zarubejniy opit upravleniya kachestvom, İzdatelstvo standartov 1992

39. LEE H. Thomas. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, Çeviren: Orhan Pazarcık, Ankara, 1996, S.17-24

40. LIVINGSTON, J. Sterling. “Yönetimdeki Pygmalion”, İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No:307, Aralık 1999, İstanbul, s.51-75

41. MANZONO, Jean-Francois ve BARSOUX, Louis. “Başarısızlığa Koşullanma Sendromu”, İnsanları Yönetmek, Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No:307, Aralık 1999, İstanbul, s.191-217

42. ÖZALP, İnan. Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XIV, Sayı No: 1-2, 1998, s.17-28

43. PALMER, J. Margaret. Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 1993

44. PALMER, J. Margaret ve Winters, Kenneth. İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 1993

45. PEKER, Ömer. Toplam Kalite Yönetimi. Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 26, Sayı 1, Mart 1993, s.197-215
46. PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. TKY ve ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı No: 1, Ankara 1994
47. <http://www.Proquest.umi.com/pqdweb>, "The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management", Journal of Business Ethics; Dordrecht; Aug 2002; Gines Santiago Marco Perles;(Siteye giriş: 09.09.2002)
48. <http://www.Proquest.umi.com/pqdweb>, "Team Sense-Making: A Mental Model for Navigating Uncharted Territories", Journal of Managerial Issues; Pittsburg; Summer 2002; Donde P Ashmos; Maria L. Nathan (Siteye giriş: 09.09.2002)
49. ROBERTSON, A. Upravleniye kachestvom, Progres Yayınları 1994
50. SANDERS, A. Donald ve Diğerleri, "ISO 9000 Nedir?, Niçin?, Nasıl? Rota Yayınları, İstanbul 1994
51. SEMENOVA, İ.İ. İstoriya menedjmenta, Yuniti-Dana Yayınları 2000
52. ŞİMŞEK, Muhittin. Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 1998
53. SHONBERGER, R. Yaponskiye metodu upravleniya proizvodstvom, Ekonomika Yayınları 1998
54. TSE, Eğitim Notları, TSE Kalite Yayınları, 1996
55. VİHANSKIY, O.S, NAUMOV, A.İ. menedjment, Gardarika yayınları, Moskova 2000
56. WASTİ, Nazlı S. Japon Firmalarında AR-GE: Yöntem ve Yapılardan Örnekler, ODTÜ Gelişme Dergisi, 26 (1-2) 1999, S.203-226
57. WERNER, Isabel. Liderlik ve Yönetim, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayınları 1993

ÖZGEÇMİŞ

İsmim Davran soyadım Yuldaşev baba adı Lutfullah, 1979 CELAL-ABAD/KIRGIZİSTAN doğumluyum.

Orta öğrenimini 1993 yılında tamamladım ve 1997’de Kırgız-Türk Erkek Lisesi’nden mezun oldum.

1997’deTürk Dünyası Araştırmaları Vakfının, Kommersiya Enstitüsü bünyesinde açtığı 4 yıllık Türk Dünyası İşletme Fakültesine girmeye hak kazandım ve 2001’de mezun oldum.

2001 güz döneminde Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde Yüksek Lisans’a başladım.



EKLER



Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Kırgızistan’daki İşletmeler Üzerine Araştırma” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar mutlak gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimi sunar işlerinizde başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN

Davran YULDAŞEV

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

İşletme Fakültesi, P. K.. 141 Çayırova / Gebze

Tel: (262) 653 84 97

Fax: (262) 653 84 90

(İşletmenizdeki mevcut duruma göre herhangi bir rakamı işaretleyiniz. Burada 1= çok düşük, 2= düşük, 3= kararsızım, 4= yüksek, 5= çok yüksek anlamındadır. Bütün sorular için aynı yöntem geçerlidir.)

1. Kalite burada bir şey yapma yolunun bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
2. Yönetim kaliteyi iyileştirme çabalarını destekler.	1	2	3	4	5
3. Liderlik organizasyon içinde cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
4. Organizasyon topluluğa aktiviteleri ile değer katar.	1	2	3	4	5
5. Yönetim çalışanların değişim zamanları içinde iyi desteklenmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
6. Yönetim çalışanların stratejik perspektife sahip olmalarını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5

1. Organizasyonun değerleri politika ve planlarında açığa çıkar (kendini gösterir).	1	2	3	4	5
2. Kalite amaçları işletme amaçlarına bağlıdır.	1	2	3	4	5
3. Amaçlara ulaşmadaki ilerlemeleri değerlendirmek için düzenli gözden geçirmeler yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Şirket performansını ölçmek için anahtar göstergelerin tanımlanması yapılmıştır.	1	2	3	4	5
5. Amaçlara ulaşmak için kaynakların tahsisi yapılmıştır.	1	2	3	4	5
6. Tüm çalışanlar örgütün değerlerinin geliştirilmesine ve iletişimine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

1. Şirket performans verileri toplanır ve analiz edilir.	1	2	3	4	5
2. Önemli aktivitelerimizle ilgili bilgileri toplar ve analiz ederiz.	1	2	3	4	5
3. Bilgi ana proseslerimizi, ürün ve hizmetlerimizi kontrol ve iyileştirmemize imkan verir.	1	2	3	4	5
4. Müşteri ve performans verileri bize performansı izleme imkanı sağlar.	1	2	3	4	5
5. İhtiyacımız olan bilgiye kolay ulaşma yoluna sahibiz.	1	2	3	4	5
6. zamanında bilgi alırız.	1	2	3	4	5
7. Önemli veriler çalışanlara sunulur ve iletilir.	1	2	3	4	5
8. Bilgi sistemleri sürekli olarak değerlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.	1	2	3	4	5
9. Rekabet ve kıyaslama ile ilgili veriler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

1. Kişilerin işle tamamen bütünleşmeleri (ilgili olmaları) ve tam potansiyellerine ulaşmaları cesaretlendirilir (teşvik edilir).	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar onlar için önem taşıyan konularda bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
3. Tüm çalışanlar için sürekli öğretim ve eğitim çalışmaları teşvik edilir.	1	2	3	4	5
4. Çalışanların ihtiyaçları ve katkıları planlama faaliyetlerinde dikkate alınır.	1	2	3	4	5
5. Tüm çalışanlar kalitenin kendi sorumlulukları olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
6. Yönetim çalışanları müşteri ve organizasyonel amaçlara ulaşmak için yetkilendirmektedir.	1	2	3	4	5
7. Ödül sistemleri şirketin kalite ve performans hedeflerini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanların tatmini düzenli olarak ölçülmektedir.	1	2	3	4	5

1. İşletme müşteriye odaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Şikayetler ve problemler çabuk ve etkili bir şekilde çözülmektedir.	1	2	3	4	5
3. Şimdiki ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve beklentileri bilinmektedir.	1	2	3	4	5
4. Müşteri gereksinimleri işletme içinde anlatılmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Müşteri ilişkileri değerlendirilmekte ve iyileştirilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Müşterinin gelecekteki beklentileri ve gereksinimleri planlanmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Şirket düzenli olarak müşteri tatminini ölçmektedir.	1	2	3	4	5
1. Anahtar pozisyonundaki personel yeni / iyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin tasarım ve geliştirmesine katılır.	1	2	3	4	5
2. Şirket içerisinde bir yenilik kültürü teşvik edilir.	1	2	3	4	5
3. Problemler meydana gelmeden önce önlenmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
4. Proses (faaliyet) yönetimi ve iyileştirme için bir çerçeveye sahibiz.	1	2	3	4	5
5. Tüm proseslerimiz sürekli olarak iyileştirilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Tedarikçiler (mal sağlayıcılar) bizimle yakın bir şekilde çalışır. Böylece birbirimizin proseslerini iyileştirme imkanı olabilir.	1	2	3	4	5

1. Şirket performansının anahtar ölçümleri tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
2. Şirket performans sonuçları iyileştirmeleri planlamak için kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Sonuçlar müşteri gereksinimlerine göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5
4. Şirketin performans sonuçları şirket içerisinde iletilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Toplam şirket performansı rakiplerimizle karşılaştırılarak ölçülmektedir.	1	2	3	4	5
6. Kalite seviyeleri rakiplerimizle karşılaştırılarak ölçülmektedir.	1	2	3	4	5

CİNSİYETİNİZ: BAY..... BAYAN.....

EĞİTİM SEVİYESİNİZ: ORTA..... LİSE.....ÜNİVERSİTE..... LİSANS
ÜSTÜ.....

MESLEKİ EĞİTİM ALANINIZ: FEN-TIP..... MÜH-TEK.....
SOSYAL.....

EĞİTİM HAYATINIZIN SÜRESİ (YIL):

MESLEKİ TECRÜBENİZ (YIL):

DEPARTMANINIZ (ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM) :

BU ŞİRKETTEKİ KIDEMİNİZ (YIL):

YAŞINIZ:

***ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER,
ÇALIŞMALARINIZDA BAŞARILAR DİLERİZ.***



УВАЖАЕМЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ!

Данная форма анкеты, проводится факультетом менеджмента Высшего Технологического Института Гебзе, с целью научного исследования под названием « Исследование связанное с управлением качества, проводимое в организациях Кыргызской Республики ».

Целью данной работы является академическое исследование и будет использована только в научных целях.

Ответы на нижеследующие вопросы безусловно займут ваше время. Но, чтобы усилить взаимоотношения между университетом и работой, а также взаимном использовании полученных выводов, мы нуждаемся и надеемся на Вашу помощь.

Высланные ответы сохранят свою анонимность, полученные выводы будут посланы в виде общих и средних особенности без указания наименований фирм принимавших участие в нашем исследовании.

*Спасибо за Вашу поддержку,
желаем успехов в дальнейшей работе!*

**Доцент Халит КЕСКИН
Давран ЮЛДАШЕВ
Высший Технологический Институт Гебзе
Факультет «менеджмента».**

Высший Технологический Институт Гебзе
Факультет «менеджмента». А. Я. 141 Чайырова\Гебзе
Тел:+90 262 6538497
Факс: +90 262 6538490

(Укажите любую цифру, подходящую к вашей фирме. Здесь 1=очень низкое, 2=низкое, 3=не уверен, 4=высокое, 5=очень высокое. Ответы на все вопросы выполняются в такой форме)

1. Качество это часть того, что вы делаете	1	2	3	4	5
2. Руководство поддерживает улучшение качество	1	2	3	4	5
3. Лидерство усиливается в организации	1	2	3	4	5
4. Организация в обществе цениться с активитами.	1	2	3	4	5
5. Руководство поддерживает рабочих в перемены времен.	1	2	3	4	5
6. Руководство усиливает у рабочих стратегическую перспективу	1	2	3	4	5

1. Ценности организации показывают в политике и в планах	1	2	3	4	5
2. Цель качества взаимосвязаны с целью фирмы.	1	2	3	4	5
3. Для достижения целей мы проводим тщательную проверку.	1	2	3	4	5
4. Для определения хода работы фирмы, ключевые показатели объяснены.	1	2	3	4	5
5. Для достижения целей ресурсы были вычислены.	1	2	3	4	5
6. Все рабочие возлагают свои усилия в развитии ценностей и в общение организации.	1	2	3	4	5
1. Данные хода работы организации собираются и анализируются.	1	2	3	4	5
2. С главным активитами собираем данные и проводим анализ.	1	2	3	4	5
3. Наука дает возможность контролировать и улучшать товары и услуги.	1	2	3	4	5
4. Данные покупателя и хода работы дают нам шанс наблюдать за ходой работы.	1	2	3	4	5
5. Мы имеем путь к нужной нам науки.	1	2	3	4	5
6. Вовремя получаем данные.	1	2	3	4	5
7. Главные данные передаются рабочим.	1	2	3	4	5
8. Система знаний всегда оценивается и улучшается.	1	2	3	4	5
9. Употребляются данные соперничества и сравнения.	1	2	3	4	5

1. Полностью усиливается объединение и потенциал людей.	1	2	3	4	5
2. Объясняются темы для рабочих, в которых они заинтересованы.	1	2	3	4	5
3. Для всех рабочих постоянно проводится обучения и ознакомления.	1	2	3	4	5
4. Нужды и поддержки рабочих учитываются в плановых делах.	1	2	3	4	5

5. Все рабочие верят, что качество это своя ответственность.	1	2	3	4	5
6. Рабочим руководство дано право добиться клиентов и организационных целей.	1	2	3	4	5
7. Система вознаграждений поддерживает качество и хода работы фирмы.	1	2	3	4	5
8. Удовлетворения рабочих всегда подсчитывается.	1	2	3	4	5

1. Фирма направлена на клиентов.	1	2	3	4	5
2. Все проблемы вовремя и быстро улаживаются.	1	2	3	4	5
3. Настоящее и будущие нужды и предложения клиентов определены.	1	2	3	4	5
4. Нужды клиентов объясняется внутри фирмы.	1	2	3	4	5
5. Отношения клиентов улучшаются и объясняются.	1	2	3	4	5
6. Нужды и предложения клиентов в связи с будущим планируется.	1	2	3	4	5
7. Фирма подсчитывает удовлетворения клиентов.	1	2	3	4	5

1. Мы используем ключевую позицию для развития и планирование рабочих, товаров и услуг.	1	2	3	4	5
2. Поддерживаются культурная новост в фирмы.	1	2	3	4	5
3. Проблемы улаживаются не возникая.	1	2	3	4	5
4. Для улучшения процессов руководство существуют рамки.	1	2	3	4	5
5. Все процессы постоянно улучшаются.	1	2	3	4	5
6. Поставщики работают совместно с нами, поэтому мы имеем возможности улучшения процессов между собой.	1	2	3	4	5

1. Ключевые размеры хода работы фирмы определены.	1	2	3	4	5
2. Фирма употребляет выводы хода работы для планирования.	1	2	3	4	5
3. Выводы определяются по нуждам клиентов.	1	2	3	4	5
4. Выводы хода работы фирмы передаются внутри её.	1	2	3	4	5
5. Общий ход работы фирмы вычисляются, сравниваясь с конкурентами.	1	2	3	4	5
6. Уровень количества вычисляется, сравниваясь с конкурентами.	1	2	3	4	5

ПОЛ: М _____

Ж _____

ОБРАЗОВАНИЕ: СРЕДНЕЕ _____ СРЕДНЕ-СПЕЦИАЛЬНОЕ _____
ВЫСШЕЕ _____

ПРОФЕССИЯ: ИНЖЕНЕР-ТЕХН. _____ СОЦ. ГУМАН. _____
НАУКА И МЕДИЦИНА _____

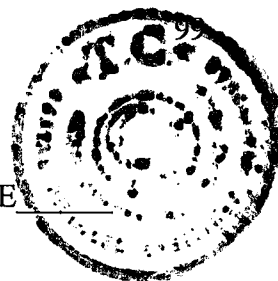
СРОК ОБУЧЕНИЯ (ГОД): _____

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ (ГОД): _____

РАБОЧЕЕ МЕСТО: _____

СТАЖ: _____

ВОЗРАСТ: _____



*СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В
АНКЕТЕ. ЖЕЛАЕМ УСПЕХОВ В
РАБОТЕ!*