

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ VE FAKTORİNG
ŞİRKETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Soner BİGEÇ

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ VE FAKTORİNG
ŞİRKETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Soner BİGEÇ

Öğrenci No.

140703069

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Kovancı

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Varlık Yönetim Şirketleri ve Faktoring Şirketlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları” isimli bu çalışmanın, tezin, proje safhasından sonuçlanana kadar bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın, tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla beyan ederim.



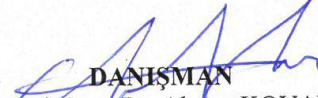

Soner BİGEÇ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

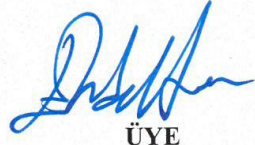
11.10.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden 140703069 numaralı *Soner BİGEÇ*'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Varlık Yönetim Şirketleri ve Faktoring Şirketlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.09.2016 tarih ve 2016/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Talat FIRLAR
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Soner BİGEÇ
Danışmanı : Yrd. Doç Dr. Ahmet KOVANCI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Faktoring, Varlık Yönetim Şirketleri,
Toplam Kalite Yönetimi

ÖZ

VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ VE FAKTORİNG ŞİRKETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu araştırma, daha önce üzerinde yüksek lisans yada doktora tezi bağlamında çalışma yapılmamış olan, Varlık Yönetim Şirketleri ve Faktoring Şirketlerinde toplam kalite yönetimi uygulanabilirliğine dair, personelin ve yönetim kadrolarının görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Bu anlamda yapılan çalışmada Varlık Yönetim Şirketi çalışanları ile Faktoring Şirketleri çalışanlarının, toplam kalite yönetimi uygulama seviyeleri ortaya çıkarılmaya çalışılarak akabinde bu görüş ve düşünceler toplam kalite yönetimi uygulama adımlarına göre değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada örnekleme ülkemizde faaliyet gösteren Faktoring ve Varlık Yönetim Şirketleri genel müdürlük personeli oluşturmaktadır.

Araştırmada Faktoring ve Varlık Yönetim Şirketlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları isimli bir anket çalışması yapılmıştır. Ankette yer alan soruları sakıncalı bulan yöneticilerin araştırmaya katılmak istememesi nedeniyle örneklem 87 katılımcıdan oluşmaktadır. Ankette Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin amaç, araç ve politikalarının yer aldığı 68 soru sorulmuştur.

Araştırma verileri analiz edilirken frekans ve yüzde tekniklerinden yararlanılarak değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın sonunda çalışanların, factoring ve varlık yönetim şirketlerinde toplam kalite yönetimi uygulanmadığı konusundaki görüşünün ortak olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmanın sonunda, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde olumlu yönde etki göstereceği sonucuna varılabilmektedir.

Araştırma sonunda, tez çalışması yapılma nedeni olarak kabul edilebilecek, Faktoring ve Varlık Yönetim Şirketlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilir mi? sorusunun yanıtı bulunmaya çalışılmış ve sınırlı sayıda kalan anketörlerden oluşan örnekleme uygulanabileceği yönünde fikir birliğinin olduğu kanaatine varılmıştır.

Name and Surname : Soner BİGEÇ
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Ahmet KOVANCI
Degreeanddate : Masters, 2016
Major : Business
**Key Words : Factoring, Asset Management,
Total Quality Management**

ABSTRACT

QUALITY MANAGEMENT PRACTICES TO ASSET MANAGEMENT AND FACTORING COMPANIES

This research comprising that the applicability of total quality management to factoring and asset management companies which has not been studied before in master's or doctoral.

This research includes opinions and evaluations who working in the asset management and factoring companies.

In this sense made study tried to reveal total quality management level of asset management and factoring employees. After that thoughts were evaluated according to the application steps for total quality management.

Constitutes the headquarters staff which factoring and asset management company continuing to operate in our country is the sample in this study.

This research was conducted survey which name is Total Quality Management Applications to Factoring and Asset Management Companies. Survey consist of 87 participants. Some company executives did not want to participate in research cause of they find the objectionable questionnaire.

68 questions asked in the survey which contain goal, facility and policy of total quality management philosophy.

The evaluation was made with frequency and percentage technique when analyzing research data.

End of the research understood that personnel has same idea about total quality management is not implemented in the factoring and asset management companies. However, concluded that total quality management applications has positive affect on the employee motivation at the end of the research.

End of the research understood that there is consensus about applicability of total quality management in the factoring and asset management companies.



TEŞEKKÜR

Çalışmamın tüm aşamalarında göstermiş olduğu sabır, anlayış ile değerli katkılarını esirgemeyen ve teze yön veren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet Kovancı' ya, Faktoring ve Varlık Yönetim Şirketlerinde çalışan, bu çalışmanın ortaya çıkmasını ve bilgi ve görüşleriyle şekillenmesini sağlayan isimsiz kahramanlarım olan yönetici dostlarıma, çalışmam süresince sonsuz sabır gösteren ve beni canı gönülden destekleyen eşim Neşe, kızım Ece Nur ve ağabeyim Adnan Bigeç' e teşekkür ederim.

Bu çalışmamı annem ve babamın hatırasına armağan ediyorum.

Soner Bigeç

İstanbul-2016

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

Birinci Bölüm

1. YÖNETİM ve KALİTE.....	1
1.1. Yönetim Nedir ?.....	1
1.2. Kalite Nedir ?.....	1
1.3. Kalitenin Boyutları	1
1.4. Kaliteye Dair Yapılan Tanımlar	2
1.5. Yönetim ve Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	3
1.5.1. Klasik Yönetim Dönemi.....	3
1.5.2. Neo-Klasik Yönetim Dönemi.....	4
1.5.3. Modern Yönetim Dönemi	4
1.5.4. Post-Modern Yönetim Dönemi	4
1.6. Kalite Kavramına Katkı Sağlayanlar (Kalite Guruları)	5
1.6.1. W.Edwards Deming (1900-1993)	5
1.6.2. Joseph Juran (1904-2008)	6
1.6.3. Kauro Ishikawa (1915-1989).....	7
1.6.4. Philip Crosby (1926-2001)	8
1.6.5. Armand Feigenbaum (1922- ...)	9
1.6.6. Masaaki Imai (1930- ...)	9
1.6.7. Genichi Taguchi (1924-2012)	9
1.6.8. Walter Shewhart (1891-1967)	9
1.7. Kaliteyi Kontrol Eden Faktörler	10
2. KALİTE KONTROL VE KALİTE GÜVENCE KAVRAMLARI.....	11
2.1. Kalite Kontrol Nedir?	11
2.2. Kalite Güvence Nedir?.....	12
2.3. Kalite Güvencenin Kazandırdıkları	15
2.4. Kalite Kontrol Zaman İçinde Nasıl Gelişti	15

3. İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL VE YEDİ KALİTE ARACI	17
3.1. Balık Kılçığı Diyagramı.....	18
3.1.1. Beyin Fırtınası	19
3.1.2. 5N1K Sorgulama Yöntemi	20
3.2. Kontrol Çizelgeleri	21
3.3. Kontrol Diyagramları.....	21
3.4. Histogramlar	22
3.5. Pareto Diyagramı	23
3.6. Serpilme Diyagramı	23
3.7. Akış Diyagramı.....	25

İkinci Bölüm

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	27
4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	27
4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları.....	28
4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı	28
4.4. Toplam Kalite Yönetiminin Sağladıkları.....	29
4.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	30
4.6. Toplam Kalite Yönetiminde İşletme Organizasyon Şekli	31
4.6.1. Kalite Yönetim Kurulu (KAYÖK).....	32
4.6.2. Kalite Yürütme Kurulu (KAYÜK).....	32
4.6.3. Kalite Koordinatörü.....	32
4.6.4. Rehberler	33
4.6.5. Kalite İyileştirme Grupları (Kalite Çemberleri) (KİG)	33
4.6.6. Kalite Güvence Bölümü	39
4.6.7. Süreç İyileştirme Grupları (SİG).....	40
4.6.8. Bölümler Arası Kalite İyileştirme Gurupları (BAKİG)	40
4.6.9. Örgütsel Yapının Koordinasyonu.....	40
4.7. Toplam Kalite Yönetiminde Etkinliği Sağlayan Unsurlar.....	41
4.7.1. Kai-Zen (Sürekli İyileşme).....	41
4.7.1.1. Kai-Zen' in Yönetimle İlişkisi	42
4.7.1.2. Kai-Zen' in Toplam Kalite Yönetimiyle İlişkisi.....	44
4.7.1.3. Kai-Zen ve Proses Yönetimi İlişkisi	48
4.7.1.4. Kai-Zen in Toplam Kalite Kontrol ve Performans İlişkisi.....	48
4.7.1.5. Kai-Zen in Rekabetteki Etkisi	49

4.7.1.6. Kai-Zen ve Yenilik Arasındaki Farklar.....	49
4.7.2. Eğitim	50
4.7.2.1. Teorik Eğitim	52
4.7.2.2. Pratik (Görev Başı) Eğitim.....	52
4.7.2.3. Kurumsal Kültür Bilincine Dair Eğitim	53
4.7.3. Motivasyon ve Gönüllülük.....	53
4.7.4. Müşteri Odaklılık	55
4.7.5. İletişim.....	55
4.7.6. Tam Katılımcılık ve Takım Halinde Hareket Etme	56
4.7.7. Ödüllendirme.....	57
4.7.8. Öneri Sistemi	58
4.7.9. Benchmarking (Kıyaslama).....	60
4.8. Toplam Kalite Yönetiminde Yönetimin Etkisi.....	62
4.8.1. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik	62
4.8.2. Toplam Kalite Yönetiminde Katılımcılık.....	65
4.8.3. Toplam Kalite Yönetiminde Misyon Belirlemek	66
4.8.4. Toplam Kalite Yönetiminde Vizyon Belirlemek	66
4.8.5. Toplam Kalite Yönetiminde Politika Belirlemek.....	67
4.8.6. Toplam Kalite Yönetiminde Planlama	69
4.8.7. Toplam Kalite Yönetiminde Strateji Belirlemek - Kalite Stratejisi Oluşturmak	73
4.9. Toplam Kalite Yönetiminde Yönetim Tarzları.....	76
4.9.1. Katılımcı Yönetim Tarzı	77
4.9.2. İşbirlikçi Yönetim Tarzı	78
4.10. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite – Maliyet İlişkisi	79
4.11. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri	82

Üçüncü Bölüm

5. HİZMET KALİTESİ.....	87
5.1. Hizmet Kalitesi Nedir?	87
5.2. Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri	88
5.3. Hizmet Kalitesinin Önemi	88
5.4. Hizmet Sektörü ve Kalite Kontrol	89
5.5. Kalite Kontrolün Amaçları ve Hizmet Sektöründen Değerlendirilmesi	89
6. HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜNDE YAKLAŞIMLAR.....	91

6.1. Hizmet Kalitesinde Performans Temelli Ölçüm	91
6.2. Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Özel Değişim Kavramsal Modeli	91
7. HİZMET SEKTÖRÜNDE ALGILANAN, BEKLENEN KALİTE ve PERFORMANS KALİTESİ	92
7.1. Algılanan Kalite	92
7.2. Beklenen Kalite	92
7.3. Teknik ve Fonksiyonel Kalite	93
7.4. Performans Kalitesi	93
Dördüncü Bölüm	
8. FİNANSAL HİZMETLER SEKTÖRÜ	94
8.1. Bankalar	94
8.2. Leasing Şirketleri	96
8.3. Sigorta ve Reasürans Şirketleri	97
8.4. Borsa İşlemleri	98
8.5. Forex (Foreign Exchange) Piyasaları	100
Beşinci Bölüm	
9. FAKTORİNG	101
9.1. Türkiye ve Dünyada Faktoring Kavramı	101
9.2. Faktoring Türleri	102
9.3. Faktoring in İşleyişi	103
9.4. Faktoring in Tarihsel Gelişimi	106
9.5. Türkiye de Faktoring in Finans Sektörü İçindeki Yeri	106
9.6. Faktoring in Tarafları	107
9.7. Faktoring in Hizmet Fonksiyonu	108
9.8. Faktoring in Kredilendirme Fonksiyonuna Hizmet Değerlendirmesi	109
9.9. Türkiyede'ki Faktoring Şirketlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmamasının yada Uygulamadan Vazgeçilmesinin Nedenleri	110
9.10. Türkiyedeki Faktoring Şirketleri Hangileridir	112
Altıncı Bölüm	
10. VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ	113
10.1. Varlık Yönetim Şirketlerinin Hukuki Tanımı	113
10.2. Varlık Yönetim Şirketlerinin Mahiyeti	113
10.3. Varlık Yönetim Şirketlerinin Politikaları ve Amaçları	113
10.4. Varlık Yönetim Şirketlerinin Faaliyet Alanı	114

10.5. Varlık Yönetim Şirketlerinde Yürütülmesi Gereken Ana Fonksiyonlar....	115
10.5.1. Varlık Alımı	115
10.5.2. Tahsilat	115
10.5.3. Özel Projelendirme.....	115
10.5.4. Varlık Yönetim.....	116
10.6. Türkiyedeki Varlık Yönetim Şirketleri	116

Yedinci Bölüm

11. FAKTÖRİNG ve VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA DAİR ANKET ÇALIŞMASI. 117

11.1. Çalışmanın Amacı.....	117
11.2. Çalışmanın Kapsamı	117
11.3. Çalışma Yöntemi.....	117
11.4. Anket Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler	119

Sekizinci Bölüm

SONUÇ ve ÖNERİLER	132
KAYNAKLAR	134
EK – 1 Anket Formu	137

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1 : Akış Şeması Sembolleri	25
Tablo 2 : KAIZEN' e katılımı hiyerarşi	43
Tablo 3 : Kaizen ve Yenilik	49
Tablo 4 : Aisin-Warner Öneri Formu	60
Tablo 5 : Baldrige Ödülündeki Kriterler.....	83
Tablo 6 : Ülkemizde faaliyet gösteren bankalar tablosu.....	95
Tablo 7 : Ülkemizde faaliyet gösteren leasing şirketleri	96
Tablo 8 : Ülkemizde faaliyet gösteren sigorta ve reasürans şirketleri	98
Tablo 9 : Ülkemizde faaliyet gösteren forex şirketleri	100
Tablo 10 : Faktoring Şirketlerinin Sektörel Dağılımı Tablosu	107
Tablo 11 : Ülkemizde faaliyet gösteren faktoring şirketleri	112
Tablo 12 : Ülkemizde faaliyet gösteren varlık yönetim şirketleri	116
Tablo 13 : Anket Sorularına Alınan Yanıtların Frekans Tablosu	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: PUKÖ Döngüsü	6
Şekil 2 : Juran' ın Kalite Felsefesi Süreci	7
Şekil 3 : Hataların Giderilmesinde Klasik Yöntem.....	13
Şekil 4 : Hatanın Kaynağında Yok Edilmesi.....	14
Şekil 5: Balık Kılçığı Diyagramı (Sebeup-Sonuç Diyagramı).....	18
Şekil 6 : Kontrol Listesi Formu	21
Şekil 7 : Kontrol Diyagramı Örneği	22
Şekil 8 : Histogram Örneği.....	22
Şekil 9 : Pareto Diyagramı Örneği	23
Şekil 10 : Serpilme Diyagramı Örnekleri.....	24
Şekil 11 : Organizasyon Şeklinde Klasik Yaklaşım ve TKY Yaklaşımı	31
Şekil 12 : Kalite Çemberleri İş Akış Şeması	34
Şekil 13 : Kalite İyileştirme Grupları (KİG) Organizasyon Yapısı.....	38
Şekil 14 : KAİ-ZEN Şemsiyesi	41
Şekil 15 : Japonların İş Fonksiyonları Algısı	42
Şekil 16 : Problem Çözme Basamakları.....	45
Şekil 17 : Problem Çözme Basamakları.....	46
Şekil 18 : Bilimsel Problem Çözmede İzlenen Dokuz Evre	47
Şekil 19 : Sonraki Departman Müşteridir.....	48
Şekil 20 : Lider alt kriter ilişkisi.....	63
Şekil 21 : Kalitenin Gelişme Koşulu	64
Şekil 22 : Politikanın Oluşturulması	68
Şekil 23 : Stratejik Planlama Modeli.....	72
Şekil 24 : Strateji Oluşturma	74
Şekil 25 : Strateji Geliştirme Piramidi	75
Şekil 26 : Kalite Yönetimi.....	76
Şekil 27 : Girdi-Süreç-Çıktı ve Kalite İlişkisi	80
Şekil 28 : Kalite Maliyeti ve Zaman İlişkisi.....	81
Şekil 29 : Kalite Maliyet İlişkisi.....	82
Şekil 30 : Molcolm Baldrige Kalite Ödülü	84

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 31 : Deming Kalite Ödül Modeli	84
Şekil 32 : Avrupa Kalite Ödülünde baz alınan 9 kriter ve puanları	85
Şekil 33 : Hizmet Kalitesi Yönetimi	87
Şekil 34 : Hizmet Kalitesi Doğrulama Paradigması.....	88
Şekil 35 : Özel Değişim Kavramsal Modeli.....	91
Şekil 36 : Algılanan Toplam Kalite Modeli	92
Şekil 37 : Faktoring Sisteminin İşleyişi	104
Şekil 38 : Faktoringin Tarafları	108



Birinci Bölüm

1. YÖNETİM ve KALİTE

1.1. Yönetim Nedir ?

Yönetim, bir grup insanın bedenlen ve zihnen, beceri ve yeteneklerini sistemli organize şekilde birleştirek, belli bir amacı gerçekleştirmek adına, belli kurallar çerçevesinde, statü farkları gözetilerek ve bu farklara göre yetkilendirilerek gerçekleştirdikleri bir grup faaliyeti olarak tanımlanabilir.

1.2. Kalite Nedir ?

*“En genel anlamda kalite şartların yerine getirilmesidir.”*¹ Gelişen teknolojiler paralelinde şiddetle artan müşteri beklentileri ve adeta sınırsızlaşan rekabet ortamı kalite çalışmalarını planlı, programlı ve mutlaka süreklilik arz eden yapıda yürütölmeye zorlamaktadır. Teknoloji ve bilimde yaşanan baş döndürücü gelişim pazarlarda büyüme ile beraber küresel çapta rekabete neden olmuştur. Çok sayıda tüketicinin yanı sıra üreticiyi de barındıran küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü kazananlar müşteri beklentilerini fark eden ve bunu karşılayabilecek mal ve hizmet üreten işletmeler olmuşturlar.

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, müşteri beklentilerini tespit ve tatmin etmekle açıklanıyorsa ve kalite bu tanımla paralellik göstererek müşteri ihtiyaçlarına yönelik tanımlanıyorsa işletmelerin varlıklarını sürdürme yolunu kaliteye, kaliteli ürün ve hizmet üretimine bağlamak yerinde bir tanım olacaktır. Yani kalite, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin anahtarıdır.

1.3. Kalitenin Boyutları

Kalite kavramı, geniş anlamıyla değerlendirildiğinde, bazı boyutları, içerdüğü görülecektir. Bunları kısaca altı başlık altında toplamak mümkündür;²

- Kalitenin stratejik boyutu, işletmeler tarafından pazar durumlarına göre stratejik hedeflerin belirlenmesinde göz önüne alınmalıdır.
- Satış planlamalarında ve işlemlerinde; müşterilerin kalite arayışları, kaliteye bir ticari boyut kazandırmaktadır.
- Kalitesizliğin büyük mali yükler getirmesi, kalitenin finansal boyutunu oluşturmaktadır.
- İşletmelerin iç yapıları, kaliteyi üretmelerinde önemli bir etkidir. Bu bakımdan kalitenin bir de örgütsel boyutu söz konusudur.
- Kalite üretimi, tasarıdan gerçekleştirmeye kadar, her aşamadaki metotların, üretimde kullanabilecek tüm araç-gerecin kalitesine bağlı olduğundan, kalite aynı zamanda bir teknik boyut içermektedir.
- Kalitenin diğler temel boyutu beşeridir. Çünkü yukarıda açıklanan diğler tüm unsurların başarılı biçimde gerçekleştirilmesi, işletmedeki insan gücünün niteliğine bağlıdır.

¹ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 4.Başlı 2007, S.1

² Ahmet K. Şekerkeya, **Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü**, Pelin Ofset, Ankara, 1997, S.14

1.4. Kaliteye Dair Yapılan Tanımlar

Latince bir şeyin nasıl olduğunu ifade eden, hayatın her alanına nüfuz etmiş olan ve işletmelerde uygulanabildikleri ölçüde rekabet üstünlüğü sağlayan kalitenin tanımlarından bazıları şöyledir;

- J.M. Juran** : Amaca, kullanıma uygunluk derecesi.
- W.E.Deming** : Müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını hedeflemektir.
- Masaaki Imai** : İnsan kalitesi.
- Kouro Isikawa** : Yapılması gerekeni yapmaktır.
- Taguchi** : Ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olmasıdır.
- Philip B. Crosby** : Müşteri ihtiyaçlarına uygunluğudur.
- Ahmet Kovancı** : Müşterinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir. Kalite ürünün değil, müşterinin geri gelmesidir.
- Avrupa Kalite Kontrol Birliği (EOQC)** : Belirli bir malın veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)** : Bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü, kalitedir.
- Japon Sanayi Standartları Komitesi** : Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Kalite Uluslararası Standardizasyon Örgütü ISO 9000** : Ürün yada hizmetin belirlenen yada olabilecek gereksinimleri karşılama niteliğine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Tanımların ortak paydasının müşteri istek ve ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bu nedenle kalite tanımlarında olduğu gibi kaliteye dair yapılacak her çalışmada müşteri ve beklentileri odak noktada tutulmalıdır.

1.5. Yönetim ve Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalitenin tarihsel gelişim süreçlerine değinirken 1.1. bölümde tanımladığımız yönetim kavramıyla olan yakınlığının nedenleri de belirtilmiş olacak.

Tarihin ilk dönemlerinden bu yana insanların gruplar halinde yaşama gereksinimleri aynı zamanda güçlü bir koordinasyon ihtiyacı da doğurmuştur ve dolayısıyla yönetim kavramı insanların işbirliğine dayanan örgütler kurması kadar eskidir.

İnsanoğlunun tarihte yazdığı ilk kanunlar olarak kabul edilen Hammurabi Kanunlarında (M.Ö.1760), Mısır Piramitlerinin yapılışında (M.Ö.2600) yönetimle ilgili olan kavramların kullanıldığı görülmektedir.

*“Yönetim bilimi ve organizasyon teorileri klasik, neo-klasik, modern ve modern sonrası (post-modern) yaklaşımlar olmak üzere temelde dört ana yaklaşım olarak ele alınmaktadır.”*³

1.5.1. Klasik Yönetim Dönemi

19. yüzyılın sonlarından 1950 lere kadar devam eden klasik yönetim döneminde, işletmelerde organizasyon yapısı şekillendirilmeye çalışılırken, insan unsurunun, sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan makinelerde, nasıl kullanılacağı konularında fikirler ortaya çıkmıştır. *“Bu dönemdeki gelişmeler bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi olmak üzere üç yaklaşım altında toplanmaktadır.”*⁴ Verimlilik, etkinlik gibi konulara odaklanan ve arttırılmasını belli ilkelere bağlayan bu üç yaklaşım;

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımıdır.

Kısaca ne anlama geldiklerini belirtmek gerekirse, Bilimsel Yönetim Yaklaşımının, 1911 yılında Frederick Taylor’ ın “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabında yer alan fikirler üzerinden şekillendiğini söylemek mümkün olacaktır. Taylor işletme yönetiminin, çalışanların tümünü kapsayan, bireysel olmayan kurallarla yönetilmesi gerektiğini, doğru kişinin doğru işi yapması adına çalışanların seçilmesi ve eğitilmesinde bilimsel yöntemler kullanılması gerektiğini, işletme planlarıyla yapılan işin uygun olmasını sağlamak için işçilerle birlikte ve bilimsel yöntemlerle çalışılması gerektiğini ve çalışanlara eşit iş bölümü ve sorumluluk verilmesi gerektiğini savunduğu fikirlerinde insan faktörünü, çalışanın mutluluğu kavramını dikkate almamıştır.

“Bir işletmede yüksek performans gösterilmesini sağlayan yapının nasıl olması gerektiğini anlatan Yönetim Süreci Yaklaşımı, Henri Fayol öncülüğünde

³ Nilgün Sarp, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Siyasal Kitabevi , S.15

⁴ a.g.e. S.15

Luther Gulick ve Lyndall Urwick katkılarıyla şekillendirilmiştir. Yönetim işlevlerini POSDCORB olarak formüle etmişlerdir.”⁵

- Planlama (Planning)
- Örgütmele (Organising)
- Personel (Staffing)
- Yönelme (Directing)
- Eşgüdümleme (Coordinating)
- Bilgi verme (Reporting)
- Bütçeleme (Budgeting)

Bürokrasi Yaklaşımı daha çok bireysel nitelikli küçük işletmelerle daha kolay uyum sağlayabilecek, değişim kabiliyetinin hızlı ve güçlü olduğu büyük işletmelerde uyum sağlaması daha zor olan bir yönetim şeklidir. *“Bürokratik örgüt yapısının başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.”⁶*

- İş bölümü, fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanmalı,
- Hiyerarşik yapı açıkça belirlenmeli,
- İlke ve yöntemler, işlerin nasıl yapılacağı gösterilmeli,
- Kişisel olmayan ilişkiler,
- Personel seçimi ve yükseltilmesi teknik yeteneklere dayanmalı,
- Yasal yetki uygulanmalı.

1.5.2. Neo-Klasik Yönetim Dönemi

İnsan unsurunun geri planda kaldığı klasik yönetim dönemi, 1930’ lu yıllara girilmesiyle birlikte yerini neo-klasik döneme bırakmıştır. *“Neo-klasik dönemin en önemli ismi Elton Mayo, “Hawtome Araştırmaları” adını verdiği çalışmalarını sonucunda, işçilere gösterilen tutum ve davranışın, verim ve üretim açısından ücretten daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.”⁷*

1.5.3. Modern Yönetim Dönemi

Bu yaklaşımın öncüsü Chester Bernard, 1938 yılında yazdığı *“The Function of the Executive”* eserinde, organizasyonları hedef yönlü aktiviteleri olan sistemler olarak görmekte, iletişimin grup hedeflerini başarmadaki önemini vurgulamakta ve çalışanların direktifleri anlaması ve kabul etmesinin uygulamaya istekli olacağını sonucunu doğuracağını belirtmektedir.⁸

1.5.4. Post-Modern Yönetim Dönemi

1970’ li yıllardan günümüze kadar olarak kabul edilen bu dönem ise Toplam Kalite Yönetiminin de içinde olduğu, insan unsurunu ön planda tutan, teknolojiyle uyumlu, sürekli eğitime ve gelişmeye dayalı, demokratik, örnekleme-istatistik odaklı, ilişkilerin ön planda olduğu birçok farklı yönetim tekniğini içermektedir.

⁵ Sarp, a.g.e. S.17

⁶ a.g.e. S.18

⁷ a.g.e. S.18

⁸ a.g.e. S.19

19. Yüzyılın sonlarından itibaren şekillenmeye başlayan yönetim kavramı, kalite ve Toplam Kalite Yönetimi için referans yada çıkış noktası kabul edilebilecek çok sayıda fikir barındırmaktadır. Kalite kavramının ilk kullanıldığı bulgular için yine Hammurabi Kanunlarına ve eski Mısırlılara kadar geri gidilebilmektedir. Sanayi Devrimi öncesinde üretim gerçekleştiren küçük işletmelerin de kurum içi kalite anlayışlarının, belli standartta iş çıkarma gayretlerinin hatta ısmarlama yöntemlerle müşterinin istek ve ihtiyacına tam karşılık gelecek üretimin yapılmasına yönelik bir sistemin olduğu görülmektedir.

Esnaf Loncaları, Osmanlı döneminde yeni ustaların yetişmesinin yanında, üretimin de belli standart ve kalitede gerçekleşmesini mümkün kılacak eğitimin ve kontrollerin sağlanması görevini üstlenmişlerdir. “*Sultan II. Beyazıt “Kanunname-i ihtisab-ı Bursa” nizamnamesi çıkararak satılan malların, kalite özelliklerine dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.*”⁹

Yönetim kavramı şekillenmeye başladığı ilk yıllarda ürün niceliğine, üretim miktarına odaklanmış olsa da görülmüştür ki ürünün niteliği yani ürünün ihtiyaca uygunluğu ve kalitesi çok daha ön plandadır. Bu da yönetim kavramı ve kalite kavramları arasındaki kan bağına bir ifadesidir.

1.6. Kalite Kavramına Katkı Sağlayanlar (Kalite Guruları)

1.6.1. W.Edwards Deming (1900-1993)

Amerikalı bir istatistikçi olan ve Toplam Kalite Yönetiminin babası kabul edilen W.Edwards Deming, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’ da çok sayıda kalite eğitimi vermiştir. “*Küçük yada büyük olsun problemleri çözmek yetmez*”¹⁰ şeklinde düşünen Deming’ in Japonya’ da verdiği eğitimlerin temelini oluşturan ve büyük yada küçük, üretim yada hizmet işletmelerinin tümünde, üst yönetimle beraber işletmenin alt bölümlerinde de geçerliliği olan 14 maddeden oluşan fikirleri “Krizden Çıkış” kitabında aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;¹¹

- Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratın, hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olsun.
- Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yönetimler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.
- Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçin. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacını toptan yok edin.
- İşi etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine, toplam maliyeti düşürün. Her kalem malzeme için tek bir tedarikçi ile çalışın, uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun.
- Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.
- İş başında eğitimi kurumsallaştırın.
- Liderliği kurumsallaştırın....
- Korkuyu yok edin ki herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın.
- Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın....

⁹ Sarp, a.g.e. S.21

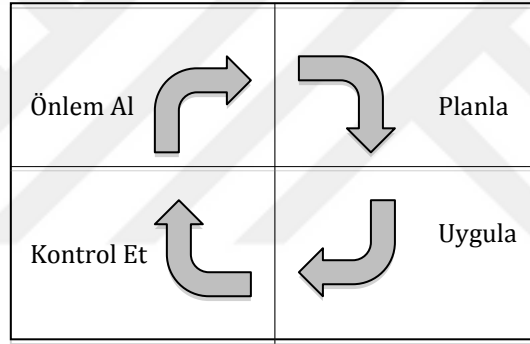
¹⁰ W.Edwards Deming, *Krizden Çıkış*, Elma Teknik Basım Matbaacılık, Ankara, 2014, 3. Baskı, S.19

¹¹ a.g.e. S.19

- Çalışanları sıfır kusur ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulun....
- Fabrikada iş standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.
- Hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Sayılarla, sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.
- Saat hesabıyla çalışan işçinin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen engelleri kaldırın. Gözetmenlerin sorumluluğu salt sayılar değil, kalite olmalıdır.
- Yönetim ve mühendislikteki insanların, yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen engelleri ortadan kaldırın. Bu, başka şeylerin yanı sıra yıllık yada başarıya göre değerlendirmeyi ve hedeflerle yönetimi ortadan kaldırmayı gerektirir.
- Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.
- Şirketteki herkesin bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın.
- Bu dönüşüm herkesin işidir.

Deming aynı zamanda tüm işlerin ilk etapta planlandığını, planlandığı şekilde uygulamaya konularak yapıldığını, yapılan işin kontrol edildiğini, kontrol sonunda düzeltilmesi yada önlem alınması gereken durumları gösteren ve süreklilik arz etmesi gereken PUKÖ döngüsünü aşağıdaki şekilde aktarmaktadır:

Şekil 1: PUKÖ Döngüsü



Şekilde görüldüğü gibi, PUKÖ olarak kısaltılan kavramlar, planla, uygula, kontrol et ve önlem al kavramlarının sürekli olarak uygulanmasını ifade etmektedir.

Deming, Japonya sanayisine yönetim felsefesinde getirdiği yenilikle devrim yaratan, üretim ve hizmet sektörlerinde Japonya'nın dünya standartlarını yakalamasını sağlayan, adına kalite ödülleri düzenlenen kalite öncüsü olmuştur.

1.6.2. Joseph Juran (1904-2008)

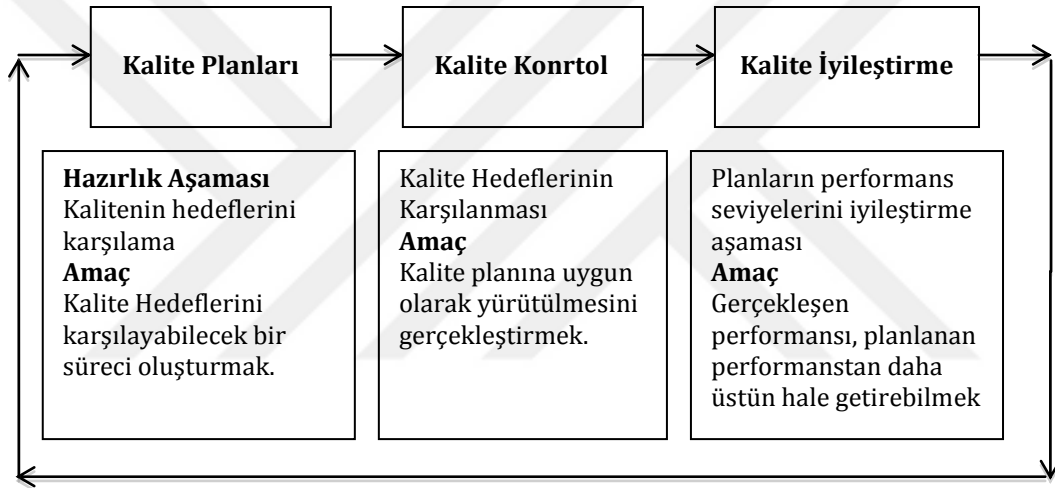
Japonya' daki kalite devrimini sağlayan kalite eğitimlerini veren isimlerden bir diğeri olan Joseph Juran, New York Üniversitesi' nde öğretim üyesidir. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve kaliteyi kontrol etme konularına odaklanan Juran, Kalite Kontrol El Kitabı, Kalite Liderliği, Kalite Planlama, Yeni Kalite Yol Haritası isimli dört kitap yazmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi kaliteyi “amaca, kullanıma uygunluk şeklinde tanımlayan Juran, Tasarım, Uygunluk, Ulaşılabilirlik ve Servis olarak üçlü yaklaşımla kalitenin kontrol edilebileceğini ve iyileştirilebileceğini belirtmiştir.

“Juran’ a göre Toplam Kalite Yönetiminin prensipleri şunlardır:”¹²

- Kalitenin gelişimi için gerekli ortam oluşturulmalıdır ve ihtiyaçlar belirlenmelidir.
- Sürekli gelişime yönelik hedefler belirlenmelidir.
- Kalite komitesinin belirlediği amaçlara ulaşabilmek için görevler, sorumluluklar, görev grupları, uygun araç ve gereçler belirlenmeli ve buna uygun olan bir organizasyon oluşturulmalıdır.
- Kurumda en tepedekinden en alt kademeye kadar herkes eğitim faaliyetlerinden yararlandırılmalıdır.
- Sorunlara karşı çözümler getirecek projeler uygulanmalıdır.
- Bütün faaliyetler raporlanmalıdır.
- Onay alınmalıdır.
- Sonuçlar ilgili birimlere ve kişilere bildirilmelidir.
- Başarıların kaydı tutulmalıdır.
- İyileşmeler yıllık olarak göz önünde bulundurulmalı ve bunlar kurumdaki iyi çalışan birimlere ve süreçlere uygulanmalıdır.

Şekil 2 : Juran’ ın Kalite Felsefesi Süreci



Kaynak : Nilgün Sarp, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, S.27

“Juran, bu prensiplere ulaşabilmek için yukarıdaki şekilde görülen kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme aşamalarının olduğunu ve tüm bunların kalite yönetimi felsefesi adı altında evrensel süreci içerdiğini vurgular.”¹³

1.6.3. Kauro Ishikawa (1915-1989)

Kalite Kontrol Çemberleri, kendi adını taşıyan Ishikawa (Balık Kılıçığı) Diyagramı ve Pareto Diyagramını geliştiren Ishikawa Tokyo Üniversitesi Uygulamalı Kimya Bölümünden mezun olduktan sonra istatistiksel yöntemler üzerine çalışmıştır.

¹² Sarp, a.g.e. S.27

¹³ a.g.e. S.27

Ishikawa Toplam Kalite Kontrol isimli kitabında “İstatistiksel yöntemleri güçlük derecelerine göre şu üç kategoriye ayırıyorum.” der:¹⁴

1) Temel İstatistiksel Yöntemler (Yedi Yöntem)

Ishikawa’ nın bir işletmenin karşılaşılabileceği sorunların çözümde %95 etkili olacağını belirttiği bu yöntemler:

- Pareto Şeması
- Neden-Sonuç Diyagramı (tam olarak istatistiksel bir yöntem değildir)
- Verilerin Gruplandırılması
- Kontrol Tablosu
- Histogram
- Dağılım Diyagramı (medyan belirleyerek korelasyon analizi, bazı durumlarda “binom olasılık tablosu” kullanımı)
- Grafik ve Kontrol Çizelgesi (Shewhart Kontrol Çizelgesi)

2) Orta Derece İstatistiksel Yöntemler

- Örneklem Araştırmaları Teorisi
- İstatistiksel Örneklem Muayenesi
- İstatistiksel Tahmin ve Testlerin Çeşitli Yöntemleri
- Duyarlılık Testi Kullanım Yöntemleri
- Tasarlanmış Deney Yöntemleri

3) İleri İstatistiksel Yöntemler (Bilgisayar Kullanımı Gerektirir)

- Tasarlanmış Deneyin Gelişmiş Yöntemleri
- Çok Değişkenli Analiz
- Çeşitli Yöneylem Araştırma Yöntemleri

1.6.4. Philip Crosby (1926-2001)

“*Kalite Serbestliktir*” isimli kitabıyla sıfır hata kavramını savunan Crosby nin bununla beraber dört şartı şöyledir:¹⁵

- Kalite kavramı herkes tarafından aynı şekilde algılanmalıdır. Kaliteyi “müşteri ihtiyaçlarına uygunluk” olarak tanımlar.
- Kaliteyi sağlayacak bir sistemin gerekliliğidir. Bu bir kontrol ve inceleme sistemi değil bir hata önleme sistemidir.
- Kalite performansı “sıfır hata” standardında olmalıdır. Performans “sıfır hata” standardından farklı ise, kalitenin iyileştirilmesi gerekir.
- Kalite nasıl ölçülecektir. Bu kalite standardından sapmanın bedelidir.

¹⁴ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1995, S.196-197

¹⁵ Sarp, a.g.e. S.31

1.6.5. Armand Feigenbaum (1922- ...)

“Toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri” kavramlarını kullanan Feigenbaum, kitabına da adını verdiği “Toplam Kalite Kontrol” ü, işletmede yer alan muhasebe, finansman, insan kaynakları, mühendislik, üretim gibi birimlerin çabalarını en ekonomik seviyede entegre edebilen bir sistem şeklinde tanımlar. “Feigenbaum kalite geliştirmede şu yöntemlerin izlenmesini önermektedir.”¹⁶

- İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi
- İstatistiki veri toplanması
- Bilgilendirme için istatistiki gösterim tekniklerinin kullanılması
- Dalgalanmaları azaltmak için istatistiki süreç kontrol ve ölçümlerinin kullanılması
- İdeal yapının şekillendirilmesi ve gösterilmesi
- Gelişmeyi sağlamak için işin organize edilmesi

1.6.6. Masaaki Imai (1930- ...)

Literatüre “Kaizen” olarak geçen ve sürekli iyileşmeyi ifade eden bu kavram Masaaki Imainin kazandırdığı en önemli kavramdır. İşletmelerin rekabet gücü kazanmasını sağlayacak, çok sayıda küçük boyuttaki iyileştirmelerin yapılması yanında maliyetlerin de azalmasını ifade eder. “Başarılı bir KAIZEN stratejisi, yönetimin görevinin standartları iyileştirmek, işçinin sorumluluğunun ise, standartları korumak olduğunu belirtir.”¹⁷ Kaizen felsefesine göre işletmenin herhangi bir biriminde, herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir. “KAIZEN, artık dünya çapında tanınan “Japonlara özgü” çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramıdır.”¹⁸

1.6.7. Genichi Taguchi (1924-2012)

Japonya’ da, II. Dünya Savaşı sonrasında telefon sistemlerinde yaşanan sorunun giderilmesi yeni proseslerin geliştirilmesi konusunda görev alan Taguchi istatistiksel metotlar ile güvenilirlik iyileşmeleri, ürünlerin bileşenlerden ve çevreden gelen salınımlara olan hassasiyetinin azaltılması ve daha iyi test yöntemleri konularında metotlar geliştirmiştir.

1.6.8. Walter Shewhart (1891-1967)

“Süreç iyileştirmelerinde kontrol grafiklerini kullanan Shewhart’ ın kullandığı grafiklerin bazıları şunlardır.”¹⁹

- Uygulama çizelgeleri : Çeşitli noktalarla bağlantılı veriler
- X-Charts : Alt grup uygulamaları – ortalamalar
- R-Charts : Alt grup aralıkları – maksimum-minimum
- S-Charts : Alt grup standart sapmaları
- Özet Çizelgeler : Alt grup ortalama ve standart sapmaları gösterir

¹⁶ Sarp, a.g.e .S.32

¹⁷ Masaaki Imai, **Kaizen Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Kalder Yayınları, İstanbul, 6. Baskı, 2014, S.xxii

¹⁸ a.g.e. S.5

¹⁹ Sarp, a.g.e. S.34

1.7. Kaliteyi Kontrol Eden Faktörler

“Ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi direkt olarak, “9M” olarak bilinen, dokuz temel alanda etkili olmaktadır. Bunlar;”²⁰

- pazar (market) para (money)
- yönetim (management)
- insan (men)
- motivasyon (motivation)
- materyal (material)
- makine (machine)
- modern bilgi metotları (modern information methods) ve
- montaj ürüne ait gereksinimlerdir (mounting product requirements)

²⁰ Erhan Öner, Kalite Güvencesi Ders Notları, <http://www.uzaktanegitimplatformu.com/> (Erişim : 09/09/2015)

2. KALİTE KONTROL VE KALİTE GÜVENCE KAVRAMLARI

2.1. Kalite Kontrol Nedir?

*“Kalite anlayışının bir işletmede yerleştirilebilmesi için, kalitenin o işletme için ulaşılabilir bir amaç olması ve dolayısıyla onun üzerinde yoğunlaşması, ayrıca bir kalite kontrol sisteminin kurulması gereklidir.”*²¹ Ancak söz konusu kalite kontrol, malın üretimi yada hizmetin sunumu sonrası sergilenen bir faaliyet olmaktan öte, işletmenin üst yöneticilerinden en alt kademe çalışanlarına kadar herkesi kapsayan, çalışanların tamamının sorumlu olduğu ve en önemlisi malın üretimi yada hizmetin sunumunun her aşamasında olması gereken bir kavramdır.

Feigenbaum’ a göre kalite kontrolü:²²

“İstenen kalite özelliklerini sağlayan, işletmenin Pazar araştırması, tasarım araştırma-geliştirme, imalat, satış ve satış sonrası hizmet gibi bölümlerinin belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki katkılarının planlanması ve koordinasyonudur.”

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kalite kontrol, mal yada hizmetin üretimi öncesinde tasarımla başlayan ve satış sonrası servis türü hizmetleri de kapsayan ve mutlaka organize şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Yani üretim öncesinde standartları belirlenen bir ürünün tasarlandığı şekilde yapılıp yapılmadığının, istenilen özelliklerle ne kadar uyum sağladığının ölçülmesi başka bir ifadeyle de müşterinin kullanacağı üründen yada alacağı hizmetten hangi ölçüde tatmin sağlayacağını satış öncesi ve sonrasını da kapsayan tüm süreçlerde ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

Kalite kontrolün tasarım aşamasından başlıyor olmasının nedeni, ürün yada hizmetin belirlenen standartlara uygun olmaması durumunda, önleyici tedbirler olarak yada gerek duyulursa tasarımda değişikliğe giderek, kalite kontrolün güvence altına alınması çabasıdır.

Belirlenen standartlar ki bunlar uluslararası standartlar da olabilir, müşteri istek ve beklentileri göz ardı edilerek korunmaya devam ediliyorsa kalite kontrol doğru çalışmıyor demektir. Kalite ve kalite kontrole dair tüm tanımlarda müşteri istekleri ve mantıklı beklentileri yer aldığından standartların da bu istek ve beklentilere göre güncellenmesi gereklidir. *“Eğer standartlar altı ayda bir gözden geçirilmiyorsa kimse onları kullanmıyor demektir.”*²³

²¹ Kovancı, a.g.e. S.4

²² Sarp, a.g.e. S.65

²³ Kovancı, a.g.e. S.6

2.2. Kalite Güvence Nedir?

*“Müşterinin, ürünün kalitesinden memnun kalmasını sağlayacak çabaların tümüdür.”*²⁴ *“Kalite güvence, kalite şartlarının karşılandığının güvencesini vermeye odaklanmıştır ve kalite yönetiminin bir parçasıdır.”*²⁵ Müşteri istek ve beklentileriyle uyumlu mal yada hizmet sunmak amacıyla, tasarlanan kalitede üretimin yapılıp yapılmadığının kontrolünü sağlayan faaliyetlerin tümüdür.

Kalite Güvence konusunda Üretim Sektörü ve Hizmet Sektörü aynı dili konuşabilmektedir. Çünkü ister üretim işletmesi olsun ister hizmet işletmesi, tüm fonksiyonlar tek bir amacı gerçekleştirmek adına bir araya toplanmıştır ki o da Kalite Güvencesidir.

Kalitenin kalıcı bir biçimde korunması ihtiyacı hiç şüphesiz ki dünya çapında her gün biraz daha kızıştığına şahit olduğumuz rekabettir. Eğer gerçekleşen üretim yada hizmette müşteri beklentileri karşılanamıyorsa kalite güvencesinden de bahsedemeyiz. Bunu sağlamanın önemli unsurlarından biri arşivlemedir. İşletme içerisinde ürünün yada hizmetin gerçekleştirilmesinde hangi aşamalardan geçildiğinin, ne tür kontroller yapıldığının kaydının tutulması, işletmede aynı işi yapacak olanların ihtiyaç duyduklarında yararlanmasını sağlaması bakımından önem taşır. Üretim esnasında kullanılan malzemelerin neler olduğu, karşılaşılan sorunların hangileri olduğu ve hangi yöntemlerle çözümlendikleri hatta üretimi yada hizmeti gerçekleştirenlerin ne tür eğitimlerden geçirdikleri ve satış sonrasında karşılaşılan sorunları ne şekilde çözümledikleri konularında kayıt tutmak yani arşivleme sisteminin oluşturulması, kalite güvencesinden bahsedebilmek için gereklidir.

Arşivleme konusu içinde değinilen eğitim, kalite güvence konusunun bir diğer önemli maddesidir. Kalitenin devamlılığının sağlanması, kalite güvence ve bu güvencenin sürekliliği ile mümkün olduğu kadar, kalite güvencenin sağlanması da eğitimin devamlılığı ile mümkün olabilir. *“Gerektiği gibi yetiştirilmiş ve eğitilmiş olan bölüm, kendi prosesini kendisi kontrol edecek ve bir sonraki prosese göndermeden önce kendi ürünlerinin muayenesini kendisi yapacaktır.”*²⁶

*“Kalite güvenliği kalite kontrolün özünü oluşturur... Önce Kalite ilkesini benimseyen şirketler kaliteyi şaşılacak derecede yükseltebilmektedirler.”*²⁷ Gerçek anlamda bir kalite güvenliğinden bahsedebilmenin yolu, işletmenin en üst seviyedeki yöneticilerinden en alt kademelere kadar tüm birimlerini kapsayan ve ürün yada hizmette planlamayı, tasarımı, satışı ve sonrasını yani üretimin tüm boyutlarını kapsayan ortak politikaların geliştirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Kalite güvencenin sağlanması “hata” kavramına da işletme içinde ortak bir yaklaşım sergilemesini, ortak hata tanımlamaları yapılmasını ve asla hataların

²⁴ Kovancı, a.g.e. S.10

²⁵ Sarp, a.g.e. S.67

²⁶ Ishikawa, a.g.e. S.79

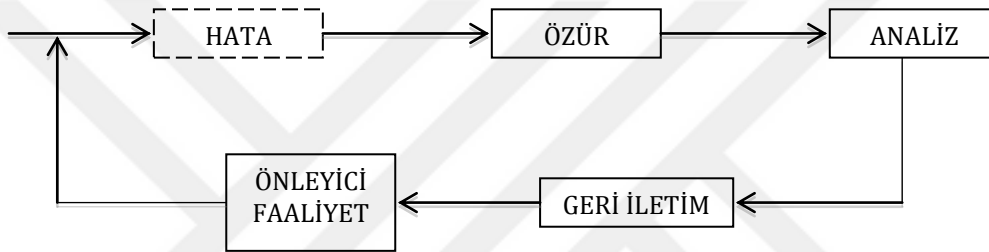
²⁷ a.g.e. S.76

gizlenmemesini gerektirmektedir. “Güvenilir bir kalite sistemi kurmanın temel hedeflerinden biri de hata ve hataların gerçek durumlarını ortaya çıkarabilmektir.”²⁸

- **Tehlikeli (Kritik) Hata :** Hayati ve emniyetle ilgili kalite karakteristiğidir.
- **Büyük Hata :** Bir ürünün usule uygun çalışmasını ciddi şekilde etkileyen kalite karakteristiğidir.
- **Küçük Hata :** Bir ürünün usule uygun çalışmasını etkilememekle birlikte müşteri tarafından beğenilmeyen kalite karakteristiğidir.

Hataların gerçek durumlarının ortaya çıkarılması yukarıda belirtildiği şekilde hataların küçük, büyük ve kritik hata şekilde klasifike edilmesi ile başlayan bir süreçtir. Hatanın giderilmesi, bir özre dönüşmemesi için ise bir dizi önlem alınması gereklidir. Bu konuda İsmail Efil Toplam Kalite Yönetimi kitabında şu şemayı vermektedir:

Şekil 3 : Hataların Giderilmesinde Klasik Yöntem



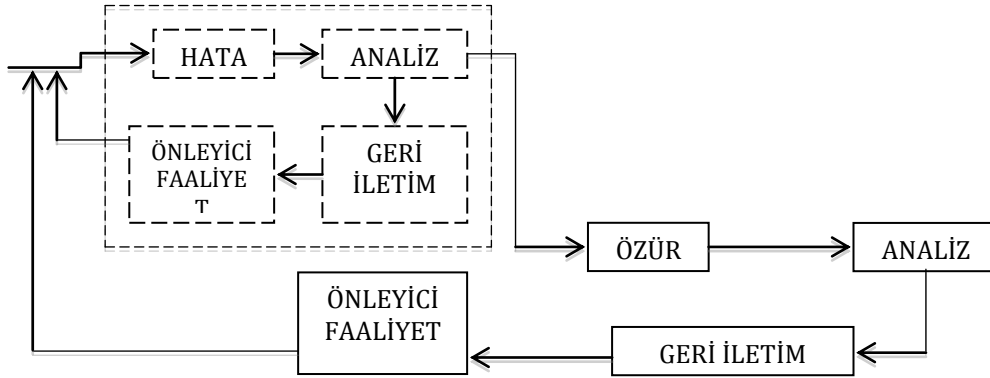
Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi S.214

Şekilde görüldüğü gibi klasik süreçlerde hata oluşuktan sonra özre dönüşmesi söz konusu. Hatanın analiz edilmesi, geri bildirimler sonrasında da önleyici faaliyetin devreye girmesi özre dönüşükten sonra atılan adımlardır.

Ancak hataların giderilmesinde, Toplam Kalite Yönetimi hatanın kaynağında kontrol edilmesi, özre dönüşmeden çözülmesini amaç edinmiştir. Bu konuda da İsmail Efil şu şemayı vermektedir:

²⁸ Kovancı, a.g.e. S.12

Şekil 4 : Hatanın Kaynağında Yok Edilmesi



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi S.214

Yukarıdaki şekilde de yine bir hata söz konusudur ancak hata, özre dönüşmeden analiz edilmekte, geri bildirim yapılmakta ve önleyici faaliyet devreye girmektedir. Zira bu faaliyetlerin işe yaramaması durumunda hatanın özre dönüşmesi, analiz, geri iletim ve önleyici faaliyet evreleri klasik süreçte olduğu şekilde işlemektedir.

Hataları, daha küçük parçalar halinde, maliyetleri ve zaman kayıplarını engelleyecek şekilde yani sıfır hata yaklaşımıyla çözmekte mümkündür.

“Sıfır hata” ya ulaşmada üç ana unsuru aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:²⁹

- **Kaynağında Kontrol:** Hataya neden olan faktörlerin kaynağında, hata olmadan ve özre dönüşmeden kontrol altına alınması,
- **Poka-Yoke Denetimi:** Hatanın olmasını engellemek ve özürünü bulmak için uygun Poka-Yoke yöntemleri ile %100 denetimi,
- **Önleyici Faaliyet:** Hata durumunda tekrar önlemeye yönelik faaliyetlerde bulunmak ve tedbirleri almak.

Bu noktada kısaca Poka-Yoke nedir ve fonksiyonları nelerdir açıklamak gerekirse; hataların gerek oluşması sonrasında gerekse oluşuktan sonra özre dönüşmesini önleyici faaliyetler olarak tanımlanabilir.

“Poka-Yoke uygulamaları kullanım alanlarına göre iki türe ayrılır. Bunlar;”³⁰

- **Önlemeye Yönelik Poka-Yoke (Önleme) :** Hata olmadan önce, uygun yöntemlerle hata olanağına fark etmek ve hata olmadan önlemek,
- **Bulmaya Yönelik Poka-Yoke (Bulma):** Hata olduktan sonra hatanın farkına varma veya özürlü ürün bulup, devamını önlemek ve minimum özür ile sorunun önüne geçmek olarak tanımlanabilir.

²⁹ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, Bursa, Dora Basım Yayın Ltd. Şti. 7.Baskı, S.215

³⁰ a.g.e. S.215

2.3. Kalite Güvencenin Kazandırdıkları

Müşteri beklenti ve isteklerine odaklanan Kalite sisteminin kalıcılığını sağlamak, hataların aranmasından ziyade, hataya neden olan sebeplerin ortaya çıkarılmasına ve kesin çözüme kavuşturulmasıyla güvence altına alınabilir.

Kalite güvencenin işletmeye kazandıracakları şöyle sıralanabilir;

- Ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik
- Yönetim dahil edilerek organizasyonunun toplam etkililiğinin iyileştirilmesi
- Daha iyi ürün ve hizmet tasarımı yapılması
- Hurda/yeniden işleme ve müşteri şikayetlerinde azalma
- İş ortamında stresin azalması
- Şirket imaj ve itibarının iyileştirilmesi
- Daha iyi rekabet olanağı
- Müşterinin güven duygusu
- Yüksek verim
- Daha çağdaş bir çalışma ortamı
- Çalışanlarda yüksek motivasyon
- Minimum maliyet
- Maksimum güvence

2.4. Kalite Kontrol Zaman İçinde Nasıl Gelişti

Dünyada, Sanayi Devrimi ve II. Dünya Savaşı, ülkemizde de serbest piyasa ekonomisine geçişle bir gereklilik olduğu anlaşılan Kalite Kontrol kavramı, Amerika’ da hayata gözlerini açsa da hiç şüphesiz Japonya’ da büyümüş ve olgunlaşmıştır.

Sanayi Devrimine kadar ustalıkla gerçekleşen üretim, Sanayi Devrimi ile çok sayıda çalışanın yer aldığı büyük işletmelerde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Çok sayıda çalışanla birlikte artan üretim, farklı standartta iş yapılmasının yanında hatalı ürünlerin üretilmesine de neden olmuştur. Tamamlanmış ürünlerin hatalı olanlarının ayıklanması için kurulan birimlerle ilk kalite kontrol çalışmaları yapılmaya başlanmıştır.

Modern Kalite Kontrolün temelleri ise Walter Shewhart tarafından 1924 yılında, İstatistiksel Kalite Kontrolün de temelini oluşturan, “Olasılık Çizelgeleri” ile atılmıştır. Hizmet Sektöründe, Bell Telephone şirketinde çalışan Shewhart’ ın buluşu olan Kontrol Şemaları, modern yani İstatistiksel Kalite Kontrol alanında çalışmalar yapan Edwards Deming ve Joseph Juran’a da öncülük etmiştir.

II. Dünya Savaşı’ nın kazanılmasını Modern Kalite Kontrol’ e bağlayan bazı kaynaklar, savaş döneminde artan üretimin ve yaşanan acil durumlarla başa çıkmanın İstatistiksel Kalite Kontrol ile sağlandığını belirtmektedirler.

Savaşın Japonlar tarafında kaybedilmesinin gerekçelerinden biri olarak düşünülen kalite yoksunluğu, Japonya’ da gerçekleştirilen üretimin uluslararası standartlardan çok uzak oluşu, bunun yanında ülkedeki doğal kaynakların oldukça

sınırlı olması, halkın kalite konusunda bilinçlenmesine ve kalite devrimine gidilmesine neden olmuştur.

Hizmet sektöründeki kalite kontrol çalışmaları da ilk olarak 1960 lı yıllarda Amerika' da başlatılmıştır. Üretim sektöründe olduğu kadar hizmet sektöründe de sıfır hata ile tasarım kalitesi kavramlarının rekabet üstünlüğü kazanılmasındaki önemi anlaşılmıştır.



3. İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL VE YEDİ KALİTE ARACI

“İstatistiksel kalite kontrol, bir ürünün ekonomik ve yararlı bir şekilde üretilmesini sağlamak amacıyla önceden belirlenen kalite standartlarına uygunluğunu sağlamak ve kusurlu üretimi en aza indirmek için istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıdır.”³¹

“İstatistiksel kalite kontrol çalışmasının ana hatlarını şöyle sıralamak mümkündür.”³²

- Sürecin tanımlanması
- Kontrol edilecek karakteristiklerin belirlenmesi
- Ölçü alet ve cihazlarının belirlenmesi ve kalibre edilmesi
- Ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi
- Ölçüm sonuçlarının kaydedileceği kontrol tablolarının hazırlanması
- Proses yeterlilik analizinin yapılması
- Proses performans analizinin yapılması

Kalite kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinde, istatistik metodlarından iki temel yaklaşım ile yararlanılmaktadır. *“Bunlardan ilki işletmeye giren ve çıkan mamül, yarı mamül, malzeme ve hammaddelerin kontrol edilmesi, ikincisi ise üretim sürecinin belirlenen noktalardaki kontrolünün sağlanmasıdır.”³³*

Üretim yada hizmet süreçlerinde, belirlenen standartlardan sapmalar varsa bunların tespiti, maliyetlerin artmasının önüne geçilmesi, verimliliğin işgücü bakımından artırılması bakımlarından istatistiksel kalite kontrol önemlidir.

“İstatistiksel kalite kontrol çalışmaları iki farklı kontrol sürecinden oluşmaktadır.”³⁴

- Süreç (proses) kontrolü : Ürünün üretimi aşamasında yapılan kalite kontrolüdür.
- Ürün kontrolü : Kabul örnekleme yardımı ile yapılır.

İstatistiksel Kalite Kontrolün tekniklerini de içinde barındıran yedi kalite aracı diğer bir adıyla problem çözme araçları şunlardır;

- Balık Kılçığı (Sebeup-Sonuç) Diyagramı
- Kontrol Çizelgeleri
- Kontrol Diyagramları
- Histogramlar
- Pareto Diyagramları
- Serpilme Diyagramları
- Akış Diyagramları

³¹ Türkiye İstatistik Kurumu, **İstatistiksel Kalite Kontrol Sorularla Resmi İstatistikler Dizisi-11**, Ankara, S.5

³² Kovancı, **a.g.e.** S.7

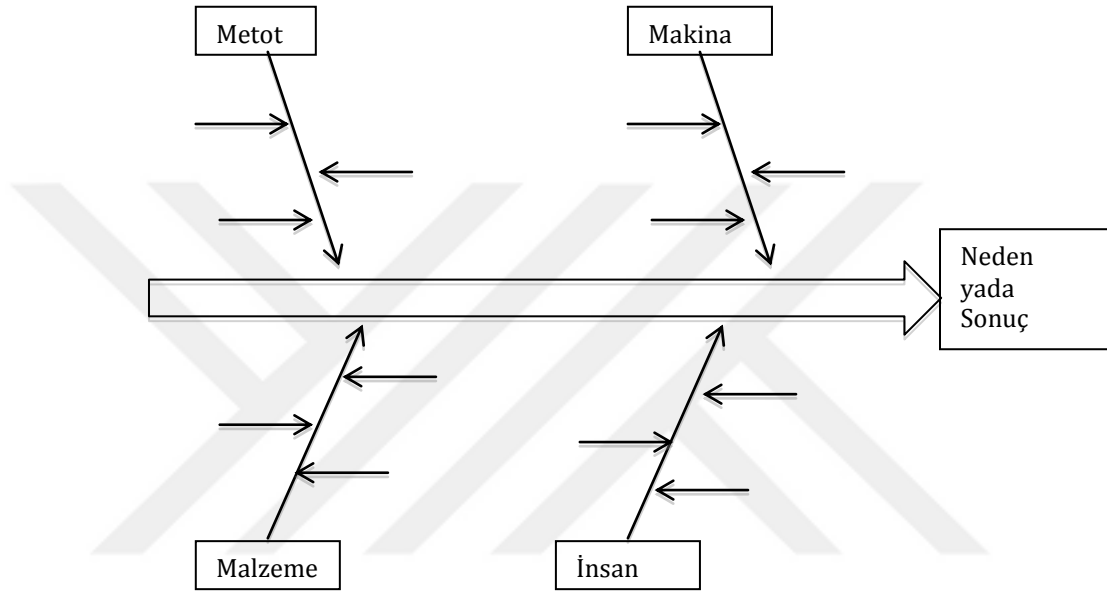
³³ **a.g.e.** S.7

³⁴ TÜİK, **a.g.e.** S.6

3.1. Balık Kılıcı Diyagramı

Sebeplere-Sonuç Diyagramı yada Ishikawa Diyagramı olarak ta isimlendirilen, şeklinin balık kılıcına benzemesi nedeniyle bu ismi alan Balık Kılıcı Diyagramı, tam bir istatistiksel metot olarak görülmemesine karşın sorunların çözümlenmesinde etkinliği nedeniyle İstatistiksel Kalite Kontrol adımlarından biri olarak değerlendirilmektedir. “Bu diyagramlar bir prosesin veya bir durumun karakteristiklerini ve onlara etki eden faktörleri analiz etmede kullanılır.”³⁵

Şekil 5: Balık Kılıcı Diyagramı (Sebeplere-Sonuç Diyagramı)



Kaynak : Toplam Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Ders Notları

Şekil 4 te de görüldüğü üzere, Balık Kılıcı Diyagramı, bir sonuç yada problemin bağlı olduğu etkenlerle, bu etkenlere bağlı nedenlerin de detaylandırılarak birbirleriyle olan ilişkilerinin analiz edildiği bir tür grafikdir.

Problem yada belli bir sonuca neden olan; İnsan, Makine, Malzeme ve Metot kaynaklı yada bağlantılı ana gerekçeler altında yatan (1. Derece) alt sebepler oluşturulan diyagrama yazılır. (1. Derece) alt sebeplere bağlı olabilecek 2. derece alt sebepler, 2. derece alt sebeplere bağlı olabilecek 3. derece alt sebepler ve 3. derece alt sebeplere bağlı olabilecek 4. derece alt sebepler, problemin ana kaynağına ulaşıncaya kadar gerekirse araştırılmaya devam edilir ve bu 7. derece alt sebeplere kadar tekrarlanabilir.

³⁵ Imai, a.g.e. S.239

“Balık Kılçığı Diyagramının Faydaları:”³⁶

- Kendi başına bir eğitim aracıdır
- Farklı fikirlerin oluşmasını teşvik eden bir rehber olarak hizmet eder
- Diyagramı oluşturduktan sonra, araştırmanın bir kaydı olur
- Sebep sonuç diyagramı geçerli anlama seviyenizin bir göstereimidir

Balık Kılçığı yönteminde ana gerekçelere bağlı olabilecek alt sebeplerin ortaya çıkarılmasında beyin fırtınası yöntemi kullanılır.

3.1.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası veya fikir fırtınası, yaratıcı düşüncüyü destekleyen, takım çalışanlarını motive ederek kısa sürede çok fazla fikrin üretilmesine ve süreçlerin neden başarısız olduğuna dair çıkarımlar yapılabilmesine olanak sağlayan bir sürekli kalite geliştirme aracı. Bu kavram bir reklamcı olan Alex Osborn tarafından geliştirilmiştir.³⁷

Tek başına yapılabilen ancak gruplar halinde yapıldığında etkinliği artan beyin fırtınası, fikrin akla geldiğinde paylaşılması esasına dayanır. Sorunların teşhis edilmesi, nedenlerin analiz edilmesi, çözümleri ortaya çıkarma ve alternatifler arasında seçim yapma gibi kullanımları olan beyin fırtınasında, sunulan fikirler hakkında herhangi bir yargılamada bulunulmaması, eleştirilmemesi, fikirlerin utanmadan, çekinmeden, korkmadan, akla geldiği şekliyle sunulması bakımından önemlidir zira fikirlerin akla geldiği şekilde paylaşılması, beyin fırtınasına dahil olan diğer katılımcıların farklı fikirler üretmelerini tetikleme bakımından gereklidir.

Amacı “mevcut sürede mümkün olduğunca çok sayıda fikir üreterek yaratıcılığı özendirmek” ve “Birbirine karşı fikirler oluşturmayı öğrenmek ve uygulayabilmek” olan beyin fırtınasının kuralları şunlardır.³⁸

- Toplantıya tüm üyeler katılmalıdır.
- Sırası gelen üye sadece bir fikir söylemelidir.
- 5-10 saniyeden fazla beklenmemelidir.
- Sırası gelen üye, fikri yoksa “PAS” veya “GEÇİNİZ” demelidir.
- Her üye kendisine “5N1K” yöntemini uygulamalıdır.
- Hiçbir üyenin sözü kesilmemelidir.
- Hiçbir fikir eleştirilmemelidir.
- Lider ve üyeler birbirlerini teşvik etmelidir.
- Kimsenin fikrine karşı alaycı bir tavır takınılmamalıdır.
- Fikirlerin kapsamı değil sayısı önemlidir.
- Toplantı süresinin bir saati aşmamasına dikkat edilmelidir.
- Sabırlı olunmalıdır.
- Oturum, katılımcıların tümü tarafından “PAS” denmesi ile son bulur.

³⁶ Toplam Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Ders Notları

³⁷ Wikipedia Özgür Ansiklopedi, www.tr.wikipedia.org (Erişim tarihi : 06/09/2015)

³⁸ TKY, Yüksek Lisans Ders Notları

Beyin fırtınası; **konunun belirlenmesi**, beyin fırtınasına dair **kuralların okunması**, toplantı odası ve benzeri türde **rahat bir ortam yaratılması**, **gerekirse konu üzerinde 5-10 dakika düşünme payı bırakılması**, beyin fırtınasının yapılması sonrasında **oy hakkının sınırsız olduğu ilk tur oylama yapılması** (oylamada hiç bir fikrin aleyhine oy kullanılmaz), ilk tur oylamada grubun belirlediği bir sayının altında oy alan fikirlerin elenmesi (ikinci tur oylamaya üye toplam sayısından fazla fikrin kalmamasına dikkat edilmelidir), ikinci tur oylamaya geçilmeden önce gerekli görülen fikirler herkes tarafından anlaşılana kadar tartışılması, herkesin yalnızca bir oy hakkı olduğu ikinci tur oylamanın yapılması, fikirlerin aldıkları oya göre sıralanarak en çok oy alanın belirlenmesi ve toplantı tutanağının tutulması şeklinde uygulanır.³⁹

3.1.2. 5N1K Sorgulama Yöntemi

Balık Kılıçığı yönteminin, beyin fırtınası yöntemi olmadan kullanılmasının zor olması gibi, beyin fırtınası yönteminin de 5N1K Sorgulama Yöntemi olmadan kullanılması zordur.

Ne, Neden, Nasıl, Ne Zaman, Nerede ve Kim Sorularına yanıt arayan bu yöntemde, beyin fırtınasının 5-10 dakikalık düşünme aşamasında başvurularak, sorulara sistematik olarak yanıt bulmaya çalışılır.

Ahmet Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi isimli kitabında 5N1K yı şöyle tanımlamaktadır.⁴⁰

- **Ne ?**
 - **Konunun oluşum aşamaları nedir?**
 - **Üzerinde inceleme yapılacak konu, ne tür işlemlerden, faaliyetlerden, somut şeylerden ve aşamalardan oluşmaktadır?**
 - **İş akış diyagramı çizilmeli her işin öncesi sonrası belirlenmelidir.**
- **Neden ?**
 - **İncelenen durumda gözlemlenen bazı işlemler neden yapılmakta, bazı belirli prosedürlere uyulmakta ve ilgili kararlara bazı değerler verilmektedir?**
 - **Her bir işlem için “yapılmasa ne olur” sorusuna cevap aranması, her bir işlemin yapılmasına duyulan ihtiyacın nedenleriyle birlikte belirlenmesi,**
- **Nasıl ?**
 - **Durumla ilgili (problemin ortaya çıkmasına neden olan) malzemelerin, teçhizatın, gerekli olanakların ve prosedürlerin nicelik ve nitelikleri mevcut durumları-yeterlilikleri nasıldır?**
- **Ne zaman ?**
 - **Söz konusu durum veya sorun hangi alanlarda, ne kadar süreyle ve hangi sıklıklarda olmalıdır?**
 - **Bunun zaman planlaması ile ilgisi nedir?**
 - **Her bir işlemin başlangıç ve bitiş zamanlarının net bir şekilde belirlenmesi, işlemlerin öncelikleri-sonralıkları belirlenmeli**
- **Nerede?**
 - **Durumun olduğu ortamın, aşamalar ve diğer faktörlere mesafesi nedir?**
 - **Konunun – problemin nerede ortaya çıktığı, ana ve alt nedenlerin problemi hangi aşamada etkilediği belirlenmeli**

³⁹ TKY, Yüksek Lisans Ders Notları

⁴⁰ TKY, Yüksek Lisans Ders Notları

- **Kim ?**
- **İncelenen durumla ilgili olarak, kim/kimler sorumludur, bu durumdan kim/kimler etkilenmektedir ve aktörler kimlerdir?**
- **Bu kişilerin nitelikleri ve eğitim düzeyleri nasıldır?**
- **Yaşanan çatışmalar-nedenleri yönetim metotları nelerdir?**
- **Potansiyel çatışma alanları nelerdir?**

3.2. Kontrol Çizelgeleri

Kalite kontrolün basit, bir o kadar işlevsel fonksiyonlarından biridir. Hizmet ve üretim süreçlerinde oluşan veriyi toplama ve saklama adımlarından biri olan kontrol çizelgeleri, gerçekleşen yada gerçekleşmesi beklenen ve listelenen maddelerin hangi sıklıkta gerçekleştiklerini ölçmeyi sağlar. Kontrol çizelge türleri şunlardır:

- Süreç kontrol çizelgeleri
- Kusur kontrol çizelgeleri
- Tabakalı kusur kontrol çizelgeleri
- Kusur konum kontrol çizelgeleri
- Sebep sonuç diyagramı kontrol çizelgeler

Şekil 6 : Kontrol Listesi Formu

Kontrol Listesi Formu						
Adı Soyadı	:					
Departman Adı	:					
Değerlendiren	:					
Üretim Sayısı	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Toplam
Normal	III	III	IIII	IIII	III	21
Hatalı		II	II	III	II	9
Toplam	3	5	8	8	6	30

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, kontrol listeleri, belirlenen zaman aralıklarında gerçekleşen ürün veya hizmetin, sorunsuz şekilde gerçekleşenler ile hatalı olanlar üzerinden oluşturulmaktadır.

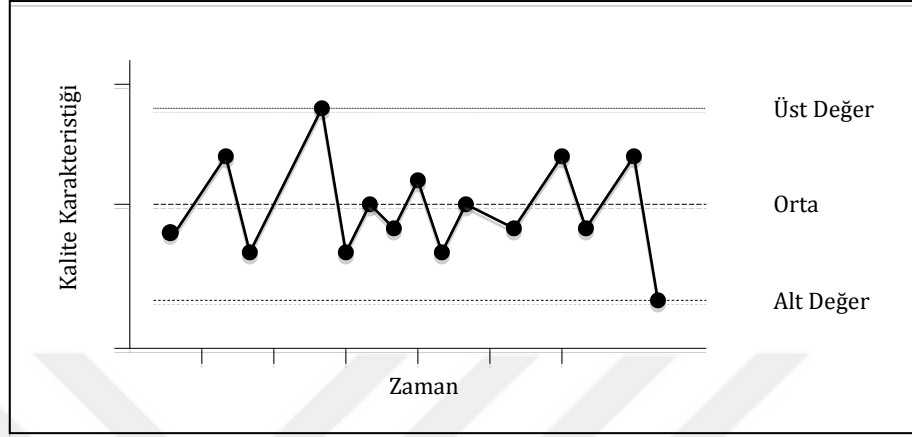
3.3. Kontrol Diyagramları

Hizmet ve üretim süreçlerinde ekonomikliği sağlamak temel amaç olan kalite kontrol faaliyetlerinde bir diğer istatistiksel kontrol aracı, kontrol diyagramlarıdır. “Armand V.Feigenbaum, kontrol diyagramını; mamülün, mamülü oluşturan parçaların veya diğer bileşenlerin kalite spesifikasyonlarını geçmiş deneyimlere dayanarak saptanan limitlere göre kronolojik olarak karşılaştırmaya yarayan grafik araç olarak tanımlamaktadır.”⁴¹

⁴¹ Wikipedia, www.tr.wikipedia.org (Erişim : 12 Eylül 2015)

Uygulama alanı bakımından kontrol diyagramları, hizmet ve üretim sektörlerinde proseslerdeki hata yüzdeleri bakımından hesaplamalar yaparak, bu hatalara ilişkin ortalama, standart sapma ve dağılım aralığı gibi ölçümler yapar.

Şekil 7 : Kontrol Diyagramı Örneği



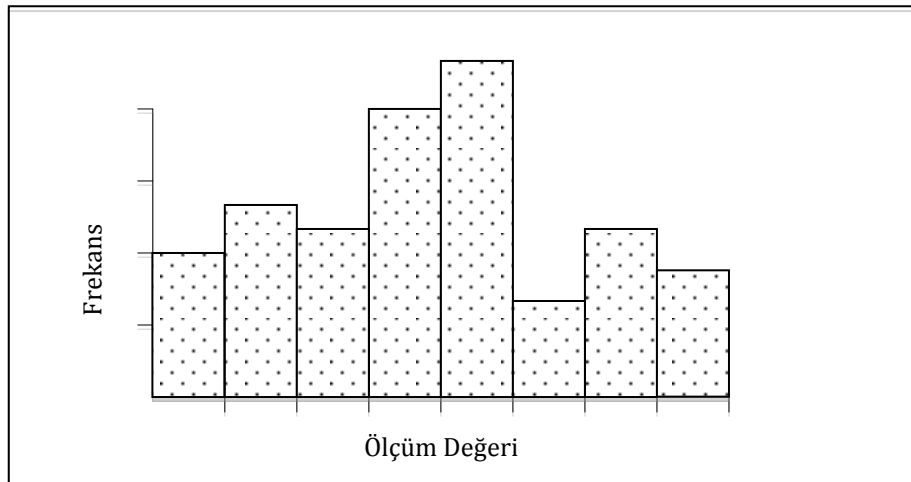
Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kontrol diyagramları, daha önce belirlenmiş istatistiklere göre normal seviye olarak kabul edilen orta değerden, belirlenen zaman diliminde alt ve üst değerlere olan sapmaların ölçümlendiği bir kalite karakteristiğidir.

Temel amacı belirlenen kalite ölçütünden sapmaları belirleyerek ekonomikliği sağlamak olan kontrol diyagramlarında, ölçüm değerlerinin üst değer ve alt değer olarak belirlenen sınırlar içerisinde kalması hedeflenir.

3.4. Histogramlar

İstatistiksel olarak ölçümlenen verilerden en büyük değer ile en küçük arasındaki fark miktarı kadar dağılım genişliğinin hesaplandığı yöntemdir. Yani rakamları daha anlaşılır kılmak için değerlerin dağılımını anlamlı şekilde gruplandırmayı sağlayan ve ana kütle hakkında bilgi veren yöntemdir.

Şekil 8 : Histogram Örneği



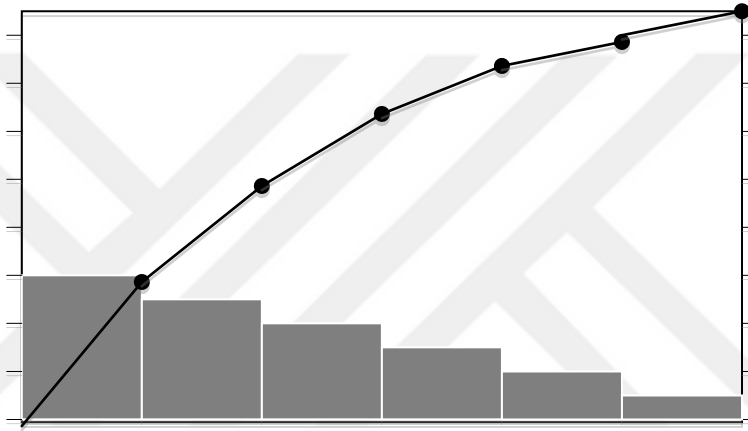
3.5. Pareto Diyagramı

“Pareto analizleri, çeşitli olaylara ilişkin sonuçların %80’inin %20’lik sebeplerden kaynaklandığı varsayımına dayanır ve kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesi için yapılır.”⁴²

Problem yada sonucu görsel olarak ta önem sırasına almayı sağlayan pareto diyagramı, Juran tarafından bulunmuştur ve birçok alanda kullanılabilirdiği görülmüştür.

Beyin fırtınası yönteminde ortaya konan fikirleri önem sırasına göre sıralamada yine bu yöntem kullanılmaktadır.

Şekil 9 : Pareto Diyagramı Örneği



Şekilde görüldüğü gibi, soldaki bar en büyük değeri ifade ederken, soldan sağa doğru en düşük değeri ifade edene kadar sıralanmaktadır. Frekans yada maliyet değerlerini gösteren bar yüksekliklerinin yanı sıra, çizilen kümülatif yüzdeler eğrisi %80-20 kuralını net olarak görüntülemektedir.

3.6. Serpilme Diyagramı

“Birbirleriyle alakalı olduğu düşünülen iki değişkenin, birinin düşey, diğersinin de yatay eksene yerleştirilerek oluşturulan “diyagram şu adımlar takip edilerek hazırlanır.”⁴³

- Aralarındaki ilişkinin inceleneceği değişkenler, veri çiftleri halinde (x,y) bir tabloya kaydedilir.
- Değerlerin alt ve üst sınırları tespit edilerek x ve y eksenleri oluşturulur. Genelde x eksenine etki eden faktör, y eksenine de kalite karakteristiği yazılır.
- (x,y) veri çiftleri diyagrama noktalar halinde işaretlenir.

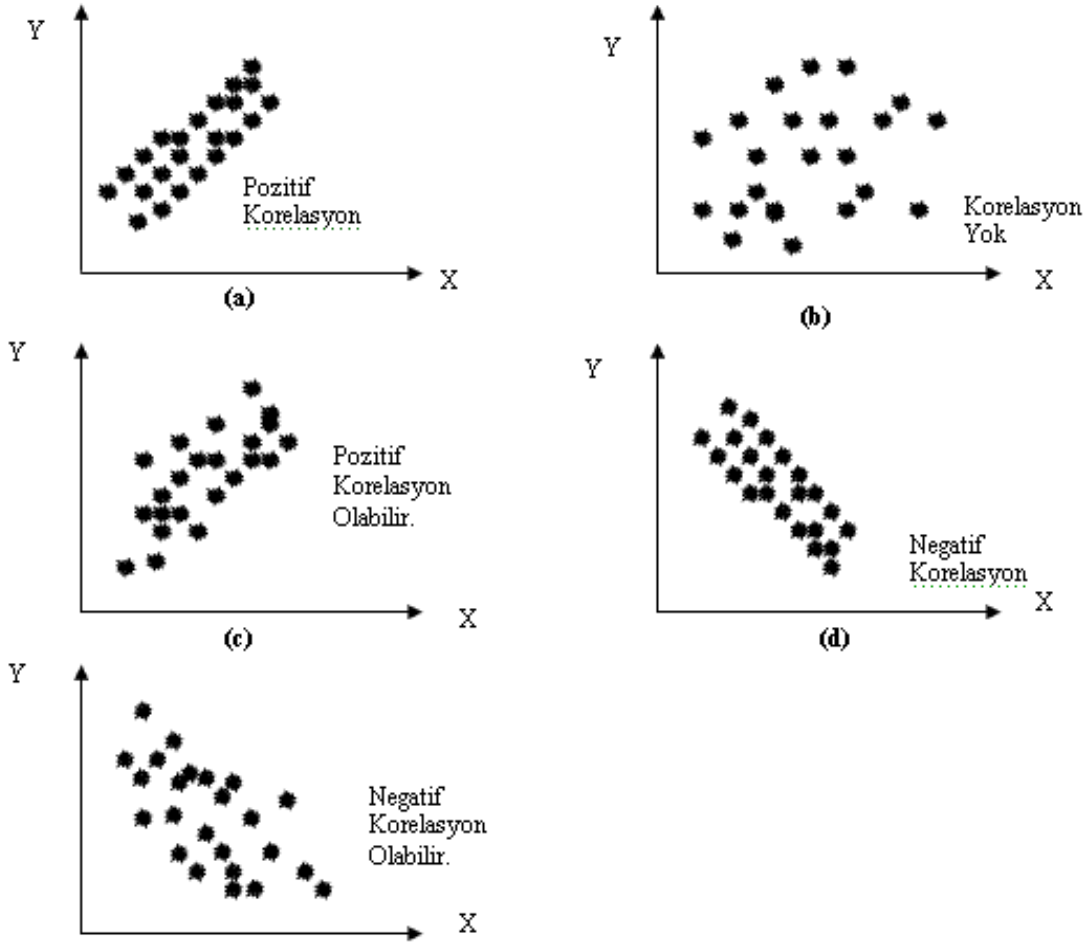
Bir doğrunun üzerinde yoğunlaştığı görülen noktalar arasında bir ilişki olduğu kabul edilir.

⁴² Tayfun Özdemir, **İstatistiksel Kalite Kontrol**, A.Ü.F.F. Döner Sermaye Yayınları, Ankara, 2000, S.70

⁴³ Wikipedia, www.tr.wikipedia.org (Erişim : 13 Eylül 2015)

İşletmelerde kalite karakteristiğinin geliştirilmesine dair yapılan çalışmalarda, proseslerin birbirleriyle korelasyonu (bağıntısı) olduğu düşünüldüğünde, sebep-sonuç ilişkisi kurmak önemlidir. Zira sebep-sonuç ilişkisi kurularak tespit edilen ilişkili işlerden birinde çevre faktörleri nedeniyle yaşanacak olumlu yada olumsuzluk durumun korelasyon tespit edilen diğer işi de etkilemesi söz konusudur.

Şekil 10 : Serpilme Diyagramı Örnekleri



Kaynak : Wikipedia, www.tr.wikipedia.org (Erişim : 13 Eylül 2015)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, iki değişken arasında bir bağıntı olmasından bahsedilebilmesi için x,y koordinasyonunda belirlenen noktaların belirli bir düzen içerisinde olması gereklidir. Dağınık olması durumunda bir korelasyondan bahsetmek mümkün değildir. Serpilme diyagramlarındaki belirlenen noktaların belirli bir düzende negatif ve pozitif yönlü olabileceği gibi olasılık dahilinde bir düzen içerisinde de olabilirler. Olasılıktan bahsetmek için belirlenen noktaların tamamen dağınık yada tamamen düzen içinde olmaktan uzak düzenli-dağınık bir düzeninin olması negatif yada pozitif yönlü bir korelasyon olabilirliğini göstermektedir.



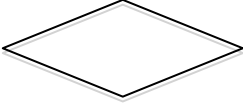




3.7. Akış Diyagramı

Bir takım sembollerle, iş akışındaki adımları ifade etmeye yarayan şematik sembollerdir. İşletmede yer alan sistemlerin, programların, belgelerin, verinin akışın şematize etmenin yanı sıra karar tablosu oluşturmada da kullanılabilen akış diyagramlarına, süreç akış şeması yada süreç diyagramı da denmektedir.



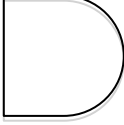

İşletmelerde yeni birim yada departmanlara bağlı, bir işi yapmaya bağlı süreçlerin planlanmasında yada mevcut departman yada birimlerdeki süreçlerin iyileştirilmesinde başvurulmaktadır.

*“Kalite kontrol çalışmalarında, değerlendirilen süreçlerin analizini daha basite indirgemeye yarayan akış diyagramlarında şu semboller kullanılmaktadır: Akış Şeması Sembolleri”:*⁴⁴

Tablo 1 : Akış Şeması Sembolleri

Şekil	Görevi
	Giriş veya çıkış (Input yada output) Kullanıcı etkileşimi için gereklidir.
	İşlem, hesaplamalar (process, calculation) Bilgisayarın asıl yaptığı işler burada gerçekleşir.
	Karar, eğer (decision, if) Program iki ihtimale göre akışını değiştirir, her ihtimalin ne işlem yapacağını göstermeyi unutmayınız.
	Alt program, fonksiyon (sub program, function) Akış diyagramı karmaşık hale gelince, tekrarlanan belli kısımlarını alt program haline getirebilirsiniz.
	Akış çizgisi (flowline) Genellikle yukarı ve sola doğru çizilmezler.
	Başla veya bitir (start or stop) Her programın bir başlangıç ve bitişi vardır.
	Birleştirici bağlantı noktası (connector) Birçok sayfadan oluşan akış şemalarını birbirine bağlar.

⁴⁴ Millî Eğitim Bakanlığı, **Bilişim Teknolojileri Akış Diyagramları**, Ankara, 2007, S.52

	Döngü, (for, cycle) Başlangıç, artım ve sonlanma şartlarını iyi belirleyiniz.
	Dosya (file, storage) Saklanması gereken bilgileri kaydederiz.
	Bekle Gecikmeleri veya bekleme dönemlerini gösterir.
	Doküman (document) Bir faaliyetin girdisi yada çıktısı olan dokümanları gösterir.

Kaynak : Milli Eğitim Bakanlığı, **Bilişim Teknolojileri Akış Diyagramları** <http://www.meb.gov.tr>
(Erişim : 15/12/2015)

İkinci Bölüm

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

İktisat bilimi, işletmeleri “kar elde etme amacıyla kurulan kuruluşlardır” şeklinde açıklar ve ekler “ancak kar elde etmekten de önce gelen amacı işletmenin varlığını sürdürebilmesidir.” İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri, bilgi ve teknoloji çağı dediğimiz günümüzde, bilinmeyi bilmek, öngörülmeyeni görmek, düşünülmeyi düşünmek ve nihayetinde artık müşteriye beklemediğini yani beklediğinden çok daha iyisini sunmak şeklinde ifade edebileceğimiz bir boyuta ulaşmıştır. İşletmelerin müşteri istek ve beklentilerini karşılayabildikleri ölçüde ayakta kalmalarını sağlayabileceğini ifade eden tanımların da, isteklerin çeşitliliği ve istek değişim hızı dolayısıyla, her geçen gün erozyona uğradığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira, ayakta kalmayı sağlayan unsurlara “ihtiyaç” ifadesi yerine yada bununla birlikte “istek ve beklentiler” ifadesinin eklenmesi gerekliliği oluşmuştur. Müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin çığınca bir hızda değişiyor olması belki de yakın zamanda, müşterinin “hiç beklemediği ve ihtiyacı olmasa da almak isteyeceği” şeklindeki ifadelerin de bu tanımlarda kullanılabileceği boyutlara ulaşabilecek mi zaman içinde tanık olacağız.

Teknoloji sayesinde küçülen dünyada, her türlü arz ve talep, cepte taşınabilecek boyutlardaki cihazlarla ve hızla ulaşılabilir, karşılanabilir ve de kıyaslanabilir olmuştur. Rekabet her işletme için korkulu bir kabus olurken, daha yeni, daha farklı, daha ucuz, daha kaliteli ürün arayışı da rekabetin ana maddeleri haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin önemi de tam burada anlaşılmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak adına daha yeni ve farklı bir ürün yada hizmeti daha kaliteli ve ucuz şekilde ortaya koyma garantisi veren Toplam Kalite Yönetimi felsefesi gerek günümüzdeki rekabet koşullarında gerekse gelecekte daha da sertleşeceği ayan beyan görülebilen günlerde işletmeler için can simidi, hayat öpücüğü, yedek paraşüt niteliğinde olacaktır.

Dünyada en hızlı gelişen sektörlerden biri olan teknolojiye ve teknolojik ürünlere bakıldığında, Apple, Samsung, Motorola, Nokia gibi Amerikalı ve Uzak Doğulu şirketlerin markalarının dünya pazarına hakim oldukları görülmektedir. Bu şirketlerin dünya pazarına hakim olmasını sağlayan felsefenin ise yine Toplam Kalite Yönetimi yada türevi olan Six Sigma olduğu anlaşılmaktadır.

İleri konularda değineceğimiz, ülkemizde faaliyet gösteren Faktoring ve Varlık Yönetim Şirketlerinden, Toplam Kalite Yönetimi uygulayanların sektörde nasıl lider oldukları konusuna da bu çalışma içinde değinilecektir.

4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Üretim ve imalat süreçlerinde sıkışıp kalmayan, hizmet sektöründe de gerek özel gerek kamu kesiminde, eğitim ve sağlık alanların da dahi olumlu etkisi hissedilen Toplam Kalite Yönetiminin temelleri her ne kadar Amerikalılar tarafından atılmış olsa da Japonların elinde şekillenmiş, yoğurulmuş ve aktif şekilde uygulanmıştır.

Kalitesizliğiyle bilinen Japon mallarının, kaliteyle tanışması ve yalnızca tanışıklıkla kalmayarak dünya markası haline dönüşmesi Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sayesinde gerçekleşmiştir.

Yalnızca Japon ürünlerinde değil, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan tüm işletmelerde önemli farklar yaratan bu felsefi yönetim tarzının 4 temel unsuru şunlardır;

- 1- İnsan
- 2- Müşteri
- 3- Tam katılım
- 4- Sürekli gelişim

Dört temel unsurda ilk sırada “insan” in yer alması sorumluluk bilinci ile ilgilidir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında sorumluluk bilinci ancak insan unsuru ile sağlanabilmektedir.

Müşteri memnuniyetini sağlamak, tüm çalışanların temel ilkeleri arasında yer aldığından “müşteri” temel unsurlar arasında yer almaktadır.

“Tam katılım”, işletme içindeki en üst düzey yöneticiden, en tecrübesiz çalışanlara kadar herkesin, Toplam Kalite Yönetimine dair çalışmalara katılması, oluşturulan takımlarda fiilen yer alması anlamına gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetimini diğer yönetim şekillerinden farklı kılan, yeni yapılanın daha önce yapılandan daha iyi olmasını hedefleyen Kai-Zen yani “Sürekli Gelişim” felsefesidir.

4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyeti kavramını uzun vadede ve sürekli olarak gerçekleştirmeyi hedefleyen, çalışanlar, müşteriler ve hatta sosyal sorumluluk anlamında toplum için fayda sağlamaya odaklanan, tepe yönetimden en alt kademeye kadar tüm işletme çalışan ve yönetiminin katılımı ile gerçekleşen bir yönetim modeli ve felsefesidir.

Müşteri unsurunu merkeze koyan, çalışanlarla birlikte insan unsurunun ihtiyaçlarına odaklanan Toplam Kalite Yönetiminde amaç; belirlenen standartlar çerçevesinde, sürekli iyileşme ve gelişme felsefesinde ihtiyaçların en az maliyetle karşılanmasıdır.

Hem çalışanlar arası hem de müşteri ile sürekli iletişim ve bunun yanında çalışanların gönüllülüğü esasına dayanan Toplam Kalite Yönetiminin işletmede herkes tarafından benimsenmesi; işletmenin çalışan odaklı olması, işletme yöneticilerinin müşterilere yaşatmak istediği kaliteyi önce çalışanlarına yaşatması gerekliliğine bağlıdır. “Çünkü kimse yaşamadığı bir kaliteyi yaşatamaz.”⁴⁵

4.4. Toplam Kalite Yönetiminin Sağladıkları

İşletmeler, piyasadaki rakipleri ile rekabet edebildikleri ölçüde ayakta kalmayı başarabilmektedirler. Rekabet edebilirlikle doğru orantılı müşteri sayısının azalması, işletmelerin müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verememesiyle başlayan ve rekabet edebilirliği olumsuz yönde etkileyen bir süreçtir. Teknolojik gelişmelerle müşterilerin tercih edebileceği ürünler arasında çok hızlı ve kolay seçim yapabilmesi, rakip firmalar arasında daha kaliteli olanı tercih eden bilinçli tüketici profiline beklentisi aynı zamanda daha ucuz ürün ve hizmete ulaşmaktır.

Verimliliği öne çıkararak maliyetleri düşürmeyi sağlayan, hatasız ürün ve hizmet sunumuna yönelik insan odaklı bir yönetim şekli olan Toplam Kalite Yönetimi nin Sağladığı avantajları Erciyes Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Asuman Akdoğan bir makalesinde şöyle belirtmektedir:

- **Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması**
- **Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması**
- **Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı yaratması**
- **Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları**
- **Ürün teslim sürelerinin kısalması**
- **Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması**
- **Süreçlerde sürekli iyileşme**
- **Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar**
- **Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısalması ve sonuçta müşteri doyumunun artması**

Tüm bunların doğal bir sonucu olarak da, işletmenin pazar payının artması firma imajının yükselmesi, daha yüksek karlar, gelişme ve daha etkili rekabet, TKY ile ulaşılabilen diğer yararlardır.⁴⁶

⁴⁵ Yapı Kredi Bankası “Müşterimiz ve Biz Değerliyiz” Eğitim Notları, 2002

⁴⁶ Akdoğan, Asuman, and Erciyes Üniversitesi "Toplam Kalite Yönetimi" Asuman Akdoğan Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (2000).

4.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile piyasada lider olmuş, üstün rekabet gücü kazanmış işletmelerin bu ilkelerin tümünü büyük bir dikkat, sabır ve özenle uygulamaları, ortak özellikleri arasında bulunmaktadır.

Müşteri Odaklılık : Ürün yada hizmet üretimi yapan her işletmenin müşterilerini dinlemesi, bunun için anket çalışmaları yapması, özellikle müşteri şikayetlerini değerlendirerek hizmet ve üretim süreçlerine dahil etmesini ifade etmektedir.

Karşılıklı Fayda : Hem işletmenin hem de müşterinin kazanması şeklinde açıklanabilecek bu ilke, tepe yönetimden en alt düzeydeki çalışanlara, tedarikçilerden son tüketici olan müşteriye kadar herkesi kapsayan işbirliğini ifade etmektedir.

Çalışanların Katılımı : Çalışanlara gerek genel gerekse uzman oldukları alanlarda fikrinin sorulması ve çalışanların yönetime katılması, kararlarda etkili olmalarının sağlanması adına fırsat verilmesi, bunun yanında motive edici yaklaşımlarla kişilerin işletme ve organizasyon içindeki önemine değinilmesi, işletmenin tepe yönetiminden tabana kadar tamamına yayılmış eğitim, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını ifade etmektedir.

Liderlik : Toplam Kalite Yönetimi felsefesine inanan tepe yönetimin tüm işletme dahilinde çalışanların örgütlenmesi adına organizasyonun başında yer almasını ifade etmektedir. *“Liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını arttırmak, kaliteyi arttırmak, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır.”*⁴⁷

Süreç Yönetimi : Organizasyon içinde üretilen ürün veya hizmetin, nihai halinden başlangıçtaki ham haline ve gerekirse öncesine kadar tüm süreçlerin netleştirilmesi, birbirleriyle bağlantı ve etkileşim içinde olanların incelenip araştırılması, proseslerin ölçülmesi ve gerekli düzenleme, değişiklik ve geliştirmelerin yapılmasını ifade etmektedir. *“Bir yönetici, görev tanımı gereği, sonuçlar ile ilgilenmelidir. Bununla birlikte başarılı bir şirketin yöneticilerinin davranışlarını gözlemlediğimizde, bu yöneticilerin çoğu zaman proses öncelikli düşündüklerini görürüz.”*⁴⁸

Sürekli İyileştirme : Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çerçevesinde Kai-Zen olarak ifade edilir. *“Kai-zen standartların sadece sürdürülmesi için değil aynı zamanda yükseltilmesi için de gösterilen sürekli çabaları ifade etmektedir.”*⁴⁹ Çalışanların, en alt kademedden tepe yönetime kadar, kişisel çabalarını da gerektiren sürekli iyileştirme faaliyetleri sonuçlardan ziyade süreçlerle ilgilidir. Sürekli iyileştirme yani Kai-Zen küçük adımlarla, kademeli olarak ilerlemeyi ifade eder.

⁴⁷ Deming, a.g.e. S.206

⁴⁸ İmai, a.g.e. S.22

⁴⁹ a.g.e. S.26

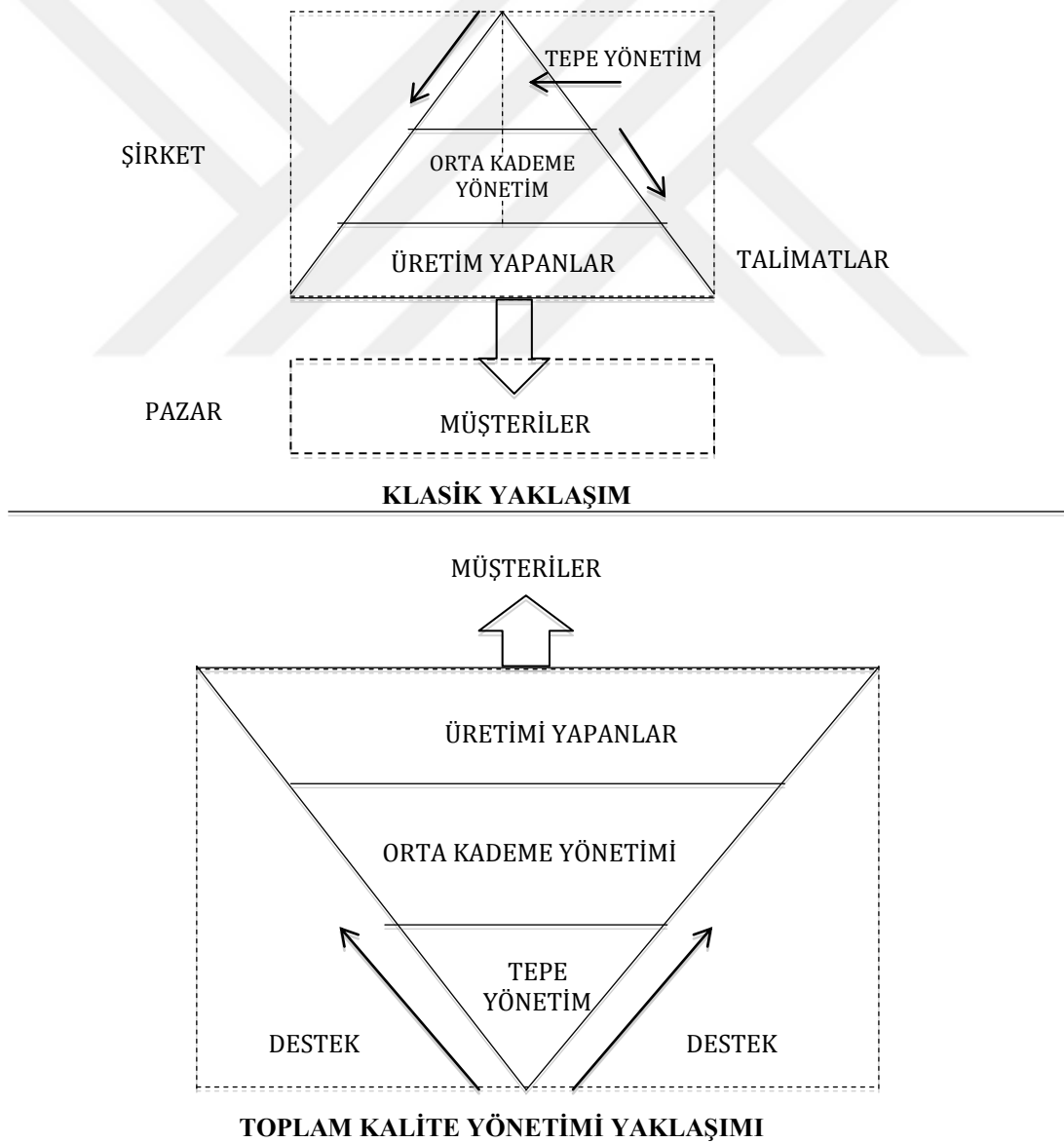
Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım : Alınması gereken bir kararı, karar alternatifleri içerisinde ağırlıklandırarak hesaplama yöntemidir. Daha sistematik olan bu yaklaşım karar verilecek bir işin olabilirliği konusunda rasyonel karar almayı sağlar.

Yönetimde Sistem Yaklaşımı : Yönetimin, işletme denilen organizasyonu hem bir bütün halinde hem de detaylarıyla görmesini ve organizasyonun bütün olarak ta üniteler halinde de çevreyle olan etkileşimi dikkate alınmalıdır.

4.6. Toplam Kalite Yönetiminde İşletme Organizasyon Şekli

Toplam Kalite Yönetimi Organizasyon şeklindeki alt başlıklara geçmeden önce klasik yaklaşımla arasındaki farkı ortaya koyan aşağıdaki şekiller sırasıyla klasik yaklaşım ve toplam kalite yönetimi yaklaşımı olacaktır.

Şekil 11 : Organizasyon Şeklinde Klasik Yaklaşım ve TKY Yaklaşımı



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.110

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi; klasik yönetim, talimatların tepe yönetimden aşağıya yani orta kademe yöneticilerden üretimi yapanlara doğru indiği, tepe yönetimin organizasyonun en üstünde müşterininse organizasyonun en altında yer aldığı bir yapıya sahipken, Toplam Kalite Yönetimi organizasyon yapısı, tepe yönetimin orta kademe ve üretim kademesini aşağıdan desteklediği ve müşteriyi de en tepeye yerleştirdiği bir yapıya sahiptir.

4.6.1. Kalite Yönetim Kurulu (KAYÖK)

*“Kayök, oluşturulduğu merkezin tepe yöneticisi, bu tepe yöneticiye direk bağlı üst yöneticiler, koordinatör, merkeze bağlı işletmelerin tepe yöneticileri ve koordinatörlerin katılımı ile oluşturulmalıdır.”*⁵⁰

*“KAYÖK nun başlıca görevleri;”*⁵¹

- Bağlı işletmelerin tepe yöneticilerinin, TKY eğitimlerine ve faaliyetlerine direk katılımını sağlamak.
- TKY faaliyetlerinin genel politikasını belirlemek.
- Genel ve ortak kalite amaçlarını belirlemek.
- İşletmeler arası koordinasyonu sağlamak.

4.6.2. Kalite Yürütme Kurulu (KAYÜK)

*“KAYÜK, kritik kararları verebilecek, TKY uygulamalarının dikkatli ve etraflıca incelenmesini sağlayacak ve destekleyecek sistemi oluşturacak ve geliştirecek üst düzey yönetim ekibidir.”*⁵² Toplam Kalite Yönetimine dair tüm plan ve programları yapan ve işletmedeki karar verici yöneticiler tarafından tamamen gönüllülük esasına dayanarak oluşan bir kuruldur. Düzenli aralıklarla gerçekleştirilen toplantılarda; finansal planlara, eğitime, görev dağılımına, genel politikalara yönelik tüm kararlar demokratik yöntemlerle alınmalıdır.

4.6.3. Kalite Koordinatörü

İşletmedeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında araştırma, geliştirme çalışmalarını yapan ve bunun yanında karşılaşılan sorunlar hakkında çözüm önerileriyle birlikte KAYÜK e bilgi veren ve rehberler ve yöneticiler arasında köprü görevi olan kişidir. *“Kalite Koordinatörü, politika ve prosedürleri kaliteli ürün ve hizmet üretilmesini destekleyecek şekilde düzenlemekten ve işletmekten sorumludur.”*⁵³

⁵⁰ Kovancı, a.g.e. S.124

⁵¹ a.g.e. S.125

⁵² a.g.e. S.125

⁵³ a.g.e. S.128

4.6.4. Rehberler

“Rehber, Kalite İyileştirme Grupları faaliyetlerini koordine eden, yön veren, sonuçları belgeleyen ve grup liderlerini görevlere göre eğitmek için özel olarak yetiştirilen, KİG programlarının en önemli kişisidir.”⁵⁴ “Rehberler genellikle üç yöntemle seçilir. Bunlar:”⁵⁵

- **KİG ile ilgili en üst düzeyden bir yöneticinin bir kişiyi ataması.**
- **KAYÜK tarafından gösterilen adaylarla yapılan görüşmeler sonunda birinin seçilmesi.**
- **Rehberlik için yapılacak açık davet üzerine başvurularla yapılan görüşmeler sonunda KAYÜK ün birini seçmesi.**

4.6.5. Kalite İyileştirme Grupları (Kalite Çemberleri) (KİG)

Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerindeki küçük ve fakat etkili çalışma grupları Kalite Çemberleridir. Kalite İyileştirme Grubu (KİG) da denilen Kalite Çemberlerinin temel amacı, Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle paralel olarak, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması ve kaliteli ürün ve hizmet sunulmasıdır ancak Kalite Çemberleri bununla birlikte işletmede kaliteye dair her konuyu kapsayacak faaliyetlerde yer almaktadırlar. İşletmelerin üretilen mal ve hizmetler konusunda sürekli bir iyileşme, gelişme ivmesi yakalamasında, çalışanların diğer çalışanlarla ve yöneticilerle karşılıklı iletişim içinde olmasında, dolayısıyla tüm işletme çalışanlarının madden ve manen huzur ve refah içinde çalışması konusunda, 5-15 gönüllü katılımcıdan oluşan, düzenli periyotlarda bir araya gelen Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında önemli bir yere sahiptir.

Kalite Kontrol konusunda yazılan bir metnin işletmedeki tüm çalışanlar tarafından okunmasını sağlamak üzere başlatılmış olan ekip çalışması daha sonra Kauro Ishikawa'nın bilimsel desteği ve yönlendirmeleriyle kalite çemberleri adını almıştır. “Ustabaşılar için Kalite Kontrol” isimli bu kitabın işletmedeki tüm çalışanların okuması, okur yazar oranının düşüklüğü nedeniyle imkansızdı. Okur yazar olanlar ve olmayanlardan oluşan gruplar oluşturularak kitabın okur yazar olmayan grup üyelerinin de okumasına anlamasına yardımcı oldular zira kalite kontrol uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için tüm çalışanlar tarafından uygulanıyor olması gereklidir.

Kalite Çemberleri, düzenli periyotlarda yaptıkları toplantılarda, ürün ve hizmet üretiminde bir problem varsa bunun tespit edilmesi, problemin analiz edilerek çözümünün ne yada neler olduğunun saptanması konularında çalışmalar yapar. Saptanan problemi çözüm yolları ile birlikte yönetimle paylaşarak, onayı alınan çözüm yolu üzerinden uygulamaya geçerler.

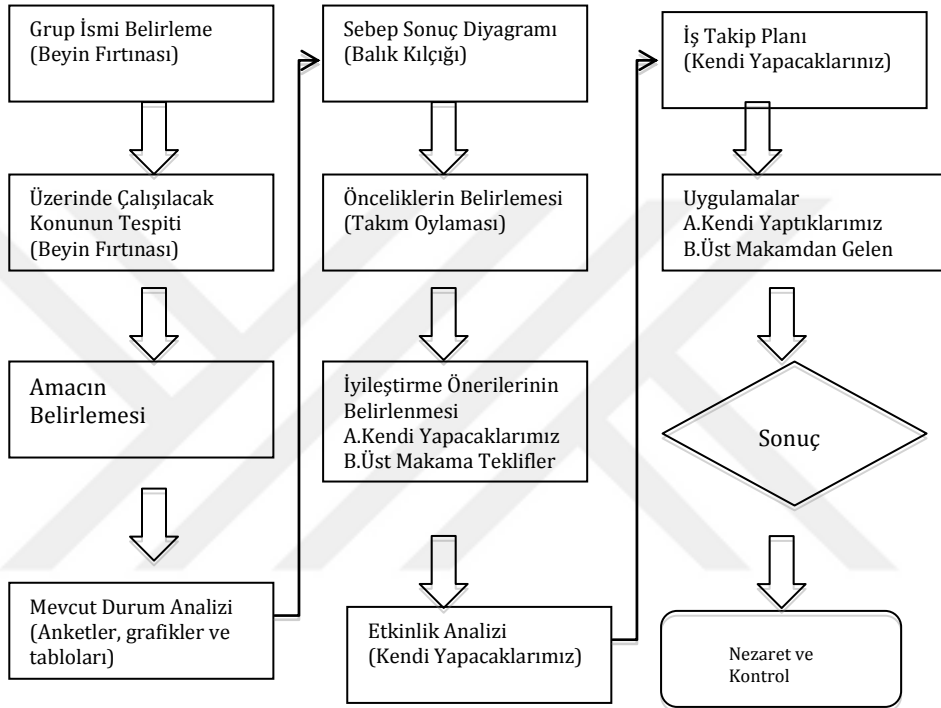
En az haftada bir ve 1-2 saatlik zaman dilimlerinde bir araya gelen kalite çemberini oluşturan gruplar ve lider, beyin fırtınası yöntemiyle gruba isim bulurlar. Bir sonraki toplantıda ise işletmede sorun olarak görülen ve çözüm için üzerinde

⁵⁴ Kovancı, a.g.e. S.129

⁵⁵ a.g.e. S.130

çalışılacak konu tespit edilir. Konu tespit edildikten sonra, amacın ne olduğu, soruna ve amaca yönelik analizlerin yapılması şeklinde çalışmalar devam eder. Çember üyeleri analiz sonucunda tespit edilen soruna yönelik asıl sebeplerin yada soruna neden olan alt sebeplerin çözümüne yönelik önerilerin analizini yapar. Bu çözüm önerileri arasında yapılan bir klasifikasyonla uygulamaya geçilir. Kalite Çemberlerinde İş Akışını, Muhsin Halis Toplam Kalite Yönetimi kitabında şöyle şematize etmiştir:

Şekil 12 : Kalite Çemberleri İş Akış Şeması



Kaynak : Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi, Sayfa 45

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, kalite çemberleri öncelikle çalışma gruplarına bir isim belirlemektedirler. Üzerinde çalışılacak konunun belirlenmesi ve bu konudaki amaçın belirlenmesi ile durum analizleri, bir takım anket ve grafikler yapılmalıdır. Belli bir nedene yada sonuca bağlı olan konular balık kılçığı diyagramı ile incelendikten ve değerlendirildikten sonra, soruna neden olduğu tespit edilen konuların önceliklendirilmesi yapılmalıdır. Öncelik sırasına alınan bu konularda iyileştirme önerileri yapılması sonrasında bu konuda bizim birey ve takım olarak yapabileceğimiz konusunda analizler yapılır ve yapılabileceklerimize göre bir iş takip planı oluşturulur. Hem kendi yapacaklarımız üzerinden hem de üst yönetimlerden gelen öneri ve talimatlar doğrultusunda uygulamaya geçilir. Tüm uygulamalar uygulama anında ve bitimindeki tüm süreçlerde kontrol edilir.

İnsan kaynağının en fazla katma değer sağladığı uygulamalardan biri Kalite Çemberleridir. Çünkü işletme içinde sorun oluşmadan yada oluşmasını beklemeden sürekli olarak faaliyette bulunan yapılardır.

“Yalnızca kalite sorunlarına bağlı kalmamakta; verimlilik, güvenlik, maliyet, cihazlar, standardizasyon, eğitim, iş basitleştirme, iş çevresi ve moral gibi konuları da incelemektedir.”⁵⁶

“KİG lerin bir özelliği de, yönetenler-yönetilenler ayrımını yıkıp, yönetimde herkese yetki ve sorumlulukları ölçüsünde pay vererek, ortak karar verme sürecini geliştirmesidir.”⁵⁷

Kalite Çemberleri uygulamalarında yönetime düşen bazı görevler de vardır;

- Kalite Çemberlerinin tespit ettiği sorunların çözümüne yönelik yapılan analizlerde ve çözüm yollarının saptanmasında aktif olarak yer almak.
- Performans değerlendirmesi konusunda çalışanların kendisine ait performansı yine kendisinin değerlendirmesi konusunda imkan verir.
- Çalışanları başarılı olabilmeleri adına teşvik eder ve yönlendirir.
- Çalışanların eksik oldukları yönleri görmeleri ve bu alanda gelişim sağlamaları adına yardımcı olur.

Kısaca Kalite Çemberlerinde ve Toplam Kalite Yönetiminde yöneticilerin; imkan sağlayan, teşvik eden, çözüm üreten, çalışanlarıyla birlikte hareket eden, birlikte karar veren, eksiklikleri tespit eden ve tamamlanması adına yönlendiren bir yönetim tarzı içinde hareket etmeleri gereklidir.

İkinci Dünya Savaşından sonra, “Japon Malı, Tapon Malı” imajını kırmak adına, Japonya’ da faaliyete başlayan Kalite Çemberleri, günümüzde Çin Malına yönelik paradigma ile benzer bir ön yargıyı kırmak için 1950 lerde başlatılmıştır. Çalışmaların öncülerinden Deming, uzun yıllar istatistiksel metodların kullanılması gerekliliği konusunda eğitimler vermiştir. Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al şeklinde kısaca açıklanan PUKÖ döngüsünün yanında, eğitimlerinde proses ve kontrol çizelgeleri kavramlarını da anlatarak Japonya nın bugünkü kalite anlayışının temellerini atmıştır.

Kalite çalışmalarının tüm işletme tarafından kabul görmesi gereken yapısı gereği, Juran’ ın vereceği eğitimlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu eğitimlerde yönetim kadrolarının da kalite iyileştirme faaliyetlerinde bulunması gerektiği Japonlara anlatılmıştır.

Japonya’da başlatılan kalite kontrol, kalite iyileştirme faaliyetlerine öncülük eden Amerikalı isimlerin yanında özellikle Kalite Çemberlerinin yaratıcısı olarak tanınan Kauro Ishikawa vardır. Ishikawa aynı zamanda istatistiksel kalite kontrol metotlarında yedi kalite aracından biri olan Balık Kılçığı diyagramının da yaratıcısıdır.

⁵⁶ Kovancı, a.g.e. S.275

⁵⁷ a.g.e. S.275

Kalite Kontrol Çemberi nedir sorusunun cevabını Kaoru Ishikawa şöyle açıklar;

“Kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim ve ilerleme kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür”⁵⁸

“Firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen kalite kontrol çemberlerinin arkasındaki temel fikirler şunlardır:”⁵⁹

- Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak
- İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak

Gönüllülük esasına dayanan kalite çalışmalarında, kalite çemberleri de karşılaştıkları çok sayıdaki problemden konu olarak kendilerine uygun olduğunu düşündüklerini seçme şansı olmalıdır. Ishikawa, konunun seçilmesi ile birlikte “kalite kontrol çemberleri aşamaları”⁶⁰ olarak aşağıdaki maddelerin çok faydalı olacağını belirtmektedir.

- Konuya karar verme (hedefleri belirleme)
- Bu belli konunun seçilme nedenlerini açıklama
- Şimdiki durumu değerlendirme
- Analiz (nedenleri araştırma)
- Düzeltici önlemleri belirleme ve yerine getirme
- Sonuçları değerlendirme
- Standardizasyon, yanılmaları önlenmesi ve tekrarların önlenmesi
- Sonradan akla gelen düşünceler, geriye kalan sorunların dikkate alınması
- Gelecek için planlama

Sonuçlar kadar izlenen yolun da oldukça önemli olduğunu belirten Ishikawa, tecrübe, cesaret yada hislerle karar vermenin bazen işe yarasa da genellikle hatalı sonuçlar doğurabileceğini, bu nedenle analitiklik ve bilimsellik bakımlarından da değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Bu değerlendirmelerin ağırlıklı puanlama yöntemiyle yapılması gerektiğinin altını çizerek, Toplam Kalite Kontrol kitabında örneklendirmiştir. “İşte ağırlıklı değerlendirme yönteminin bir örneği:”⁶¹

Konu seçimi	20 puan
İşbirliği çabası	20 puan
Mevcut durumu anlama ve analiz etme yöntemi	30 puan
Sonuçlar	10 puan
Standardizasyon ve tekrarın önlenmesi	10 puan
Düşünme (yeniden düşünme)	10 puan
Toplam	100 puan

Bu örnekte de açıklandığı gibi sonuçlar sadece 10 puandır.

⁵⁸ Ishikawa, a.g.e. S.142

⁵⁹ a.g.e. S.142

⁶⁰ a.g.e. S.150

⁶¹ a.g.e. S.151

Kalite Çemberleri, ileride değineceğimiz kalite çalışma gruplarıyla karşılaştırıldığında; amaç, yaşam süresi, çalışma konusu ve çalışma teknikleri gibi buna benzer birçok konuda farklılıkları vardır. Mesela Kalite Çemberlerinin amacı sürekli olarak çalışanların iş güvenliği ve kalite konularında çalışabilecekleri ortamı sağlamak iken diğer gruplarda bu amaçlar iletişim, bilgi, görüş paylaşımı ve spesifik bir konunun çözümü olabilmektedir. Aynı zamanda Kalite Çemberleri çalışma süresi boyunca aktif olmalarına karşın diğer gruplar genellikle belirli bir projenin tamamlanmasıyla yaşam sürelerini de doldurmuş olurlar.

Kalite çemberleri işletmenin tümünde hayata geçirilmeden önce belirlenen küçük bir pilot alanda başlatılmalıdır. Liderler bu adımdan sonra seçilmelidir. *“Oluşturulacak pilot grubun amaçları:”*⁶²

- Grup kontrol alanı içinde olmalı,
- İyi bir şekilde ve çabuk (maksimum 3 ay içinde) uygulanmalı,
- Grup üyelerinin çoğu tarafından kabul edilmeli,
- Maddi ve ölçülebilir olmalı,
- Kolay anlaşılır olmalı,
- Yönetimce önemli olmalıdır.

Verimliliğin artırılması amacıyla insan kaynaklarından yararlanmak için son yıllarda ortaya çıkan gelişmeler içinde en fazla kabul gören Kalite Kontrol Çemberleridir. *“Kalite kontrol çemberleri uygulamasının en temel özelliği, firma ile iş görenlerin amaçlarını uyumlaştırmak toplam kalite yönetimini etkin biçimde gerçekleştirebilmektir.”*⁶³ *“Ulaşılmak istenen bu amaç aşağıda şu varsayımlarla desteklenmektedir.”*⁶⁴

- Bir kuruluşta yer alan insanlar, yani çalışanlar, kuruluşun amaçları ile kendilerini özdeşleştirmek isterler.
- Çalışanlar, uygun ortam sağlandığı takdirde kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunmak arzusundadırlar.
- Çalışanlar, iş ve organizasyona sanıldığından daha fazla sahip çıkma arzusundadırlar.
- Çalışanlar da en az yöneticiler kadar yaptıkları işleri geliştirecek düşüncelere sahiptirler ve bu düşüncelerini uygulamak arzusundadırlar.
- Çalışanları esas motive eden şey para gibi maddi kaynaklı ödüllendirmeler değil işin yapılması sürecinde ortaya çıkan ödüllerdir.
- Kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmede grup çalışması, bireysel çalışmaya göre daha fazla arzulanmalıdır.

*“Kalite çemberlerinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:”*⁶⁵

- Kalite Çemberleri atölyelerin faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak yönetim işini her düzeyde entegre eder.
- Kalite Çemberleri kollektif bir faaliyettir. Her kalite çemberi kendine özgü bir grup dinamiği geliştirir.
- Çember sistemleri ile ait olduğu kuruluşların amaçlarına katılımı üzerine katılımı sağlar.

⁶² Mehmet Takan, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, S.28

⁶³ Efil, a.g.e. S.208

⁶⁴ a.g.e. S.209

⁶⁵ Takan, a.g.e. S.29

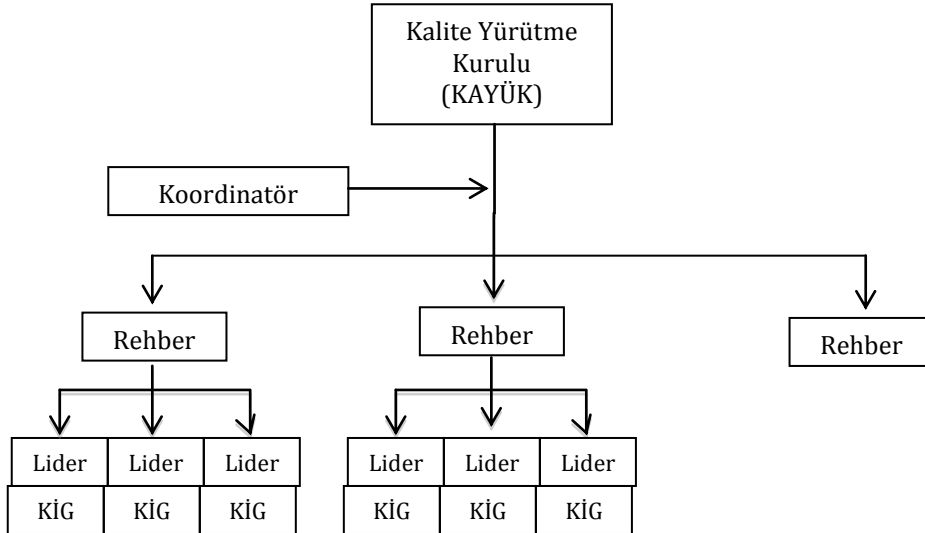
- Ürün kalitesi, hizmet kalitesi, çalışma koşullarında kalite, iletişimde kalite gibi her alanda kaliteyi geliştirir.
- Çalışanların motivasyonunu ve katılımını geliştirir.
- Ast üst ilişkilerini geliştirir.
- İş görenlerin kültürünü geliştirir. (Kalite Çemberlerine geçiş, çalışanların sorun çözme teknikleri, grup çalışmaları gibi konularda gelişmesini sağlar.)
- Maliyetleri düşürür, verimliliği artırır.
- İnsana saygıyı artırır ve işgücünün sayısız yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlar.

“Kalite çemberlerinin kullanımı ile elde edilen yararları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz. Bu uygulama ile;⁷⁶⁶

- Etkinlik ve verimlilik artmakta,
- Ürün maliyetleri düşmekte,
- Ürünün kalitesi artmakta,
- Hatalar azalmakta,
- Finansal tasarruf sağlanmakta,
- Çalışanların bilgi ve becerileri gelişmekte,
- Kazalar azalmakta,
- İşe devamsızlık azalmakta,
- Yönetim ile sendika arasındaki ilişki gelişmekte,
- Çalışanlar ve departmanlar arasındaki ilişki gelişmekte,
- Düşüncelerin söylenebileceği bir ortam meydana gelmekte,
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yetenekleri gelişmekte,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleşme sağlanmakta,
- Liderlikle ilgili yetenekler gelişmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi organizasyon yapısı içinde Kalite İyileştirme Grupları olarak isimlendirilen Kalite Çemberlerinin yerini Ahmet Kovancı aşağıdaki şekilde şematize etmiştir:

Şekil 13 : Kalite İyileştirme Grupları (KİG) Organizasyon Yapısı



Kaynak : Ahmet Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl, S.132

⁶⁶ Takan, a.g.e. S.30

Şekilde görüldüğü gibi, Kalite Çemberlerinin her birinin başında ayrı bir lideri olan, birden fazla çemberinse yine bir rehberle bağlı olduğu bir yapıya sahiptir. Rehberler ve Koordinatörlerin Kalite Yürütme Kuruluna direkt bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Yukarıda bahsedilenlerden yola çıkarak, KİG lere ilişkin olarak geniş kapsamlı bir tanımla şöyle yapabiliriz: Aynı iş yerinde, aynı veya benzer işleri yapan, aynı amire bağlı 3-15 arasındaki çalışanın, kendi çalışma alanlarındaki işlerle ilgili kalite, verimlilik, maliyet gibi sorunları teşhis eden, analizini yapan, çözümleyen, çözüm yollarını yönetime sunan ve mümkün olduğunda uygulayan, kendilerini eğiten, her konuda yaratıcı faaliyetlere izin veren, düzenli aralıklarla toplanan, katılımın gönüllü olduğu biçimsel olmayan küçük gruplardır.⁶⁷

Kalite Çemberlerinin etkinlikleri; eğer işletme yöneticileri tarafından desteklenmiyorsa, yöneticiler çok kısa vadede kazanımlar bekliyorsa, tanıtımında eksiklik varsa, çember üyelerinin fikir birliği sağlanmadan yürütülmeye çalışılıyorsa, aynı sorun farklı gruplar tarafından değerlendiriliyorsa, iletişim sorunları içerisinde sorunlara çözüm üretilmeye çalışılıyorsa, beklenen etkinin görülmesi yavaşlayabilir. Her işletmede bu ve benzer sorunların oluşabileceği unutulmamalıdır. Karşılaşılabilecek her türlü soruna karşın Kalite Çemberlerinin çalışma prensiplerinden ayrılmadan işletmenin bir parçası olarak sorun çözmeye devam etmesi gereklidir.

“Kalite İyileştirme Grupları uygulaması ile, işi yöneticilerin direktiflerine göre yapan çalışanlar döneminden, işi en iyi bilen ve kendi yetenek ve düşüncesini kullanarak üretim yapan çalışanlar dönemine geçiş sağlanmıştır.”⁶⁸

4.6.6. Kalite Güvence Bölümü

Temel amacı Toplam Kalite Yönetimine dair teorik olarak yazılanlarla, fiili olarak gerçekleşenler arasındaki farkı bulmak ve bunu yok etmek olan Kalite Güvence Bölümü çalışanlarının, oldukça güçlü iletişim becerilerine ve liderlik vasıflarına ihtiyacı vardır. Aynı zamanda müşteri tatmini konusunda derin bilgi ve tecrübe gerektirir.

“Kalite Güvence Bölümünün en önemli görevleri arasında;”⁶⁹

- İşletmenin faaliyet alanındaki uluslararası standartları belirlemek.
- Değişik pazarlarda, ürünler için aranan standart ve özellikleri belirlemek.
- Üretilen ürünlerin, belirlenen standartları karşılayabilmesi için işletmede gerekli teknik ve idari alt yapıyı oluşturmak.
- Rakip ürünlerin, uluslararası standartlara uygunluk seviyesini öğrenmek.
- Ürünlerin, rakip ürünlere oranla güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek.
- Ürün ve servis kalitesini, sürekli iyileştirecek olanaklar yaratmak sayılabilir.

⁶⁷ Kovancı, a.g.e. S.274

⁶⁸ a.g.e. S.292

⁶⁹ a.g.e. S.133

4.6.7. Süreç İyileştirme Grupları (SİG)

İşletme içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin süreç akış diyagramlarının çizilmesi, işin yapılış sürelerine ait analizlerin yapılması ile tüm süreçlerde kalite, verimlilik ve maliyetlere dair iyileştirme çalışmalarının yapılmasını sağlayan Süreç İyileştirme Grupları, işlerin daha hızlı ve ardışık olarak nasıl yapılabileceğinin yolunu gösterirler. *“Toplam Kalite Yönetiminin temel prensiplerinden birisi, kalitenin süreç kontrol yolu ile sağlanmasıdır.”*⁷⁰

*“Süreç İyileştirme Grupları faaliyetlerini yürütürken aşağıda belirtilen yöntemi izlemelidir;”*⁷¹

- Üzerinde çalışılacak sürecin tanımlanması.
- Süreçte öngörülen iyileştirmeler ile elde edilecek yararların belirlenmesi.
- İyileştirme sürecinin yürütülmesi için görev dağılımı.
- Grup lider ve üyelerine, gerekli yetki ve sorumlulukların verildiğinin ilan edilmesi.
- Grup lider ve üyelerine, ihtiyaç duydukları kaynakların sağlanması.
- İyileştirme faaliyetlerinin tamamlanacağı sürenin belirlenmesi.

*“SİG lerin yararları;”*⁷²

- Çeşitli disiplinleri temsil eden kişilerin bir araya gelmiş olmaları, sürecin tamamını temsil eden genel bir neden-sonuç analizinin yapılmasına olanak tanır.
- Grup üyelerinin uzman personel olması nedeniyle eğitim gereksinimi azdır.
- Grubun, sürecin tamamını ve alt basamakların birbirleri ile olan etkileşimlerini anlaması nedeniyle toplam etkinlik optimize edilebilir.
- Fonksiyonlar arası bağlantı sağlanabilir ve ortak amaçlar etrafında birleşilebilir.
- Hurda, fire ve maliyetler azaltılır. Önleyici eylemler belirlenir.
- Sürecin parçaları yerine, tamamına bakabilme alışkanlığı elde edilir.

4.6.8. Bölümler Arası Kalite İyileştirme Gurupları (BAKİG)

*“Bu gruplar, işletmenin kendi içindeki farklı bölümlerin ve bazen başka İşletmelerin bölümlerinin eşgüdümünü gerektiren durumlarda belirli bir konuyu (kalite, verimlilik ve maliyet gibi) açıklığa kavuşturmak üzere oluşturulan gruplardır.”*⁷³

4.6.9. Örgütsel Yapının Koordinasyonu

Örgüt içinde oluşturulan bölümlerin hepsi ayrı ayrı ve bağımsız bir işleyiş içerisinde olsa da örgütün tamamına bakmak gereklidir. Gerek bölümlerin gerekse bireylerin ayrı değerlendirilme nedeni, işletme içerisinde de dışında olduğu gibi müşteri ve üretici şeklinde bir ilişkinin yürütülmesi gerekliliğidir ama bütünlüğün bozulmaması esastır. Çünkü ortaya çıkarılmak istenen ürün ve hizmetler işletme içindeki bir yada iki bölüm tarafından çıkarılmazlar. Tüm bölümlerin katkısı vardır. Ortaya çıkarılan ürün yada hizmetin istenilen kalitede olması da bölümlerin hepsi arasında bir koordinasyonun varlığı ile sağlanabilir.

⁷⁰ Kovancı, a.g.e. S.135

⁷¹ a.g.e. S.136

⁷² a.g.e. S.138

⁷³ a.g.e. S.138

Bölümler yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda, kendilerini birbirlerinin rakibi değil, ortağı gibi görmelidirler. Diğer bölüm çalışanları ile yoğun müşteri ilişkisi kurabilen çalışanlar, nihai hedef olan dış müşterilerin memnuniyeti üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırdıklarında, bunun ortak amaçları olduğunu görecekle ve her türlü çalışmalarında gerçek birer ortak gibi birbirlerini destekleyecek fikir ve davranış yapıları geliştirip uygulamaya koyabileceklerdir.⁷⁴

4.7. Toplam Kalite Yönetiminde Etkinliği Sağlayan Unsurlar

4.7.1. Kai-Zen (Sürekli İyileşme)

Kai-zen, her kesimden insanların anlayabileceği sadelikte “iyileştirme” anlamına gelir. İşletmelerde en üst seviyede çalışanlardan, işverenlerden başlayarak, işletme içinde en alt kademede yer alan çalışanlara kadar herkesi kapsayan bir iyileştirme faaliyetini ifade eder.

Şekil 14 : KAI-ZEN Şemsiyesi



Kaynak : Masaaki Imai, Kazien. S.4

Şekilde de görüldüğü gibi çok sayıda uygulamayı aynı şemsiye altında birleştiren ve her günün bir öncekinden farklı olması gerektiğine inanılan bir kavramdır Kai-Zen.

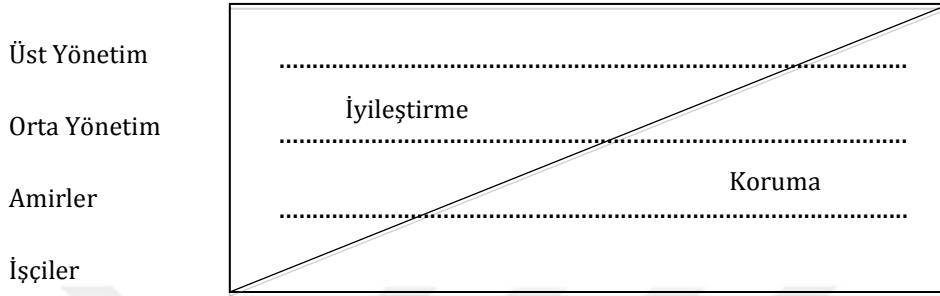
II. Dünya Savaşı sonrasında sıfırdan başlamak zorunda olan Japon işletmelerinin, her gün ve sürekli olarak karşılaştıkları zorlukları aşabilmek adına, tüm işletme çalışanlarıyla koordineli şekilde sürekli daha iyiyi hedefleyen bir felsefeyle çalışmaları gerektiğini anlamaları ile başlamıştır. Amerikalı kalite uzmanlarından olan ve aynı zamanda birer Toplam Kalite Gurusu olan Juran ve Deming gibi isimlerin uzun yıllar ve sürekli olarak verdikleri eğitimlerle de Kai-Zen felsefesi Toplam Kalite Yönetiminin vazgeçilemez bir parçası olmuştur.

⁷⁴ Kovancı, a.g.e. S.145

4.7.1.1. Kai-Zen' in Yönetimle İlişkisi

“Yönetimin iki ana unsuru vardır: Koruma ve iyileştirme. Koruma teknoloji, yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetleri anlatır; iyileştirme ise mevcut standartların iyileşmesine yönelik faaliyetleri kapsar.”⁷⁵

Şekil 15 : Japonların İş Fonksiyonları Algısı



Kaynak : Masaaki Imai, Kazien. S.6

Şekilde görüldüğü gibi işletme içindeki yönetim seviyesi yükseldikçe iyileştirme faaliyetleri de artmakta ve koruma faaliyeti de aynı artışı en alt kademedeki işçide yoğunlaşmaktadır.

“Koruma faaliyetleri bağlamında yönetimin görevi şirketteki herkesin işleyişle ilgili kuralları, standart işletme talimatlarını takip etmesini sağlamaktır.”⁷⁶ Masaaki İmai, Kaizen kitabının bu bölümünde şirket içinde işleyişle ilgili tüm kural, politika ve prosedürlerin belirlenmesi gerektiğinden, tüm işletme çalışanlarının bu kural, politika ve prosedürlere uyum sağlaması gerektiğinden, uyum sağlayamayanların eğitimlerinin sağlanması gerektiğinden ve son olarak belirlenen bu kural ve standartların tüm çalışanların takip edebilecekleri şekilde de gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi gerektiğinden bahsetmektedir.

Ülkemizde ve batılı ülkelerde ise iyileştirme faaliyetleri, kısa dönemde kar endişesi nedeniyle, standartların iyileştirilmesi ve daha ileri standartların yakalanması noktasında, başta amirler olmak üzere, orta kademe ve hatta üst kademe yöneticilerin de yoğun şekilde operasyonel anlamda iş yapmaları, koruma faaliyeti içinde yer almaları nedeniyle geri planda kalmaktadır. İyileştirmenin ne anlama geldiği konusunu İmai şöyle açıklamaktadır.⁷⁷

“İyileştirme, KAIZEN ve yenilik olarak ikiye ayrılabilir. KAIZEN sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileştirmeleri anlatır. Yenilik ise yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü biçimde değiştirilmesidir.”

⁷⁵ İmai, a.g.e. S.5

⁷⁶ a.g.e. S.6

⁷⁷ a.g.e. S.7

Koruma faaliyeti içinse şunları eklemektedir:⁷⁸

“En kötü şirketler, koruma dışında hiçbir şey yapmayan, yani hiçbir KAIZEN veya yenilik girişiminde bulunmayan, değişikliklerin ancak pazar koşulları ve rekabet ile yönetimin zorlandığı zaman ele alındığı, yönetimin nereye gittiğini bilmediği şirketlerdir.”

KAIZEN, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında KAIZEN’ le iç içedir:

Tablo 2 : KAIZEN’ e katılımı hiyerarşi

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetimi ve Personel	Amirler	İşçiler
KAIZEN’i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır.	KAIZEN hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür.	Fonksiyonel rollerde KAIZEN’i kullanır.	Öneri sistem ve küçük grup aktiviteleri ile KAIZEN’e katılır.
Kaynak sağlayarak KAIZEN’ e destek ve yön verir.	Fonksiyonel faaliyetlerde KAIZEN’i kullanır.	KAIZEN için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder.	İşyerinde disipline uyar.
KAIZEN için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur.	Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.	Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar.	Problemleri iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir.
KAIZEN hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir.	Eğitim programları ile çalışanlara KAIZEN bilinci aşılar.	Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler.	Çarpaz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir.
KAIZEN’e yönelik sistemler, işlemler ve yapılar kurar.	Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.	KAIZEN önerileri oluşturur.	---

Kaynak : Masaaki Imai, Kazien. S.8

⁷⁸ İmai, a.g.e. S.8

İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin fark edilmesiyle ortaya çıkar. Fark edilen problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek KAIZEN'in baş düşmanıdır. Dolayısıyla KAIZEN problemlerin bilincinde olmayı öngörür ve bu problemleri tanımlayabilmek için ipuçları sağlar.⁷⁹

İmai' nin bu sözlerinin, Kai-Zen ve yönetim arasındaki ilişki konusunun, kısa bir özeti niteliğini taşıdığını da söyleyebilmek mümkündür.

4.7.1.2. Kai-Zen' in Toplam Kalite Yönetimiyle İlişkisi

Toplam Kalite Yönetimi kavramının odaklandığı konu, işletmelerdeki İş güvenliği, Maliyet, Verimlilik, Kalite gibi bir çok alanda ve her yetki seviyesinde performans düzeyinin geliştirilmesidir. TKK' da insan kalitesi her şeyden önce gelir. *“TKK “insana kaliteyi işlemek” üzerine kuruludur.”*⁸⁰

Kai-Zen felsefesi ise, bir daha tekrar etmemesini sağlayacak şekilde problem çözmek, problemi çözme konusunda kullanılan alet ve araçların kullanımları konusunda eğitimler organize etmek, farklı işler yapan bölüm, birim, departmanların ortak yaptıkları işlerde yaşanan problemleri ortaya çıkarmak ve tüm bu süreçlerde son derece disiplinli, kararlı şekilde çalışmak, ifade edilir.

Dilersek bu tanımların yerlerini değiştirerek, yalnızca Toplam Kalite Yönetimi yada yalnızca Kai-Zen felsefesi için de verebiliriz. Zira sürekli iyileşmeyi toplam kaliteden, toplam kalite yönetimi olgusunu da sürekli iyileşmeden ayrı düşünmek neredeyse imkansızdır.

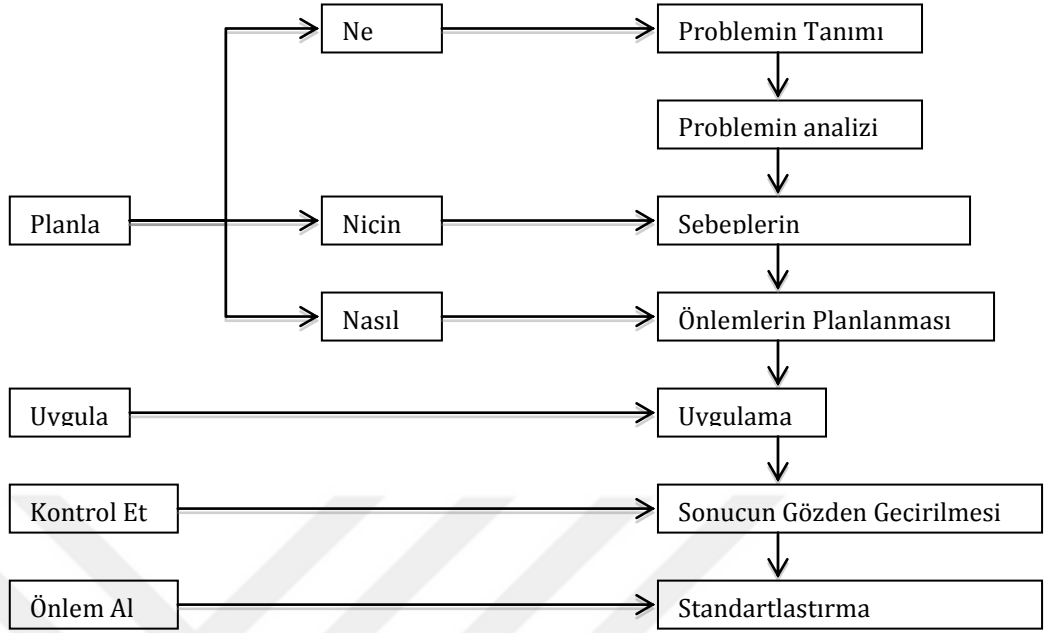
Sürekli iyileştirme olarak kısaca tanımlanan Kai-Zen felsefesinde, karşılaşılan bir problemin ortadan kaldırılması, genel geçer çözümler yerine kalıcı, tekrarı önleyici, Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle bire bir örtüşen nitelikte çözümler olmalıdır.

Yukarıda bahsedilen problem çözme konusunda, Masaaki İmai kitabında şu tabloya yer vermiştir:

⁷⁹ İmai, a.g.e. S.9

⁸⁰ a.g.e. S.42

Şekil 16 : Problem Çözme Basamakları



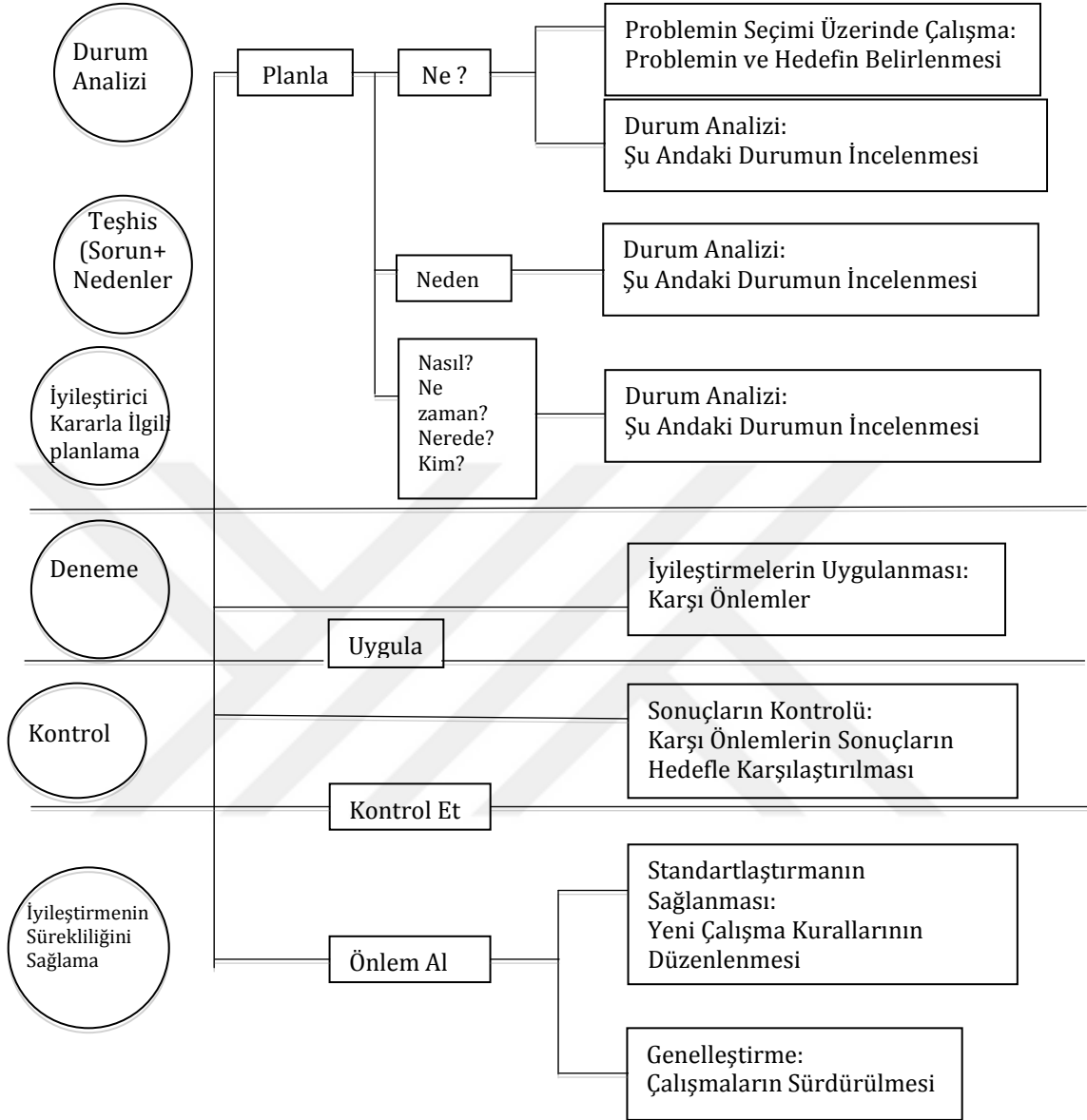
Kaynak : Masaaki Imai, Kazien. S.75

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, problem çözümede planlama aşaması, sorunun tanımlanması, analiz edilmesi, sebeplerin belirlenmesi ve alınacak önlemlere ilişkin planların yapılması adına, ne, nasıl, niçin gibi soruların sorulmasını gerektirmektedir. Planlanan çözüm planının uygulanması sonraki adımdır. Ancak planlanan çözüme göre sonucun gözden geçirilmesi, istenilen çözüm gerçekleşmiş ise bu çözüm planının standartlaştırılması yani çözüm planına yönelik önlem alınması, sorunun tekrar yaşanmaması adına yapılması gerektiği görülmektedir.

Kai-zen, mevcut durumla yetinebilen bir felsefe olmadığından, mevcut durumun sürekli iyileştirmeye ihtiyacı olduğu ve tespit edilen ihtiyaçların birer problem olduğu değerlendirilmesini yapan Kazien felsefesinde, çözüm yolları da Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde aranmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminde problem çözme adımları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 17 : Problem Çözme Basamakları

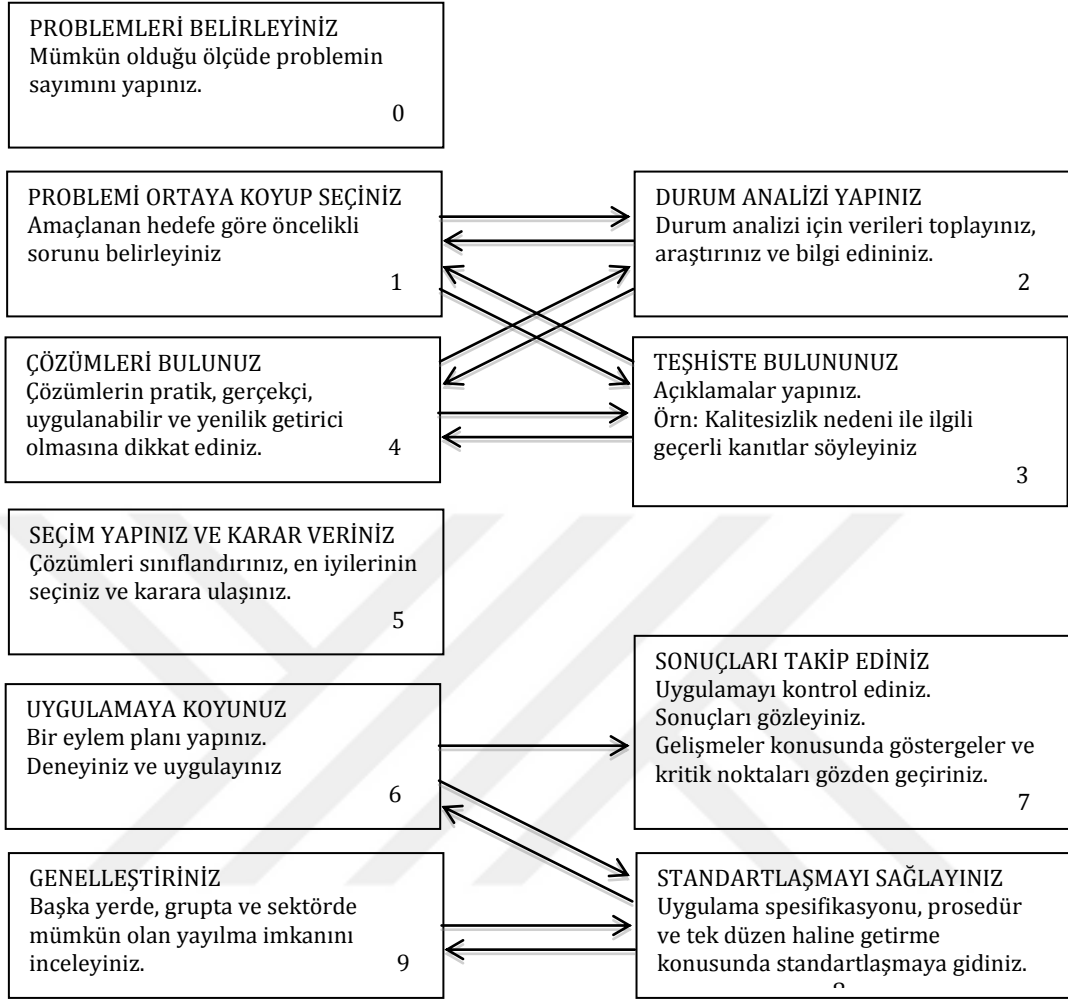


Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.427

Yukarıdaki İsmail Efil in Toplam Kalite Yönetimi isimli kitabında yer alan şekilde görüldüğü gibi problem çözme basamakları yine öncelikle durum analizinden başlamaktadır. Planlamaya dair ne, neden, nasıl, nerede, ne zaman ve kim sorularının sorulması problemin analiz edilmesinde ihtiyaç olan yanıtların sorularıdır. Uygulama, kontrol sonrasında ise önlem alma, iyileştirmenin sürekliliğinin sağlanması adına bir ihtiyaçtır.

Karşılaşılan problem bilimsel nitelik taşıyan bir konuda ise, izlenmesi gereken problem çözme evreleri İsmail Efil in Toplam Kalite Yönetimi isimli kitabında şöyle şematize edilmiştir:

Şekil 18 : Bilimsel Problem Çözmede İzlenen Dokuz Evre



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.429

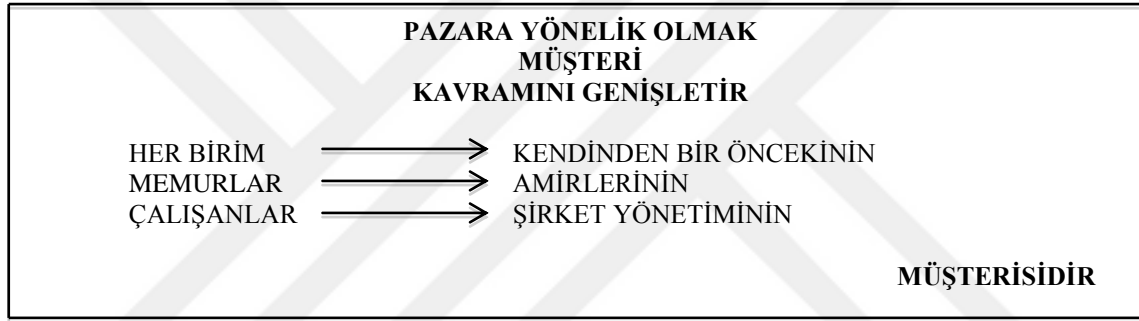
Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi problemin bilimsel nitelikli bir konuda olması, çözüme yönelik çalışmaların analiz aşamasından önce problemin belirlenmesi ve ortaya konulup seçilmesi aşamasından başlamaktadır. Bu aşamada amaçlanan hedefe göre öncelikli problem neyse bunun ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Problemin ortaya konması sonrasında yapılan analizler ve teşhisler ise yaşanan probleme dair gerekçeleri ortaya koymaya yarayacaktır. Problemin çözümüne yönelik çok sayıda önerinin ve bu alternatifler arasında en rasyonel olanın tercih edilmesiyle de uygulamaya geçilmektedir. Uygulamaya dair sonuçların takip edilmesi, standartlaştırılması ve son aşamada da genelleştirilmesi ise bulunan çözümün tüm işletmede, sektörde yani mümkün olan en geniş çapta kullanımına yönelik olmasını sağlayacaktır.

4.7.1.3. Kai-Zen ve Proses Yönetimi İlişkisi

Standart ve geleneksel ürün ve hizmet üretim süreçlerinden farklı olarak Kai-Zen felsefesi sonuçlardan çok proseslerle ilgilenir. “İyileştirme, her zaman için bir önceki procesten ne geleceğinin bilincinde olmayı gerektirir.”⁸¹ Aynı zamanda da “Bir sonraki proses müşteridir.”⁸² Masaaki İmai’ nin Nippon Çelik te danışmanlık yaptığı dönem çalışanlara bu söylemde bulunma nedeni, işletme içinde çalışan farklı bölüm, birim ve departmanların birbirlerini düşman gibi görmeleri idi. Bu söylemiyle; müşterinin yalnızca son ürün yada hizmeti ücreti karşılığı satın alanlar olmadığını, o ürün yada hizmetin üretiminde görev yapan ve bizden sonraki procesta faaliyet gösteren birim, bölüm, departman çalışanları olduğunu ifade etmektedir.

TKY’de bir sonraki departmanın müşteri olarak görülmesi anlayışı aşağıdaki gibi şematize edilebilir:

Şekil 19 : Sonraki Departman Müşteridir



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.124

4.7.1.4. Kai-Zen in Toplam Kalite Kontrol ve Performans İlişkisi

Nihai yani tamamlanmış bir ürün yada hizmetin bitimi sonrasında yapılan son kontroller olarak algılanan ve bu şekilde tanımlanabilen kalite kontrol kavramı, bir işletmedeki tüm fonksiyonların düzenlenmesi, iyileştirilmesi konuları ile anılmaya başlandıktan sonra Toplam Kalite Kontrol adını almıştır. Sürekli bir değişim ve iyileşmeyi amaçlayan Toplam Kalite Kontrol ile sürekli iyileşme anlamına gelen Kaizen aslen, işletmede performansın iyileştirilmesi adına sergilenen çabalardır. *Başlıca şu konuları ele alır:*⁸³

- Kalite güvenliği,
- Maliyetin azaltılması,
- Üretim kotalarının karşılanması,
- Teslim programlarının gerçekleştirilmesi,
- İş güvenliği,
- Yeni ürün geliştirme,
- Verimliliğin artırılması,
- Tedarikçilerin yönetimi,

⁸¹ İmai, a.g.e. S.48

⁸² a.g.e. S.50

⁸³ a.g.e. S.14

“Toplam Kalite Kontrol Uygulamanın amaçları”⁸⁴

- **Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek**
- **Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek herkesin katılımını sağlamak**
- **Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak**
- **Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirmek**
- **Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilmek**
- **İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme çalışanın mutluluğunu düşünme**
- **Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma**

4.7.1.5. Kai-Zen in Rekabetteki Etkisi

Japonyada firmaların Kai-Zen i uygulama konusunda bir rekabet halinde olduğunu belirten İmai, uygulamanın batılı şirketleri de etkilediğini belirtmektedir. Bu anlamda piyasaya yeni ürünler çıkarmanın, ürünleri yenileyerek daha kullanışlı ve fonksiyonel kılmamanın batılı ülke pazarlarını da etkilediğini dolayısıyla Kai-Zen felsefesinin uygulandığı işletmelerde ve ülkelerde diğer işletmeleri ve ülkeleri de kapsayan, teşvik edecek türde bir yenilikçiliğe yönlendiren bir etkisi olduğu söylenebilir.

4.7.1.6. Kai-Zen ve Yenilik Arasındaki Farklar

Kai-Zen ve yenilik arasındaki farkları İmai, Kaizen kitabında oniki madde halinde bir tabloda aşağıdaki şekilde vermiştir.

Tablo 3 : Kaizen ve Yenilik

	KAİZEN	Yenilik
1. Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
2. İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3. Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4. Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici
5. Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda “şampiyon”

⁸⁴ Isikawa, a.g.e. S. 97-98-99

6. Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
7. Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden kurma
8. Kısılcım	Konvansiyonel bilgi çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
9. Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
10. Çaba yönelimi	İnsan	Teknoloji
11. Değerlendirme kriteri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
12. Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilerde daha uygun

Kaynak : Masaaki Imai, Kaizen, S.24

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yenilik faaliyetleri ile kai-zen faaliyetleri işletmede yarattığı etki bakımından, ilerleme, tempo, değişim bakımından, katılım, yaklaşım, tarz bakımından, kısılcım, uygulama için gereksinim, çaba yönelimi, değerlendirme kriteri ve avantajlar bakımından farklılıklar arz etmektedir.

4.7.2. Eğitim

Bir önceki prosesi iyileştirmenin başlangıcı ve sonraki prosesi de müşteri olarak kabul eden Kai-Zen felsefesine göre, eğitim alan tüm personelin, işletmedeki kalite sorumlulukları ile önceki ve sonraki proseslerle bağı konusunda da bilgi edinmiş olmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerinin başarılı olması için, işletmede en üst kademedен en alt kademeye kadar tüm çalışanların sürekli olarak eğitim uygulamalarına katılımı gereklidir. İşletmelerde yapılacak bu eğitimlerin, çalışanların bir sorunla karşılaştıklarında çözümü konusunda doğru karar vermeye yönelik olmasının yanında, Toplam Kalite Yönetimine dair tüm felsefi ve terminolojik bilgiyi de içermesi gerekir ki bu işletme içinde herkesin aynı, kalite dilini kullanması bakımından da önemlidir.

Hiçbir işletme, eğitim ve öğretim yatırımı yapmadan, çalışanlarını gerekli malzeme ve bilgiye donatmadan başarılı bir kalite iyileştirme süreci elde edemez. Başarı için iki temel faktör; bilinç ve eğitim-öğretimdir. Bilinç, TKY uygulamalarını harekete geçirmenin, eğitim ve öğretim ise onu hızlandırmanın yoludur.⁸⁵

Kalite eğitimleri çalışanlara, TKY uygulamalarında hata yapmamaları için bir fırsat sağlar. Kalite kavramının işletme için neden önemli olduğuna dair çalışanları bilgilendirmeyi sağlar.

Eğitim aynı zamanda çalışanların kariyer planlamaları ve gelişimleri doğrultusunda fırsatlar sunabilir, işletme için değerli olduklarını anlamalarını sağlamalarına ve motive olmalarına yardımcı olur.

“Eğitim programındaki yanlışlık veya yetersizlikleri ve bunların sonucunda olabilecekleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.”⁸⁶

- Eğitimin zamanında verilmemesi :
- Eğitimin dersane ortamı ile sınırlandırılması : Dershane eğitimi mutlaka uygulamalı eğitimle pekiştirilmelidir.
- Eğitim programına sıralı yöneticilerin katılımlarının eksikliği : Tepe, üst, orta ve ilk kademe yöneticilerin tamamı eğitilmeden TKY uygulamalarında her an pürüzler çıkabilmektedir.
- Eğitim metoduna güven duyulmalıdır : Eğitimler aktif ve tartışmaya açık olarak yürütülmelidir. Anlatılan konular, işletmede yaşanan olaylarla örneklendirilebilmelidir.
- Eğitim dilinin basit ve anlaşılabilir olması gereklidir :

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde aşağıdaki değerlendirmeler göz önünde bulundurulmalıdır:⁸⁷

- Yeni alınacak personelin yapacağı iş de daikkate alınarak, uzmanlık kodunun gereği olan ihtisasın kazandırılması için gerekli eğitimler belirlenmelidir.
- Herhangi bir sebepten dolayı, görevi değiştirilecek personelin yeni görevin gerektirdiği uzmanlık kodunu alabilmesi için gerekli eğitimler belirlenmelidir.
- Teknolojik gelişmelere paralel olarak, ihtiyaç duyulan uzmanlık ve bunun gerektirdiği eğitimler belirlenmelidir.
- Kalite bilincinin yerleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik eğitimler belirlenmelidir.
- Kalite güvence bölümü tarafından gerçekleştirilecek iç denetimler, kalite sistem denetimleri, özel proses denetimleri ve personel vasıflandırma işlemlerinde ortaya çıkan eğitim eksiklikleri belirlenmelidir.
- Tespit edilen eğitim ihtiyaçlarının, işletme içinden yada işletme dışı eğitim kuruluşlarından (yurt içi ve dışı) karşılanmasına eğitim kurulu karar vermelidir.

Eğitimin işletme içerisinde yönetim kadrosundan başlaması hem yönetimin kaliteye verdiği değer ve önemin tüm işletme çalışanları tarafından anlaşılmasına hem de yönetim kadrosunun da kalite kavramını anlaması, sisteme dahil olması bakımından önem arz etmektedir.

Eğitimle desteklenen, gelişimleri önemsenen çalışanlar, zamanla işletme için küçük yada büyük değişiklikler, iyileştirmeler gerçekleştireceklerdir. Eğitimin

⁸⁵ Kovancı, a.g.e. S.166

⁸⁶ a.g.e. S.179

⁸⁷ a.g.e. S.180

sürekliliği ise bu iyileştirme ve geliştirmeye yönelik çabaların sürekliliği anlamına gelecektir. Bunun yanında başarısı takdir gören çalışanlar da işletmeye fayda sağlayacak yenilikler bulma gayreti için motive olacaktır.

Eğitim sürecinde kazanılan deneyim ve bilgi paylaşılmış olur. Bilginin zaman içinde çürüdüğünü söyleyen Masaaki Imai bu konuda şunları söyler; “*Bilgiyi gereken yerlere dağıtmayan herhangi bir yönetici ve bilgi kullanma sistemi olmayan herhangi bir yönetim şirkete büyük zarar veriyor; olanakları kaybederek israf yaratıyor; yönetim zamanını boşa harcıyor demektir.*”⁸⁸

4.7.2.1. Teorik Eğitim

“*Eğitim, dikkatleri kalite becerisi oluşturmaya çekmelidir.*”⁸⁹ İş başı yapılmadan gerçekleştirilecek teorik eğitiminde odaklanılması gereken konu, toplam kalite bilincinin sağlanması, anlaşılır, akılda kalıcı ve uygulanabilir bir eğitim olması ve sürekli olarak kai-zen çerçevesinde geliştirilmesi olmalıdır.

Teorik eğitim, pratik (uygulama) yapılmadan, pratik eğitim de, teorik eğitim olmadan kavrama ve akılda kalıcılığı bakımından düşük olabilmektedir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle çalışması beklenen kişilerin iş yapış şekillerinde, davranışlarında ve kararlarında istenilen değişimin sağlanması teorik eğitim ve uygulamalı eğitimin pekiştirilmesiyle sağlanabilir.

4.7.2.2. Pratik (Görev Başı) Eğitim

Çağımız, “beşikten mezara kadar eğitim” kavramıyla eğitimin önemini vurgularken bunun nasıl gerçekleştirileceği konusuna bir nevi açıklık getirmiş oluyor teorik ve pratik eğitim kavramlarıyla.

Bu kavram, insanların 6-22 yaş aralığında tüm eğitimini tamamlayamayacağını, üniversitede edinilen yada işe başlamadan önce işyerinde verilen teorik bilgilerle iş yapmasının mümkün olmayacağını ifade eder.

Tıp fakülteleri, özellikle de Devlet Üniversiteleri, Pratik Eğitim kavramının en iyi örneğini oluşturan kurumlardandır. Öğrenciler birinci sınıftan itibaren kampüslerde anlatılanları, küçük canlılar üzerinde uygulayabilmekte ve ilerleyen sınıflarda hastanedeki gerçek hastalar üzerinde, uzman doktorlar nezaretinde pratiğe dönüşebilmektedir.

Lisede biyoloji dersinde, soğan zarına mikroskopla baktığı anı unutanımız muhtemelen yoktur.

Okuma yazmayı dahi bol miktarda pratik yaparak, defterlerimize onlarca defa aynı harfi yazarak öğrenebildiğimiz gerçeğini unutmamak gerek”ir.

⁸⁸ Imai, a.g.e. 93

⁸⁹ Kovancı, a.g.e. S.190

İşletme içinde bir kalite anlayışının hakim olması isteniyorsa, tıp öğrencilerine, teorik eğitimleri akabinde pratik eğitim fırsatının verilmesi gibi, işletmedeki tüm çalışanlara pratik eğitim şansının verilmesi, gerektiğinde işletmenin hayatını kurtarmak ve çok daha uzun yaşamasını sağlamak bakımından son derece gereklidir.

Kendi teknik seviyesini ve anlayışını geliştirmeye çalışan ilk kademe yöneticiler, aynı zamanda kendilerine bağlı çalışanların eğitimi için de bir plan yapmalıdır.

4.7.2.3. Kurumsal Kültür Bilincine Dair Eğitim

Dünya gündeminde 1980 lerde belirginleşen “kurumsal kültür” kavramı, kurum tarafından benimsenen temel değerler yada bir kuruluşta insanların davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler şeklinde tanımlanabilir.⁹⁰

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde gerçekleşen eğitimlerin verimliliği, geliştirilebilirliği ve amaca hizmet etmesi bakımından, eğitimi alanlar tarafından değerlendirilmesi gereklidir.

Kurumsal Kültürün işletmedeki yönetim kadrosunun çalışanlarla ne ölçüde paylaşımcı olduğu ile ilgili bir algı olduğu da söylenebilir. Zira işletmedeki ayırt edici veya bütünleştirici özellikler, sözel olmasa da anlaşılabilir dil tüm işletme çalışanları tarafından yazılı yada yazılı olmayan kurullarla işletmenin yönetim kadroları tarafından inşa edilir.

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde Kurumsal Kültür Eğitiminin; işletme içindeki tüm çalışanları kapsayan ve insan unsurunu merkezde tutarak, müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen, işletme içindeki müşterileri de memnun etmeyi amaçlayan, hatalardan ziyade nihai ve gerçek çözümlere odaklanmış, tecrübe ve önsezilerden ziyade ölçüm ve istatistiklerle karar veren, gelişimin ve iyileşmenin bir anda olmasını beklemeyip sabır gösteren bir modelde ve sürekli olması gerekliliklerini kapsayan nitelikte olmalıdır.

4.7.3. Motivasyon ve Gönüllülük

İnsanların ihtiyaç, arzu ve beklentilerinin istenilen ölçüde karşılanmaması durumunda oluşan duygusal dengesizlik halinin, özendirici bir durum yada bir amaç ile olumlu yönde değişimi olarak tanımlanabilecek motivasyon kavramı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaya karar veren işletmeler için belki de başarıya ulaşmanın ilk ve çok önemli bir adımıdır. Çalışanların motivasyonu yüksek ise sürece 1-0 galip başlandığını söylemek dahi mümkün olabilecektir.

⁹⁰ Takan, a.g.e. S.8

Çalıştığı işletme için değerli olduğunu hisseden tüm çalışanların motivasyonu da yüksek olur.

Çalışanlara değerli olduklarını hissini uyandıran motive edicilerden biri paradır. Paranın, sürekli motivasyon sağlayıcılardan olmadığı Taylor tarafından kanıtlanmıştır. Yönetim Kavramının bir bilim olduğunu ilk ortaya koyan, Bilimsel Yönetimin öncüsü olan Frederick Taylor' ın, çalışanların maksimum üretkenlikle maksimum kazancı elde edebileceklerine dair tezi, yüksek kazanç elde etmesine rağmen üretkenliği ve motivasyonu düşen işçiler nedeniyle çürümüştür.

İnsan ilişkilerinde eski ve ünlü bir söze göre, “İnsan yardım için bir el kiralayamaz; elle birlikte bir adam da gelir.” Bu nedenle çalışma ve çalışmak farklı kuralları izler. Çalışma nesnelere alanına aittir. Kendine ait kişilik dışı mantığı vardır. Ama çalışmak insanların alanına aittir. Dinamikleri vardır. Yöneticilerin her zaman hem çalışmayı hem de çalışma fiilini yönetmesi; çalışmayı üretken ve çalışanı başarılı yapması, her ikisini bütünleştirmesi gerekir.⁹¹

Para bir ölçüde motivasyon sağlayıcıdır ancak, Peter Drucker' in yukarıda belirttiğimiz “çalışmayı üretken ve çalışanı başarılı yapmak” fikri, motivasyon sağlayıcılar arasında paradan başka kavramların olduğu fikrini uyandırmaktadır.

Çalıştıkları işletmede olmaktan onur duyan çalışanların, o işletmenin tarihi, değerleri, inançları, gelenekleri, misyon ve vizyonu gibi daha bir çok değer nedeniyle motivasyonları yüksek olacaktır.

Çalışanlar arasında motivasyonun yüksek olmasını sağlayan diğer bir unsur yetkidir. Çalışanı belli konularda yetkilendirmek, sorumluluk vermek, küçükte olsa karar vermesini sağlamaktır.

Motivasyon sağlayıcılardan; para, kurum kültürü, yetkilendirme yanında en önemlilerden biri de takdir edilmektir. Kendisine ve yaptığı işe değer verilen çalışanın kuruma bağlılığının yanında daha iyisini yapmak adına motivasyonu da artacaktır.

Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. Sözü edilen insanın sistemi geliştirmesi yani yeni ürünler, pazarlar, prosesler ve yöntemler yaratmak için yüksek bir motivasyona ihtiyacı vardır. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel öğenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin de “motivasyon” olduğu görülmüştür.⁹²

*“Çalışanlar etkinliklerinde kendi serbest iradeleriyle yer aldıklarını hissetmezlerse, başarılı olamazlar.”*⁹³ diyen Ishikawa eklemektedir: *“Demokratik yönetimin ideal bir şekilde aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı işleyen sistemler iyi düzenlenmiştir. Eğer bu sistemin yalnızca birine önem verilirse, asla işlemez.”*⁹⁴

⁹¹ Peter Drucker, Joseph A. Maciariello, **Yönetim**, Çeviren : İlker Gülfidan, İstanbul : Optimist Yayınları, 2012, S.276

⁹² Efil, **a.g.e.** S.210

⁹³ Ishikawa, **a.g.e.** S.143

⁹⁴ **a.g.e.** S.143

4.7.4. Müşteri Odaklılık

Müşteri memnuniyetinin karşılanabildiği ölçüde piyasada kalıcı olabileceğini anlayan işletmelerin müşteri istek ve beklentilerine göre ürün ve hizmet üretmeleri gerekliliği konusu yani müşteri odaklılık, toplam kalite yönetiminin en önemli konularından biridir.

4.7.5. İletişim

Yönetimin kalite girişimi iletişimle başlar.⁹⁵ Müşteriye sunulacak mal veya hizmetin tasarlanan şekilde sunulmasını sağlamanın ve ürünü iyileştirme, geliştirmenin temel adımlarından biri her adımda iletişimdir. İletişim sayesinde Toplam Kalite Yönetimine yönelik standartlar, planlar, politikalar ve hedefler tüm çalışanlara aktarılmış olur. Bu nedenle de iletişim dilinin her seviyedeki çalışanların anlayabileceği sadelikte olması gerekir. *“İletişim ayrıca, hizmetin sunumu veya ürünün pazarlanması sonrasında kalitenin nasıl algılandığının belirlenmesi aşamasında da önem arz etmektedir.”*⁹⁶ Ürünün yada hizmetin müşteriye sunulması aşamasında sunumu gerçekleştirecek personelin iletişim becerileri yüksek olanlardan seçilmesi, tasarlanan ve zaman içinde geliştirilen, iyileştirilen ürünün dahi müşteri tarafından tercih edilmesi yada edilmemesi noktasında önemli bir etken olur.

İletişim yüz yüze sağlanabileceği gibi, telefon, mail yoluyla da sağlanabilir. İşletme içinde yapılacak toplantılar, mail yoluyla yada işletme panolarına asılacak duyurularla, teknolojik telefonlara gönderilecek teknolojik mesajlarla, afişlerle kısaca tüm iletişim yöntemlerinin hepsinin birlikte kullanımıyla daha etkili olur.

*“Dürüst ve açık bir iletişim, başarılı bir TKY çevresinin yaratılmasında çok önemlidir.”*⁹⁷ İşletme içinde çalışan tüm personelin birbirlerine güven duymasını, saygı duymasını sağlayacak temel unsurun iletişim olduğunu belirten Ahmet Kovancı, insanların birbirleriyle konuşarak problemleri çözebileceğini, engelleri aşabileceğini, birbirlerini cesaretlendirebileceğini belirtmektedir ve eklemektedir, kaliteli iletişim, serbest ve kısıtlı olmayan iletişimin desteklenmesi ile sağlanabilir.

TKY anlayışı açısından iletişim örgüt içi, örgüt dışı ve hedef kitlede yer alan insanlar açısından kalite hedeflerine dönük kodlanmış bilginin, duygu ve fikirlerin etkileşiminin ve paylaşımının yanı sıra TKY felsefesinin uygulandığı tüm örgüt birimleri içinde sembolleri ve anlamları ortak bir yapıya getirme kararlılığı sürecidir.⁹⁸

*“İşletmeler büyüdükçe verimlilikleri ve kalite seviyeleri, bireyler ve gruplar arasındaki iletişim etkinliğine dayanır.”*⁹⁹

*“TKY de mesajın anlamlı bir hale gelebilmesi için ürünün tasarımı, kalitesi, özellikleri, sunulan hizmetin kalitesi, fiyat, zamanında teslim şeklindeki tüm TK prensipleri kodlanarak alıcıya gönderilmeye hazır hale getirilmelidir.”*¹⁰⁰

⁹⁵ Muhsin Halis, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, 2.Baskı, S.146

⁹⁶ Takan, **a.g.e.** S.66

⁹⁷ Kovancı, **a.g.e.** S.222

⁹⁸ Halis, **a.g.e.**, S.146

⁹⁹ Kovancı, **a.g.e.** S.222

Güçlü iletişim sayesinde işletme içinde çalışanlar arasında güçlü dayanışma, iç müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çaba, arkadaşlık ilişkisi, uyum ve en önemlisi beklentileri anlama ve buna yönelik çaba söz konusu olacaktır. Diğer bir anlatımla dış müşteriler için de söz konusu olan, zaman içinde değişen ihtiyaç ve beklentilerden haberdar olmanın ve üretilen ürün ve hizmetin yeni beklenti ve ihtiyaçlara göre şekillenmesini sağlayan unsur iletişimdir.

4.7.6. Tam Katılımcılık ve Takım Halinde Hareket Etme

Toplam Kalite Yönetiminde sözü edilen, eğitimden müşteri odaklı olmaya, ödüllendirmeden, öneri sistemi kurmaya, iletişimden motivasyona, yaratıcılığa kadar tüm süreçlerde ihtiyaç olan konu tam katılımcılıktır. Tam katılım, işletmede en alt kademe çalışanlardan başlayarak, orta kademe çalışan ve yöneticilere, üst yönetime ve tepe yönetime kadar herkesi kapsayan bir yapıda olmalıdır. Tam katılımcılık astların tüm fikirlerde ve tüm işleyişte üstlerine tabi olmaları yada üstlerin astlara gereğinden fazla yetki devretmeleri anlamına gelmemektedir. Burada aslolan işletme içinde karşılaşılan sorunlara, çözümlenmesi gereken problemlere, kaldırılması gereken engellere karşı gönüllülük esasına bağlı kalınarak, ortak fikir üretme anlamına gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminde Tam Katılım, ürün ve hizmet üretimi süreçlerinde yalnızca sorunla karşılaşıldı durumlarda ortaya çıkarılması gereken bir durum değildir. Ürün ve hizmetin tasarlandığı andan itibaren, tüm süreçlerde tam katılıma ihtiyaç vardır.

Ürün yada hizmetin tasarlanma aşamasından, sorunla karşılaşıldığında çözüme kavuşturulmasına kadar geçen süreçlerde tam katılımın sağlanması, gerçek anlamda takım ruhunun oluşmasına bağlıdır. Bunun yanında değerli fikirlerin ödüllendirilmesi, üst ve tepe yönetimin desteği ve katılımı tam katılımcılığın oluşmasında oldukça etkilidir.

Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları işletme içinde yalnızca belli bir gruba değil, çalışanların tamamını ilgilendiren kapsayan bir çalışmadır. Herkesin katılımına ihtiyaç duyan ve bu sayede uygulanabilirliği olan bir yapısı vardır.

Katılım sağlayan tüm çalışanlar yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri gibi, motivasyonlarını arttırabilecekleri bir ortam da bulmuş olurlar.

“Çalışanların katılımını aşağıdaki kavramlar belirlemektedir:”¹⁰¹

- **Disiplin**
- **Esneklik**
- **Eşitlik**
- **Özerklik**
- **Personel geliştirme**
- **İş yaşamının kalitesi**
- **Yeni buluşlar**

¹⁰⁰ Halis, a.g.e. S.147

¹⁰¹ Takan, a.g.e. S.34

*“Toplam Kalite, bir anlamda, Taylor’cu ve Batı kapitalizminin dünyaya öğrettiği “bireyci” ve “rekabetçi” kültürden “toplumcu” ve “paylaşımçı/işbirlikçi” başka bir kültüre doğru çıktığımız yeni bir yolculuğun adıdır.”*¹⁰²

Tam katılımcılık ve takım halinde hareket etme olgusu, işletme yöneticilerinin liderliğinin yanında, liderlerin, çalışanlara güven duyması, onlara inanması, hatalara kızmayıp, hataların yaşanmasını olağan karşılaması ve bunları bir fırsata dönüştürerek öğrenme ve eğitim sürecine dahil etmesi ve işletme içinde makul ve mantıklı risk alınmasını teşvik etmesi şeklinde ifade edilebilir.

*“Toplam Kalite Kontrol, şüphesiz bütün çalışanların ve bütün bölümlerin katılımı demektir.”*¹⁰³

4.7.7. Ödüllendirme

Toplam Kalite Yönetiminde teşvik edici, motivasyon kazandırıcı unsurlardan biridir. Ödüle layık görülen çalışmalara maddi değeri olan ödüller verilebileceği gibi, çalışmanı ve çalışmayı onore edici nitelik taşıyan belgeler, plaketler, rozetler ve terfi gibi sosyal statü farkı yaratacak, diğer yöneticiler ve çalışanlar tarafından tanınmayı sağlayacak nitelikte de olabilir.

Çalışanlarda daha fazla çalışma isteği oluşturan ödüllendirme, Toplam Kalite Yönetiminin amacına ulaşmasında ve sürekliliğini sağlamada oldukça etkilidir.

Toplam Kalite Yönetimi kitabında, ödüllendirmeye ilişkin, Ahmet Kovancı kitabında şöyle der:¹⁰⁴

Tanınma ve ödüllendirme, amacı gerçekleştirecek şekilde programlanmış toplantılarda yapılmalıdır. Herkes, nelerin kimler tarafından başarıldığını açıkça bilmelidir. Bunun sonucu olarak, diğerleri de bu tür başarılar elde etmek için çalışacaklardır... Sadece üstün performans gösterenlerin ödüllendirilmesini değil, katkısı olan herkesi ödüllendirecek bir sistem geliştirilmelidir. Bu sistem, sadece sonuçları değil, sürecin belirli noktalarındaki performans sonuçlarını da değerlendirmeye uygun olmalıdır... Organizasyon yeni ödül sistemini; müşteri memnuniyetini, maliyet bilincini, risk almayı, grup çalışmalarını, çalışanın ilgisini, bilgi paylaşımını ve mal sahipliğini teşvik edecek şekilde düzenlenmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi, tıpkı performans değerlendirmelerinde takım çalışmasına önem verdiği gibi ödüllendirme sisteminde de, başarılı olan ve başarılı olunmasına katkı sağlayan takımların da takdir edilmesini, ödüllendirilmesi gerektiğini ifade eder.

*“Takım performansı, takıma dahil olan bireylerin tek tek bireysel performanslarının toplamından daha fazla bir şeydi.”*¹⁰⁵ Takım ruhunun geliştirilmesini amaçlayan ödüllendirme sisteminde, bireysel performansların adaletli

¹⁰² Hasan Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar**, 2007, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, S.171

¹⁰³ Ishikawa, **a.g.e.** S.145

¹⁰⁴ Kovancı, **a.g.e.** S.217-218

¹⁰⁵ Şimşek, **a.g.e.** S.186

şekilde değerlendirilmesi ve takımın sağladığı toplam katma değer içindeki payının adil şekilde hesaplanması, takım performansına olumsuz etkileri bakımından hassas olunması gereken bir konudur.

Takım performansının değerlendirilmesinde Goetsch ve Davis (2003) iç içe geçmiş üç boyuttan söz eder: En temelde her çalışan için her durumda ödenmesi gereken asgari bir ücret ve sosyal güvence paketi, bunun üzerine bireyin performansı doğrultusunda bireysel bir ödül ve taltif paketi ve son olarak, takım başarısını güdüleyen takımın bütününe yönelik ödül ve taltif paketi.¹⁰⁶

4.7.8. Öneri Sistemi

Mevcut bir problemin çözüme kavuşturulması adına sunulan teklif ve düşünce olarak tanımlayabileceğimiz önerinin, işletme içinde sistematik şekilde toplanıp, değerlendirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde uygulamaya alınması süreci olarak tanımlayabiliriz.

Osmanlı döneminde dahi öneri sistemi o günün koşullarıyla uygulanmış ve bu sayede sorunların çözülmesi, mevcut durumun iyileştirilmesi, geliştirilmesi yoluna öneri sistemiyle gidilmiştir.

Öneri sisteminin en büyük avantajlarından biri, düşünceleri değerli bulunan çalışanlar, yeni ve farklı fikirler üretmek konusunda çaba gösterecek ve örnek teşkil edeceklerdir. Üretilen her yeni fikir kalite adına, müşteri odaklılık adına rekabet avantajı yaratması bakımından da işletmeye önemli katkı sağlayacaktır.

Çalışanların ise şirket misyonu, vizyonu ve hedefleriyle tam bir uyum içinde yüksek motivasyonla çalışmasını, adanmışlığın ve bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

*“Japon İnsan İlişkileri Birliği’ne göre Japon şirketlerinin öneri sistemi içerisinde ana konular sırasıyla şöyledir.”*¹⁰⁷

- Kişinin kendi işinde iyileştirmeler
- Enerji, malzeme ve diğer kaynakların tasarrufu
- Çalışma alanında iyileştirmeler
- Makineler ve proseslerde iyileştirmeler
- Araç-gereçlerde iyileştirmeler
- Ofis çalışmasında iyileştirmeler
- Ürün kalitesinde iyileştirmeler
- Yeni ürünler için fikirler
- Müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri
- Diğer

Öneri sisteminin işlerliğinin sağlanması ve işlediğinin de öneride bulunan ve bulunmayan tüm çalışanlara aktarılması adına, bir fikri olan çalışanların fikirlerinin toparlanması esastır. Anket, form v.b. yöntemlerle ve tamamen özgürce ve güven içinde beyan edilen fikirlerin toparlanması sonrasında değerlendirilmesi aşamasına geçilir. Tamamen adil, şeffaf ve tarafsızlık ilkesiyle yapılan değerlendirmelerde

¹⁰⁶ Şimşek, a.g.e. S.187

¹⁰⁷ İmai, a.g.e. S.113

işletmeye katma değer sağlayacağına inanılan fikirler ön plana çıkarılır ve son aşamaya geçilir. Bu aşama uygulama aşamasıdır. Uygulama aşamasında, değerlendirmeden geçen fikrin çapına göre karara bağlanır. Küçük ve uygulanabilirliği kolay olanlar ile daha büyük ve uygulanması ancak belli bir altyapı çalışması yapılmasını gerektirenler uygun zamanlar tespit edilerek uygulamaya konulur.

“Japon yöneticiler, aşağıdaki hedeflerden herhangi birine uygun düştüğü sürece her türlü değişikliğe açıktır.”¹⁰⁸

- **İş kolaylaştırmak**
- **Ağırlığı ve sıkıcılığı yok etmek**
- **Rahatsızlığı yok etmek**
- **İş daha güvenli hale getirmek**
- **İş daha üretken hale getirmek**
- **Ürün kalitesini iyileştirmek**
- **Zaman ve maliyetten tasarruf**

“Öneri sisteminin bir başka önemli yönü de, uygulanan her önerinin mevcut standardın gözden geçirilmesine yol açmasıdır.”¹⁰⁹ Gerek yeni fikirlerin üretilmesi bakımından, gerekse fikir üretenlerin aynı zamanda uygulayıcı olması ve işi daha sahiplenerek takip etmesi bakımından, öneri sisteminin sürekli gelişimi sağlamanın belki de en etkili yollarından biri olduğunu söylemek mümkün olabilir.

Bunun yanı sıra öneri sistemleri işçilere, kendi aralarında konuştuklarını amirleriyle de konuşabilme fırsatını vermektedir. Aynı zamanda yönetimin işçilere problemlerini çözebilmeleri konusunda yardım etmesi için de fırsat tanımaktadır.¹¹⁰

Ancak şu unutulmamalıdır ki; *“dinamik bir öneri sisteminin yaratılabilmesi için üst yönetim iyi tasarlanmış bir plan uygulamalıdır.”¹¹¹*

Aşağıda Aisin-Warner isimli firmada kullanılan öneri formu örnek olarak verilmiştir.

¹⁰⁸ İmai, a.g.e. S.115

¹⁰⁹ a.g.e. S.16

¹¹⁰ a.g.e. S.114

¹¹¹ a.g.e. S.112

Tablo 4 : Aisin-Warner Öneri Formu

Değerlendirme Kriteri	Puan
Yaratıcı ve özgünlük	20
Yeni yöntem bulmak için çaba	20
Uygulanabilirlik (Yatay yayılım mümkün mü?)	10
Dolaylı etki (Kaliteyi iyileştirme, iş güvenliğine v.b. katkı)	10
Ekonomik etki (prosesin süresini kısaltma, kaynak tasarrufu gibi konularda, doğrudan katkıda bulunma)	40
Toplam	100

Kaynak : Masaaki İmai, Kaizen, S.117

Bir şirketin görevi kaynakları üretken hale getirmektir. “*Bu nedenle, her şirketin üç önemli kaynağın her biriyle –insan, sermaye ve doğa ürünleri- ve genel olarak üretkenliğin kendisiyle ilgili olarak üretkenlik hedeflerine ihtiyacı vardır.*”¹¹² Üretkenlik hedefinin yakalanması adına öneri sisteminin işletmelerde önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

“*Frederic Taylor’ a sık sık yöneltilen tenkit, işlerini incelediği ilk kademedeki çalışanlara bir kere dahi fikirlerini sormayıp hep onlara ne yapacaklarını söylemiş olmasındı.*”¹¹³

4.7.9. Benchmarking (Kıyaslama)

“*Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmelerin incelenmesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir.*”¹¹⁴

Genel anlamda bir işletmenin kendisi için tanımladığı başarı seviyesine ulaşmak adına, sektöründeki lider konumdaki başarılı işletmelerin işleyiş ve yöntemlerini incelemesi, değerlendirmesi ve bunları kendi işletmesindeki işleyiş ve yöntemlerle karşılaştırarak farklılıklar üzerinden bir plan yapması, bu planın uygulanması ile başarı seviyesinin yükseltilmesi şeklinde ifade edilebilir.

1979 yılında Xerox şirketinin başlatmış olduğu bir faaliyet olarak literatüre geçen benchmarking üzerine yazılan ilk kitaplarda; içsel, işlevsel, rekabetçi, stratejik, jenerik ve yönetsel kıyaslama gibi farklı türlerden bahsedilse de, benchmarking daha genel ifadeyle işletmenin hedeflediği konuya göre; ürüne, sürece ve stratejilere göre benchmarking şeklinde türlere ayrılır.

¹¹² Drucker, a.g.e. S.179

¹¹³ Kovancı, a.g.e. S.266

¹¹⁴ Birol Bumin, Hakan Erkutlu, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1/2002, 83-100, S. 90

“Kıyaslamanın sistematik bir biçimde ve bir süreç olarak ele alınması gerekmekte ve tipik bir kıyaslama süreci aşağıdaki safhaları kapsamaktadır.”¹¹⁵

- Kıyaslama konularının belirlenmesi,
- Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
- Veri toplama yöntemini belirlemek ve veri toplamak
- Kıyaslama yapmak ve farkları bulmak,
- Performans hedefleri belirlemek ve uygulama planı hazırlamak,
- Uygulamak, sonuç almak ve yeniden kıyaslama yapmak

“Kıyaslamanın dört türü vardır.”¹¹⁶

- İç kıyaslama
- Rekabetçi kıyaslama
- Süreç kıyaslaması
- Stratejik kıyaslama

İç kıyaslama adından da anlaşılacağı üzere işletmenin bünyesindeki bölüm, birim ve departmanlar arasında başarılı olanların uygulamalarının değerlendirilmesini ifade etmektedir.

Rekabetçi kıyaslama ise işletmenin piyasadaki rakipleri arasında başarıya ulaşmış olanların uygulamalarının değerlendirilmesini ifade etmektedir.

Süreç kıyaslaması işletmenin yalnızca aynı sektörde bulunan rakiplerinin değil bunun yanında farklı sektörlerde de başarıya ulaşmış firmaların, örneğin pazarlama yöntemleri konusundaki uygulamalarının değerlendirilmesini ifade etmektedir.

Stratejik kıyaslama : *“Bir şirket veya kurumun rakiplerinden öne geçmek için rakiplerinin strateji ve mali performansını iyice irdeleyerek stratejik açılımlar yapma, kurumda yeni bir iş anlayışı, strateji, kurum kültürü geliştirme yoluyla top yekün bir kurumsal dönüşüm başlatma girişimidir.”¹¹⁷*

“Kıyaslamanın başarılı sonuçlar verebilmesi için.”¹¹⁸

- İşletmelerin üst yönetiminin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine,
- Kıyaslamayı yalnızca çalışan endüstri ile sınırlı olarak tutmamaya,
- Kıyaslamanın, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, iş yapma metotları üzerinde yoğunlaşmasına,
- Kıyaslama sonucunda oluşturulacak değişim programının etkin bir biçimde uygulanmasına,
- Kıyaslama için seçilecek konular, bu konularda bulunacak başarılı işletmeler ve özellikle veri toplama safhasının azami özen gösterilerek yapılması vb. uygulamalara bağlıdır.

“Benchmarking’ in amaçları şöyle sıralanabilir.”¹¹⁹

¹¹⁵ Bumin, Erkutlu, a.g.e. S.92

¹¹⁶ Şimşek, a.g.e. S.281

¹¹⁷ a.g.e. S.281

¹¹⁸ Bumin, Erkutlu, a.g.e. S.92

¹¹⁹ Halis, a.g.e. S.156-157

- İşletmenin amaç ve hedeflerini saptamada yardımcı olmak,
- Hedef ve amaçlara ulaşmak için gereken en iyi uygulamaları saptamak,
- Hedefleri, uygulamaları ve amaçları geçerli kılmak,
- Çalışanda motivasyonu sağlamak,
- Şirket kültürünü değiştirmek ve güçlendirmek,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlamak,
- Maliyetleri düşürmek,

“*Benchmarking in faydalarını şöyle sıralanabilir:*”¹²⁰

- Kalitenin iyileştirilmesini ve maliyetlerin düşürülmesini sağlar.
- Rekabetin en üst düzeye ulaşmasına neden olur.
- Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenilmesi sonucunda zaman ve para tasarrufu sağlar.
- En üstün uygulamalar gerçekleştirilir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi sağlanır.
- Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirtilerek amaç belirleme etkinliği artırılır.
- Sanayinin en iyi uygulamalarından haberdar olunması ve bunların araştırılmasına neden olur.
- Sanayinin en iyi ve üstün uygulamalarına ulaşmak amacıyla standardizasyona gidilmesini sağlar.

Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinden biri olan sürekli gelişme ve iyileşme faaliyetini sağlamanın önemli adımlarından biri de, rakiplerin ve dünyaca ünlü markaların sağladıkları başarıya nasıl ulaştıklarının sürekli olarak incelenmesi, değerlendirilmesi ve uyarlanması yani kıyaslamadır.

4.8. Toplam Kalite Yönetiminde Yönetimin Etkisi

4.8.1. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik

Bir işletmede kaliteye dair sorunların çok büyük bir bölümü yöneticilerin kötü planlamalarından kaynaklanmaktadır. Bu durum, ürün yada hizmetin uygun şekilde tasarlanmaması aşamasından başlayarak, çalışanların doğru şekilde organize edilmemesi ve sonunda müşteri beklentilerini karşılamayan ürün ve hizmetlerin müşteriye iletilmesine kadar devam eder. Dolayısıyla bir işletmeyi yöneten liderlere bu anlamda oldukça ciddi sorumluluklar düşmektedir. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi, ancak liderle başlayabilen, devam edebilirliği ve sürekliliği yine liderlerin desteğine ve bizzat iştirakine bağlı olan bir yapıdadır.

Lider, bulunduğu çevreye yarar sağlayan, süregelen gelenekte köklü değişiklikler yapan, çevreyi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir.¹²¹ “Mükemmel organizasyonlarda liderler geleceği şekillendirir, değerler ve etik kurallar için rol model olarak daima çalışanlara ilham ve güven verirler.”¹²²

¹²⁰ Halis, a.g.e. S.157

¹²¹ Wikipedia, www.tr.wikipedia.org (Erişim 23 Ocak 2016)

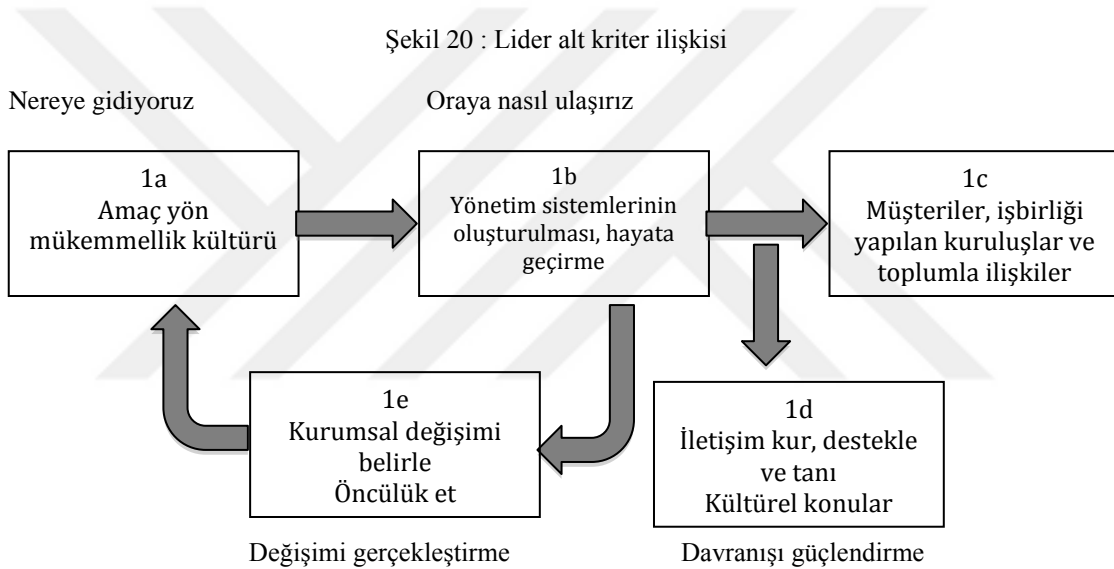
¹²² Efil, a.g.e. S.386

Genel olarak lider tanımı bu olsa da, Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde lider tanımına eklenmesi gerekli olan kavramlar ise; ortak amaçlar, süreklilik, baskıcı olmamak, tüm takımı istekli hale getirmek, bütünleşmek ve aynı amaç üzerine ve istatistiğe odaklanmaktır.

Tanım bu doğrultuda bakılırsa; **lider, bulunduğu çevreye sürekli olarak, ortak amaçlar doğrultusunda yarar sağlayan, süregelen gelenekte;** baskı yapmadan, tüm takımı istekli hale getirerek, bütünleştirerek, aynı amaç üzerine odaklanmasını sağlayarak, **köklü değişiklikler yapan, çevreyi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zeka, bilgi** ve istatistiğe dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiyi denir.

“Organizasyonun başarısını sürdürmesini garanti altına almak için, geleceği öngörebilen ve zamanında reaksiyon verebilen bir alt yapıyı sağlarlar.”¹²³

Lider davranışlarını, İsmail Efil Toplam Kalite Yönetimi kitabında aşağıdaki şekilde şematize etmiştir:



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S. 386

Yukarıdaki şema ile ilgili olarak;

- 1a. Liderler misyon, vizyon değerlerini oluşturur ve rol model olarak uygularlar.
- 1b. Liderler organizasyonun yönetim sisteminin oluşturulmasından, hayata geçirilmesinden ve performansın sürekli olarak takip edilip iyileştirilmesinden sorumludurlar.
- 1c. Liderler dış paydaşlarla (müşteri, işbirliği yapılan kuruluşlarla) ilişkileri yürütürler.
- 1d. Liderler, mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- 1e. Liderler organizasyonun esnekliğini garanti altına alarak değişimi etkili bir şekilde yönetirler.

¹²³ Efil, a.g.e. S.386

“Bir liderin sorumluluğunu açıkça hissetmesi için”:¹²⁴

- İşletmenin geleceği için etkili bir vizyon (görüş) oluşturması ve
- Geniş çaplı fakat somut öz amaçlar ve bu amaçlar için uygun göstergeler geliştirmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının işletmeye yerleşmesi ve sonrasında beklenen olumlu sonuçların elde edilmesinin sabır gerektirdiği bunun yanında Toplam Kalite Yönetimi sürecine başlarken üstlendiği görev ve sorumlulukların bir başkasına devredilemeyecek görev ve sorumluluklar olduğu liderlerin unutmaması gereken bir durumdur.

Her lider aynı zamanda bir yöneticidir. Yönetim işlevinin toplam kalite yönetimine uygun çerçevede yapılması, toplam kalitenin gelişmesi belli koşulların sağlanmasına bağlıdır. Aşağıdaki şekilde toplam kalitenin gelişme koşulları şematize edilmiştir.



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S. 137

Yukarıdaki şekilde yönetim kalitesinin gelişme koşullarının bağlı olduğu konular; planlama ve yönetme, organizasyon, kontrol, araç gerecin sağlanması ve etkinleştirme olarak görülmektedir. Liderin, hem bir yönetici olarak kendisinin hem de kendisine bağlı diğer yöneticilerin, kalitenin gelişme koşullarının gereklerini yerine getirmesi gereklidir.

¹²⁴ Kovancı, a.g.e. S.42

4.8.2. Toplam Kalite Yönetiminde Katılımcılık

Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını bir zaman kaybı olarak nitelendiren ve bu nedenle çalışmalara katılmayan yada zaman zaman katılım gösteren bir yönetimle kadrosuyla yola çıkmak çalışmaların başarıya ulaşması anlamında ciddi bir engeldir. İşletme içerisinde tepe yönetimden en alt kademe çalışanlara kadar katılımı hedefleyen Toplam Kalite Yönetiminde en çok ihtiyaç duyulan ve bir anlamda “olmazsa olmaz” olan Tepe Yönetimin ve Üst Yönetimin eksiksiz ve sürekli olarak katılımıdır.

Uygulamaların başarısı ve dolayısıyla da işletmenin başarısı da bu katılımcılıkla doğrudan orantılıdır. Yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi konusunda diğer tüm çalışanlardan daha önce bu konuda bir donanıma sahip olmalıdır. Konunun önemini, sağladıklarını idrak etmeli ve kendisine bağlı çalışanlarla birlikte düzenli, sürekli ve istikrarlı olarak tüm eğitim ve çalışmalara katılım sağlamalıdır. *“Çünkü, politikaları, prosedürleri, ücretleri, ürünleri, pazarları, Pazar stratejilerini ve fiyatları tepe yönetim belirler ve onaylar.”*¹²⁵

Yönetim kadrosunun, işletme içinde çalışanlara emirler vererek kurgulamaya çalıştığı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarılı olma şansı yoktur. *“Çalışanlar, kendilerinden yapılması istenen davranışları, bunu isteyenlerin de bizzat yaptıklarını görmek isterler.”*¹²⁶ Savaşlarda büyük başarılar kazanmış olan en güçlü liderlerin, askerleriyle birlikte aynı yolda, aynı uğurda ve en önde yürüyen komutanlar olduklarını hatırlamak gereklidir. Liderlerinin kendileriyle aynı yolda ve en başta olduğunu gören tüm askerler, tüm çalışanlar tüm gayretlerini göstereceklerdir.

*“Tepe yöneticiler, aşağıda sıralanan hususları yerine getirerek TKY faaliyetlerinin içinde yer aldığını, tüm çalışanlara hissettirmeli, güvence vermeye devam etmelidir.”*¹²⁷

- Kalite Yürütme Kuruluna ve öncü gruplara yardım etmek.
- Kalite eğitimlerine katılmak.
- Bölümlerarası Kalite İyileştirme Gruplarına, Süreç İyileştirme Gruplarına ve Kalite İyileştirme Gruplarına yardım etmek ve sundukları projeleri incelemek.
- Sertifika ve ödülleri bizzat vermek.
- Müşterilerle direk konuşmak.
- Kalite planlama çalışmalarına liderlik yapmak.
- Kaliteyle ilgili proje fikirlerini bizzat değerlendirip onaylamak.
- Grup toplantılarını ve bölümleri ziyaret etmek.
- TKY dilini konuşmak.

*“TKY, tepe yönetim tarafından sadece talep edilmekle kalmayıp, bizzat uygulanmalıdır ki diğer çalışanlar da bu uygulamalara inansınlar.”*¹²⁸

¹²⁵ Kovancı, a.g.e. S.40

¹²⁶ a.g.e. S.43

¹²⁷ a.g.e.S.44

¹²⁸ a.g.e. S.43

4.8.3. Toplam Kalite Yönetiminde Misyon Belirlemek

Misyon, bir işletmede açık, net, anlaşılır olduğu kadar okunduğunda dikkat çekici nitelik taşıyan, ürün ve hizmetin hangi amaçla ortaya konduğunu belirten yani müşterinin karşılamaya aday olunan ihtiyacının ne olduğunu tam olarak ifade eden cümlelerdir. İşletmede görev yapan tepe yönetimden en alt kademe çalışanlara kadar herkesin ortak görevi olarak ta adlandırılabilir. İşletmenin varoluş nedeni şeklinde de kısa tanımlar yapılmaktadır.

Belirlenen misyona ilişkin tanımın, işletme çalışanlarının kolaylıkla görebilecekleri bir noktada bulundurulması gereklidir. İşletmede oluşturulacak iyi bir misyon cümlesi çalışanların performansında etkili olabileceği kadar aynı zamanda tedarikçiler ve müşteriler üzerinde de etkili olabilir.

Bir sonraki konuda değineceğimiz vizyonun belirlenmesinde de, kararlı ve net çizgilerle belirlenmiş misyon cümlesi etkili olacaktır.

Kısaca işletmenin varoluş nedeni olarak tanımlanan misyon, aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerinden ne ölçüde farklı yada onlardan ne kadar üstün olduğuna ilişkin ayrıcalıklarını misyon cümlesinde ifade edebilir.

İşletmenin belirleyeceği misyon cümlesinin üst yönetim tarafından belirlenmesi, daha alt kademelerde çalışanlar için sadece formalite gereği yazılmış bir ifade olarak algılanabilir. Bu tür bir algıya neden olmaması ve tüm çalışanların belirlenen misyona paralel olarak gereken hassasiyeti göstermesi için mümkün olduğunca tüm çalışanların fikirleriyle oluşturulmuş bir misyon cümlesine ihtiyaç vardır.

4.8.4. Toplam Kalite Yönetiminde Vizyon Belirlemek

İşletmenin temel amacının ne olduğuna ilişkin misyon belirlendikten sonra, gelecekte işletmenin nerede olması hedeflendiğine ilişkin ifadelerdir vizyon belirleme. İşletmenin mevcut durumundan farklı olarak ulaşılması istenen yerdir.

İşletmenin gelecekte olmak istediği, ulaşmak istediği yer, yani işletmenin vizyonu, Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, kararlılıkla ve sürekli olarak uygulanması bakımından önemlidir. Çünkü çalışanlara geleceğe dair net olarak ortak bir hedef gösterilmiştir.

Gösterilen hedefe nasıl ulaşılacağına ilişkin plan yapılmaması işletmenin vizyonunun yalnızca bir tanım olarak kalmasına ve hiçbir zaman vizyon tanımında hedeflenen yere ulaşamamasına sebep olacaktır. İşletme yöneticilerinin belirleyecekleri stratejilerle hazırlanan planlar, vizyon tanımında belirlenen hedefe ulaşmada büyük rol oynayacaktır.

İşletmenin varoluş nedeni yani misyonu kadar, gelecekte nereye varmak istediği yani vizyonu da çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılar için önemli ip uçları barındırmaktadır.

“Aşağıdaki tabloda Misyon ve Vizyon Arasındaki farklar özetlenmiştir.”¹²⁹

MİSYON

- Bugünü yansıtır
- Müşterileri belirler
- Temel süreçleri belirlemeye yarar
- Performans ölçütlerini belirlemeye yarar

VİZYON

- Yarını gösterir
- İlham vericidir
- Kurumun gitmek istediği yönü belirler
- Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar

İşletmenin misyon ve vizyonu tepe yönetim önderliğinde, en alt kademe çalışanlara kadar herkesin fikir ve önerisi alınarak ortak mutabakat şeklinde oluşturulursa, işletme içinde takım ruhunun oluşması ve pekişmesi anlamında çok etkili olacaktır. “İyi liderler, tek sese sahip bir vizyonun pek bir şey ifade etmediğini bilirler. Bu nedenle, vizyonu bütün işletmeyle paylaşır, bütün çalışanların katkı ve katılımını sağlarlar.”¹³⁰

“Vizyon, ana doğrultuyu açıklığa kavuşturmalı, bir ortak amaç duygusu aşılmalı ve işletmenin ne olmak için çaba harcadığını açıkça belirtmelidir; ama vizyon ancak uygulandığı ölçüde iyidir.”¹³¹ Uygulanabilirliği sağlamak için Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerinin, belirlenen vizyona paralel, çalışanların motivasyonunu arttırıcı ve vizyona odaklayıcı olması gereklidir. Vizyona ulaşma anlamında gerçekleşecek değişimlere, çalışanların direnç göstermeden hızla adapte olması, vizyonu anlamaları ve odaklanmalarıyla doğrudan orantılıdır.

Vizyon sahibi bir lider iki boyutlu davranmak zorundadır. Birinci boyut: Lider insanların karşısına çıkar ve mümkün olanın resmini çizer; ama bu noktada durursa hiçbir şey başarılmış olmayacaktır. Vizyonun ikinci boyutu da birinci kadar önemlidir: Burada lider, sonuçlar üzerinde, vizyonun uygulanışı üzerinde odaklanır. Yapılabilir olanı tasarlar, uygular ve sonuçlar yaratır.¹³²

4.8.5. Toplam Kalite Yönetiminde Politika Belirlemek

Bir işletmede belirlenen politikalar hedeflendikleri zaman dilimlerine göre farklılık göstermektedirler. 1 yıl ve daha sürede hayata geçirilmesi hedeflenen bir politika için kısa vadeli politika, 1 yıldan uzun 5 yıldan daha kısa vadede hayata geçirilmesi düşünülüyorsa orta vadeli politika denir. 5 yıldan daha uzun süre alacaklar uzun vadeli politikalar kategorisine girmektedir.

Politikalar belirlenirken işletmedeki üst kademe ve orta kademe yöneticileri sürekli bir fikir paylaşımı içinde olmalıdır. Paylaşılan bilgiler genellikle işletmenin geçmiş dönem performansları üzerinden sonraki dönemlere dair öngörüler üzerine olmalıdır. Geçmiş dönemlerde yapılan hataların tekrarlanmaması ve belirlenen hedeflere istenilen sürelerde ulaşılması adına gerçekleştirilen fikir paylaşımları sonrasında üst yönetim belirlediği hedefleri alt kademe yöneticilere iletirler. Üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin alt kademe yöneticilere ve oradan da işletmedeki diğer çalışanlara yayılması, belirlenen politikaların tüm çalışanlar

¹²⁹ Sarp, a.g.e. S.132

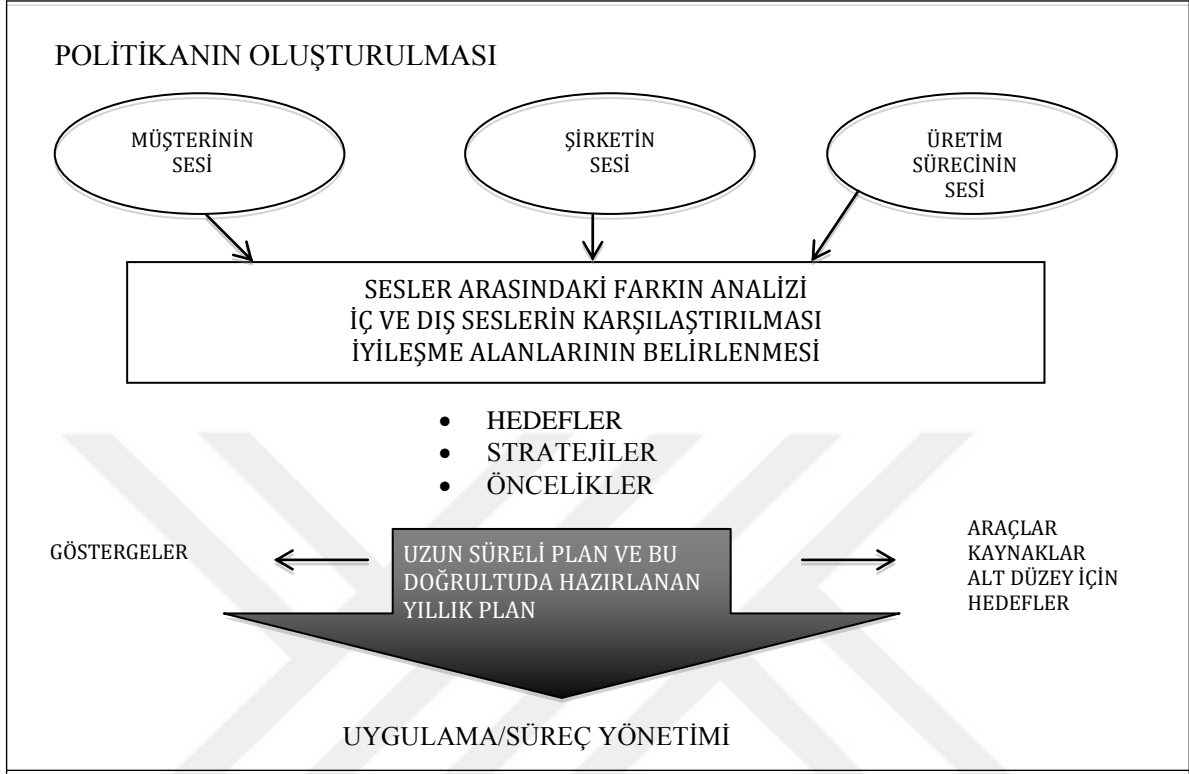
¹³⁰ Halis, a.g.e. S.150

¹³¹ a.g.e. S.150

¹³² a.g.e. S.151

tarafından anlaşılması ve belirlenen amaçlara birlikte yürünmesi anlamında önemlidir.

Şekil 22 : Politikanın Oluşturulması



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.126

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi işletme politikası belirlerken; müşteri sesi olarak gösterilen, müşterinin istek ve beklentileri, şirket sesi olarak belirtilen çalışan memnuniyeti, üretim sürecinin sesi olarak gösterilen, malzeme, tedarikçi, makina, üretimde hata payları, kulak verilmesi gereken seslerdendir. Tüm seslerin analiz edilerek ayrıştırılması ve gerek müşteriler gerek çalışanlar gerekse üretim sürecindeki malzeme, makina ekipmanda iyileştirilmesi gereken alanların tespit edilmesi sonrasında belirlenecek hedef, strateji ve öncelikler bakımından önemlidir. Bu doğrultuda hazırlanan, göstergeler ve kaynaklarla desteklenen uzun süreli planın olması uygulama adımına geçilebileceğini göstermektedir. Uygulanma ve süreç yönetimi, politika oluşturmada son adım olarak gösterilmektedir.

“Politika yayılımı için birtakım ön şartlar vardır.”¹³³

- Her yönetici, önceden belirlenen faaliyet sonucuna ulaşma ve prosesleri iyileştirme (KAİZEN) konusundaki sorumluluğunu doğru kavramalıdır.
- Her düzeydeki yöneticiler, hedefleri gerçekleştirebilmek için geliştirilen kontrol ve denetim noktalarını iyice anlamalıdır.
- Rutin yönetim (koruma) sistemleri şirkette çok iyi yerleştirilmelidir.

¹³³ İmai, a.g.e. S.144-145

İşletmede birden fazla bölüm, departman olması dolayısıyla yine birden fazla sayıda politika belirlenmesi doğaldır. Belirlenen politikalar işletmede farklı yönetim seviyeleri tarafından da belirlenmiş olabilir. “..politika, farklı yönetim kademelerinde farklı formüle edilecektir.”¹³⁴

Üst Yönetim	: Değişim yönünün genel ifadesi (niteliksel)
Bölüm Yönetimi	: Üst yönetim politikasının tanımı (niceliksel)
Orta Yönetim	: Belirli hedefler (niceliksel)
Amirler	: Belirli faaliyetler (niceliksel)

Daha önceki dönemler için belirlenen politikaların gerçekleşip gerçekleşmemesi, çalışanlara gerekli koşulların sağlanmasıyla ilgilidir. Sonuçlara yönelik hedeflerin yanında, hedeflere ulaşılamamasına neden olabilecek etkenlerin tespiti yani proseslere yönelik gerekli önlemlerin alınması da önemlidir. Belirlenen politikalar çerçevesinde, ulaşılamayan hedefler olduğunda, yapılan denetlemeler kişilere yönelik değil tamamen süreçlere yönelik olarak yapılmalıdır. “Yani ..denetlemeler kimin yanlış olduğu değil, neyin yanlış olduğunu gösterir.”¹³⁵

4.8.6. Toplam Kalite Yönetiminde Planlama

Her geçen gün sertleşen rekabet koşulları, işletmeleri uzun yada kısa vadeli, gerçekçi yada hayalci plan yapmak zorunda bırakmaktadır. Dünyanın globalleşmesi yada başka bir tabirle dünyanın küçülmesi, müşterilerin ve tedarikçilerin kullandığımız bilgisayarların hatta telefonların ucunda olması, bu denli kolay ulaşılabilir olması, işletmeleri hayalci planlardan uzak, rakiplerden farklı, ayrıcalıklı planlar yapmaya zorlamaktadır.

İyi bir planlama, işletmeyi yalnızca yönetim ve çalışanları olarak düşünüp organize etmekten öte; piyasa, sektör koşulları, rakipler, müşteriler, tedarikçiler, coğrafi konum gibi tüm dış etkenleri de dikkate alarak yapılmalıdır. İşletmenin rekabete hazır olmasını sağlamak tüm bu etkenlerin planlamaya dahil edilmesi sayesinde gerçekleşebilir.

Hasan Şimşek, planın tanımını Toplam Kalite Yönetimi kitabında şöyle vermektedir:

“Plan, alternatifler arasında bir tercih yapma; bu haliyle aslında bir “karar verme” eylemidir.”¹³⁶ Planlama ise çok sayıda faaliyete ilişkin birden fazla sayıda karar verilmesi sürecidir.

¹³⁴ İmai, a.g.e. S.144

¹³⁵ a.g.e. S.151

¹³⁶ Şimşek, a.g.e. S.226

“Planlama ile ilgili olarak şu na kadar beş önemli model ortaya atılmıştır.”¹³⁷

- Akılcı (Rasyonel) Planlama Modeli
- Sınırlı Akılcılık
- Eylem Temelli Planlama
- Makro Planlama/Uzun Vadeli, Kapsamlı Planlama/İnsangücü Planlaması
- Stratejik Planlama

“Akılcı (Rasyonel) Planlama Modeli:”¹³⁸

- Problemin saptanması ve tanımlanması
- Alternatiflerin geliştirilmesi
- Alternatifler hakkında bilgi toplanması
- En iyi alternatifin seçilmesi
- Uygulama

Yukarıda belirtildiği gibi Akılcı Planlama Modelinde, problemin kendiliğinden oluşması yada çalışanlar tarafından tespit edilmesi sonrasında problemin çözümüne yönelik birden fazla sayıda çözüm yolu üretilmeye çalışılır. Üretilen çözüm yolları arasında yine rasyonel çözümün hangisi olduğuna karar verilir. Bu karar verilirken, çözüm yolları arasında minimum sorun yaşanacak yada hiç sorun yaşanmadan çözüme ulaşılabilecek yol tercih edilmelidir. Tercih yapılırken sorunu uzun vadede çözerek aynı zorunun tekrar yaşanmaması adına verilecek karar yine en akılcı karar olacaktır. Son aşama, verilen rasyonel kararın uygulanmasıdır.

Sınırlı Akılcılık :

İnsan zihninin sınırlı bir kapasitesinin olduğunu düşünen bilim adamları tarafından öne sürülen bir planlama modelidir. “İnsan aklının ve zihinsel kapasitesinin sınırlı olduğunu, akıl sınırsız olsa bile karar verilirken içinde bulunulan ortam ve koşullardan kaynaklanan sınırsızlıkların olabileceğini dile getirmişlerdir.”¹³⁹ Akılcı (Rasyonel) planlama modelinde üçüncü madde olarak belirtilen alternatifler hakkında bilgi toplanması konusunda zaman, maddi kaynak ve zihin olarak yetersiz kalınacağı düşünüldüğünden sınırlı akılcılık modeli geliştirilmiştir. “Sonuç olarak “akılcı planlama modeli” yeniden şöyle yorumlandı.”¹⁴⁰

- Problem saptanır ve karşımıza çıkar,
- Problem çözme konusunda çabucak bir alternatif üretiriz,
- Akla en yakın alternatifi hemen uygulamaya koyarız. Eğer problem çözülmezse bir diğer alternatife geçeriz.

Sınırlı Akılcılık planlama modelinde de Akılcı (Rasyonel) Planlama Modelinde olduğu gibi uygulama, bilgi toplanması sürecinden sonra son aşamada gerçekleştirilmektedir.

¹³⁷ Şimşek, a.g.e. S.226-227

¹³⁸ a.g.e. S.227

¹³⁹ a.g.e. S.226

¹⁴⁰ a.g.e. S.228

Eylem Temelli Planlama :

Eylemli planlama ya göre akıl/bilgi ve eylem iç içe geçmiştir; birlikte yürür. Karar verirken yapmaya, yaparken karar vermeye devam ederiz. 1960 larda Amerikalı Charles Lindblom tarafından popüler hale getirilen modele göre ise, akılcı ve sınırlı akılcı planlama modelleri insan doğasının gerçeğini yansıtmadığı için hayalci ve gerçekleşmesi asla olası değildir.¹⁴¹

Makro Planlama/Uzun Vadeli, Kapsamlı Planlama/İnsan gücü Planlaması:

“Makro planlama modelleri ekonomik ve sosyal kalkınma anlamında planlamanın bir araç olarak devletler tarafından kullanılması geleneğini ifade eder.”¹⁴² II. Dünya Savaşından sonra SSCB (Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği) de dikkat çeken kalkınma nedeninin planlı ekonomi olması, batılı ülkeler tarafından da planlı ekonomiye geçişe neden olmuştur. Devletlerin kamu harcamaları kapsamında altyapı harcamaları, savunma harcamaları gibi kalemler yapılan makro planlama modelleriyle, birinci beş yıllık, ikinci beş yıllık kalkınma planları gibi modellerle öngörülmeye, planlanmaya çalışılmıştır. İlerleyen yıllarda globalleşen ekonomiler ve ülkelerin karşılıklı ticari ilişkileri aynı zamanda iktisadi politikalarda düzenli ve tutarlı olmayı da zorunlu kılmıştır.

Ülkelerin gerek ülke içinde yaptıkları harcamalar gerekse uluslararası çapta ticari ilişkiler nedeniyle uygulamaya koydukları istikrar planları uzun vadeli makro planlamalar olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik Planlama :

Tüm dünya ekonomilerini etkisi altına alan liberal piyasa ekonomisinin, “makro planlama modeli” ile örtüşmeyen karakterde olması yeni bir planlama modeline ihtiyaç olduğunu göstermekteydi. “Makro planlama modeli, “yerini yeni liberal piyasa ekonomisi ile uyumlu, değişimi dinamik bir süreç olarak algılayan, şirket ve firmaları rakipleri olduğu kadar içinde yaşadığı ekonomik ve sosyal çevre ile daha bütünleşik hale getirmeye çalışan “stratejik planlama” kavramı aldı.”¹⁴³

*En basit tanımıyla stratejik planlama stratejik düşünme ve stratejik davranmadır. Stratejik planlama bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda temel kararlar üretme ve davranışlar geliştirmeye yönelik ilkeli bir çabadır.*¹⁴⁴

İşletmelerin canlı bir organizma gibi, ortama ayak uydurup uyum sağladıkları ölçüde hayatta kalabileceklerini savunan stratejik planlama modelinin özellikleri şöyle sıralanmaktadır. “Stratejik Planlamanın Özellikleri:”¹⁴⁵

¹⁴¹ Şimşek, a.g.e. S.228

¹⁴² a.g.e. S.229

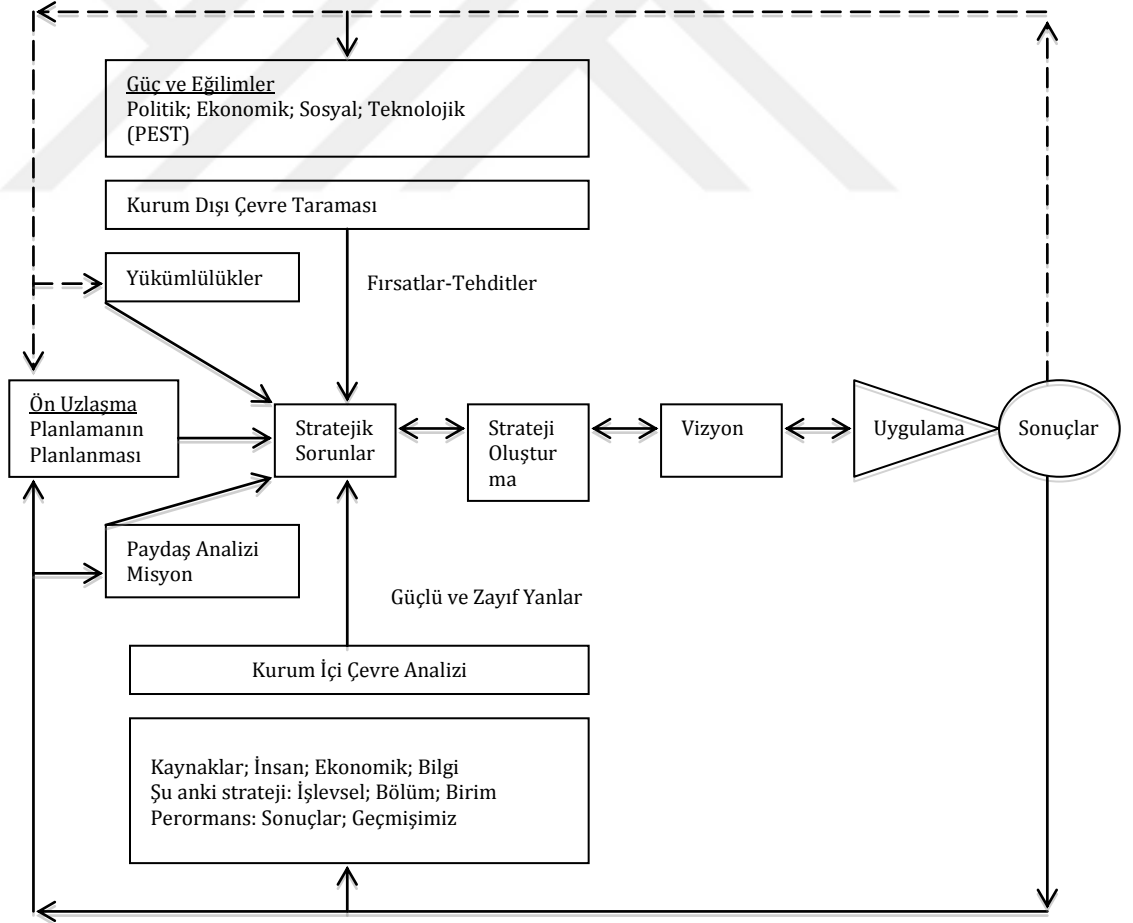
¹⁴³ a.g.e. S.229

¹⁴⁴ a.g.e. S.230

¹⁴⁵ a.g.e. S.231

- Stratejik planlama bir örgütün iç ve dış çevresini anlamasına ve yorumlamasına yöneliktir.
- Stratejik planlamacılar bir örgüt için gerekli olan “başarı vizyonunun” geliştirilmesi ve bunun nasıl başarılacağı üzerinde çalışırlar.
- Stratejik planlama davranış ve uygulamayı ön plana alır. Esnek olduğu için her an ortaya çıkabilecek sürprizlerle baş etmede etkilidir. Uygulanmayan veya uygulanmayacak bir plan, plan değildir. Planlar etkili davranışlar geliştirilmesinin sadece araçlarıdır.
- Stratejik planlamanın uygulanması her durumda önerilmez. Eğer bir örgütte işler sarp sarmışsa, örgüt içinden çıkılmaz sorunlara saplanmışsa stratejik planlama etkili olamaz. Stratejik planlama iyi yada kötü, çevreyle bir etkileşimi olan, kaosa sürüklenmemiş örgütleri daha iyi bir geleceğe taşımak için kullanılabilir. Stratejik planlama, örneğin, iflas durumundaki bir şirket yada kurumu kurtarmanın amacı olamaz.
- Eğer bir örgüt yada kurumda önemli karar merkezlerinde bulunanlar gerekli becerilerden, kaynaklardan ve gelişime yönelik bir inançtan yoksunsa stratejik planlama bir zaman ve kaynak israfı olabilir.
- Eğer bir örgüt gerçekten çok iyi yetişmiş, stratejik düşünebilen ve davranabilen, vizyon sahibi bir lidere sahipse stratejik planlama gereksiz olabilir.
- Eğer, planlama sonucunda ortaya çıkacak şeyler uygulanmayacaksa veya olası görülüyorsa (iş olsun veya bir şeyler yapıyor görünmek için) stratejik planlama düşünülmemelidir.

Şekil 23 : Stratejik Planlama Modeli



Kaynak : Hasan Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, Sayfa 232

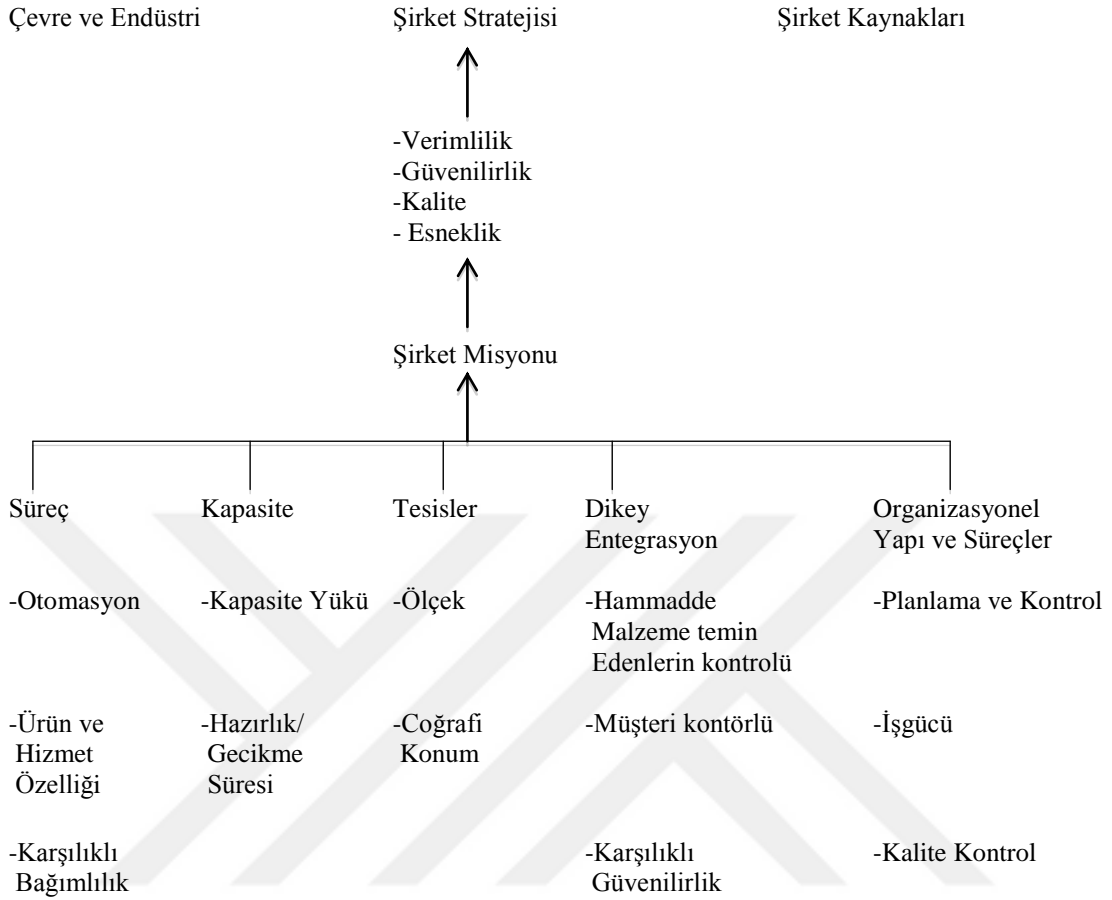
Yukarıdaki şekilde verilen stratejik planlama modelinde görüldüğü üzere; işletmenin güç ve eğilimleri, kaynakları, şu anki stratejisi ve performansı yanında kurum içi ve dışı çevre analizinde tespit edilen faktörler değerlendirilir. Değerlendirmelere işletmenin yükümlülükleri ve misyonu da eklenerek ön uzlaşmaya varılır. Planlamaya yönelik stratejik sorunların aşılması sonrasında da strateji ve vizyon oluşturulması son adımda da uygulanarak sonuçların izlenmesi adımları izlenir. Kurum içi ve dışı çevre tarama ve analizlerinde işletme için fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler stratejik planlamada değerlendirmelere dahil edilir.

4.8.7. Toplam Kalite Yönetiminde Strateji Belirlemek - Kalite Stratejisi Oluşturmak

İşletmenin varlığını sürdürmesi, rekabet edebilirliğini arttırması için bir toplam kalite yönetimi stratejisine ihtiyacı vardır. Bu strateji içinde firmanın var olma nedeni, ileride kendini nerede görmek istediği gibi misyonu ve vizyonuna ilişkin soruların yanıtları da vardır.

Sürekli olarak değişen müşteri istek ve beklentilerine yada devletler tarafından yeni regülasyonların getirdiği farklılıklara uyum sağlayabildiği ölçüde hayatta kalabilen işletmeler bu değişimlere en hızlı şekilde adapte olmak, en az direnci göstermek ve dolayısıyla en az zararla süreci atlatmak için strateji belirlemek zorundadırlar. Strateji oluşturmada işletmenin bazı sorulara yanıt vermesi gereklidir. Bunlar işletmenin misyon ve vizyonunun neler olduğu, hedeflenen müşterinin kim olduğu, ne tür bir pazarda rekabet edileceği, müşteriye sunulan ürün yada hizmetin ne olduğu yani müşteri beklentisini karşılayıp karşılamadığıdır.

Şekil 24 : Strateji Oluşturma



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.117

“Görüldüğü gibi, bir şirket stratejisi oluşturulurken üç temel analiz verileri girdi olarak ele alınmaktadır.”¹⁴⁶

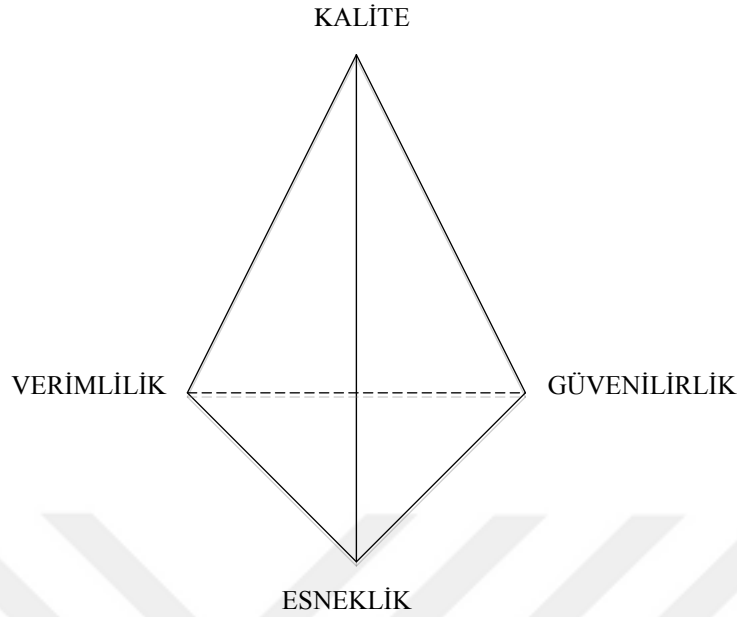
- İşletmenin faaliyette bulunduğu ortamın analizi,
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların analizi,
- Rekabet etme kararı alınan sahaya ilişkin stratejik başarı kriterleri ve bu çerçevede yapılan şirket misyonu tespiti.

Yöneticiler, rekabet sahası olarak seçtikleri alanda önemli olabilecek faktörleri tespit etmekte ve pazara dayalı kriterlerden spesifik bir firma misyonu belirlemektedir. Söz konusu kriterleri bir piramidin köşeleri olarak düşünmek mümkündür.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Efil, a.g.e. S.117-118

¹⁴⁷ a.g.e. S.118

Şekil 25 : Strateji Geliştirme Piramidi



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.118

- **Verimlilik; düşük maliyet ve yüksek produktivite ile düşük fiyat düzeyinde rekabet gücü sağlayabilir.**
- **Etkinlik; şirketin teslim tarihi, teknik becerileri gibi konulardaki yeteneğini ifade eder.**
- **Kalite; mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını ve içsel olarak oluşturulması gereken spesifikasyonları karşılama derecesini göstermektedir.**
- **Esneklik; İşletmenin değişen koşullara göre üretim hacmi, mamul kompozisyonu, mamul karması v.b. alanlarda gereken değişimleri yapabilme kabiliyetidir.**

“Kalite stratejisi geliştirme sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.”¹⁴⁸

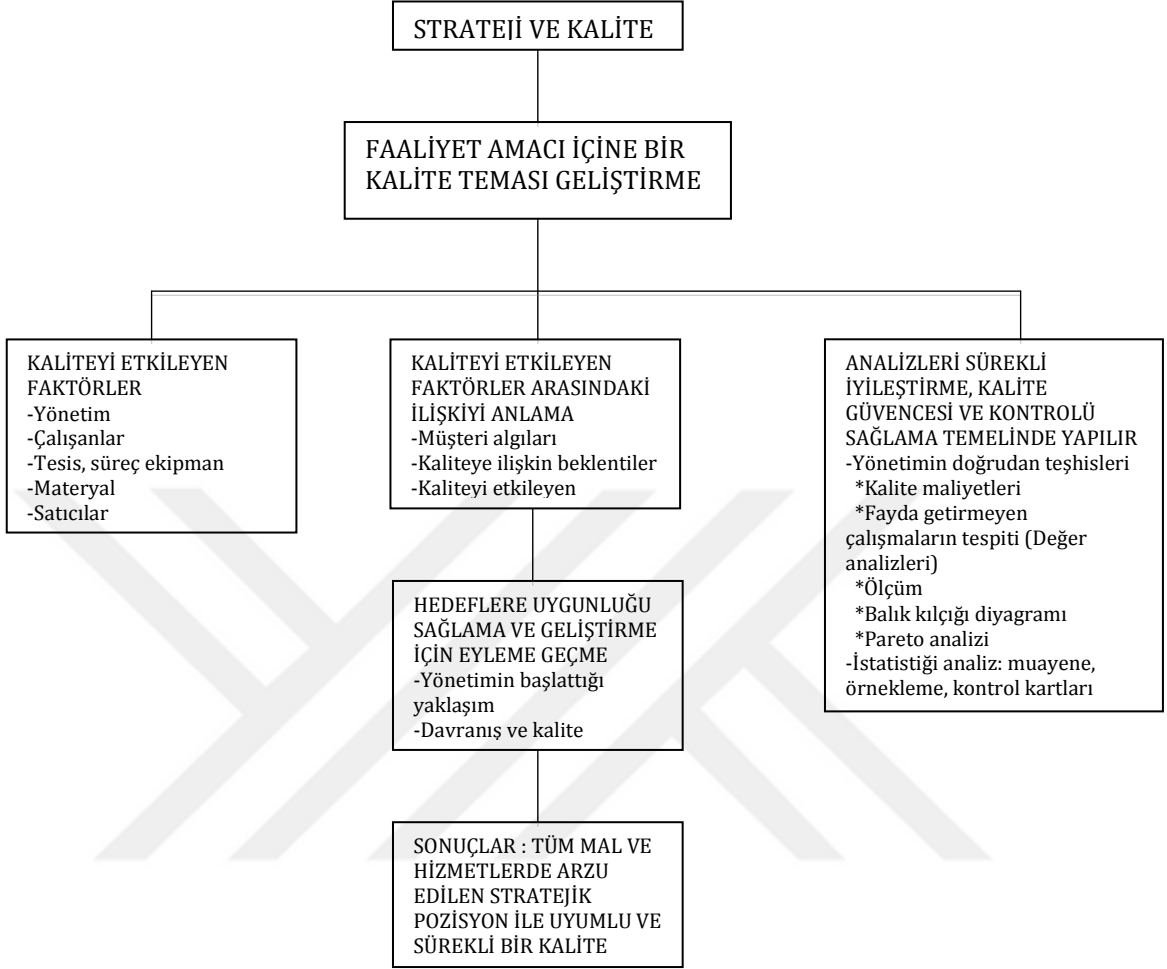
- **Duyarlılık yaratma ve kalite hedefleri belirleme**
- **Bir kalite teması geliştirme**
- **Kaliteyi etkileyen ana unsurların tespiti**
- **Kaliteyi etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek**
- **Faaliyete geçme**
- **Kalite iyileştirme ve kontrolü bazında analizler yapma**

“Kaliteye ilişkin bir strateji oluşturmada yönetimin izlemek zorunda olduğu aşamalar ile planlanan kalite düzeyine ulaşmak için gereken detaylar bir şema üzerinde toplanabilir.”¹⁴⁹

¹⁴⁸ Efil, a.g.e. S.140

¹⁴⁹ a.g.e. S.137-138

Şekil 26 : Kalite Yönetimi



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.138

Yukarıdaki şekilde da görüldüğü gibi kalite ve strateji kavramı, faaliyetin içine bir kalite teması yerleştirme ile başlar. Bu bir ürün yada hizmetin aynı hatta daha düşük fiyata daha yüksek kalitede üretilmesi yada sunulması konusunda hedef belirlemeyi ifade etmektedir. Kaliteyi etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin, sürekli iyileştirmeye yönelik, kalite güvence ve kontrole yönelik analiz edilmesi ile kaliteyi etkileyen faktörler arasındaki ilişkinin anlaşılması faaliyetin içine bir kalite teması yerleştirme anlamında izlenen adımlardır. Hedeflere uygunluğu sağlama ve geliştirme için eyleme geçilmesi ve sonuçların istenilen kalite düzeyinde olup olmadığının izlenmesi ve sürekliliğinin sağlanması, strateji ve kalite kavramlarının son adımıdır.

4.9. Toplam Kalite Yönetiminde Yönetim Tarzları

İşletmedeki başarı ve/veya başarısızlığın dolayısıyla da kaliteye ilişkin problemlerin, oransal olarak, çok büyük bir bölümünü, tasarım konusunda olduğunu, tasarım konusunda son kararı verenin de yöneticiler olduğunu belirten kalite guruları,

Toplam Kalite Yönetiminin lider özellikleri taşıyan yöneticilerle başlatılabileceğini belirtmişlerdir.

4.9.1. Katılımcı Yönetim Tarzı

Kurumun aşağıdan gelen bilgilerle yönlendirilmesini temel alan bir yaklaşımdır ve özellikle pazardaki trendleri takip etmenin birçok küçük kararın stratejiyi etkilediği konumlarda başarılı olur. Bu liderlik tipi ‘sosyal lider’ olarak tanımlanır ve çalışanların yetkilendirilmesi ve delegasyon katılımcı liderliğin temel unsurudur.¹⁵⁰

Demokratik bir yönetim tarzıdır. Astlarına fırsat eşitliği sunar. Yönetici, yöneticilik yetkilerini astlarıyla paylaşarak işin daha sağlıklı yürütüldüğüne inanır. Çünkü temel düşüncede, işletmede verilen kararlar yönetici tarafından tek başına alınmasında dikkatlerden kaçan hususlar olabileceği için karara astların da iştirak etmesi, fikirlerini sunması için bir fırsat verilir. Yetki paylaşılan çalışanlara paylaşıldığı ölçüde sorumluluk ta verilmiş sayılır.

*“Diğer bir deyişle, kültür düzeyi ve bilgi seviyesini her geçen gün artan çalışanlar, başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememektedirler.”*¹⁵¹

Katılımcı yöneticiler, astların fikirlerinin alınması sayesinde, fikir ve yeteneklerinin değerli olduğu yani kendilerinin işyeri için değerli oldukları hissi ile motive olmuşluklarının arttığına ve buna bağlı olarak ta işyerindeki huzurun arttığına inanan yöneticilerdir.

*“Yönetime katılma, tanımından da anlaşılacağı üzere üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlar:”*¹⁵²

- Alt yönetim kademelerinin veya çalışanların işletme politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması,
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benliklerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile yönetilenler arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek işletmenin daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyişle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılımcı yönetim tarzını riskli bulan yöneticiler daha otokratik temelli yaklaşımlar içinde olurlar. Çünkü yetki paylaşımının, kendisine ait yetkilerde azalmaya neden olacağı endişesi hakimdir. Bu yönetim tarzının diğer bir sıkıntı olabilecek yanı zaman kaybına neden olabilmesidir. Bu özelliği nedeniyle de katılımcı yönetim tarzı, işletmelerdeki kriz dönemlerinde başvurulmaması gereken bir yönetim tarzıdır.

¹⁵⁰ http://kobitek.com/yonetim_tarzları (Erişim : 23/02/2016)

¹⁵¹ Kovancı, a.g.e. S.253

¹⁵² a.g.e. S.253

“Yapılan bir araştırmaya göre; işlerine, yaşlarına ve temellerine bakılmaksızın bütün ilk ve orta kademe yöneticilerin katılımcı yönetim uygulamasına ilişkin aşağıda sıralanan endişeleri duydukları gözlenmiştir.”¹⁵³

- İş güvenliği kaybı.
- Güç ve otorite kaybı.
- İş yükünün artması.
- Değerlendirme amacıyla yapılan sorumluluk ve ölçümlerin kaybı.
- Yönetici ve çalışan arasındaki bire bir ilişki erezyonu.
- Üst yönetimin desteğinden şüphelenme.
- Başarısızlık korkusu.

Katılımcı yönetime dair korkulara rağmen bu sayede daha geniş iletişim tabanı oluşur, takım ruhu gelişir, farklı fikirlerin ve yeteneklerin doğması, ortaya çıkması kolaylaşır, demokratik bir iş ortamı sağlanır ve sorunlara ortak fikirler sayesinde çözüm üretilmesi neticesinde iş yapma gururunu tüm takım yaşar.

4.9.2. İşbirlikçi Yönetim Tarzı

Toplam kalite yönetiminin sürekli yenilikçi olan yapısı, yönetim modellerinde de yenilikçi olmak, özellikle iş dünyasına atılmaya başlayan yeni kuşaklarla önceki nesiller arasındaki iletişimi güçlendirmek, aynı dili konuşmalarını sağlamak adına, bu alanda da yeniliği gerekli kılmıştır.

İnternet penceresinden tüm dünya ile ilişimde olan ve dünyadaki gelişmelerden haberdar olan yeni nesil, takım ruhu kavramının yalnızca işletmede çalışanlardan oluşan takımlar olmadığını bilincindedir. Yani işletme yöneticilerinin, çalışanların da olduğu takımın bir parçası olduğunun farkındadır. Aynı takımın oyuncularını olarak, yönetici ve çalışanlar arasındaki kalın çizgilerin, takımın ve dolayısıyla işletmenin verimliliğini etkilediğine inanan yöneticiler, yeni neslin de verimli çalışmasını sağlayacak nitelikte, çalışanlarıyla işbirliğine dayalı yönetim modelini tercih etmektedirler.

Yöneticiler, güç paylaşımına dayalı işbirlikçi yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılıklarını geliştirecekleri ve işi sahiplenecekleri çalışma ortamının gelişmesi konusunda liderlik etmektedirler.

“Geleneksel ve işbirlikçi liderlik anlayışları arasındaki bazı temel farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir;”¹⁵⁴

- Geleneksel liderlik gücünü bulunduğu makamın vermiş olduğu otoriteden alırken, işbirlikçi liderlik gücünü işbirliğiyle yürütülen işlerden ve ekibinden alır.
- Geleneksel liderlikte eldeki bilgi ve haber mülkiyette korunup paylaşılmazken, işbirlikçi liderlikte eldeki bilgi ve haber tüm ilgililerle paylaşılır.
- Geleneksel liderler takım üyelerinden gelen fikir ve önerileri ara sıra dinlerken, işbirlikçi liderler takım üyelerini fikir ve öneri üretmeleri konusunda cesaretlendirirler.

¹⁵³ Kovancı, a.g.e. S.262

¹⁵⁴ <https://kaliteturkiye.wordpress.com> Yusuf Ziya Alpaslan (Erişim : 28/02/2016)

- Geleneksel liderler meseleler karşısında takım üyelerine kararlaştırılmış ve onaylanmış nihai çözümü sunarlar, işbirlikçi liderler meseleler karşısında takım üyeleri ile birlikte beyin fırtınası yapar ve çözüme gitmeye çalışırlar.
- Geleneksel liderler zaman ve kaynak tahsisini sadece gerekli olduğu kanıtlanmış zamanlarda gerçekleştirirken, işbirlikçi liderler her an zaman ve kaynak tahsis etmeye hazırdırlar.
- Geleneksel liderler belirli görev ve sorumluluklara bağlı kalırlarken, işbirlikçi liderler gelişim ve değişim için görev ve sorumluluklar belirlerler.
- Geleneksel liderler genellikle sorunlarla mücadele edip, etkilerine yoğunlaşırken, işbirlikçi liderler sorunların kök nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışırlar.
- Geleneksel liderler personellerinin performansını genellikle şirket politikaları doğrultusunda ve yıllık bazda gözden geçirirken, işbirlikçi liderler personellerine anlık ve sürekli olarak koçluk yaparak onlar hakkında geri bildirimlerde bulunurlar.

İşletme içindeki fikir ayrılıklarını genellikle fikirlerin bir sentezini oluşturarak çözmeye çalışan işbirlikçi yönetim tarzı, zorlayıcı olması gereken durumlarda da bu özelliği kullanır. Güç paylaşımı ve katılım esasına göre yürütülen bu yönetim tarzında insan ilişkilerinin çok iyi olması hedeflenmez.

İş dünyasında, bir işletmenin sektördeki diğer işletmelerle rekabet edilebilirliğinde dahi “işbirlikçi rekabet” olarak adını duyurmayı başaran “işbirliği” kavramının, Toplam Kalite Yönetiminde, “İşbirlikçi Yönetim” adıyla yönetim tarzları arasındaki yerini aldığı görülmektedir.

4.10. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite – Maliyet İlişkisi

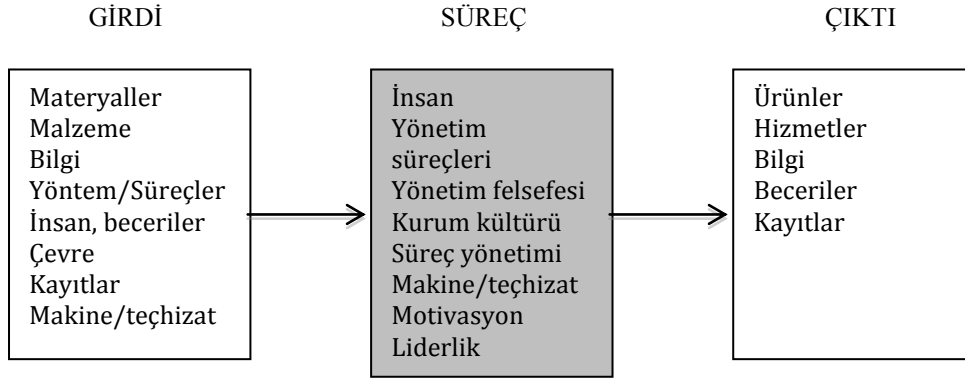
“*Kalite ucuz, kalitesizlik daima daha pahalıdır.*”¹⁵⁵ Ancak bu durumun tersi daha yaygın bir düşüncedir. Daha kaliteli ürün ve hizmet üretiminin maliyetleri de aynı oranda arttıracığı düşünülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaya başlamış yada bu konuda hazırlık yapan işletmelerin yöneticileri, bu düşünce nedeniyle, özellikle satışların dönemsel olarak azalması yada bölgesel bir kriz yaşanması durumunda, maliyetleri düşüreceğine inanarak kalite çalışmalarına ara vermekte yada tamamen durdurmaktadırlar.

Tezimizin ilerleyen bölümlerinde değineceğimiz Faktoring lerden birkaçında, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları da aynı gerekçeyle sonlandırılmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminde konu maliyetler olduğunda 1950 lili yıllardan itibaren sistem kuramı devreye girmektedir. Bu kuramda ürün ve hizmet üretiminde girdi, süreç ve çıktı ilişkisi değerlendirilmektedir. Aşağıda sistem yaklaşımının basit bir örgüt/işletmeye uyarlanmış hali gösterilmiştir.

¹⁵⁵ Şimşek, a.g.e. S.261

Şekil 27 : Girdi-Süreç-Çıktı ve Kalite İlişkisi



Kaynak : Hasan Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi S.261

Şekilde de görüldüğü gibi; “Çıktının kalitesi, girdinin kalitesi ve sürecin yönetilme kalitesinin bir fonksiyonudur.”

“Tipik bir mal ve hizmet üretimin sürecinde üç tür maliyet söz konusudur.”¹⁵⁶

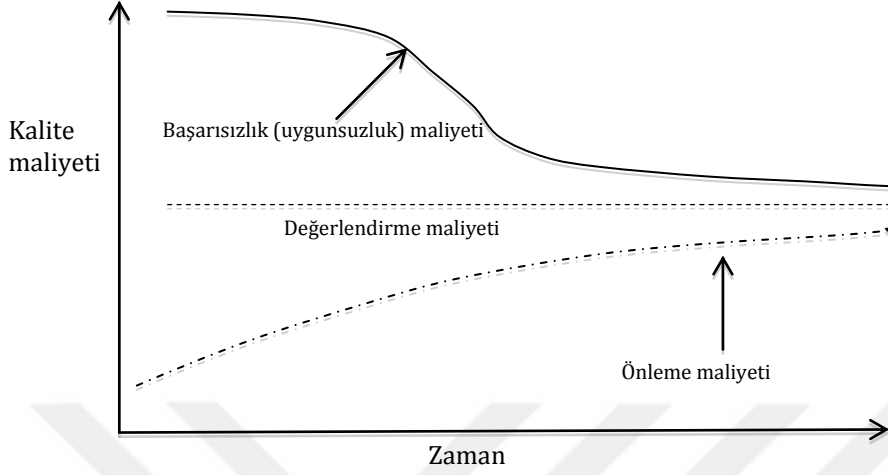
- **Başarısızlık (veya uygunsuzluk) maliyetleri**
- **Değerlendirme maliyetleri**
- **Önleme maliyetleri**

Yukarıda maddeler halinde belirtilen maliyet türlerinden başarısızlık veya uygunsuzluk maliyeti, daha çok kalite politikası olmayan işletmelerde, tasarlanan şekilde ürün yada hizmet üretilmemesi durumunu ifade etmektedir. Değerlendirme maliyeti ise kalite politikaları geliştirmek yada kaliteyi iyileştirmek için yapılan kontrolleri, anketleri ve test süreçlerini ifade etmektedir. Yani tasarlanan kaliteye, ürün ve hizmet üretiminde ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesinin maliyeti olarak değerlendirilmektedir. Önleme maliyetleri ise tasarlanan ürün ve hizmetin tasarlanan dışında bir şekilde üretilmemesi adına yapılan önleme girişimlerine yönelik maliyetlerdir.

¹⁵⁶ Şimşek, a.g.e. S.261

Maliyetler arasındaki ilişkiyi J.Bank aşağıdaki şekilde göstermektedir:

Şekil 28 : Kalite Maliyeti ve Zaman İlişkisi



Kaynak : Hasan Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi S.264

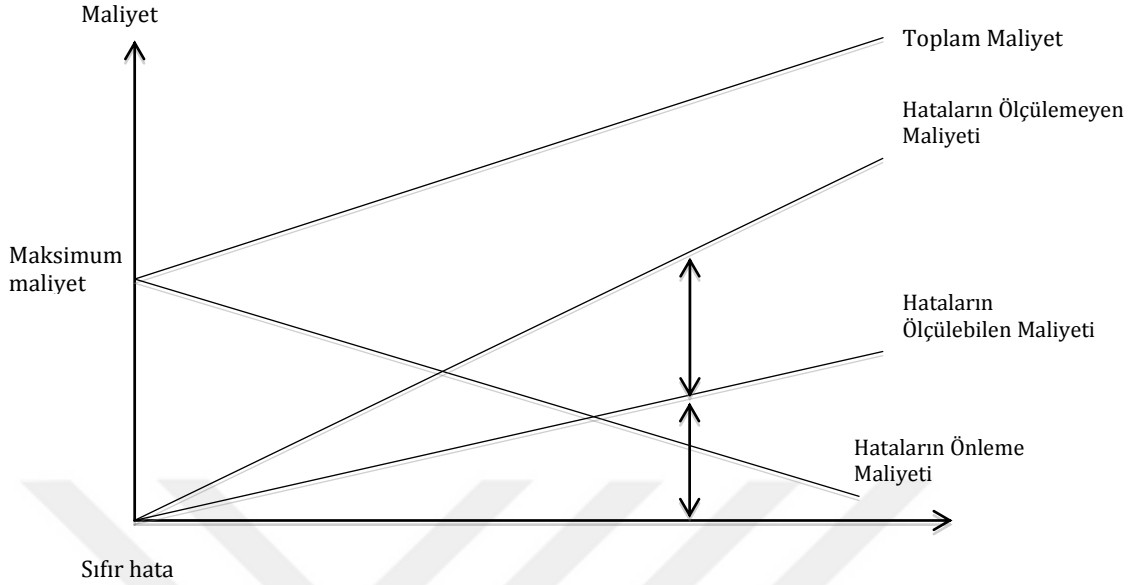
“Yukarıdaki grafikten şu sonuçlar çıkarılmaktadır;”¹⁵⁷

- **Önleme maliyetleri, eğitim yatırımı, planlama, süreç ve sistemlerin kurulması ve devreye sokulması nedeniyle ilk etapta artacaktır.**
- **Değerlendirme maliyetleri denetim ve kontrol maliyetlerinin düşmesi nedeniyle yavaş olmakla birlikte uzun vadede düşecektir.**
- **İç ve dış başarısızlık (veya uygunsuzluk) maliyetleri önleme maliyetleriyle ilgili önlemlerin devreye girmesiyle birlikte hızla düşecektir.**

Kalite ve maliyet arasındaki ters orantı göstermektedir ki, kalitede en üst sınırlara ulaşmak, maliyetlerde de aynı oranda tersi yönde etki oluşturmaktadır. Aşağıdaki grafik kalite maliyet ilişkisini göstermektedir.

¹⁵⁷ Şimşek, a.g.e. S.265

Şekil 29 : Kalite Maliyet İlişkisi



Kaynak : İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, S.103

4.11. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri

Kalite ödülü almak öncelikle bir işletme için önemli bir prestij konusudur. Kalite belgesi almaktan farklı olarak, kalite ödülünün her yıl yeniden yapılan değerlendirmelerle uygun olan firmaya verilmektedir. Ödülü almak yada yeniden hak etmek isteyen işletmelerin, Toplam Kalite Yönetimi ilke ve prensiplerini tam olarak uyguladıklarından emin olmaları gereklidir.

Bu ödüllerin en belli başlı olanları Deming ödülü, Avrupa Kalite Ödülü ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülüdür. “Bu ödüllerin genel amacı şöyle özetlenebilir.”¹⁵⁸

- Rekabete katkısı nedeniyle TKY’ nin daha yaygın tanınmasını sağlamak;
- Yerleşik ölçütler ve endüstriden haberciliğe yönelik kişisel değerlendirmeyi teşvik etmek;
- Başarıyla uygulanmış kalite stratejileri ve bu stratejilerin uygulanmasından elde edilen yararlaraya yönelik bilginin paylaşım ve dağıtımına ön ayak olmak;
- Kalitede mükemmellik ve TKY’ nin başarıyla uygulanması için gerekli şartların anlaşılmasını sağlamak;
- Firmaların sürekli gelişim işlevine girmesini teşvik etmek.

Dönemin başkanı Reagan ın Amerika Birleşik Devletlerindeki Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerini teşvik etmek adına önerdiği Malcolm Baldrige Kalite Ödülü, yılda bir defa verilen ve en fazla 6 firmaya verilmekte olan bir kalite ödüdür.

¹⁵⁸ Halis, a.g.e. S.93

“Baldrige ödülündeki kategoriler ve kalemleri puanlama durumları şöyledir;

Tablo 5 : Baldrige Ödülündeki Kriterler

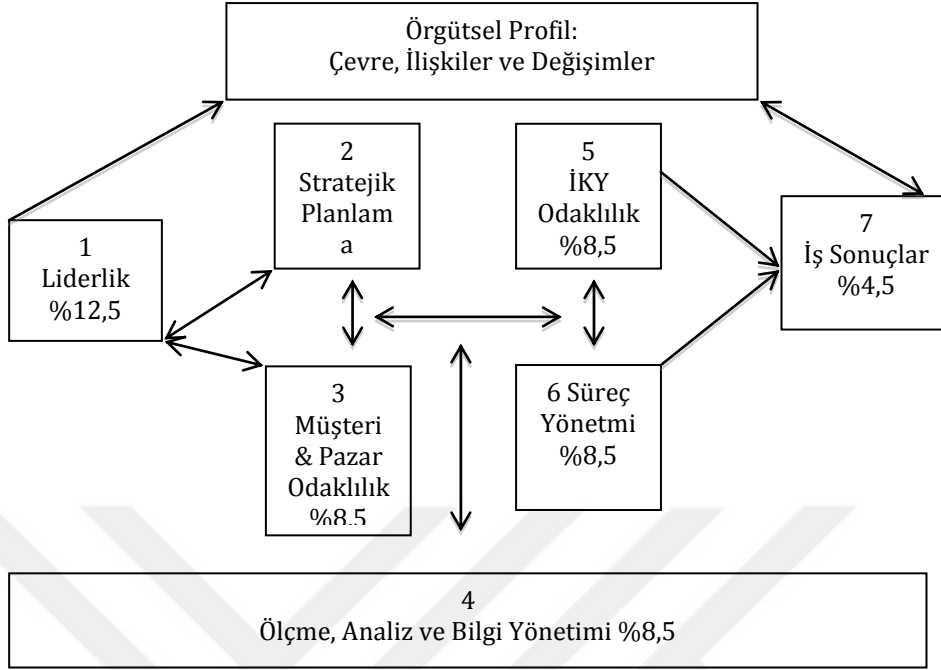
KRİTERLER	ALT KRİTERLER
1. Liderlik (45 puan)	a. Örgütsel Liderlik b. Sosyal Sorumluluk
2. Stratejik Planlama	a. Strateji Geliştirme b. Strateji Yayılımı
3. Müşteri ve Pazar Odaklılık	a. Müşteri ve Pazar Bilgisi b. Müşteri İlişkileri ve Müşteri Memnuniyeti
4. Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	a. Örgütsel Performans Ölçümü ve Analiz b. Bilgi Yönetimi
5. İnsan Kaynakları Odaklılık	a. İş Sistemleri b. Çalışanların Öğrenmesi ve Motivasyonu c. Çalışanların Refahı ve Tatmini
6. Süreç Yönetimi	a. Değer Yaratma Süreçleri b. Destek Süreçleri
7. İş Sonuçları	a. Müşteri Odaklı Sonuçları b. Ürün ve Hizmet Sonuçları c. Finans ve Pazar Sonuçları d. İnsan Kaynakları Sonuçları e. Örgütsel Etkililik Sonuçları f. İdari ve Sosyal Sorumluluk Sonuçları

Kaynak : Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi, S.96

Tabloda görüldüğü gibi Baldrige Kalite Ödülünde yedi farklı ana başlık üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Bu ana başlıklar kendi içinde de en az iki olmak üzere üç ve beş farklı alt kriter üzerinden de değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi liderlikle ilgili puanlama diğer başlıklar içerisinde en yüksek olanlardan biri. Bunun nedeni de daha önceki konularda da değinildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi liderle başlar.

İşletmelerin bu yedi farklı süreci ne şekilde kullanmaları gerektiğine dair sema ise şu şekilde verilmektedir:

Şekil 30 : Molcolm Baldrige Kalite Ödülü

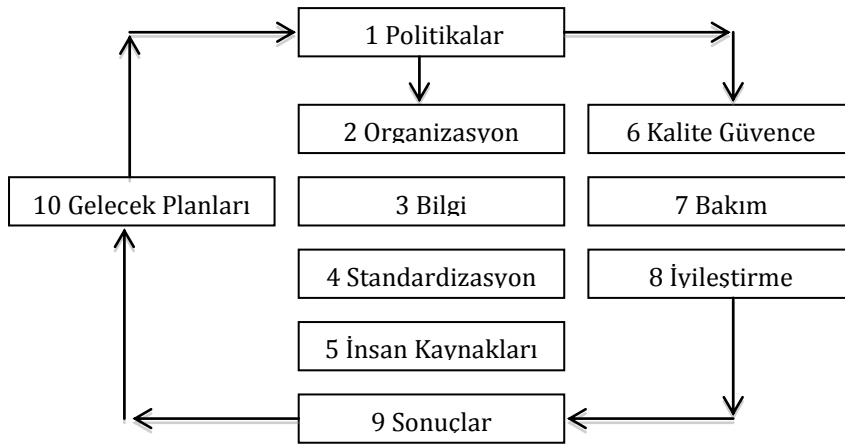


Kaynak : Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi, S.97

Şekilde görüldüğü gibi, işletme bünyesinde üretilen mal ve hizmetin mükemmel seviyede olabilmesi, yani iş sonuçlarında Malcolm Baldrige ödülüne layık bir mükemmelliğe ulaşmanın yolu öncelikle liderlik olmak üzere, stratejik planlama, müşteri odaklılık, ölçme, analiz etme ve bilgi yönetimi, insan kaynakları odaklılık ve süreç yönetimi aşamalarından oluşmaktadır.

“Deming (Bireysel) ödülü ilke olarak, istatistiksel kalite kontrolle ilgili teorilerin gelişim ve yayılmasına katkıda bulunan kişi yada kişilere verilir.”¹⁵⁹ Deming Ödülü 11 ilke üzerine kurgulanmıştır. Bunlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 31 : Deming Kalite Ödül Modeli



Kaynak : Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi, S.101

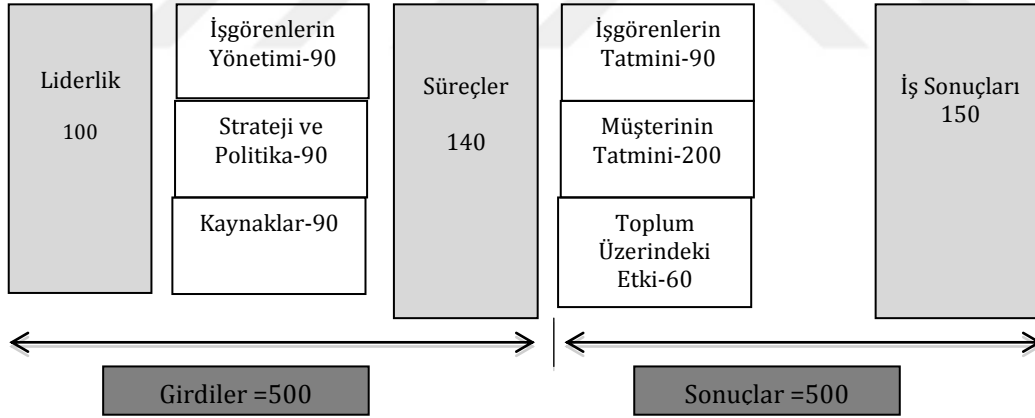
¹⁵⁹ Ishikawa, a.g.e. S.12

Yukarıdaki şekilde de bahsedilen ilkelerin açılımını Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi kitabında maddeler halinde de sıralamıştır. “Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.”¹⁶⁰

- Yönetimin bağlılığının oluşturulması
- Üst yönetim önderliğinde kalite yönelimli politikaların belirlenmesi ve takip edilmesi,
- Organizasyon ve politikaların gözden geçirilmesi,
- Bilginin yetkilendirilmiş personele yayılımı,
- Kaliteye ilişkin bilgi toplanması, yayılması ve kullanılması,
- Sadece istatistiksel süreç kontrol verilerinin değil, lojistik ve insanla ilgili konuların da analiz edilmesi,
- Çalışanların plan, strateji ve odak noktalarının standardize edilmesi,
- Parametrelerin sağlandığını garanti edecek bir kalite kontrol sisteminin kurulması,
- Sürekli revize edilen özellikli ölçütlere göre kalite güvencenin sağlanması,
- Etki ve sonuçların açıkça tanımlanması ve
- Gelecek planlarının kaizen benzeri, zaman kısıtlarını bulan ve optimize eden süreçlere odaklı olmasıdır.

Tıpkı Amerikalıların Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerini teşvik etmek için Malcolm Baldrige ödülünü organize etmesi gibi, Avrupa’da da bu amaçla 1991 yılında Avrupa Kalite Ödülü faaliyetleri başlatılmıştır. Dokuz kriter üzerinden yapılan değerlendirmelerle sahiplerini bulan Avrupa Kalite Ödülünün şematize edilmiş kriterleri aşağıda verilmiştir.

Şekil 32 : Avrupa Kalite Ödülünde baz alınan 9 kriter ve puanları



Kaynak : Muhsin Halis, Toplam Kalite Yönetimi, S.103

Şekilde görüldüğü gibi sonuçlar kısmında görülen başarı, girdiler kısmındaki uygulanabilirlik ve başarı seviyesine göre değişebilmektedir. “Girdi ölçütleri kurumun neler yapması gerektiğini, çıktı ölçütleri de neleri başarması gerektiğini içerir.”¹⁶¹

¹⁶⁰ Halis, a.g.e. S.100

¹⁶¹ a.g.e. S.103

“Bir firmanın organizasyonu İKK ve TKK ile daha etkin oldukça ve herkes bundan hoşnutsa, ödül adeta kendiliğinden gelir.” ¹⁶² İşletmedeki çalışanlar, tedarikçiler ve özellikle müşteri memnunsa, Toplam Kalite Yönetimi doğru kurgulanmış demektir.



¹⁶² Ishikawa, a.g.e. S.12

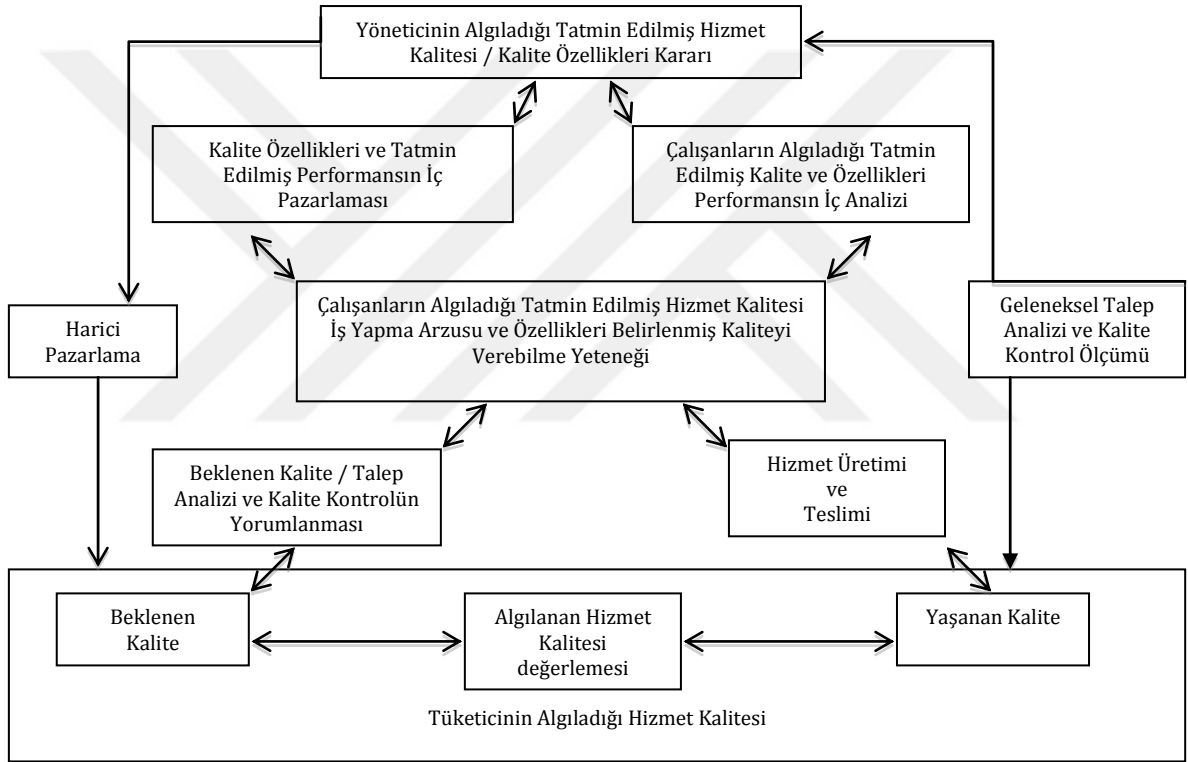
Üçüncü Bölüm

5. HİZMET KALİTESİ

5.1. Hizmet Kalitesi Nedir?

“Müşterinin beklentileri karşısında hizmet seviyesinin ne kadar iyi bir şekilde gerçekleştirilebildiğinin bir ölçüsüdür.¹⁶³ Hizmet kalitesi, tüketicilerin mevcut hizmetten beklentileri ile algılarının farkı sonucunda oluşmaktadır.”¹⁶⁴ Grönroos’ un geliştirmiş olduğu Hizmet Kalite Yönetimi modelinde belirttiği ve son aşamayı oluşturan, verilen hizmetin tüketici tarafından değerlendirilmesi sürecini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

Şekil 33 : Hizmet Kalitesi Yönetimi



Kaynak : A. Şekerkaya, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, S.22

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, tüketicinin algıladığı hizmet kalitesi, yine tüketicinin, yaşadığı kalite ve beklediği kalite arasında yapacağı değerlendirme sonucu belirlenen bir algıdır. Tüketicinin değerlendirmenin öncesinde, çalışanların iş yapma arzusu ve özellikleri belirlenmiş kaliteyi verebilme yetenekleri üzerinden değerlendirilen, çalışanların algıladığı tatmin edilmiş hizmet kalitesi gelmektedir. Yöneticinin kalite özellikleri kararı ise yine yöneticinin algıladığı tatmin edilmiş hizmet kalitesi üzerinden verilmektedir.

¹⁶³ Şekerkaya, a.g.e. S.14

¹⁶⁴ a.g.e. S.14

5.2. Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri

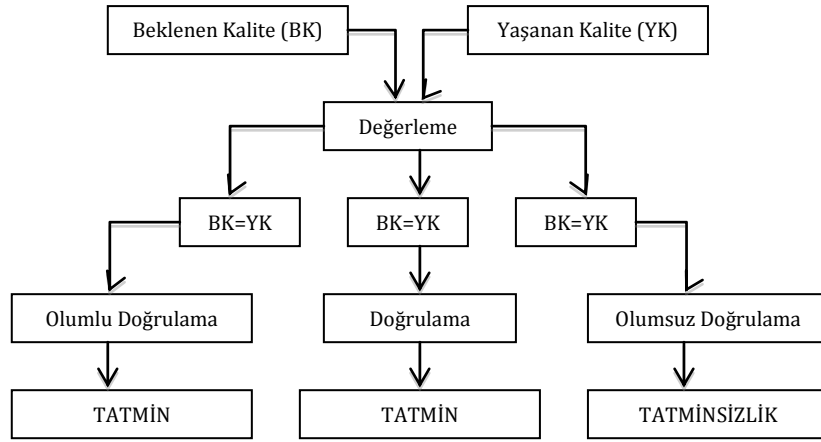
Yapmış oldukları keşfedici araştırmalar sonucunda (focus grup), tüketicilerin hizmet kalitesini değerlendirmede temel olarak benzer kriterleri kullandığını tespit etmişlerdir.¹⁶⁵

- Güvenilirlik
- Muamele
- Yeterlilik
- Ulaşılabilirlik
- Saygı
- Haberleşme (Bilgi Verme)
- İtibar
- Güvenlik
- Müşteriyi Anlamak ve Bilmek
- Dokunulabilirlik

5.3. Hizmet Kalitesinin Önemi

Kalitenin hizmet sektöründe üretim sektörüne göre daha öne çıkıyor olması ile ilgili her iki sektörde faaliyet gösteren çalışanların değerlendirmeleri, kalitesi yüksek bir hizmetin, yüksek verimlilik, düşük maliyet ve dolayısıyla artan kar payı, artan pazar payı ve artan çalışan memnuniyeti gibi konularda kayda değer farklılıkların olduğu yönündedir. “Konunun uzmanları, Hizmet sektöründeki %35’ lik olası bir üretim maliyeti kaybının, kalite eksikliğinden kaynaklanabileceğini ifade etmektedir.”¹⁶⁶

Şekil 34 : Hizmet Kalitesi Doğrulama Paradigması



Kaynak : A. Şekerkaya, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, S.23

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, tüketici firmadan tatmin olmuşluk anlamında, beklediği kalite ile yaşadığı kalitenin eşitliğinde, olumlu doğrulama ve doğrulama sonuçlarına göre tatmin yaşarken, olumsuz doğrulama sonucunda ise bir tatminsizlik yaşamaktadır.

¹⁶⁵ Şekerkaya, a.g.e. S.35

¹⁶⁶ a.g.e. S.15

5.4. Hizmet Sektörü ve Kalite Kontrol

Finans sektörünü de kapsayan hizmet sektöründe kalite kontrolün sağlanması ise, üretim sektöründeki düşüncelere paralel olarak; hizmet kalitesinin tasarlanması, tasarlanan şekliyle hayata geçirilmesi, belirlenen ihtiyaçlara ve taleplere göre geliştirilerek, sürekli yapılacak ölçümlerle kontrol altında olması ile sağlanabilir. Bunu sağlamak ise Kalite Kontrol ile birlikte Hizmet Kalitesine dair kavramların ve bileşenlerin incelenmesi ile mümkün olabilir.

Kalite Kontrolün uygulanışı bakımından temel farklılığı ise; üretim sektöründe, ürün belirlenen proseslere uygunluğu bakımından değerlendirilirken, hizmet sektöründe odaklanılan konu iş süreçlerinin kısaltılması ve hataların tespiti.

5.5. Kalite Kontrolün Amaçları ve Hizmet Sektöründen Değerlendirilmesi

Kalite Kontrol kavramının, genellikle ilk akla getirdiği, elle tutulup gözle görülebilen ürünler olsa da, içinde daha somut nitelikte olan hizmetler de barınmaktadır. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki, bir hizmete ödenen bedele karşılık beklenen kalite ile bir mala ödenen bedele karşılık beklenen kalite arasında %35 lere varan oranda fark vardır. Müşteri aldığı mala oranla, aldığı hizmetten daha yüksek kalite beklemektedir. “*Kalite kontrol teriminin içindeki kontrol sözcüğü, neyin yanlış gittiğine bakmak için yapılan denetim, inceleme, analiz ve raporlardır*”¹⁶⁷ Temel amacı tüketici istek ve beklentilerinin en ekonomik şekilde karşılanması olan kalite kontrolün amacı Nilgün Sarp’ ın Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları kitabında aşağıdaki şekilde verilmektedir:¹⁶⁸

- Hammadde, enerji, iş gücü gibi girdilerde fire ve kayıpların en aza indirilmesi
- Düşük kaliteli, kusurlu veya bozuk mal sayısının azaltılıp, makina yetenekleri konusunda işçinin eğitilerek verimliliğin yükseltilmesi
- Ucuz fakat kalite standartlarına uygun, kolay işlenebilir malzeme ve yan ürünlerin araştırılması
- İade, bakım ve onarım gibi satış sonrası sorunlara yol açmamak için ürün kalite düzeyinin yükseltilmesi
- Mamul tasarımının istenilen kalite doğrultusunda geliştirilmesi
- Üretim maliyetlerinin en aza indirilmesi
- Stok düzeylerinin en aza indirilmesi
- Kalite standardizasyonu yoluyla pazarlama kolaylığı sağlanması
- Üretim hattının dengelenmesi
- Personelin bilgi ve becerisinin artırılması ve iş tatmininin yükseltilmesi
- Müşteri isteklerinin göz önünde bulundurulması
- Rakip firmaların mamul kalitelerinin takip edilmesi
- İşçi-işveren ilişkilerinde olumlu gelişmelerin sağlanması
- Firma imajının korunması ve kalite konusunda güvenin yaratılması gerekir.

¹⁶⁷ Kovancı, a.g.e. S.5

¹⁶⁸ Sarp, a.g.e. S.66

Kaliteye dair yapılan ölçümlerin, istenilen değerlerde seyrini sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen kalite kontrol, konu hizmet sektörü olduğunda da yönünü aşağıya çevirmektedir. Yukarıdaki 4. Madde üzerinden örnek vermemiz gerekirse bahsedilen iade, bakım onarım miktarlarının, sıfır yada sıfıra yakın olması amaçlandığı gibi, işin yapılma süresi yani hizmet verilen zaman kavramları da hiçbir zaman sıfır olmayacaksa da mümkün olduğunca, aşağı yönlü olması beklenmektedir.



6. HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜNDE YAKLAŞIMLAR

“Genellikle uluslararası bazı firmaların, kendi vermiş oldukları ve sonuçları itibariyle genelleme yapılamayacak sınırlılıkta olan bazı araştırmalara rastlanılmaktadır.”¹⁶⁹ “Toplam Algılanan Kalite ile ilgili olarak dört faktörün önem taşıdığı görülmektedir.”¹⁷⁰

- **İlgi ve İhtimam** : Tüketiciler, firma çalışanlarının ve firmanın operasyonel sistemlerinin, kendi problemlerini çözmeye adanmış olduğunu hissetmelidirler.
- **Kendiliğinden Tepki** : Firma çalışanlarının, tüketiciler karşısında istekliliklerini ve iş bitirme arzularını onlara hissettirmeleri ve tüketicilerin problemlerini önemsemeleri kayda değer bir faktördür.
- **Problem Çözme** : Yakın temas personelinin standartlara uyma ve görevine özen göstermede ustalaşmış olması dikkati çeken bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Kusur Giderme** : Beklenmeyen bir durum vuku bulduğunda veya yanlış giden bir durum mevcudiyetinde, bu durumu düzeltmek için özel gayret sarf edecek bir personelin varlığı da ayrıca önem taşımaktadır.

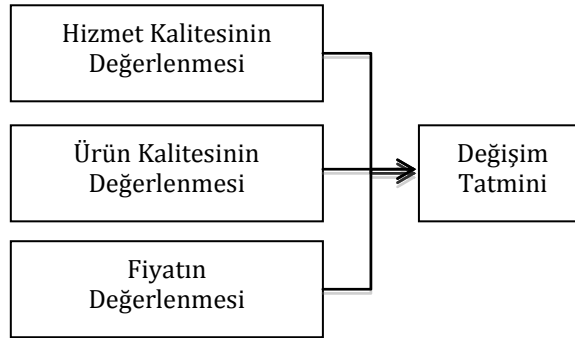
6.1. Hizmet Kalitesinde Performans Temelli Ölçüm

Hizmet Kalitesi, hizmet sunumu sırasında belirli bir an için, tüketicinin değerlemesi sonucunda oluşan algısıdır. “Buna karşılık Tüketici Tatmini; bir süreci, duygusal ve benzer faktörleri içeren doğal bir tecrübedir.”¹⁷¹

6.2. Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Özel Değişim Kavramsal Modeli

“Bir tüketicinin her zaman kaliteli bir hizmeti almayabileceği fakat kendisine tatmin sağlayan hizmeti alacağı görüşünden de yola çıkarak,...tüketicinin değişimden duyduğu tatmini hizmet kalitesinin, ürün kalitesinin ve fiyatın ayrı ayrı değerlendirilmesinin genel sonucu olarak değerlendirilmektedirler.”¹⁷² Bu aşağıdaki şekilde şöyle ifade edilmektedir:

Şekil 35 : Özel Değişim Kavramsal Modeli



Kaynak : Ahmet K. Şekerkaya, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, S.41

¹⁶⁹ Şekerkaya, a.g.e. S.33

¹⁷⁰ a.g.e. S.34

¹⁷¹ a.g.e. S.41

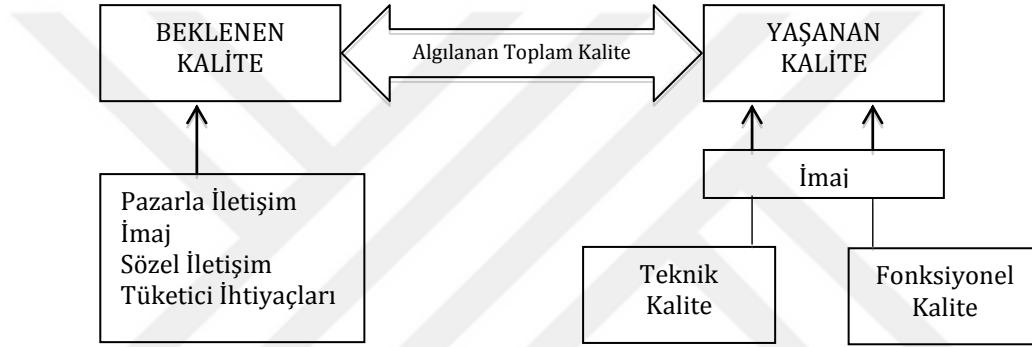
¹⁷² a.g.e. S.41

7. HİZMET SEKTÖRÜNDE ALGILANAN, BEKLENEN KALİTE ve PERFORMANS KALİTESİ

7.1. Algılanan Kalite

“Hizmet kalitesi konusunda çalışmalar yapan Zeithaml; Algılanan Kaliteyi (Perceived Quality); tüketicinin, bir varlığın, genel üstünlüğü ve mükemmeliyeti hakkında yargısı şeklinde tanımlamaktadır”¹⁷³ “Bu konuda görüş bildiren diğer araştırmacılar ise; “Algılanan kalite süreci, bir davranış biçimi olup, içerik itibariyle tatminle ilgili olmakla birlikte tatmine eşit değildir ve algılanan performans (hizmeti gerçekleştirmek için yapılan faaliyetler toplamından algılanan) ile beklentilerin mukayesesi sonucu meydana çıkmaktadır” demektedirler.”¹⁷⁴ “Diğer bir yaklaşım ise Grönroos’ un geliştirmiş olduğu “Algılanan Toplam Kalite” modelidir.”¹⁷⁵

Şekil 36 : Algılanan Toplam Kalite Modeli



Kaynak : Ahmet K. Şekerkaya, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, S.29

“Şekilde de görüldüğü gibi, bu modele göre Algılanan Toplam Kalite temel olarak, Tüketicinin Beklediği Kalite ile Yaşanan Kalitenin ilişkisi sonucu ortaya çıkmaktadır.”¹⁷⁶

7.2. Beklenen Kalite

Hizmet sektörüne ve tüketiciye göre farklılık gösterebilen, beklenen kalite kavramı, değişik faktörlerin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. “Sözü edilen faktörler dört ana başlık halinde;

- Firmanın pazarla iletişimi
- Firmanın imajı
- Tüketicilerin kulaktan kulağa sözel haberleşmeleri
- Tüketici ihtiyaçları

şeklinde toplanmaktadır.”¹⁷⁷

¹⁷³ Şekerkaya, a.g.e. S.28

¹⁷⁴ a.g.e. S.28

¹⁷⁵ a.g.e. S.29

¹⁷⁶ a.g.e. S.29

¹⁷⁷ a.g.e. S.30

7.3. Teknik ve Fonksiyonel Kalite

“Yaşanan kalite kavramı; hizmeti süreci sırasında, tüketicinin kendisine ne ve nasıl verildiğini algılaması sonucunda oluşmaktadır.”¹⁷⁸ “Yaşanan kalite kavramının firmanın teknik ve fonksiyonel kalitesi tarafından etkilendiği de görülmektedir.”¹⁷⁹ “Bunlardan ilki hizmet üretim sürecinde çıktının teknik kalitesi diye adlandırılır.”¹⁸⁰ Bu boyutu müşteriye ne verildiği ile ilgilidir. Bunun yanı sıra müşteriye verilen hizmetin nasıl verildiği ile ilgili olan fonksiyonel boyutu bulunmaktadır. “Sözü edilen bu boyut “Fonksiyonel Kalite” olarak adlandırılmaktadır.”¹⁸¹

7.4. Performans Kalitesi

Toplam Kalite Yönetiminde performans kalitesi, bireysel performans değerlendirmekten çok takım performansının değerlendirilmesi şeklinde yapılmaktadır. “Takım performansının değerlendirilmesi konusunda Tenner ve De Toro bize basit sorulara dayalı pratik bir liste sunmaktadır.”¹⁸²

Amaçlar

- Takımın başarması gereken amaçlar takım üyeleri olduğu kadar yöneticiler tarafından da anlaşılmalı ve desteklenmekte midir?
- Amaçlar gerçekçi; yeteri kadar zor, fakat hala başarılabilir mi?
- Amaçlar takım üyelerinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle uyumlu mu?
- Amaçlar örgütün/kurumun misyon, vizyon ve hedefleriyle uyumlu mu ve onlara katkıda bulunuyor mu?

Roller

- Grubun bütün üyeleri sorumluluklarını biliyor ve yerine getiriyorlar mı?

Süreç

- Amaçların başarılması sürecinde yapılandırılmış, açıkça belirlenmiş, belirli bir disipline dayalı bir süreç planlanmış mı ve işlemekte midir?

Gelişme

- Takım işleyişe geçtikten sonra, bütün üyeler takım amaçlarını gerçekleştirmek için olduğu kadar, takım dışında işlerini yaparken de kullanılabilecekleri yeni kavramlar, araçlar, yöntem ve teknikler öğrendiler mi?

Yenilik

- Takım üyeleri kendi işleriyle, işlerinin yapılışıyla ve örgütün genelindeki süreçlere ilişkin olarak geleneksel yöntemleri ve klasik yöntemlerle iş yapma alışkanlıklarını sorgulamaya başladılar mı?
- Problemlerin çözümüne alışılmadık yöntemlere yaklaşmaya başladılar mı?
- Hem maliyetin düşürülmesi hem de müşteri memnuniyetinin artırılması konularında takım üyeleri tamamen yeni yöntem ve yaklaşımlar önermeye başladılar mı?

Sonuçlar

- Takım önceden belirlenmiş amaçlarını başardı mı?

¹⁷⁸ Şeker kaya, a.g.e. S.30

¹⁷⁹ a.g.e. S.30

¹⁸⁰ a.g.e. S.30

¹⁸¹ a.g.e. S.30

¹⁸² a.g.e. S.185-185

Dördüncü Bölüm

8. FİNANSAL HİZMETLER SEKTÖRÜ

Finansal hizmetler sektöründe banka, borsa, leasing, faktoring, sigorta, reasürans, aracılık işlemleri ve varlık yönetim şirketleri sayılabilir. Üçüncü bölümde faktoring ve varlık yönetim şirketleri detaylı olarak ele alınacak olup, finansal hizmetler sektöründe yer alan diğer iş konularına kısaca değineceğiz.

Finansal hizmetler en kısa tanımıyla parasal işlemlerdir ancak burada para karşılığı alınan bir maldan söz edilmez. Yani bankadan kullanılan bir konut kredisi için banka, yalnızca kredi kullandırma hizmeti sunmaktadır. Konut bankanın sunduğu finansal hizmet kapsamında değildir.

Hizmet sektörünün genelinde bulunan özellikler finansal hizmetler sektöründe de görülmektedir. Yani dayanıksız olma, üretimle tüketimin eş zamanlı olması, heterojen olması yani psikolojik faktörlere bağlı olarak hizmeti veren kişinin farklı zamanlarda farklı hizmet sunabilmesi, farklı müşterilere farklı hizmet sunulması yada aynı hizmetin farklı biri tarafından sunulmasında farklılaşması durumları finansal hizmetler sektöründe de görülmektedir.

Hizmet sektörünün genelinde olduğu gibi finansal hizmetlerin sunumunda da kalitenin önceden test edilmesi, değerlendirilmesi mümkün değildir ve dolayısıyla da ölçümlenmesi zordur.

Finansal Hizmetler Sektöründe faaliyet gösteren başlıca kuruluşlar ve kısaca yapılan işlemler aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir.

8.1. Bankalar

Bankalar, ülkemizde ve tüm dünyada tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatları, kendilerinden talep eden ve belli bir kredibiliteye sahip olan gerçek ve tüzel kişilere kredi olarak veren, düzenli ödeme periyoduna bağlayan ve bunu titizlikle takip eden kuruluşlardır.

Bankaların ekonomideki rolleri kısaca; ellerinde fon fazlası bulunan gerçek ve tüzel kişilerden topladıkları mevduatları, fon açığı yada nakit ihtiyacı olan gerçek ve tüzel kişilere aktarmak, şeklinde tanımlanabilir. Bu rolleriyle ekonomik büyümede ülkelerde önemli etkileri olan bankaların temel amaçlarından biri de kardır.

Türk Bankacılık Sektörünün Yapısal Analizi isimli makalesinde Gamze Göçmen Yağcılar sektörle ilgili şunları söylemektedir:

Bankalar birer ticari işletme olarak kar amacıyla faaliyetlerini sürdürürken, ekonomik sistemin bir parçası olarak üstlendikleri pek çok işlev bulunmaktadır. Bu işlevleri finansal aracılık yapmak, likidite yaratmak, kredi talep edenleri değerlendirmek ve izlemek, asimetrik bilgi problemlerini çözmek, para politikalarının etkinliğini arttırmak, ekonomik istikrarı etkilemek, ölçek ve kapsam ekonomilerinden

faydalanmak, ödeme sistemlerinin etkinliğini arttırmak ve dış ticareti fonlamak ve ihracatı teşvik etmek şeklinde sıralamak mümkündür.¹⁸³

Ülkemizde kurulan ilk banka, Osmanlı'nın son dönemlerinde borçlanmadan dolayı kurulmuştur. İstanbul Bankası adıyla açılan banka kısa süre sonra kapanmıştır. Daha sonra ise Osmanlı Bankası yabancı sermayeli bir banka olarak 1856 da kurulmuştur. Cumhuriyetle birlikte İş Bankası, Ziraat Bankası, Sümerbank, Etibank, Türk Ticaret Bankası gibi bankalar kurulmuştur.

Türkiye’de 2000 li yıllar büyük değişimlerinde yaşandığı yıllar olmuştur. Özellikle 2001 yılında bankacılık sektöründe yaşanan ekonomik kriz sonrası bankalar yapısal olarak farklılaşmış, öncesine göre çok daha sağlıklı ve güvenilir bir işleyişe kavuşmuştur. Ülkemizde faaliyet gösteren bankalar şöyledir;

Tablo 6 : Ülkemizde faaliyet gösteren bankalar tablosu

Kamu Kalkınma ve Yatırım Bankaları	Türkiyede Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları
İLLER BANKASI A.Ş.	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.
TÜRKİYE İHRACAT KREDİ BANKASI A.Ş.	ARAP TÜRK BANKASI A.Ş.
TÜRKİYE KALKINMA BANKASI A.Ş.	CITIBANK A.Ş.
İSTANBUL TAKAS VE SAKLAMA BANKASI A.Ş.	ING BANK A.Ş.
	TURKLAND BANK A.Ş.
TMSF Bünyesindeki Bankalar	ICBC TURKEY BANK A.Ş.
BİRLEŞİK FON BANKASI A.Ş.	FİNANSBANK A.Ş.
ADABANK A.Ş.	DEUTSCHE BANK A.Ş.
ASYA KATILIM BANKASI A.Ş.	HSBC BANK A.Ş.
	ALTERNATİFBANK A.Ş.
Özel Yatırım Bankaları	BURGAN BANK A.Ş.
TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.	DENİZBANK A.Ş.
DİLER YATIRIM BANKASI A.Ş.	RABOBANK A.Ş.
GSD YATIRIM BANKASI A.Ş.	ODEA BANK A.Ş.
NUROL YATIRIM BANKASI A.Ş.	BANK OF TOKYO MITSUBİSHİ UFJ TURKEY A.Ş.
AKTİF YATIRIM BANKASI A.Ş.	
	Mevduat Toplama Yetkisine Sahip Yabancı Banka Şubeleri
Türkiye’de Kurulu Yabancı Yatırım Bankaları	THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC.
PASHA YATIRIM BANKASI A.Ş.	BANK MELLAT
STANDARD CHARTERED YATIRIM BANKASI TÜRK A.Ş.	HABİB BANK LİMİTED
MERRILL LYNCH YATIRIM BANK A.Ş.	JP MORGAN CHASE BANK NATIONAL ASSOCIATION
BANKPOZİTİF KREDİ VE KALKINMA BANKASI A.Ş.	SOCIETE GENERALE S.A.
	INTESA SANPAOLO S.P.A.
Kamu Mevduat Bankaları	
T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş.	Katılım Bankaları
TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.	ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.
TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.	KUVEYT TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.
	TÜRKİYE FİNANS KATILIM BANKASI A.Ş.
Özel Mevduat Bankaları	
TÜRK EKONOMİ BANKASI A.Ş.	Kamu Katılım Bankaları
AKBANK T.A.Ş.	ZİRAAT KATILIM BANKASI A.Ş.
ŞEKERBANK T.A.Ş.	VAKIF KATILIM BANKASI A.Ş.
TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	
YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	
TURKISH BANK A.Ş.	
FİBABANKA A.Ş.	
ANADOLUBANK A.Ş.	

Kaynak : <https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>
 (Erişim : 08 Mayıs 2016)

¹⁸³ Müge Ünal, Türkiye’de Finans Sektöründe Bankacılığın Yeri, İzmir Ticaret Odası, Ar&Ge Bülten, 2014 Eylül, S.8

8.2. Leasing Şirketleri

Leasing, mülkiyetin içerdiği kullanma ve yararlanma haklarının ekonomik olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayımına göre, finansal kiralama belirli bir süre için kiralayan (leasing firması) ile kiracı arasında düzenlenen ve satıcıdan/üreticiden kiracı tarafından seçilip, kiralayan tarafından satın alınan bir malın mülkiyetini kiralayanda, kullanma hakkını ise kiracıda bırakan bir sözleşmedir.¹⁸⁴

Kiralamaya konu olan mal, kullanma hakları kiracıya verilir. Kiracı da bu mal karşılığında belirlenen süre için belirlenen miktarı ödemeye razı olmaktadır. Kullanma hakları her ne kadar kiracıya verilmiş olsa da bu malların mülkiyeti leasing şirketine aittir. Malın mülkiyetinin kiralama sonunda kiracıya geçmesi konusunda sözleşmede hüküm varsa buna uygun işlem yapılır aksi durumda kiralama sonunda malın mülkiyeti yine leasing şirketindedir.

Leasing ile ilgili dünyadaki ilk uygulamaların M.Ö. 2000 li yıllara Sümerlere kadar gittiği bilinmektedir. Orta Çağ şövalyelerinin giydikleri zırhlar, silah ve atların kullanım hakları ve sahiplikleri bakımından leasing yönteminin kullanıldığı bilinmekle beraber bu günkü anlamda leasing Amerika Birleşik Devletlerinde 1952 yılında kurulmuştur. Ülkemizde ise ilk leasing şirketi 1986 yılında kurulmuştur.

Tablo 7 : Ülkemizde faaliyet gösteren leasing şirketleri

Finansal Kiralama Şirketleri
A&T FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
AK FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
ALTERNATİF FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
ANADOLU FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
ARI FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
BNP PARİBAS FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
BURGAN FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
DE LAGE LANDEN FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
DENİZ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
ENKA FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
FİNANS FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
GARANTİ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
HALIÇ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
HALK FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
ING FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
KAYNAK FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
MERCEDES-BENZ FİNANSAL KİRALAMA TÜRK A.Ş.
PAMUK FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
SIEMENS FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
SMART FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
ŞEKER FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
VAKIF FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
VFS FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
YAPI KREDİ FİNANSAL KİRALAMA A.O.
YATIRIM FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
ZİRAAT FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.

Kaynak:

https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Finansal_Kiralama/Finansal_Kiralama.aspx

(Erişim : 08 Mayıs 2016)

¹⁸⁴ Wikipedia, <https://tr.wikipedia.org/> (Erişim:08 Mayıs 2016)

8.3. Sigorta ve Reasürans Şirketleri

Sigorta, muhtemel risklerin gerçekleşmesi durumunda, oluşabilecek zararları onarmak için oluşturulan fon sağlama, bu fonu sağlamak adına aynı riski taşıyan kişi ve kuruluşlardan prim toplama şeklinde özetlenebilir. Sigorta edilebilen riskler önceden öngörülemeyen türde olmalıdır. Kumar yada hisse senedi alım satımlarından doğabilecek riskler sigorta kapsamında olmazlar.

“Deprem gibi büyük felaketler sonucu ödenen hasarların sigorta şirketlerinin mali güçlerini aşan tutarlara ulaşması nedeniyle, sigortacılar da kendi üstlendikleri riskleri sigortalılar. Bu yeniden sigortalama işlemine reasürans denir.”¹⁸⁵

Sigortaya ilişkin ilk kuralların, M.Ö. 1800 lerde Babillilerde, uğranan zararın hak sahiplerine paylaşılması kuralı ile Hammurabi Kanunlarında yazıldığı görülmektedir. Günümüze kadar gelen modern anlamda sigorta ise nakliye sigortacılığı üzerinden Londra’ da 17. Yüzyıl da başlamıştır. Daha sonra yangın gibi felaketlerin sigorta kapsamına alınması ve bunun yanında yangın bakımından riskli ahşap evlerin sigorta kapsamı dışında bırakılması günümüzdeki sigortacılığın olgunlaşması bakımından önemli gelişmeler olmuştur.

Ülkemizdeki gelişmeler ise şöyledir;

1929 yılında, sigortacıların meslek kuruluşu olarak Sigortacılar Cemiyeti Daire-i Merkeziyesi kuruldu. Bu kuruluş, bugün de varlığını Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği adıyla devam ettirmektedir. 1956 yılında düzenlenen Türk Ticaret Kanunu'nun beşinci kitabında, sigortacılıkla ilgili düzenlemeler yapıldı. 2007 yürürlüğe girecek yeni Türk Ticaret Kanunu'nun taslak çalışmasında sigortacılıkla ilgili önemli düzenlemeler öngörülmüştür. 1980'li yıllarda Turgut Özal'ın başbakanlığı döneminde uygulanan liberal siyaset sayesinde yabancı şirketler Türk sigorta sektörüne dönmeye başladı. 1990 yılında, o zamana kadar devlet tarafından belirlenen sigorta tarifeleri serbest bırakıldı. Bunun sonucu olarak sigorta primleri ve şirket kârları hızla düştü, rekabet zorlaştı. Düşen kârlar ve 90'lı yıllarda yaşanan ekonomik krizler nedeniyle yabancı şirketler yavaş yavaş Türk sigorta piyasasından çekildiler. Ancak Türk sermayeli banka ve holdinglerin öncelikle kendi grup risklerini sigortalamak üzere çok sayıda şirket kurması nedeniyle sektörde bir daralma yaşanmadı. 1990'ların son yıllarından itibaren Türkiye'ye yabancı sermayeli sigorta şirketlerinin yeniden geldiği ve pazar paylarını giderek büyüttükleri görülmektedir. 2006 yılında sektörde yabancı sermayeli şirketlerin pazar payı %50'yi geçmişti. İzleyen yıllarda bu eğilim devam etti ve Türk sigorta sektörü, büyük oranda yabancı sermaye etkisi altına girdi. 3 Haziran 2007'de sektörün uzun süredir beklediği Sigortacılık Kanunu kabul edildi ve yürürlüğe girdi. Kanun, özellikle Türk sigorta sektörünün Avrupa Birliği'ne uyumlu hale gelmesine yönelik hükümler içeriyordu.¹⁸⁶

Ülkemizde Hazine Müsteşarlığının regülasyonlarına uygun faaliyette bulunması gereken sigorta ve reasürans şirketleri aşağıdaki listede gösterilmiştir.

¹⁸⁵ Wikipedia, <https://tr.wikipedia.org/> (Erişim : 08 Mayıs 2016)

¹⁸⁶ Wikipedia, <https://tr.wikipedia.org/> (Erişim : 08 Mayıs 2016)

Tablo 8 : Ülkemizde faaliyet gösteren sigorta ve reasürans şirketleri

HAYAT DIŞI SİGORTA ŞİRKETLERİ	HAYAT SİGORTASI ŞİRKETLERİ
ACE EUROPEAN GROUP LTD. TÜRKiYE ŐUBESİ	ACIBADEM SAĞLIK VE HAYAT SİGORTA A.Ő.
AK SİGORTA A.Ő.	AMERICAN LIFE HAYAT SİGORTA A.Ő.
ALLIANZ SİGORTA A.Ő.	BNP PARIBAS CARDIF HAYAT SİGORTA A.Ő.
ANADOLU ANONİM TÜRk SİGORTA ŞİRKETİ	CIV HAYAT SİGORTA A.Ő.
ANKARA ANONİM TÜRk SİGORTA ŞİRKETİ	CIGNA HAYAT SİGORTA A.Ő.
ATRADIUS CREDIT INSURANCE N.V.	DEMİR HAYAT SİGORTA A.Ő.
AVİVA SİGORTA A.Ő.	MAPFRE GENEL YAŞAM SİGORTA A.Ő.
AXA SİGORTA A.Ő.	NEW LIFE YAŞAM SİGORTA A.Ő.
BNP PARIBAS CARDIF SİGORTA A.Ő.	
AIG SİGORTA A.Ő.	HAYAT SİGORTASI/EMEKLİLİK
COFACE SİGORTA A.Ő.	AEGON EMEKLİLİK A.Ő.
DEMİR SİGORTA A.Ő.	ALLIANZ HAYAT VE EMEKLİLİK A.Ő.
DUBAI STARR SİGORTA A.Ő.	ANADOLU HAYAT EMEKLİLİK A.Ő.
ERGO SİGORTA A.Ő.	ASYA EMEKLİLİK VE HAYAT A.Ő.
EULER HERMES SİGORTA A.Ő.	AXA HAYAT VE EMEKLİLİK A.Ő.
EUREKO SİGORTA A.Ő.	AVİVASA EMEKLİLİK VE HAYAT A.Ő.
EGE SİGORTA A.Ő.	METLİFE EMEKLİLİK VE HAYAT SİGORTA A.Ő.
GENERALI SİGORTA A.Ő.	ERGO EMEKLİLİK VE HAYAT SİGORTA A.Ő.
GROUPAMA SİGORTA A.Ő.	FINANS EMEKLİLİK VE HAYAT A.Ő.
GÜNEŐ SİGORTA A.Ő.	BNP PARIBAS CARDIF EMEKLİLİK A.Ő.
HALK SİGORTA A.Ő.	GARANTİ EMEKLİLİK VE HAYAT A.Ő.
HDI SİGORTA A.Ő.	GROUPAMA EMEKLİLİK A.Ő.
HÜR SİGORTA A.Ő.	HALK HAYAT VE EMEKLİLİK A.Ő.
İŐIK SİGORTA A.Ő.	ING EMEKLİLİK A.Ő.
LIBERTY SİGORTA A.Ő.	VAKIF EMEKLİLİK A.Ő.
MAPFRE GENEL SİGORTA A.Ő.	YAPI KREDİ EMEKLİLİK A.Ő.
NEOVA SİGORTA A.Ő.	ZİRAAT HAYAT VE EMEKLİLİK A.Ő.
RAY SİGORTA A.Ő.	
SBN SİGORTA A.Ő.	REASÜRANS ŞİRKETLERİ
SOMPO JAPAN SİGORTA A.Ő.	MİLLİ REASÜRANS T.A.Ő.
TÜRk NIPPON SİGORTA A.Ő.	
YAPI KREDİ SİGORTA A.Ő.	
ZİRAAT SİGORTA A.Ő.	
ZURICH SİGORTA A.Ő.	
S.S. KORU SİGORTA KOOPERATİFİ	
TURİNS SİGORTA A.Ő.	
S.S. DOĞA SİGORTA KOOPERATİFİ	
TÜRk P & I SİGORTA. A.Ő.	
Orient Sigorta A.Ő.	

Kaynak : <https://www.hazine.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Sigorta-Sirketleri> (Erişim : 08 Mayıs 2016)

8.4. Borsa İŞlemleri

Menkul kıymet piyasasında işlem gören, hisse senetleri, bonolar, tahviller kıymetli evrak adıyla ve altın, gümüş gibi değerli madenlerle çeşitli tarım ürünleri üzerinden emtia adıyla yapılan yatırım iŐlemlerine borsa işlemleri denmektedir. Borsa işlemlerini vadeli işlemler ve spot işlemler olarak ikiye ayırmak mümkündür. *“Emtialar çok fazla çeŐide sahip oldukları için değerli madenler, sanayi metalleri, gıda maddeleri, hammaddeler, tarım ürünleri, enerji ürünleri, kimyasallar olmak üzere ana gruplara ayrılır.”*¹⁸⁷

Borsa oldukça komplike olan, ülkemizdeki ve dünyadaki ekonomik ve siyasi gelişmelerin yönlendirdiği bir yapıya sahiptir. Borsada kazanç elde etmek bunların çok iyi takip ve analiz edilmesini, yorumlanmasını gerektirir. Bunun yanında önemli sürelerde tecrübe edinilmesini gerektirir.

¹⁸⁷ <http://www.borsapiyasasi.com/> (Erişim : 08 Mayıs 2016)

Borsa işlemlerinin hepsinde amacın aynı olduğu söylenebilir. Bu da en düşük fiyattan almak ve en yüksek fiyattan satmak. Ancak realitede bu imkansızca yakın sayılabilir. Çünkü en düşük fiyat yakalanmış olsa da, satış için en yüksek fiyata ulaşmasını beklemek borsa tacirlerinin kayıplar yaşamalarına neden olan en önemli faktörlerdendir. Hatta kimi zaman alış fiyatının üzerine hiç çıkmadığı durumlar dahi zaman zaman yaşanan kötü tecrübelerdendir.

Kıymetli evrak işlemleri arasında hisse senedi işlemleri, bono ve tahvil işlemleri yer almaktadır. Hisse senedi işlemleri, borsaya kote olmuş işletmelerin hamiline yazılı senetleri üzerinden yapılan işlemlerdir. Bono işlemleri, 2 ay ve 12 ay (1 yıl) vadeli olan devlet tarafından çıkarılmış borçlanma kağıtlarının satın alınması şeklinde olur. Tahvil işlemleri, yine devlet tarafından çıkarılmış borçlanma kağıtları olup vadesi 1 yıldan kısa değildir. Borsada emtia işlemleri, döviz işlemleri ve vadeli işlemlerle ilgili olarak, borsa piyasası isimli web sitesinde kısa ve faydalı olan şu bilgiler yer almaktadır;

Emtialar ticarete konu olan tüm mal ve varlıkları içerir. Borsanın en güvenilir araçları olarak bilinirler. Bunun nedeni fiyatlarında aşırı dalgalanmaların görülmemesi ve ileride meydana gelecek fiyatların tahminin kolayca yapılabilmesidir. Bu yüzden ve düşük fiyata sahip olmaları nedeni ile yatırımcılar tarafından talepleri artmıştır. İşlem hacimleri artan emtialar, kendi özel ürün borsalarında işlem görmektedir. Altın borsası örnek olarak gösterilebilir. Mısır, pamuk, kakao, buğday, altın, gümüş, bakır ve petrol emtialarına borsada yoğun olarak yatırım yapılmaktadır. Özellikle kriz, kaos dönemlerinde faiz oranlarının dengesiz bir hal almasıyla yatırımcılar birikimlerini güven içinde değerlendirebileceği emtialara yönelmektedir.

İki farklı dövizin bir araya gelmesi ve birinin diğerine daha baskın olmasıyla parite oluşur. Piyasalarda majör, minör ve egzotik pariteler işlem görmektedir. Yoğun olarak majör paritelere yatırım yapılırsa da diğerleriyle de kârlı sonuçlar elde edilmektedir. Amerikan doları (USD), Kanada doları (CAD), Avustralya doları (AUD), Euro (EUR), İngiliz sterlini (GBP), İsviçre frangı (CHF), Japon yeni (JPY) majör para birimleridir. Ekonomisi canlı olan ülkeler tarafından kullanılır. Majör para birimlerinin dışında kalanlar ise minör ve egzotik para birimleridir. Yabancılar tarafından majör, yerel yatırımcılar tarafından da minör ve egzotik paritelere yatırım yapılmaktadır. Faiz oranlarının yüksek olduğu zamanlarda oluşan fiyat farklarından yüksek kazanç elde edilebilmektedir.

Vadeli işlemler genellikle riskten korunma, arbitraj ve spekülasyon hareketlerinden yararlanma amacıyla yapılmaktadır. Alım – satım işlemleri Vadeli İşlem Borsaları (VOB) adı altında yürütülmektedir. Spot piyasada (borsa) işlem gören yatırım araçlarına sözleşmeler yoluyla fiziki ve fiziki olmayan yatırım yapılmaktadır. Türev araç olarak görülen sözleşmeler futures, forward, opsiyon ve swap'tır. Sözleşmelerde belirli bir yatırım enstrümanına, belirlenmiş vade süresi içerisinde miktar ve kaliteye sahip olan aracın ticareti yapılmaktadır. Küçük miktardaki birikimler ile yüksek işlem hacmine sahip olan pozisyonları bugünden alma – satma hakkı tanınmaktadır. Sözleşmelerin konusu, büyüklüğü, miktarı standarttır. Bu sayede alıcı ve satıcı tarafın anlık fiyat hareketlerinden korunması sağlanırken, piyasa akıcı hale getirilmiştir. Çok fazla avantaj sağlayan sözleşmeler, yatırımcıların birikimlerini güven içinde değerlendirmesini sağlamaktadır.¹⁸⁸

¹⁸⁸ <http://www.borsapiyasasi1.com/> (Erişim : 08 Mayıs 2016)

8.5. Forex (Foreign Exchange) Piyasaları

Bankalar, Forex kuruluşları ve internet kanalıyla 24 saat işlem yapılabilen aktif bir piyasadır. “Dünyanın en büyük ve en likit finans piyasası olarak kabul edilen bu piyasada başta ülke para birimleri olmak üzere altın, platin, gümüş gibi kıymetli madenler; pamuk, mısır, soya, kakao gibi zirai ürünler; alüminyum, bakır gibi metaller; petrol, doğalgaz gibi emtialar; hisse senetleri ve borsa endeksleri; CFD’ler dahil olmak üzere çok geniş yelpazede yer alan yatırım enstrümanları işlem görmektedir.”¹⁸⁹

Ülkemizde yasal olarak, SPK lisansı ile faaliyet gösteren Forex şirketleri aşağıdaki listede verilmiştir.

Tablo 9 : Ülkemizde faaliyet gösteren forex şirketleri

Yasal Forex Şirketleri Listesi:
1. GCM Forex Şirketi:
2. ALB Menkul Forex Şirketi
3. İntegral Forex Şirketi
4. Destek FX Forex Şirketi İncelemesi
5. TradeMaster FX (İş Yatırım) Forex Şirketi İncelemesi
6. Finansonline Forex Şirketi İncelemesi
7. Gedik Forex Şirketi İncelemesi
8. FXTCR Forex Şirketi İncelemesi
9. Invest AZ Forex Şirketi İncelemesi
11. Phillip Capital Forex Şirketi İncelemesi
12. Işık FX Forex Şirketi İncelemesi

Kaynak : <http://donanimhaber.com/> (Erişim:08 Mayıs 2016)

Finansal Hizmetler Sektöründe yer alan ve tezimizin konusunu oluşturan Faktoringler ve Varlık Yönetim şirketleri ve faaliyetlerinde ve Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilirliği konusu üçüncü ve dördüncü bölümlerde detaylı olarak değinilecektir.

¹⁸⁹ <https://www.gcmforex.com/> (Erişim : 08 Mayıs 2016)

Beşinci Bölüm

9. FAKTORİNG

9.1. Türkiye ve Dünyada Faktoring Kavramı

İşletmelerde gerçekleşen mal yada hizmet üretiminin satışı ile oluşan, bu satış anında ödemesi nakit olmayıp vadeli şekilde ödenen alacakların, faktoring adı verilen kuruluşa temlik edilmesi şeklinde devredilmesi ve bundan sonraki alacağın tahsiline dair tüm süreçlerin, faktoring şirketi tarafından üstlenilip, takip edildiği bir finansman yöntemidir.

Faktoring, işletmenin yurt içi yada yurtdışına mal yada hizmet satışından doğan vadeli alacaklarının, vadesinden önce alacaklı şirkete faktoring şirketi tarafından ödenmesini ifade eden bir kavramdır.

Ödünç para verme işleri hakkında KHK de şöyle tanımlanmaktadır;

“Mal ve hizmet satışlarından doğmuş veya doğacak alacakların temellük edilerek, tahsilinin üstlenilmesi ve bu alacaklarına karşılık ödemelerde bulunularak finansman sağlanması”

Vadeli alacakların, değerinin peşin olarak alacaklıya ödenmesi ile, faktoring şirketi tarafından satın alınması şeklinde de ifade edilebilir.

Faktoring şirketi bedelini peşin olarak alacaklıya ödediği bu yöntemde, faktoring harcı olarak, belli oranda hizmet bedeli, komisyon almaktadır. Faktoring şirketinin devraldığı alacağın ödenmeme riski de kendisine geçtiğinden bunun için de belli bir oranda komisyon olmaktadır.

30-180 gün aralığında değişen vadedeki alacaklarını peşin olarak tahsil etme imkanı yakalayan işletmeler, bunun için faktoring şirketlerine, toplamda %0,7 ile %3 aralığında değişen oranlarda komisyon ödeyerek nakit akışlarında kopukluğu ciddi oranda ortadan kaldırma yeteneği kazanmaktadırlar.

Faktoring işlemlerinin, diğer kredilendirme yöntemlerinden farkı, vadesi gelen alacağın ödemesinin gerçekleşmemesi durumunda, ödeme için kredi alan işletmeye dönülmeyip, mal yada hizmetin satışındaki ilk borçluya dönülmesidir. Zira banka ve benzeri finans kuruluşlarında, kredi kullanan gerçek yada tüzel kişi birinci derece sorumlu olarak kabul edilmektedir.

Güçlü bir sermaye yapısına ihtiyaç duyan faktoring şirketleri, bankalar kanununun 48. ve Borçlar Kanunu 162. Madde hükümlerine göre düzenlemelere tabi olmakla birlikte, “6361 nolu, Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu” ile kuruluş izni, kuruluş şartları, kuruculara aranan şartlar, faaliyet izni ve şirketin yapacağı iş ve işlemler gibi esaslar düzenlenmektedir.

9.2. Faktoring Türleri

Faktoring işlemleri, yapıldıkları yere göre; yurt içi faktoring yada ihracat faktoringi olarak, rücu edilebilme durumuna göre; rücu edilebilir faktoring ve rücu edilemez faktoring olarak, ödeme zamanlamasına göre; ön ödemeli faktoring ve vade ödemeli faktoring olarak, bildirim zamanına göre ise; bildirimli faktoring ve bildirimsiz faktoring olarak isimlendirilirler.

Ancak faktoring türlerinin neler olduğu konusunda Osman Oy, Faktoring isimli kitabında aşağıdaki şekilde bir klasifikasyon yapmaktadır:

Gerçek Faktoring : Tam faktoring olarak ta isimlendirilen bu faktoring türünde, “*Faktoring şirketinin faktoring işleminin sunduğu tüm fonksiyonları (finansman, hizmet ve teminat fonksiyonları) birlikte üstlendiği durumlarda, gerçek faktoring veya tam faktoring söz konusudur.*”¹⁹⁰ Ödeme riskinin tamamen faktoring şirketinde olduğu ve borçluya da temlik ile ilgili bilgi verildiği faktoring türüdür. Ülkemizde de en çok uygulanan bu faktoring türünde riskin faktoring şirketi tarafından tamamen üstlenilmesi söz konusudur.

Gerçek Olmayan Faktoring : Gerçek faktoringte ödememe riski faktoring şirketi tarafından üstlenilirken, gerçek olmayan faktoring türünde bu risk faktoring şirketi tarafından üstlenilmeksizin müşteride kalır.

*“Bu faktoring tarzında borçlu doksan veya yüzyirmi günlük bekleme süresinde ödemedede bulunmaz ise, faktoring şirketi alacağını müşteriye (firma) devretme hakkına sahiptir.”*¹⁹¹

Açık Faktoring : Mal yada hizmet alım-satımından doğan alacağın, faktoring şirketine devredildiğinin borçluya bildirildiği, ödemenin direkt olarak faktoring şirketine yapması istendiği faktoring türüdür.

Örtülü (Sessiz) Faktoring : Alacağın bir faktoring şirketine devredildiği bilgisinin borçluya verilmediği, alacaklı firmanın borçludan direk tahsilat yapabileceği ve dolayısıyla faktoring şirketinin tahsil edememe riskiyle karşı karşıya olduğu faktoring türüdür.

Uluslararası Faktoring : İhracat faktoringi de denilen bu faktoring türü içinse Osman Oy’ un kitabında yaptığı tanımlama aşağıdaki şekildedir :

İhracat faktöringinde müşteri belli bir ülkedeki borçlu karşısında mal tesliminden ileri gelen alacağını kendi ülkesindeki ihracatçı faktöre satar ve devreder. İhracatçı faktor, söz konusu alacağın, borçlunun ülkesindeki, kendi faktoring muhabetine (ithalatçı faktoring) satmaya yetkilidir. Gerçek faktoringte olduğu gibi ithalatçı faktor veya bu alacağı satın alan ithalatçı faktör de borçlunun alacağı ödememe risklerini üstlenmiş olurlar fakat ithalatçı faktor bu borç riskini belli bir tutara kadar üstlenir. Bu işlem uluslararası literatürde ikili faktor sistemi olarak adlandırılır.¹⁹²

¹⁹⁰ Osman Oy, Seçkin Köse, Süleyman Yahya Alkım, **Faktoring**, Beta Basım A.Ş. İstanbul 2008, S.22

¹⁹¹ a.g.e. S.23

¹⁹² a.g.e. S.24

9.3. Faktoring in İşleyişi

Faktoring hizmetinden yararlanmak isteyen işletmenin bir faktoring şirketine yapacağı başvuruyla başlayan bir işleyiştir. Bu başvuruda, faktoring hizmetinden yararlanmak isteyen işletme, alacaklı olduğu kuruluşa ve kendisine ait finansal bilgi ve belgeleri faktoring şirketine bildirir. Faktoring şirketi ise kendisine iletilen bilgi ve belgeler üzerinden istihbarat çalışması yapar. Yapılan istihbarat çalışmasında, firmalara ilişkin bir olumsuzluk olmaması durumunda faktoring şirketi kendisine başvuruda bulunan işletmeye bir limit tahsisi yapar. Belirlenen limit çerçevesinde firmanın alacaklarının vadesinden önce kendisine, hizmet bedeli düşüldükten sonra, ödeneceğine dair bir sözleşme imzalanır.

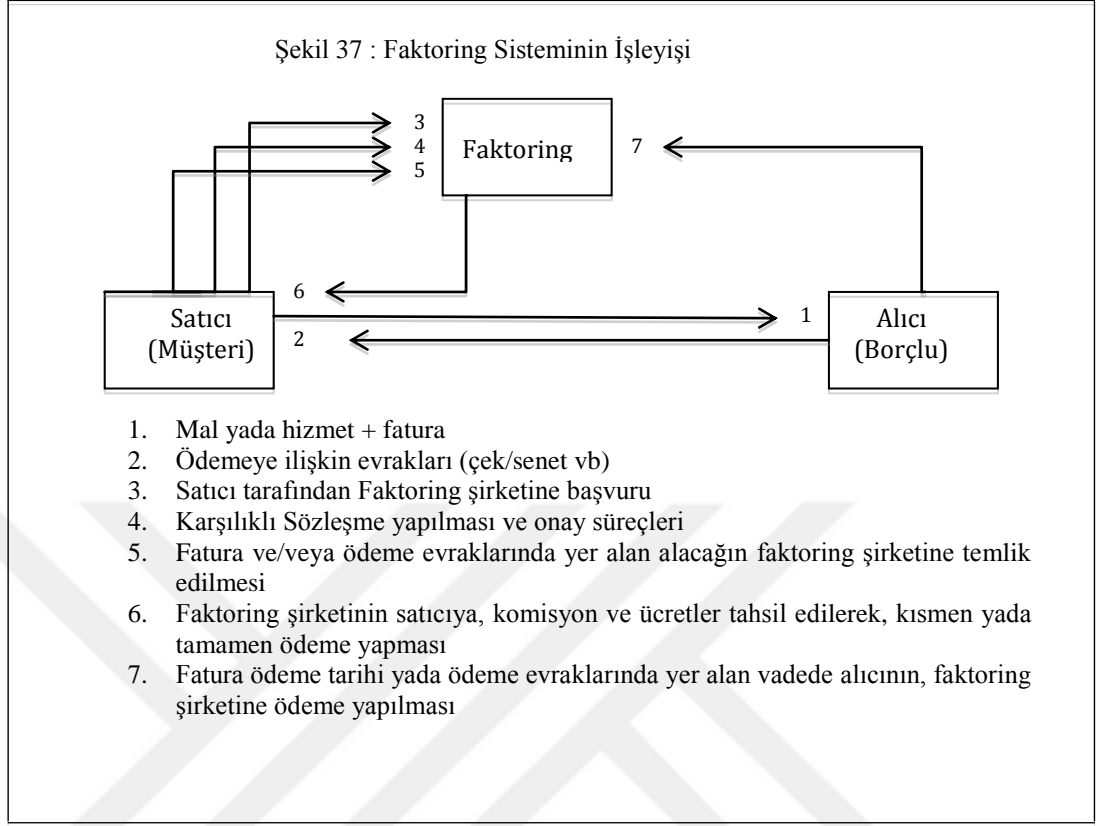
Karşılıklı yapılan sözleşmeyle belirlenen şartlar çerçevesinde, işletme alacaklarına ilişkin fatura, çek ve senet gibi belgeleri faktoring şirketi teslim alarak faiz, komisyon ve harç şeklinde tanımlanan hizmet bedelini tahsil ederek, müşterisine nakden ödeme yapar.

Faktoring şirketleri riskli gördükleri alacakları satın almama hakkına sahiptirler.

Bu şekilde alacakları temlik alan faktor, yeni alacaklı olarak alacakları tahsil etmekte ve buna karşılık temlik edilen alacakların karşı değerlerini, belli bir komisyon indirdikten sonra, müşteri firmanın hesabına, kendisine işleme ilişkin fatura suretinin ve diğer evrakların gönderilmesiyle alacak olarak kaydetmektedir.¹⁹³

¹⁹³ Oruç Hami Şener, **Factoring'de Borçlunun Hukuki Durumu ve Özellikle Temlikin Sözleşmeyle Yasaklanması**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, S.5

Faktoring sisteminin işleyişini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;



Yukarıdaki şekilde verilen faktoring işleyişi, müşteri yani satıcı, faktoring firması ve aynı zamanda borçlu olarak adlandırılan alıcı firma ülke sınırları içerisinde yer aldığı durumda söz konusudur. Taraflardan herhangi birinde ihracat yada ithalat yapılması söz konusu değildir.

Mal yada hizmet satışı ile başlayan karşılığında bir ödeme aracı alınarak devam eden ticari sürecin içine, satıcı firmanın başvurusu ile faktoring firması girmiştir. Başvuruyu satıcı firma ve faktoring firması arasında yapılan anlaşma ve sözleşmeler takip etmiştir. Alacaklarını faktoring firmasına devreden satıcı, bunun karşılığında vadesinden önce tahsilat yapma şansı yakalamıştır. Faktoring şirketi ödeme yaparken faiz, ücret ve komisyonlarını sözleşmede mutabık kalınan oranlar üzerinden tahsil etmiştir. Faktoring firması bu aşamadan sonra ödeme evrakları yada faturasını aldığı alıcı yani borçlu firmanın ödeme yapacağı günü beklemektedir.

Fatura yada ödeme evraklarında belirtilen vadeden önce kısmen yada tamamen ödeme yapılması konusundaki karar faktoring şirketinin inisiyatifindedir.

İşleyişte müşteri yani satıcı ve/veya alıcı yani borçlu, farklı ülkelerde ise ihracat faktoringi adını almaktadır. Yurt içindeki faktoring işleyişindeki tüm adımlar burada da geçerli olsa da iki faktörlü ve tek faktörlü sistem olarak iki farklı türü vardır.

İki faktörlü sistem de ihracat ve ithalat yapılması durumuna göre küçük farklılıklar arz etmektedir.

İhracat yapılması durumunda, müşteri yani satıcı, yurtdışındaki müşterisinin yani alıcı yada borçlu olarak geçen tarafın bilgilerini faktoring firmasına verir. Burada amaç; yurtdışında bulunan firmanın güvenilirliğinin yani kredibilitesinin olup olmadığının kontrol edilmesidir. Bu işlem de yurtdışındaki muhabir olarak adlandırılan finans kuruluşları aracılığıyla yapılmaktadır. Yurtdışındaki muhabirin yurtdışındaki firmaya işlem özelinde talep edilen limiti açması durumunda ödenmeme riskini de faktoring firması üstlenerek, müşteriden yani satıcıdan fatura ve diğer ödeme evraklarını alır. Bir ihracat söz konusu olduğundan fatura ve ödeme belgeleri ile birlikte gönderiye ilişkin konşimento ve siparişe ilişkin evraklar da alınmaktadır. Muhabir, ödeme vadesi geldiğinde fatura bedeli yada ödeme evraklarına ilişkin tutarı tahsil eder ve faktoring şirketine gönderir.

Olumsuzluk yaşanması durumunda, yurt dışındaki alıcı firmanın yani borçlunun ödeme gücüne düşmesi durumunda, yapılan işlemin garantili olması yada olmaması durumuna göre muhabir tarafından faktoring şirketine ödeme yapılır yada yapılmaz.

İthalat faktöringi konusunda piyasa faktoringlerinden biri olan Atak Faktoring şöyle bir tanım yapmaktadır;

İthalat faktöringi uygulamasında, ithalatçı ile ilgili faktoring başvurusu yurtdışındaki muhabirden Faktor'a gelir. İthalatçılar adına yurtdışı muhabirlere garanti limiti verilebildiği gibi, işlemler sadece tahsilat amaçlı da olabilir. Garanti verilen işlemlerde; Faktor ithalatçı firmanın kredi risk analizini yaparak, ithalatçı adına yaptığı limit tahsisini muhabire bildirir. Tahsilat hizmeti verilecek işlemlerde, Faktor ithalatçıya temlik ihbarı yaparak, alacakların vadelerinde tahsilat takibini yapar. Faktor tahsil ettiği alacak bedellerini muhabir faktor hesaplarına öder.¹⁹⁴

Faktoring şirketi yaptığı tahsilatı muhabire iletmekle yükümlüdür. Muhabir hesabına gönderilen para faiz, komisyon gibi ücretler tahsil edildikten sonra kalan tutar gönderilir.

Tek Faktörlü Sistem bir yurtdışı faktoring işlemi olmasına rağmen muhabir kullanılmaz. Faktoring şirketinin, faktoring fonksiyonlarının tümünü üzerinde topladığı bir faktoring türüdür.

¹⁹⁴ <http://www.atakfaktoring.com.tr> (Erişim Tarihi : 10 Nisan 2016)

9.4. Faktoring in Tarihsel Gelişimi

Faktoring işlemlerinin resmi anlamda ilk ortaya çıkışı, 1890 civarında Amerika Birleşik Devletlerinde olmuştur ancak faktoringin Babillere kadar uzanan bir tarihi olduğu bilinmektedir. Amerika ve İngiltere arasında tekstil ticaretinin yoğunlaştığı XIX. Yüzyıl faktoring işlemlerinin de çoğaldığı dönemler olmuştur. İngiliz tekstil üreticileri, Amerika'ya yaptığı ihracattan doğan alacakların tahsili için sorumluluğu faktoring firmalarına verme konusunda bir takım sözleşmeler yaptılar. Önceleri alacağın bir kısmının avans olarak, alacaklı firmaya, faktoring şirketi tarafından ödenmesi şeklinde başlayan bu işlem zamanla alacağın tümünün alacaklı işletmeye faktoring şirketi tarafından ödenmesi ve alacağa yönelik tüm sorumluluğun faktoring firmasına geçmesi şekline dönüşmüştür.

Faktoring, İngiltere ve Kuzey Amerika arasındaki tekstil ürünleri ticaretinde başlamış olsa da bugün dünyanın hemen her coğrafyasında ve tüm sektörlerde çalışma olanağı bulmaktadır.

9.5. Türkiye de Faktoring in Finans Sektörü İçindeki Yeri

Faktoring şirketlerinin ülkemizde şirketlere finansman sağlama, ticari risklerin, alacakların takip edilmesi, firmalara garanti verilmesi anlamında önemli bir yeri bulunmaktadır. Faktoring şirketleri sayesinde işletmeler nakit ihtiyaçlarını, bankalardan daha hızlı karşılayabilmektedir. Her sektör ve alt sektör gruplarından talepleri karşıladığından, ülkemizde de önemli ölçüde fonlama sağlamakta ve işletmelerin nakit akışını düzenli şekilde gerçekleştirmesine destek olmaktadır.

Uluslararası denetim şirketi olan TürkRaiting in 2012 yılında hazırladığı rapora göre ülkemizdeki faktoring şirketlerinin hissedarlarının yönlendirmesi, hedefledikleri müşteri gruplarının üst yönetimleri tarafından belirlenmesi anlamında her birinin farklı karakteristik özellikler gösterebildiği gözlemlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda faktoring şirketlerinin, 2015/12 verileri üzerinden hazırlanan, ülkemizdeki sektörel dağılımı verilmektedir.

Tablo 10 : Faktoring Şirketlerinin Sektörel Dağılımı Tablosu

Sektörel Dağılım-Faktoring (bin TL), Dönem:2015/12, Son güncelleme:5/31/2016						
Sektör	İnşaat Alacakları	İnşaat Alacakları	İnşaat Alacakları-Yu	Alacakları-Yu	Genel Toplam	
1 Tarım, Hayvancılık, Ormancılık	165.955,00	0,00	64.509,00	10.781,00	241.245,00	
2 Balıkçılık	10.698,00	0,00	23.273,00	0,00	33.971,00	
3 Tarım Toplamı (1+2)	176.653,00	0,00	87.782,00	10.781,00	275.216,00	
4 Enerji Üreten Madenlerin Çıkarılması	86.178,00	0,00	103.807,00	1.628,00	191.613,00	
5 Enerji Üretmeyen Madenlerin Çıkarılması	71.812,00	0,00	80.264,00	8.886,00	160.962,00	
6 Gıda, Meşrubat ve Tütün Sanayi	625.423,00	0,00	96.563,00	46.753,00	768.739,00	
7 Tekstil ve Tekstil Ürünleri Sanayi	740.462,00	6.394,00	381.354,00	843.549,00	1.971.759,00	
8 Deri ve Deri Ürünleri Sanayi	65.597,00	0,00	20.917,00	6.269,00	92.783,00	
9 Ağaç ve Ağaç Ürünleri Sanayi	77.775,00	0,00	166.191,00	2.282,00	246.248,00	
10 Kağıt Ham. ve Kağıt Ürünleri Basım Sanayi	182.612,00	4.092,00	147.062,00	5.656,00	339.422,00	
11 Nükleer Yakıt, Petrol Ür., Kömür Ürünleri Sanayi	186.799,00	0,00	1.030.892,00	1.006.074,00	2.223.765,00	
12 Kimya ve Kimya Ürünleri ile Sentetik Lif. Sanayi	385.364,00	0,00	245.566,00	85.104,00	716.034,00	
13 Kauçuk ve Plastik Ürünleri Sanayi	235.798,00	0,00	257.057,00	34.191,00	527.046,00	
14 Diğer Metal Dışı Madenler Sanayi	500.129,00	0,00	186.618,00	44.111,00	730.858,00	
15 Metal Ana Sanayii ve İşlenmiş Madde Üretimi	969.400,00	0,00	301.488,00	253.736,00	1.524.624,00	
16 Makine ve Teçhizat Sanayi	313.008,00	0,00	1.007.376,00	43.653,00	1.364.037,00	
17 Elektrikli ve Optik Aletler Sanayi	324.088,00	0,00	302.838,00	111.502,00	738.428,00	
18 Ulaşım Araçları Sanayi	213.618,00	0,00	794.592,00	782.356,00	1.790.566,00	
19 Başka Yerlerde Sınıflandırılmamış İmalat Sanayi	379.669,00	3.676,00	130.195,00	30.732,00	544.272,00	
20 Elektrikli Gaz ve Su Kaynakları	30.358,00	0,00	328.071,00	218.880,00	577.309,00	
21 İmalat Sanayi Toplamı (4+...+20)	5.388.090,00	14.162,00	5.580.851,00	3.525.362,00	14.508.465,00	
22 İnşaat	1.645.497,00	0,00	877.140,00	17.632,00	2.540.269,00	
23 Toptan ve Perakende Ticaret Mot. Ar. Servis Hizmetleri	717.797,00	888,00	3.741.038,00	221.604,00	4.681.327,00	
24 Otel ve Restoranlar (Turizm)	127.050,00	0,00	54.507,00	0,00	181.557,00	
25 Taşımacılık, Depolama ve Haberleşme	647.687,00	28.771,00	548.963,00	33.641,00	1.259.062,00	
26 Finansal Aracılık	390.288,00	0,00	265.697,00	1.270,00	657.255,00	
27 a) Parasal Kurumlar	340.111,00	0,00	265.427,00	1.270,00	606.808,00	
28 b) Diğer Finansal Araçlar	50.177,00	0,00	270,00	0,00	50.447,00	
29 Emlak Komisyon, Kiralama ve İşletmecilik Faaliyetleri	299.290,00	0,00	205.801,00	24.951,00	530.042,00	
30 Savunma ve Kamu Yönetimi Zorunlu Sosyal Güvenlik Kurumları	613,00	0,00	177,00	0,00	790,00	
31 Eğitim	11.336,00	0,00	309,00	0,00	11.645,00	
32 Sağlık ve Sosyal Hizmetler	83.603,00	0,00	90.540,00	1.432,00	175.575,00	
33 Diğer Toplumsal Sosyal ve Kişisel Hizmetler	296.308,00	0,00	386.422,00	8.062,00	690.792,00	
34 İşçi Çalıştıran Özel Kişiler	3.473,00	0,00	86,00	0,00	3.559,00	
35 Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	320,00	0,00	0,00	0,00	320,00	
36 Hizmet Toplamı (22+...+35) - (27+28)	4.223.262,00	29.659,00	6.170.680,00	308.592,00	10.732.193,00	
37 DİĞER	250.494,00	463,00	185.133,00	83.398,00	519.488,00	
38 GENEL TOPLAM (3+21+36+37)	10.038.499,00	44.284,00	12.024.446,00	3.928.133,00	26.035.362,00	

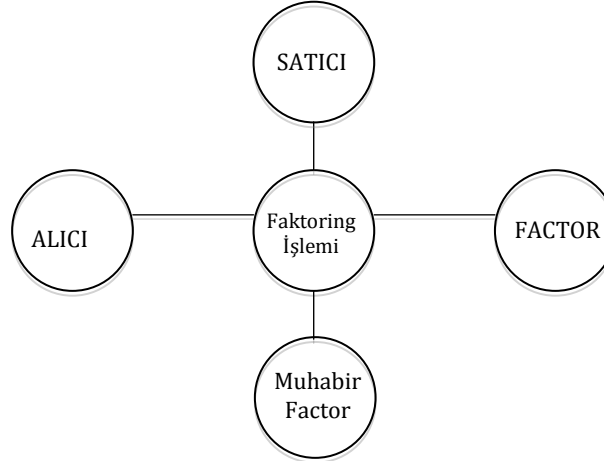
Kaynak : <http://ebulten.bddk.org.tr/AbBdmk#> (Erişim : 03/07/2016)

Yukarıdaki tabloda 31/5/2016 tarihinde güncellenen verilerle, 2015/12 aya göre faktoring şirketlerinin sektör dağılımları verilmektedir. Bu tabloda Tarım sektöründeki payı, imalat sektöründeki payı ve hizmetler sektöründeki payı görülmektedir. Hizmetler sektörünün altında, parasal kurumlar ve diğer finansal araçlar başlıkları altında genel finansal aracılık şirketlerinin payı da verilmiştir.

9.6. Faktoring in Tarafları

Faktoring işlemlerinde hukuki açıdan üç tarafın sorumluluğu vardır. “Faktor” denilen faktoring şirketi taraflardan biridir. Faktoring firmasına başvuru yapan ve “Müşteri” denilen taraf ve müşterinin alacaklı olduğu “Borçlu” firma diğer taraflardır.

Şekil 38 : Faktoringin Tarafları



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi faktoring işlemlerinde alıcı ve satıcı firmalar dışında faktor olarak geçen faktoring şirketi vardır. Bununla beraber Uluslararası Faktoring işlemlerinde, muhabir factor olarak isimlendirilen, dördüncü bir taraf daha bulunmaktadır ki muhabir factor yurtdışındaki firmanın kredibilitesi konusunda fikir edinilmesi konusunda rol oynar.

Satıcı; Mal yada Hizmet satışından doğan alacaklarını faktoring firmasına satmak isteyen taraftır. Yani müşteridir.

Alıcı; Satıcı yani müşterinin sattığı mal yada hizmeti satın alarak, karşılığında ödeme yapması beklenen, borçlu denilen taraf.

Faktor; Satıcı yani müşterinin devretmek istediği alacakları, belli bir faiz, komisyon karşılığında satın alan faktoring şirkettir.

Muhabir Factor; Factoring işleminin ülke sınırlarını aşması durumunda, yurtdışında bulunan firma için bilgi ve garanti sağlayan taraftır.

Bir faktoring işleminin işleyişinde taraflardan en önemli olanları faktoring şirketi ve satıcı firmadır.

9.7. Faktoring in Hizmet Fonksiyonu

Bir faktoring işleminin üç fonksiyonu bulunmaktadır;

Bunlardan biri finansman diğeri teminat ve toplam kalite yönetiminin rol üstlenebileceği alan olan hizmet fonksiyonlarıdır.

Teminat fonksiyonu; hemen hemen her ticari işlemde olduğu kadar faktoring işlemlerinin de tahsil edilebilirliği konusundaki endişeyi ve bu endişenin de faktoring şirketi tarafından giderildiğini yani üstlenildiğini ifade eder.

Finansman fonksiyonu; faktoring firmasına başvuruda bulunan satıcının hızlı bir şekilde vadeli alacaklarını nakde dönüştürmesini ifade eder. Firma kendisine ait alacakları kanalıyla yani herhangi işletme dışı finans kaynağına ihtiyaç duymadan,

yalnızca ürün ve hizmet satışlarından doğan alacaklarını, bu satışı gerçekleştirirken yaptığı anlaşmada vadelerinden erken sağlama imkanına kavuşmaktadır.

Hizmet fonksiyonu; tanımlamada belki tüm faktoring şirketleri için geçerli olabilecek aşağıdaki şekilde birkaç cümleyle ifade edilebiliyor olsa da fark yaratılabilecek, toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla tercih edilebilirliği arttırabilecek alan hizmet fonksiyonu olarak düşünülebilir.

Hizmet fonksiyonu;

1- Devredilen alacakların takip ve tahsil işlemlerini

2- Muhasebe işlemlerini

3- İstihbarat (piyasa, sektör, firma v.b. bilgilerin toplanması) işlemlerini

kapsamaktadır.

Ülkemizdeki faktoring şirketlerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin bir çabalarının olmaması yada başlatılan çabaların da yarım bırakılması, yukarıda bahsedilen üç madde üzerinde kabul edilmiş genel bir standardın olması ve hemen hemen tüm faktoring firmalarındaki işleyişin de bu standartlar üzerinden yürütülmesi sonucunu doğurmaktadır.

İlerleyen bölümlerde gerçekleştireceğimiz anket ve uygulama çalışmaları faktoringin hizmet fonksiyonu üzerinden sürdürülecektir.

Factoringin genel tanımı, işleyişi ve kısa tarihçesine değindiğimiz yukarıdaki bölümlerden sonra aşağıdaki başlıklarda faktoringlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama alanı bulup bulamayacağına dair ışık tutacak bazı başlıklara yani konulara yer verilecektir.

9.8. Faktoring in Kredilendirme Fonksiyonuna Hizmet Değerlendirmesi

Tarihin ilk dönemlerinde takas usulüne dayanan, paranın icadıyla malın yada hizmetin karşılığının parayla ölçüldüğü ve sanayi devrimi ile de iyice artan ticari faaliyetlerle riskin de artış göstermesi, ticaretle uğraşanların, riski azaltarak hatta sıfıra indirgeyerek ticareti geliştirilmesi yönünde çalışmalarda bulunmalarını sağlamıştır.

Bu doğrultuda finans dünyası ticari faaliyetlerin, çağdaş ekonomik düzen içerisinde sürdürülmesi adına önemli rol üstlenmiştir.

Factoring işlemleri de bu çağdaş ekonomik düzen içerisinde yer alan kısa vadeli alacakların firma adına nakte döndürülmesi ve devir alınmasını ifade eden bir finansal hizmettir. Bu sayede faktoring alacaklarını devraldığı firmayı kredilendirme fonksiyonunu kullanmış ve aynı zamanda da alacakların takip edilmesi, muhasebeleştirilmesi gibi hizmetleri de yine kendisi üstlenmiştir.

Firmaların vadeli alacaklarının devralınması ve kredilendirilmesi fonksiyonu olan faktoring şirketlerinin önemli hizmetlerinden biri de vadeli alacakların garantiye alınması fonksiyonudur.

9.9. Türkiye'deki Faktoring Şirketlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmamasının yada Uygulamadan Vazgeçilmesinin Nedenleri

Toplam Kalite Yönetimi, tepe yönetimin liderliği, en üst kademedan alt kademeye kadar düzenli ve sürekli eğitim faaliyeti, kaizen felsefesinin yani iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği, kalite çemberleri faaliyetlerine yine en üst kademedan en alt kademeye kadar tüm işgücünün katılımının sağlanması sayesinde gerçekleşebileceği konusundan Toplam Kalite Yönetimi isimli birinci bölümde bahsedilmişti.

Kısaca tüm işletme içinde bir kalite seferberliği başlatılmış olmasının yanında bunun sürdürülebilirliğini ifade etmektedir Toplam Kalite Yönetimi.

Genel olarak; verimlilik artışı sağlamak, maliyetleri düşürmek, iş süreçlerini kısaltmak, savurganlığın önüne geçmek ve nihayetinde kalite artışı sağlamak olarak toplanabilecek olan Toplam Kalite Yönetimi, rakiplere karşı üstünlük aracı olarak kullanılan bir yönetim felsefesi olarak tanımlansa da ülkemizde faktoringlerin uygulayı düşünmediği yada vazgeçtiği bir yönetim felsefesi olmuştur.

Bir banka faktoringi üst düzey yöneticilerinden biri ile yapılan kısa söyleşide, uygulamaya koydukları Toplam Kalite Yönetiminden, ülke içinde yaşanan ekonomik kriz nedeniyle vazgeçtiklerini belirtmiştir.

Bu görüşmede ilk tespitimiz, Toplam Kalite Yönetiminde lokomotif görevi yapan üst yönetim desteğinin eksikliği dolayısıyla devam ettirilememesidir. Kriz döneminde vazgeçilmiş olması, bu dönemde sorumluluk alma ve yetki devretme adımlarının riskli görülmesinden kaynaklanmıştır.

Ülkemizde faaliyet gösteren faktoring şirketlerinin toplam kalite yönetimi uygulamıyor olmalarının yada uygulamaya koyanların vazgeçmesi ve dolayısıyla başarısız olmasının diğer nedenleri arasında; işletme için kısa yada uzun vadeli hedef tespitinde yaşanan yetersizlikler, takım olamama yani takım ruhu eksikliği, süreklilik arz etmesi gereken eğitimlere olan bakışın zaman ve para kaybı olarak görülmesi yada eğitimlerde öğrenilenlerin uygulamaya alınamaması dolayısıyla gelişim eksikliği, istatistik verilerine yeterince önem verilmemesi ve dolayısıyla yöntemlerin kullanılmaması, işletme içinde bir departman, bölüm yada birim olarak düşünülen kalite çemberlerinin işletme içinde tüm kalite faaliyetlerini çözebileceğine inanıldığından yeterince destek olunmaması, ödüllendirmelerin beklenti ve hedeflerle uyumlu hale getirilememesi, işletmenin maddi ve manevi değerleri dikkate alınmadan belirlenen stratejiler doğrultusunda hareket etme, değişime karşı gösterilen direnç, departmanlar arası ve yöneticiler ile çalışanlar arası iletişimsizlik, koordinasyon ve motivasyon eksikliği dolayısıyla tam katılımın sağlanamaması hatta piyasadaki rekabet şartları ve regülasyonlar dahi sayılabilir.

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına belli ölçüde bütçe ayırmak durumundadırlar ve yeterli maddi gücü olmayan işletmeler bu çalışmalara ya başlayamazlar yada yarım bırakmak durumunda kalırlar.

Kalite çalışmalarının daha önce deneyim kazanmış lider ve danışmanlarla ve kalifiye elemanlarla yapılması gereklidir çünkü bu konudaki eksiklik yada deneyimsizlik, kalite çalışmalarının başlamadan bitmesine yada yarım kalmasına sebep olacaktır.

Toplam kalite yönetimi çalışmalarının en önemli maddelerinden biri de insan unsurudur. Bunu iki aşamalı düşünmek gerekmektedir.

1. Müşteri olarak insan
2. Çalışan olarak insan

İnsan unsurunu ön planda tutan ve insana değer veren işletmelerde hedeflerin gerçekleştirilmesi de aynı ölçüde kolay olacaktır.



9.10. Türkiye'deki Faktoring Şirketleri Hangileridir

Ülkemizde faaliyet gösteren faktoring şirketleri listesi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu resmi sitesinde aşağıdaki şekilde verilmektedir;

Tablo 11 : Ülkemizde faaliyette bulunan faktoring şirketleri

Faktoring Şirketleri

Adı	Adı
1 ABC FAKTORİNG A.Ş.	33 HALK FAKTORİNG A.Ş.
2 ACAR FAKTORİNG A.Ş.	34 HUZUR FAKTORİNG A.Ş.
3 ACL FAKTORİNG A.Ş.	35 İNG FAKTORİNG A.Ş.
4 AK FAKTORİNG A.Ş.	36 İSTANBUL FAKTORİNG A.Ş.
5 AKDENİZ FAKTORİNG A.Ş.	37 İŞ FAKTORİNG A.Ş.
6 AKIN FAKTORİNG A.Ş.	38 KAPİTAL FAKTORİNG A.Ş.
7 ANADOLU FAKTORİNG A.Ş.	39 KENT FAKTORİNG A.Ş.
8 ANALİZ FAKTORİNG A.Ş.	40 KREDİ FİNANS FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş.
9 ARENA FAKTORİNG A.Ş.	41 LİDER FAKTORİNG A.Ş.
10 ATAK FAKTORİNG A.Ş.	42 MERKEZ FAKTORİNG A.Ş.
11 ATILIM FAKTORİNG A.Ş.	43 MERT FİNANS FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş.
12 BAŞER FAKTORİNG A.Ş.	44 MNG FAKTORİNG A.Ş.
13 BAYRAMOĞLU FAKTORİNG A.Ş.	45 OPTİMA FAKTORİNG A.Ş.
14 BERG FAKTORİNG HİZ. A.Ş.	46 PAMUK FAKTORİNG A.Ş.
15 C FAKTORİNG A.Ş.	47 PARAFİNANS FAKTORİNG A.Ş.
16 CREDITWEST FAKTORİNG A.Ş.	48 PRİME FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş.
17 ÇAĞDAŞ FAKTORİNG A.Ş.	49 SARDES FAKTORİNG A.Ş.
18 ÇÖZÜM FAKTORİNG A.Ş.	50 STRATEJİ FAKTORİNG A.Ş.
19 DE LAGE LANDEN FAKTORİNG A.Ş.	51 SÜMER FAKTORİNG A.Ş.
20 DENİZ FAKTORİNG A.Ş.	52 ŞEKER FAKTORİNG A.Ş.
21 DESTEK FAKTORİNG A.Ş.	53 ŞİRİNOĞLU FAKTORİNG A.Ş.
22 DEVİR FAKTORİNG A.Ş.	54 TAM FAKTORİNG A.Ş.
23 DOĞA FAKTORİNG A.Ş.	55 TEB FAKTORİNG A.Ş.
24 DOĞAN FAKTORİNG A.Ş.	56 TUNA FAKTORİNG A.Ş.
25 EKO FAKTORİNG A.Ş.	57 ULUSAL FAKTORİNG A.Ş.
26 EKSPÖ FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş.	58 VAKIF FAKTORİNG A.Ş.
27 EREN FAKTORİNG A.Ş.	59 VDF FAKTORİNG A.Ş.
28 FİBA FAKTORİNG A.Ş.	60 YAPI KREDİ FAKTORİNG A.Ş.
29 FİNANS FAKTORİNG A.Ş.	61 YAŞAR FAKTORİNG A.Ş.
30 GARANTİ FAKTORİNG A.Ş.	62 YEDİTEPE FAKTORİNG A.Ş.
31 GLOBAL FAKTORİNG HİZMETLERİ A.Ş.	63 ZORLU FAKTORİNG A.Ş.
32 GSD FAKTORİNG A.Ş.	

Kaynak : <https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Faktoring/Faktoring.aspx> (Erişim : 03/07/2016)

Altıncı Bölüm

10. VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ

10.1. Varlık Yönetim Şirketlerinin Hukuki Tanımı

Dünyadaki en büyük ekonomik krizlerden biri olan, 1929 yılında yaşanan büyük buhran sonrasında, Avusturya Ulusal Bankası tarafından düşünülmüş ve uygulamaya konulmuş bir fikir olarak karşımıza çıkmaktadır. Önceleri devlet tarafından kurulan Varlık Yönetim Şirketleri zaman içinde özel sektör sermayedarları tarafından da kurulmaya başlanmıştır. “*Varlık Yönetim Şirketleri de, finans sektörü ile reel sektör arasında, ekonomik krizden etkilenmiş olan firmaların yeniden yapılanma yolu ile ekonomiye kazandırılmalarına yönelik yaklaşımların oluşturduğu zemin üzerine, bankacılık krizi sonrası fon alacaklarının satılması ile ilgili Dünya Bankası ve IMF gibi kuruluşların tavsiyesi sonucu ortaya çıkmıştır.*”¹⁹⁵

“*Varlık Yönetim Şirketleri ilk olarak 30.01.2002 tarihinde kabul edilen 4743 sayılı ‘Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’ ve iş bu kanuna dayalı olarak çıkarılan yönetmelik kapsamında uygulamaya geçmiştir.*”¹⁹⁶

“*Bugünkü oluşumuna ise, 5411 sayılı ‘Bankacılık Kanunu’ nun 143. Maddesi kapsamında çıkartılan ‘Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik’ ile ulaşılmıştır.*”¹⁹⁷

10.2. Varlık Yönetim Şirketlerinin Mahiyeti

Varlık yönetim şirketlerinin iştiğal konularını Osman Oy kitabında şöyle vermiştir,¹⁹⁸

Varlık yönetim şirketlerinin mahiyetini geniş olarak açmak gerekir ise bu şirketler; ödeme kabiliyeti bulunmayan ve/veya kısmen bulunan ve/veya tahsilatın zamansal bakımdan ileri tarihlerde yapılacağıın anlaşıldığı ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen, kısmi de olsa tahsilat imkanı olan ve/veya varlıkları para eden şirketlerin borçlarını bankalardan uygun bir fiyata satın alarak, bu yolla bankalara belli bir kaynak aktarımı yapan ve daha sonra da işbu alacağıın tahsilatını gerçekleştirmeye çalışan şirketlerdir.

10.3. Varlık Yönetim Şirketlerinin Politikaları ve Amaçları

Varlık yönetim şirketleri 5411 sayılı bankacılık kanunu hükümlerine uygun olarak kurulan, banka ve faktoring, finansal kiralama gibi finans kuruluşlarının teminatlı yada teminatsız, gecikmiş alacaklarını satın almak, bu alacakları kendi adlarına tahsil etmek, yeniden yapılandırmak ve tahsil kabiliyetini arttırmak amaçlı olarak ek finansman sağlamak amacıyla çalışan işletmelerdir.

¹⁹⁵ Osman Oy, **Varlık Yönetim Şirketleri**, İstanbul: Beta Basım, 2009, S.64

¹⁹⁶ a.g.e. S.64

¹⁹⁷ a.g.e. S.64

¹⁹⁸ a.g.e. S.66

Varlık yönetim şirketleri aynı zamanda alacakların tahsili ve yeniden yapılandırılması konusunda danışmanlık ve aracılık hizmeti de vermektedirler.

Varlık yönetim şirketlerinin politikası, devralınan alacakların borçluları ile görüşmeler sağlayarak tahsil yoluna gitmek yada bankalar tarafından borcun tahsiline yönelik hukuki sürecin devamını sağlayarak tahsilat yapmaktır.

Varlık yönetim şirketleri banka alacaklarını, toplam borcun %10 yada 20 si kadar bir bedelle satın almış olduklarından dolayı, borçlulara da faiz indirimi hatta zaman zaman anapara indirimi yaparak tahsilat sağlama yoluna gitmektedirler. Burada borçluların finansal sicillerinin normalleşmesi, varsa haciz ve takiplerin kaldırılması ve tekrar kredibil hale gelmesi istekleri de sağlanan indirimlerle borçlu tarafta ödeme anlamında motivasyon sağlamaktadır.

10.4. Varlık Yönetim Şirketlerinin Faaliyet Alanı

Varlık yönetim şirketlerinin faaliyet alanı, BDDK' nın “Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik” te aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;¹⁹⁹

- Banka, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarını satın alabilir, satabilir, satın aldığı alacakları tahsil edebilir, varlıkları nakde çevirebilir veya bunları yeniden yapılandırarak satabilir.
- Alacakların tahsili amacıyla edindiği gayrimenkul veya sair mal, hak ve varlıkları işletebilir, kiralayabilir ve bunlara yatırım yapabilir.
- Alacaklarını tahsil etmek amacıyla borçlarına ilave finansman sağlayabilir.
- Banka, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıkların yeniden yapılandırılması veya üçüncü kişilere satışında danışmanlık ve aracılık hizmeti verebilir.
- Ana faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere sermaye piyasası mevzuatı dahilinde ve gerekli izinleri almak kaydıyla faaliyette bulunabilir ve menkul kıymet ihraç edebilir.
- Faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla iştirak edinebilir.
- Diğer varlık yönetimi şirketlerinin satışına aracılık ettiği veya ihraç ettiği finansal ürünlere yatırım yapabilir.
- Şirketlere kurumsal ve finansal yeniden yapılandırma alanlarında danışmanlık hizmeti verebilir.
- Varlık yönetim şirketleri, bu maddede belirlenen konular dışında faaliyette bulunamaz. Banka ve diğer mali kurumların alacakları ile diğer varlıklarının satın alınmasına münhasır olarak, alacağını veya diğer varlığını satın aldığı banka veya diğer mali kurumlardan kredi kullanamazlar.

¹⁹⁹ <http://www.resmigazete.gov.tr/> Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik, Dördüncü Bölüm, Faaliyet ve Denetime İlişkin Hükümler, 1 Kasım 2006, (Erişim : 10 Nisan 2016)

10.5. Varlık Yönetim Şirketlerinde Yürütülmesi Gereken Ana Fonksiyonlar

10.5.1. Varlık Alımı

“Her ticari kuruluş gibi, faaliyetlerini kar amacı ile sürdürmesi gereken Varlık Yönetim Şirketlerinde, kar amacına hizmet edecek olan ilk fonksiyon, alımına talep olunan alacakların doğru değerlendirilmesi ve bunun neticesinde de doğru fiyatlamadır.”²⁰⁰

“Bu fonksiyonda başarılı olabilmek için ihtiyaç duyulması gereken bilgi ve deneyim; Hukuk, Bankacılık, İstihbarat ve Gayrimenkul Ekspertizdir.”²⁰¹

10.5.2. Tahsilat

Bu fonksiyondaki amaç alacağı en hızlı şekilde ve en yüksek miktarda tahsil etmek olup işbu amaç doğrultusunda;²⁰²

- tesis edilecek teminatlar altında alacağın tahsili daha da garantilenmeli,
- mevcut yasal takipler gözden geçirilerek var ise noksanlıklar giderilmeli,
- alacak takibinin hızlandırılması amacıyla var ise yeni takipler belirlenmeli,
- idari takip yolu ile tahsilat imkanları zorlanmalı ve
- takip sürecinde yapılacak olan hacizler ile alacağın teminatlandırılması sağlanmalıdır.
- Bu fonksiyonların başarılı olabilmesi için ihtiyaç duyulması gereken bilgi ve deneyim; avukatlık, bankacılık, finans ve istihbarattır.
- Tahsilat amacı doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetler hem idari, hem de kanuni platformda sürdürülmelidir.

10.5.3. Özel Projelendirme

Özel projelendirme konusunda Osman Oy, Varlık Yönetim Şirketleri isimli kitabında şunları belirtmektedir;

Bu fonksiyondaki amaç, yapılan değerlendirmede firmanın zor duruma girmesinin nedeninin işten değil de, finansal/mali/idari yönetim veya farklı bir olaydan kaynaklandığının ve aslında firmaya belirli yaklaşım sağlanması halinde, bu gibi alacakların yeniden yapılanma ötesinde projelendirilerek firmaya ortaya konacak belirli şartlar tahtında yeni şartlarla fon temin edebileceği gibi, firmanın ve veya alınacak hissenin satışı yoluyla özel kar yaratımı olmalıdır. Bu fonksiyonda başarılı olabilmek için ihtiyaç duyulması gereken bilgi ve deneyim; Finans, Hukuk, İstihbarat, Ekspertiz ve Vergidir.²⁰³

²⁰⁰ Oy, a.g.e. S.84

²⁰¹ a.g.e. S.84

²⁰² a.g.e. S.84

²⁰³ a.g.e. S.84

10.5.4. Varlık Yönetim

“Sektöre ait bir firmada finansal hizmette kalite yönetiminden bahsedilebilmesi için öncelikle, o firmanın bu alana ait belirli hedefleri ve stratejileri olması ve bunların geliştirilmesi lazımdır.”²⁰⁴

10.6. Türkiyedeki Varlık Yönetim Şirketleri

Ülkemizde faaliyet gösteren varlık yönetim şirketleri BDDK resmi sitesinde aşağıdaki şekilde verilmektedir.

Tablo 12 : Ülkemizde faaliyet gösteren varlık yönetim şirketleri

Varlık Yönetim Şirketleri

	Adı
1	ARTI VARLIK YÖNETİM A.Ş.
2	ATLAS VARLIK YÖNETİM A.Ş.
3	BEBEK VARLIK YÖNETİM A.Ş.
4	DESTEK VARLIK YÖNETİM A.Ş.
5	EFES VARLIK YÖNETİM A.Ş.
6	FİNAL VARLIK YÖNETİM A.Ş.
7	GÜVEN VARLIK YÖNETİM A.Ş.
8	HEDEF VARLIK YÖNETİM A.Ş.
9	İSTANBUL VARLIK YÖNETİM A.Ş.
10	MEGA VARLIK YÖNETİM A.Ş.
11	RCT VARLIK YÖNETİM A.Ş.
12	SÜMER VARLIK YÖNETİM A.Ş.
13	TURKASSET VARLIK YÖNETİM A.Ş.
14	VERA VARLIK YÖNETİM A.Ş.

Kaynak : https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Varlik_Yonetim/Varlik_Yonetim.aspx
(Erişim : 04/07/2016)

²⁰⁴ Takan, a.g.e. S.55

Yedinci Bölüm

11. FAKTORİNG ve VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA DAİR ANKET ÇALIŞMASI

11.1. Çalışmanın Amacı

Gerek çalışan gerekse müşteriler tarafından, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, Faktoring ve Varlık Yönetim Şirketlerinin sunduğu finansal hizmetlerde, finansal hizmet kalitesi kavramında, değişimin boyutlarını belirlemeye çalışılmaktadır.

Kalite Uygulaması başlatan ve fakat gerek iş yoğunluğu nedeniyle gerekse finansal krizler nedeniyle devam etmeyen, kalite çalışmalarını yarım bırakan faktoring ve varlık yönetim şirketlerinin, bu yönetim felsefesiyle en yoğun dönemlerde ve en ciddi finansal krizlerde dahi karlılığını düşürmeden faaliyetlerine devam edebileceği ifade edilmeye çalışılmıştır.

11.2. Çalışmanın Kapsamı

Çalışma Türkiye Cumhuriyetinde faaliyet gösteren Varlık Yönetim Şirketleri ile Faktoring Şirketlerinin büyük bir kısmı üzerinden, tüm birim, bölüm ve departmanları kapsayacak şekilde anket çalışması olarak yapılmıştır.

11.3. Çalışma Yöntemi

68 soruya indirgenerek sorulan anket sorularında; çalışılan şirket içerisinde liderlik, eğitim, iletişim, kurumsal kültür bilinci, takım halinde hareket etme, kalite stratejisi belirleme, misyon belirleme, vizyon belirleme, kalite politikası belirleme, planlama, problem çözme adımları, kalite çemberleri, benchmark, kai-zen, işbirlikçi yönetim, katılımcı yönetim, katılımcılık, öneri sistemi, ödüllendirme, yenilikçilik ve yaratıcılık, istatistik, gönüllülük, motivasyon, müşteri memnuniyeti, sonraki süreç müşteridir kültürü, hiyerarşik yapı, organizasyon yapısı, koruma faaliyetleri ve karlılığa etkisi kavramları üzerinden yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Analiz sürecinde araştırmaya katılan anketörlerin demografik özellikleri, cinsiyet, medeni hal, yaş gibi değişkenlerinin araştırma sonucunu etkilemeyeceği düşünüldüğünden değerlendirmeye alınmamıştır. Hem faktoring şirketleri hem de varlık yönetim şirketleri yöneticilerinin anket çalışması yapılması konusunda gösterdikleri direnç nedeniyle sorulan sorular, kişisel sorular da dahil olmak üzere minimum seviyede tutulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle anketörlere çalışma süreleri, eğitim düzeyleri, işletme içindeki görevleri gibi konularda soru yöneltilmemiştir.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmakta mıdır, uygulanması durumunda, işletme içinde karşılaşılan sorunlara yaklaşımın ne şekilde olacağı, toplam kalite yönetiminin çalışan memnuniyetine etkisi, çalışan performansına etkisi, müşteri

memnuniyetine etkisi ve dolayısıyla işletme karlılığına katkısı konularında yanıtlar aranmıştır.

Yorumlar, ankette sorulan sorulara alınan yanıtların frekans, sıklık sayıları üzerinden yapılmıştır.

Anket çalışmasının evreni, İstanbul ilinde yer alan Faktoring ve Varlık Yönetim Şirketleri genel müdürlük çalışanlarından oluşmaktadır.

Evrenin tümüne ulaşılmasının zaman ve parasal maliyetler taşımasından dolayı örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi çalışması yapılmamıştır. Bunun nedeni işletmelerdeki tepe ve üst yönetim kadrolarından anket sorularına yanıt verilmesinde yaşanan çekincedir. Çalışanlar üzerinde de etkisi olan bu karar nedeniyle örneklem olarak kabul edilebilecek 87 anketör bulunmuş ve tamamından destek alınmıştır.

87 anketörden 5 inin yanıtlarının tüm sorular üzerinden aynı olması (yani 68 soru için “Tamamen Katılıyorum (1)” yada “Kararsızım (3)” şeklinde olması) nedeniyle 82 anketörün anket sonuçları üzerinden veri analizi yapılmıştır.

Verinin elde edilme şekli anketörlere, Word dosyası şeklinde hazırlanan anket sorularının mail yoluyla gönderilmesi ve yanıtlananların yine mail yoluyla alınması şeklinde olmuştur.

Ankette cevap verilmeyen sorular “Kararsızım (3)” olarak kabul edilmiştir.

Tablo 13 : Anket Sorularına Alınan Yanıtların Frekans Tablosu

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Toplam Cevap
Liderlik	18	55	6	145	22	246
Eğitim	123	101	35	303	94	656
İletişim	52	112	78	225	25	492
Kurumsal Kültür Bilinci	22	53	12	51	26	164
Takım Halinde Hareket Etme	67	12	3	9	73	164
Kalite Stratejisi Belirleme	4	5	2	66	5	82
Misyon Belirleme	11	15	43	8	5	82
Vizyon Belirleme	9	12	4	45	12	82
Kalite Politikası Belirleme	6	4	16	42	14	82
Planlama	12	8	2	36	24	82
Problem Çözme Adımları	1	17	102	93	33	246
Kalite Çemberleri	115	148	28	55	64	410
Benchmark	4	5	50	12	11	82
Kai-Zen	88	105	48	34	53	328
İşbirlikçi Yönetim	51	14	18	65	98	246
Katılımcı Yönetim	2	13	55	11	1	82
Katılımcılık	74	43	22	55	52	246
Öneri Sistemi	128	35	19	40	24	246
Ödüllendirme	71	65	21	68	21	246
Yenilikçilik ve Yaratıcılık	22	55	10	59	18	164
İstatistik	102	22	6	62	54	246
Gönüllülük	1	5	64	9	3	82
Motivasyon	12	23	22	64	43	164
Müşteri Memnuniyeti	1	44	22	4	11	82
Sonraki Süreç Müşteridir Kültürü	11	44	12	10	5	82
Hiyerarşik Yapı	7	33	31	3	8	82
Organizasyon Yapısı	0	4	18	32	28	82
Koruma Faaliyetleri	3	3	29	40	7	82
TKY nin Karlılığa Etkisi	74	99	43	21	9	246
Toplam	1092	1153	821	1667	843	5576

11.4. Anket Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler

Bu çalışmada, Faktoring Şirketleri ve Varlık Yönetim Şirketlerinde çalışan personelin Toplam Kalite Yönetimine dair düşünceleri incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Araştırmada Toplam Kalite Yönetiminin bir işletmede var olabilmesini sağlayan konu başlıkları üzerinden yöneltilen sorularda, alınan yanıtlara ilişkin sonuçlar değerlendirmelerde, toplam frekans üzerinden oranlanarak yüzdesel olarak ifade edilmiştir.

Liderlikle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Liderlik	7%	22%	2%	59%	9%

Anketörlere liderlik konusunda yöneltilen üç soru bulunmaktadır. %59 oranla “Katılmıyorum (4)” ve %9 oranında “Tamamen Katılıyorum (5)” yanıtı alınan sorular, yöneticilerin çalışmayı üretken, çalışanı başarılı olmasını sağlamakta, her ikisini bütünleştirmekte ve çalışanlarla birlikte yüksek bir motivasyon içinde çalıştıklarına yöneliktir. Liderlik konusunda sorulan kilit soru, yöneticilerin çalışanlarla birlikte hareket etmesi, yönlendirmesi, motive etmesi, yakından

ilgilenmesi performansın artacağı şeklindedir. Bu soruda alınan yanıtlarda %22 “Katılıyorum (2)” ve %7 “Tamamen Katılıyorum (1)” şeklinde olmuştur. Anketörler %2 oranında “Kararsızım (3)” yanıtını vermiştir.

Bu sonuçlara dayanarak çalışanların, yöneticilerin işletmede lider özellikleriyle yönetimi sürdürmesi, çalışanlarla yüksek motivasyon içinde çalışması, çalışmayı üretken ve çalışanı başarılı kılması sayesinde, yüksek performans sergileyebilecekleri söylenebilir.

Eğitimle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Eğitim	19%	15%	5%	46%	14%

Ankette, eğitim başlığı altında teorik eğitim ve pratik eğitim konularını da içeren sorulara da yer verilmiştir. Beş soru genel olarak eğitim konusunda sorulurken bir soru teorik eğitim konusunda, iki soru pratik eğitim konusunda sorulmuştur. Anketteki, 1-Personelin sorunların çözülmesi konusunda eğitilmesi, mesleki ve kişisel gelişim konusunda eğitime teşvik edilmesi, 2-İşletme yönetiminin bilginin gerekli yerlere dağılacak şekilde “bilgi kullanma sisteminin” geliştirilmesi, 3-Belirli bir bilincin oluşturulması adına, anlaşılır, akılda kalıcı ve uygulanabilir eğitimlerin sürekli olarak teorik anlamda verilmesi ve 4-Teorik eğitimlerin akabinde tamamlayıcı ve birleştirici olarak eğitime uygulamalı olarak devam edilmesi yani pratik eğitimlerin işletme içerisinde olması, sorularına anketörlerin verdiği yanıtlar %46 oranında “Katılmıyorum (4)” ve %14 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olmuştur. Eğitim konusunda sorulan iki kilit soru bulunmaktadır. Bunlar 1-Yöneticilerimizin eğitimlerle bizi sürekli desteklemesi, çalışanlar olarak bizlerin de sağlayacağı katkının sürekliliğini sağlar, 2-Yöneticilerimizin yönlendirmeleriyle teorik eğitimlerin pratik eğitimlerle desteklenmesi, çalışanların kısa sürede adapte olması ve katma değer sağlamasına olanak sağlar. Ağırlık bu sorulara verilen yanıtlarda olmak üzere %23 oranında “Katılıyorum (2)” ve “Tamamen Katılıyorum (1)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara dayanarak Toplam Kalite Yönetimine geçişte, uygulamada hatta farklı yönetim felsefelerinde, eğitimin mesleki ve kişisel eğitimler şeklinde teşvik edilmesi, sürekliliğinin sağlanması ve teorik eğitimlerin pratik eğitimlerle pekiştirilmesi sayesinde, çalışanların işe daha kolay adapte olabileceğini ve sürekli eğitimlerle katma değerinin daha fazla olabileceğini söyleyebiliriz.

İletişimle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
İletişim	11%	23%	16%	46%	5%

İletişim konusunda anketörlere yöneltilen beş soru bulunmaktadır. İşletmede bölümler arasında iletişim sorunu yoktur ile müşterileri beklenti-isteklerin neler olduğu konusunda dikkatle dinleriz sorularına %46 oranında “Katılmıyorum (4)” ve

%5 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olmuştur. Üst Yönetimle iletişimi her zaman ve konuda sağlayabilmekteyiz sorusuna, çalışanlar hataları saklama eğilimindedir sorusuna ve hata yapıldığında yönetimin tepkisi sert oluyor sorusuna alınan yanıtlar %16 oranında “Kararsızım (2)” şeklinde olmuştur. Kilit soru olarak sorulan iletişimin her yöne güçlü olması beklediğimin ve benden beklenenin anlaşılmasını sağlar sorusu %23 oranında “Katılıyorum (2)”, %11 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara dayanarak, iletişimin bölümler arasında ve yukarı yönlü zayıf olduğu söylenebilir. Üst yönetimin hatalara karşı tutumu ve çalışanların hataları saklama eğiliminde olmasına ilişkin ağırlıklı verilen kararsızım yanıtı anketörlerin yorum yapmaktan kaçındıkları şeklinde ifade edilebilir. İletişimin her yöne ve müşterilerle güçlü tutulması sayesinde, müşteri istek ve beklentileri, çalışanların istekleri ve kendilerinden beklenenler konusunda değişen istek ve beklentilerin daha hızlı anlaşılması ve gereğinin daha kısa sürede yapılabileceği söylenebilir.

Kurumsal Kültür Bilinciyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Kurumsal Kültür Bilinci	13%	32%	7%	31%	16%

Ankette Kurumsal Kültür Bilinci konusunda iki soru sorulmuştur. Çalışanlara işletmenin sahip olduğu değerler, işletmenin tarihi gelişimi, gelenekleri, başarı hikayelerinin yer aldığı eğitimlerin verilmektedir sorusuna alınan yanıtlar %31 oranında “Katılmıyorum (4)” ve %16 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olmuştur. Çalıştığım kurumun tarihini, başarı hikayelerini ve geleneklerini bilmek aidiyet duygusunu geliştirir sorusuna alınan yanıtlar %32 oranında “Katılıyorum (2)” ve %13 oranında “Kesinlikle Katılıyorum (1)” şeklinde olmuştur. Anketörler sorulara %7 oranında “Kararsızım (3)” cevabını vermiştir.

Yukarıdaki sonuçlara dayanarak, çalışanlara işletmenin tarihi gelişimi, başarı hikayeleri, gelenekleri ve efsane olmuş kişileriyle ilgili herhangi bir bilgi yada eğitimin verilmediği ve bu türde eğitimlerin çalışanların işletmeye olan bağlılığını, aidiyet duygusunu arttırabileceği sonucuna varılabilir.

Takım Halinde Hareket Etmeyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Takım Halinde Hareket Etme	41%	7%	2%	5%	45%

Takım Halinde Hareket Etme başlığı altında ankette iki soru bulunmaktadır. İşletme içinde bireyci ve rekabetçi bir kültürden çok toplumcu ve paylaşımcı-ışbirlikçi bir kültür hakimdir sorusuna verilen yanıtlar %45 “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” ve %5 oranında “Katılıyorum (4)” olmuştur. Bununla beraber takım halinde paylaşımcı bir ruhla çalışmak benim işleme için yapabileceklerimi artırır sorusunda alınan yanıtlar %41 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)” ve %7

oranında “Katılıyorum (2)” şeklinde olmuştur. %2 oranında “Kararsızım (3)” yanıtı verilmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, çalışanların bireyci, rekabetçi kültürden ziyade işbirlikçi, paylaşımcı, toplumcu bir kültürün hakim olduğu işletmelerde daha motive olmuş ve daha yüksek performans sergilemeye hazır olabilecekleri sonucuna ulaşılabilir.

Kalite Stratejisi Belirlemeyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Kalite Stratejisi Belirleme	5%	6%	2%	80%	6%

Kalite Stratejisi Belirlemeye yönelik olarak tek soru yöneltilmiştir. Anketörler, Yöneticilerin belirledikleri kalite stratejisi çerçevesinde tüm çalışanları birleştirir sorusuna %80 oranında “Katılmıyorum (4)”, %6 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %6 oranında “Katılıyorum (2)” ve %5 oranında “Kesinlikle Katılıyorum (1)” yanıtını vermişlerdir.

Misyon Belirlemeyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Misyon Belirleme	13%	18%	52%	10%	6%

Ankette misyon belirlemeye yönelik olarak tek soru sorulmuştur. Çalıştığım kurumun misyonu hakkında bilgim vardır sorusuna verilen cevaplar, %52 oranında “Kararsızım (3)”, %13 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %18 oranında “Katılıyorum (2)”, %10 oranında “Katılmıyorum (4)”, %6 oranında ise “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde verilmiştir.

Bu sonuçlara göre çalışanların, çalıştıkları işletmelerin misyonu konusunda yüksek oranda fikir sahibi olmadıkları, işletme yönetiminin işletmenin misyonu konusunda çalışanları bilgilendirmede eksik kaldığından söz edilebilir.

Vizyon Belirlemeyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Vizyon Belirleme	11%	15%	5%	55%	15%

Vizyon belirleme konusunda ankette tek soru yer almaktadır. Yöneticilerin işletme için belirlenen vizyonu tüm çalışanların anlamasını sağlar sorusuna verilen yanıtlar, %55 oranında “Katılmıyorum (5)” şeklinde olurken, %11 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %15 oranında “Katılıyorum (2)”, %5 oranında “Kararsızım (3)”, %15 oranında Kesinlikle Katılmıyorum (5)” olmuştur.

Bu sonuçlara göre işletmelerin yönetimlerinin, belirlenen vizyonun çalışanlar tarafından anlaşılması aşamasındaki faaliyetlerinin yeterli olmadığı kanaati oluşmaktadır.

Kalite Politikası Belirlemeyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Kalite Politikası Belirleme	7%	5%	20%	51%	17%

Kalite politikası belirleme ile ilgili tek soru sorulmuştur. Anketörlere yöneltilen, çalıştığım işletmede kalite politikası benimle paylaşılmıştır sorusuna verilen yanıtlar, %51 oranında “Katılmıyorum (4)” ve %17 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olmuştur. Verilen yanıtların %7 si “Tamamen Katılıyorum (1)”, %5 i “Katılmıyorum (2) ve %20 si ise “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Sonuçlara göre, yöneticilerin işletme için bir kalite politikası belirlememiş olmaları yada belirledikleri bir kalite politikası varsa bunu çalışanlarla paylaşmadıkları kanaatine varılabilmektedir. Kalite politikası belirlemeye yönelik sorulan tek soruda %20 seviyesinde olan kararsızım yanıtı üzerinden çalışanların kalite politikası kavramıyla daha önce karşılaşmamış olma ihtimali de yapılan bu araştırmada ortaya çıkabilecek sonuçlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Planlamayla İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Planlama	15%	10%	2%	44%	29%

Planlama konusunda ankette tek soru yer almaktadır. Anketörlere, yöneticiler ve çalışanlar sonuçlar kadar izlenen yolun da önemli olduğuna inanır şeklinde sorulan planlama sorusuna şöyle yanıt vermişlerdir: %44 oranında “Katılmıyorum (4)”, %29 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %15 oranında “Tamamen Katılıyorum (1), %10 oranında “Katılıyorum (2)” ve %2 oranında “Kararsızım”.

Planlama konusunda sorulan soruya alınan yanıtlar, çalışanlar yöneticilerin sonuç odaklı oldukları, sonuçlandırılan, tamamlanan bir işin yada görevin tamamlanması aşamasında yaşanan zorluk ve veya sıkıntılarla ilgilenmedikleri ve zor ve veya maliyetli olduğunu tespit ettikleri yolun daha pratik olanı konusunda destek olmadıkları kanaatini oluşturabilecek şekildedir.

Problem Çözme Adımlarıyla İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Problem Çözme Adımları	0%	7%	41%	38%	13%

Problem çözme adımları konusunda üç soru sorulmuştur. Karşılaşılan bir problemin çözümünde durum analizi, teşhis, planlama, deneme, uygulamalı kontrol,

önlem almaya yönelik kontrol ve sonucun standartlaştırılması gibi adımlar kullanılmaktadır ve bir sorunun çözülmesi konusunda her zaman beyin fırtınası ve balık kılçığı gibi teknikler kullanılmaktadır sorularına alınan ağırlıklı yanıtlar %41 oranında “Kararsızım (3)”, %38 oranında “Katılmıyorum (4)” ve %13 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olmuştur. Bunun yanında işletmede karşılaştığım sorunların çözümünün derinlemesine incelenmesi, temel sorunun ne olduğunun anlaşılması sorunu tekrar yaşanmamasının yanında bana ve yaptığım işe verilen değeri anlamamı sağlar sorusunda da “Katılıyorum (2)” yanıtı %7 seviyesindedir.

Bu sonuçlara göre, işletmelerde karşılaşılan sorunlarda toplam kalite yönetiminde uygulanan problem çözme tekniklerinin uygulanmadığı yada çalışanların bundan haberdar olmadığı kanaati oluşmaktadır. Yanıtların %41 lik kısmının kararsızlar kısmında olması ise yine balık kılçığı türündeki terimlerin kullanılmaması ile bağlantılı olma ihtimalini güçlendirmektedir.

Kalite Çemberleriyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Kalite Çemberleri	28%	36%	7%	13%	16%

Ankette kalite çemberleri konusunda beş soru yer almaktadır. Verimlilik, maliyetler, cihazlar, standardizasyon, eğitim, iş basitleştirme gibi konuları çalışanlar için inceleyen bir ekip vardır ve her bölüm çalışanlarından oluşan ekiplerle, periyodik olarak kalite geliştirme toplantıları yapılmaktadır şeklindeki işletmede kalite çemberlerinin olup olmadığının sorgulandığı soruların yanında, yaptığım işi inceleyen ve kolaylaştırma çabasında olan ekibin sağlayacakları ile zaman maliyeti ve diğer maliyetler azalır, insana saygı duyulan ve çalışmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak adına gönüllü olarak bir ekibe, gruba katılabilirim ve yöneticilerimizin, çalışanlar olarak bizlerdeki yetenekleri tamamen harekete geçirmek adına bizlere sınırsız olanak sağlaması, karşılaşılabilecek her sorunun kolaylıkla çözüme kavuşmasında etkili olmaktadır şeklinde sorulan personelin bir kalite çemberi çalışmasında yer alma konusunda duyduğu istek ve işletmeye kazandıracakları ile ilgili sorular da yer almaktadır. Sorulara verilen yanıtlar %36 oranda “Katılıyorum (2)”, %28 oranda “Tamamen Katılıyorum (1)”, %13 oranda “Katılmıyorum (4)”, %16 oranda “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” ve %7 oranda da “Kararsızım (3) şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre, anketin yapıldığı işletmelerde kalite çemberi faaliyetlerinin olmadığı ancak çalışanların fırsat verilirse, gönüllü olarak bu faaliyetlerde yer almaya istekli oldukları sonucuna varılabilir.

Benchmarkla İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Benchmark	5%	6%	61%	15%	13%

Benchmark konusunda ankette tek soru bulunmaktadır. Yöneticilerimiz sektördeki rakiplerimizin işleyişlerini yakından takip eder şekilde sorulan soruya verilen yanıtlar %61 oranında “Kararsızım (3) şeklinde olmuştur. Bu soruya verilen diğer sonuçlar %5 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %6 oranında “Katılıyorum (2)”, %15 oranında “Katılmıyorum (4)”, %13 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre işletme çalışanlarının, yöneticilerin sektördeki diğer firmalarla ve rakiplerle ne ölçüde kıyaslama yaptığı yada kıyaslama yapıp yapılmadığı konusunda fikir sahibi olmadıkları sonucuna varılabilir.

Kai-Zen ile İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Kai-Zen	27%	32%	15%	10%	16%

Kai-Zen (Sürekli İyileşme) konusunda ankette dört soru sorulmuştur. İşletmemiz kurallarda, standartlarda ve işleyişte küçük çapta ve sürekli olarak mevcut yapının iyileştirilmesi için çabalar ve iyileştirme adımları herkesin anlayabileceği seviyede yapılır, yönetim şirketin koyduğu kuralları, prosedürleri yalnızca zorlandığında veya Pazar koşulları farklılaştığında değiştirir şeklinde sürekli iyileştirme yapıp yapılmadığının ölçüldüğü sorulara alınan yanıtlar %16 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %10 seviyesinde “Katılmıyorum (4)” şeklinde olmuştur. Yöneticilerimiz işletme içinde uzun aralıklarla büyük köklü değişiklikler yapmak yerine kısa aralıklarla küçük ve sürekli değişiklik yapılması değişikliğe kolay adapte olmamızı sağlamaktadır şeklinde kai-zen felsefesiyle hareket edilmesinin kazanımlarını ölçmeye çalışan sorularda %27 oranında “Tamamen Katılıyorum (1) ve %32 oranında “Katılıyorum (2) şeklinde olmuştur. Kai-Zen ile ilgili sorularda alınan yanıtlar %15 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre, anketin yapıldığı işletmelerde kai-zen felsefesiyle sürekli iyileştirme yapıldığından söz etmek mümkün görünmemektedir. Anketi yanıtlayanların verdiği yanıtlara göre sürekli ve küçük çaplı iyileştirmelerin yapılmasına, köklü değişikliklere uyum sağlama sürelerine göre, daha kısa sürede adapte olunabileceği ifade edilmektedir.

İşbirlikçi Yönetimle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
İşbirlikçi Yönetim	21%	6%	7%	26%	40%

İşbirlikçi yönetim konusunda ankette üç soru yer almaktadır. Sorulan sorularda, yöneticilerimiz güç paylaşımına dayalı yönetim tarzını benimsemişlerdir ve yöneticilerimiz çalışanların yaratıcılıklarını geliştirecekleri ve işi sahiplenecekleri çalışma ortamının gelişmesi konusunda liderlik etmektedir şeklinde sorulan sorulara %40 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %26 oranında “Katılmıyorum (4)” şeklinde yanıt vermişlerdir. Yöneticilerin yetki paylaşımı ve destekleyici faaliyetlerine çalışanın vereceği en iyi yanıt güveni boşa çıkarmamak, yüksek performans sergilemektir şeklinde sorulan kilit soruda %21 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)” ve %6 oranında “Katılıyorum (2)” şeklinde yanıt vermiştir. %7 oranında “Kararsızım (3)” yanıtı verilmiştir.

Bu sonuca göre, işletmelerde işbirlikçi ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirecekleri bir çalışma ortamının yaratıldığı bir yönetim tarzının benimsenmediği, bununla birlikte işbirlikçi yönetim tarzı ile çalışanların güveni boşa çıkarmamak adına yüksek performans sergilemeye hazır oldukları kanaati oluşmaktadır.

Katılımcı Yönetimle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Katılımcı Yönetim	2%	16%	67%	13%	1%

Katılımcı yönetim konusunda ankette tek soru sorulmuştur. Tepe yönetim ve üst yöneticilerimiz kalite konusundaki uygulama ve eğitimlerin tümüne katılırlar, şeklinde sorulan soruya %67 oranında “Kararsızım (3)” yanıtını vermişlerdir. %16 oranında “Katılıyorum (2)”, %2 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %13 oranında “Katılmıyorum (4)” ve %1 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde yanıt verilmiştir.

Bu sonuca göre tepe yönetimin ve üst yönetimin eğitimlere katılım oranı ve sıklığı konusunda, çalışanların yüksek oranda fikir sahibi olmadıkları sonucuna varılabilir.

Katılımcılıkla İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Katılımcılık	30%	17%	9%	22%	21%

Katılımcılık konusunda ankette üç soru sorulmuştur. Bölümle ilgili kararlar çalışanlarla birlikte verilmektedir sorusuna verilen yanıtlar %22 oranda “Katılmıyorum (4)” ve %21 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olurken, işletme içinde verilen kararlara ortak olmak çalışan olarak değerli olduğum

hissini yaratır sorusuna ise %30 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, ve %17 oranında “Katılıyorum (4)” şeklinde olmuştur. Anketörler sorulan sorulara %9 oranında “Kararsızım (3)” yanıtını vermiştir.

Anketten alınan bu sonuçlara göre, çalışanların işletme içinde alınan kararlar konusunda genellikle fikirlerinin alınmadığı sonucuna varılabilir. Karar verilirken çalışanların fikirlerinin alınması ise kendilerini işletme için değerli hissetmelerini sağlayacak bir etken olacağı söylenebilir.

Öneri Sistemiyle İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Öneri Sistemi	52%	14%	8%	16%	10%

Öneri sistemi konusunda ankette üç soru yer almaktadır. Önerileriniz daima dikkate alınarak uygulanabilirliği konusunda geri bildirim yapılır sorusuna %16 oranında “Katılmıyorum (4)”, %10 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” yanıtı verilmiştir. Öneri sisteminin çalışanların yaratıcılığını artırır ve fikirlerime değer verilmesi benim yeni fikirler üretmemi sağlar sorularında verilen yanıtlar %52 oranında “Kesinlikle Katılıyorum (1)” ve %14 oranında “Katılıyorum (2)” şeklinde olmuştur. %8 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde yanıt verilmiştir.

Bu sonuçlara göre işletmelerde geliştirilecek öneri sistemi uygulamasının çalışanların yaratıcılığı konusunda kendilerini zorlayabilecekleri ve fikirlerine değer verildiği için yeni fikirler üretme konusunda istekli olunabileceği sonucuna varılabilir.

Ödüllendirmeyle İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Ödüllendirme	29%	26%	9%	28%	9%

Ödüllendirme konusunda anketörlere üç soru sorulmuştur. İşletmemizde iyi fikirler daima ödüllendirilir, başarılı çalışanlar daima ödüllendirilir sorularına verilen yanıtlar %28 oranında “Katılmıyorum (4)”, %9 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde olurken, yöneticilerimizin bizleri ödüllendirmesi çalışanlar olarak bizlerin işletmeye bağlılığını, adanmışlığını ve performansını artırır şeklinde sorulan soruya alınan yanıtlar %29 oranında “Kesinlikle Katılıyorum (1)”, %26 oranında “Katılıyorum (2)” şeklinde olmuştur. Anketörler %9 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde yanıt vermişlerdir.

Bu sonuçlara göre işletmede sistematik olarak işleyecek ödüllendirme sisteminin çalışanların bağlılığını arttıracak, performans kazandıracak, çalışanların işletmeye adanmışlığını sağlayacak bir uygulama olacağı kanaatine varılabilir.

Yenilikçilik ve Yaratıcılıkla İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Yenilikçilik ve Yaratıcılık	13%	34%	6%	36%	11%

Yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda ankette iki soru sorulmuştur. Personel yenilikçi fikirler geliştirmesi için özendirilmektedir ve işletme içinde sürekli gelişime yönelik yenilikçi faaliyetler yapılmaktadır sorularına verilen yanıtlar %34 oranında “Katılıyorum (2)”, %13 oranında “Kesinlikle Katılıyorum (3)”, %36 oranında “Katılmıyorum (4)”, %11 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5) ve %6 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre kararsız olduğuna dair seçim yapan anketörlerin dışında kalan çalışanların yaklaşık olarak yarısı için yenilikçiliğin ve yaratıcılığın işletmede var olduğu görüşünde olduğu söylenebilir. Diğer yarısı için ise bu görüşün tersi yönde yani işletmede yenilikçiliğin ve yaratıcılığın olmadığı görüşünde olduğunu söylemek mümkün olabilir.

İstatistikle İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
İstatistik	41%	9%	2%	25%	22%

Ankette istatistik konusunda üç soru sorulmuştur. Hatalar raporlanmakta ve sıfır hataya yönelik kalite çalışmaları yapılmaktadır ve sorun çözmeye neden-sonuç ilişkileri daima dikkate alınmaktadır sorularına alınan yanıtlar %25 oranında “Katılmıyorum (4)” ve %22 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olurken, sorunlar anlık olarak çözümlenmekte, derinlemesine sebep araştırılmamaktadır şeklinde sorulan soruda ise verilen yanıt %41 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, % 9 oranında “Katılıyorum (2)” şeklinde olmuştur. Anketörler sorulara %2 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde yanıt vermişleridir.

Bu sonuçlara göre işletme içinde hataların istatistiksel anlamda raporlanmadığı ve sıfır hataya yönelik bir çalışma yapılmadığı, bunun yanında karşılaşılan sorunların çözümlenmesi aşamasında sorunların derinlemesine araştırılmadan, neden sonuç ilişkilerine bakılmadan anlık çözümlerle geçiştirildiği söylenebilir.

Gönüllülükle İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Gönüllülük	1%	6%	78%	11%	4%

Gönüllülük konusunda ankette tek soru bulunmaktadır. Kalite kontrol konusundaki faaliyetlere kendi isteğimizle, yöneticilerin yönlendirmesi yada zorlaması olmaksızın katılmaktayız sorusuna verilen yanıtlar %78 oranında “Kararsızım (3)”, %6 “Katılıyorum (2)”, %1 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”,

%11 oranında “Katılmıyorum (4)” ve %4 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre yani yüksek oranda kararsızım şeklinde yanıt verilmiş olduğuna göre, ankete katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerde kalite kontrol faaliyetleri yapılmadığı ve dolayısıyla gönüllü olarak bu tür çalışmalara katılımın olmadığı sonucuna varılabilir.

Motivasyonla İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Motivasyon	7%	14%	13%	39%	26%

Motivasyon ile ilgili olarak ankette iki soru yer almaktadır. Bu işletmede kendimi değerli hissediyorum ve yöneticilerimiz bizi daima takdir etmektedir şeklinde sorulan iki soruya verilen yanıtlar %39 oranında “Katılmıyorum (4)”, %26 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %14 oranında “Katılıyorum (2)”, %7 oranında “Kesinlikle Katılıyorum (1)” ve %13 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre çalışanların yöneticilerinden takdir beklentisi içerisinde oldukları ve bu beklentilerinin karşılanmamış olması dolayısıyla da işletme içerisinde kendilerini yeterince değerli hissetmemelerine sebep olduğu yani motivasyonun düşük olduğu söylenebilir.

Müşteri Memnuniyetiyle İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Müşteri Memnuniyeti	1%	54%	27%	5%	13%

Müşteri memnuniyeti konusunda ankette tek soru yer almaktadır. Müşteri beklentileri ve istekleri her zaman ön plandadır şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar %54 oranında “Katılıyorum (2)”, %1 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %5 oranında “Katılmıyorum (4)”, %13 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %27 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Anket sonuçlarına göre anketin yapıldığı işletmelerde müşteri beklenti ve isteklerinin yüksek oranda ön planda tutulduğu söylenebilir.

Sonraki Süreç Müşteridir ile İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Sonraki Süreç Müşteridir Kültürü	13%	54%	15%	12%	6%

Sonraki süreç müşteridir ile ilgili ankette tek soru yer almaktadır. İş akış şeması üzerinden yaptığım işin kimden geldiği ve kime gittiği konusunda bilgim vardır şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar %54 oranında “Katılıyorum (2)”,

%13 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %12 oranında “Katılmıyorum (4)”, %6 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre işletme çalışanlarının çoğunun yapmakta oldukları işin nereden ve kimden geldiği konusunda ve tamamladıkları işin kime ve nereye gittiği konusunda bilgisi vardır sonucuna varılabilir.

Hiyerarşik Yapıyla İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Hiyerarşik Yapı	9%	40%	38%	4%	10%

Hiyerarşik yapı ile ilgili ankette tek soru yer almaktadır. Tepe yönetim, üst yönetim, orta kademe yönetim ve diğer çalışanlar arasında kırmızı çizgiler daima vardır şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar %40 oranında “Katılıyorum (2)”, %9 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %4 oranında “Katılmıyorum (4)”, %10 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum”, %38 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre, anketörlerin çalıştıkları işletmede hiyerarşik düzen içinde kırmızı çizgilerin olduğunu düşünen ve bu konuda herhangi bir fikri olmayanların sayısı yüksek görünmektedir. Toplam kalite yönetimi perspektifinden değerlendirildiğinde yöneticilerle çalışanlar arasında herhangi bir iletişim sorunu olmaması kırmızı çizgilerin olmaması gerekliliğinden kararsızım şeklinde içinde bir yorum bulunmayan yanıtları olumsuz olarak değerlendirmek mümkün olabilmektedir. İşletmede ast üst ilişkileri arasında kalın kırmızı çizgilerin anket sonuçlarında görünenden daha yüksek oranda olduğu şeklinde yapabileceği düşünülmektedir.

Organizasyon Yapısıyla İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Organizasyon Yapısı	1%	4%	22%	39%	34%

Organizasyon yapısı ile ilgili ankette tek soru yer almaktadır. İşletmemizde kalite yürütme kurulu, koordinatörü, kalite rehberi, kalite iyileştirme grubu yani kalite çemberleri gibi unvanlar vardır şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar %39 oranında “Katılmıyorum (4)”, %34 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %4 oranında “Katılıyorum (2)”, %1 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %22 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre, işletme çalışanlarının büyük bölümü işletme içinde bu tür unvanların olmadığı yada kararsızım yanıtıyla bu unvanla ilgili bilgisinin olmadığını beyan ettiği şeklinde yorumlanabilir. Bu yanıtlar anketin yapıldığı işletmelerde toplam kalite yönetimi uygulamasında kullanılan unvanların olmadığı ve dolayısıyla da toplam kalite yönetimi uygulanmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Koruma Faaliyetleriyle İlgili Değerlendirmeler:

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
Koruma Faaliyetleri	4%	4%	35%	49%	9%

Koruma faaliyetleri ile ilgili ankette tek soru yer almaktadır. Yönetim işletmedeki herkesin işlerle ilgili belirlenen kuralları standart işletme talimatlarını takip etmesini sağlamaktadır şeklinde sorulan soruya verilen cevaplar %35 oranında “Kararsızım (3)”, %49 oranında “Katılmıyorum (4)”, %9 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %4 oranında “Tamamen Katılıyorum (1)”, %4 oranında “Katılıyorum (2)” şeklinde olmuştur.

Bu sonuçlara göre işletme çalışanları yönetim tarafından belirlenen standartların, kuralların ve talimatların yöneticiler tarafından düzenli olarak takip ve kontrol edilmediğini yada bu konuda herhangi bir fikirlerinin olmadığını belirterek standartların korunması konusunda bir kontrol mekanizması varsa bile bundan haberdar olmadıklarını ifade etmeye çalışmışlardır şeklinde yorumlanabilir.

TKY nin Karlılığa Etkisiyle İlgili Değerlendirmeler :

	Tamamen Katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle Katılmıyorum (5)
TKY nin Karlılığa Etkisi	30%	40%	17%	9%	4%

Toplam Kalite Yönetiminin karlılığa etkisi ile ilgili ankette üç soru yer almaktadır. 1-Çalıştığım işletmede TKY felsefesiyle motivasyonum çok daha yüksek olur 2-Toplam kalite yönetimi uygulamasıyla kendimi daha değerli hissedirim ve işletme için daha faydalı işler yapabilirim 3-İşletmemde TKY nin gerektirdiği önlemler alınarak karlılığa 2 yıl içinde %25 katkı sağlar şeklinde sorulan sorulara verilen cevaplar %30 oranında “ Tamamen Katılıyorum (1)”, %40 oranında “Katılıyorum (2)”, %4 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %4 oranında “Kesinlikle Katılmıyorum (5)”, %17 oranında “Kararsızım (3)” şeklinde olmuştur.

Sekizinci Bölüm

SONUÇ ve ÖNERİLER

Factoring ve Varlık Yönetim Şirketlerinde yapılan bu araştırma sonucunda, işletme sahibi tepe yönetim ile genel müdür ve genel müdür yardımcılardan oluşan üst yönetimin, çalışanların sürekli olarak ortak amaçlar yönünde fayda sağlaması, baskı yapmaksızın işletmedeki çalışanların tamamını bütünleştirerek istekli hale getirmesi anlamında, eksiklikler olabileceği kanaatine varılabilmektedir.

Bu işletmelerde eğitime önem verildiği ve çalışanların mesleki gelişimlerine yönelik eğitimlerin gerçekleştirildiği ancak eğitimlerin sürekliliği yani belirli bir düzende ve periyotta, tepe yönetimden en alt kademelere kadar tüm çalışanların katıldığı eğitimlerin sürekli olarak yapılmadığı, teorik eğitimlerin, pratik yani iş başı eğitimleri ile desteklenmediği, kurumsal kültür bilincine yönelik eğitimlerin bu işletmelerde yer almadığı kanaatine varılabilmektedir.

Araştırma yapılan şirketlerde, bölümler arasındaki iletişim ve müşteri ile iletişim konusunda sorun olmadığı sonucuna varılabilmektedir. Hata yapıldığında hataların saklanması yönünde bir eğilimin söz konusu olmaması şeklindeki yanıtların ağırlıklı olması yöneticilerle iletişim sorunu yaşanmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Araştırma yapılan işletmelerde kalite stratejisi ve politikası belirleme ve çalışanları bu strateji etrafında toplama konusunda, misyon belirleme, vizyon belirleme konularında çalışanların yeterince bilgilendirilmedikleri, bu konulardaki bilgilerinde eksiklikler olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Bu işletmelerde yöneticilerin sonuç odaklı oldukları yani işlerin tamamlanmasında izlenen yolun ne olduğu konusunda ilgilenmedikleri yorumu yapılabilmektedir.

Karşılaşılan sorunların çözümünde geleneksel yöntemlerin kullanıldığı, toplam kalite yönetiminde yer alan teknikler kullanılarak derinlemesine incelenmediği, çözümlerin anlık, geçici ve yüzeysel olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Bu işletmelerde kalite çemberi çalışmalarının yapılmadığı ancak çalışanların kalite çemberi faaliyetlerinde bulunmak adına gönüllü olabilecekleri sonucuna varılabilmektedir.

İşletmelerde yapılan yeniliklerin piyasa koşullarının değişmesine bağlı olarak zorlanıldığında yapıldığı, küçük çaplı ve sürekli yenilikçilik bilinciyle değişimin söz konusu olmadığı kanaatine varılabilmektedir.

Araştırma yapılan işletmelerde kararların, çalışanların fikrine başvurulmadan alındığı, öneri sisteminin olmadığı veya çalışmadığı, ödüllendirmenin iyi fikirler ve başarılı çalışanlar üzerinden işletilmediği, bu işletmelerde özellikle hatalara yönelik

olarak istatistiksel bir arşivin oluşturulmadığı, hiyerarşik yapının toplam kalite yönetiminde öngörülen ve önerilen şekilde kurgulanmadığı, yakalanan kalitenin korunmasına yönelik çalışmaların olmadığı sonucuna varılabilmektedir.

Temel amacı varlığını sürdürmek ve kar elde etmek olan işletmelerin bu amaçlarına büyük ölçüde katkı sağlayan toplam kalite yönetimi felsefesinin, ülkemizde faaliyet gösteren, faktoring ve varlık yönetim şirketlerinde uygulanıp uygulanmadığının tespit edilmesi ve uygulayan işletmelerle diğerleri arasındaki farkın ortaya konması, kar miktarına yada oranına katkısının ölçülmesi adına yapılan araştırmamızda, büyük ölçüde toplam kalite yönetimi uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

Bunun yanında çalışma bulguları, işletme çalışanlarının kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacak ve motivasyonlarını maksimize edecek olan toplam kalite yönetimi uygulamaları için gönüllü olabilecekleri anlaşılmaktadır.

Tüm çalışanların gönüllülüğü, yüksek motivasyonu, tepe yönetimin liderliği, eğitimler, istatistik çalışmaları, güçlü iletişim, kai-zen iyileştirmeleri, öneri ve ödüllendirme sistemleri gibi Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri sayesinde işletmenin 2 yıl gibi süre zarfında %25 seviyesinde daha fazla kar elde edebileceğine dair görüş ve değerlendirme yapılabileceği anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

- AKDOĞAN, Asuman, "Toplam Kalite Yönetimi" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları (2000).
- BUMİN, Birol, ERKUTLU Hakan, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1/2002.
- DEMING, W.Edward (1996). Krizden Çıkış. İstanbul : Kalder Yayınları. 3. Baskı
- DRUCKER, Peter. MACIARIELLO, Joseph A. (2009). Yönetim. İstanbul : Optimist Yayınları
- EFİL, İsmail. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa : Dora Basım. 7. Baskı.
- FİNANSAL KURUMLAR BİRLİĞİ (2012). Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu (Gerekçeli) ve Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik. Kanun No : 6361 (El Kitabı)
- HALİS, Muhsin. (2013) Toplam Kalite Yönetimi MYO Müfredatına Uygun. Ankara: Seçkin Yayıncılık 2. Baskı
- ISHIKAWA, Kaoru. (1995). Toplam Kalite Kontrol. İstanbul : Kalder Yayınları
- İMAİ, Masaaki. (1994). Kaizen. İstanbul : Kalder Yayınları. 6. Baskı
- KOVANCI, Ahmet. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl. İstanbul : Sistem Yayıncılık. 4. Basım.
- OY, Osman. (2009). Varlık Yönetim Şirketleri. İstanbul : Beta Basım Yayın Dağıtım.
- OY, Osman. KÖSE, Seçkin. ALKIM, Süleyman Yahya. (2008). Factoring. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Özdemir, Tayfun, İstatistiksel Kalite Kontrol, A.Ü.F.F. Döner Sermaye Yayınları, Ankara, 2000
- SARP, Nilgün. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. Ankara : Desen Ofset

- ŞEKERKAYA, Ahmet K. (1997). Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Yönetimi. Ankara : Pelin Ofset
- ŞENER, Oruç Hami. (2005). Factoring’ de Borçlunun Hukuki Durumu ve Özellikle Temlikin Sözleşmeyle Yasaklanması. Ankara : Seçkin Yayıncılık
- ŞİMŞEK, Hasan. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Ankara : Seçkin Yayıncılık. 2. Baskı
- TAKAN, Mehmet. (2001). Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım 2. Baskı.
- TÜRKİYE İstatistik Kurumu. (2011) İstatistiksel Kalite Kontrol Sorularla Resmi İstatikler Dizisi-11 Ankara : Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası
- UYANIK, R. Yüce. (2015). Dünyada ve Türkiyede Faktoring Tanımı. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı : 3 Cilt : 2
- ÜNAL Müge, Türkiye’de Finans Sektöründe Bankacılığın Yeri, İzmir Ticaret Odası, Ar&Ge Bülten, 2014 Eylül

YAPI KREDİ BANKASI “Müşterimiz ve Biz Değerliyiz” Eğitim Notları (2002)

İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://www.uzaktanegitimplatformu.com/> Erhan Öner, Kalite Güvencesi Ders Notları, (Erişim : 09 Eylül 2015)
- http://kobitek.com/yonetim_tarzleri, Yönetim Tarzları, (Erişim : 23 Şubat 2016)
- <http://www.capital.com.tr/>, Capital dergi/Factoring Şirketleri (Erişim : 23 Şubat 2016)
- <https://kaliteturkiye.wordpress.com> Yusuf Ziya Alpaslan, Kıyaslama En İyi Uygulama ve Inovasyon (Erişim : 28 Şubat 2016)
- <http://www.atakfactoring.com.tr>, Faktoring Nedir (Erişim Tarihi : 10 Nisan 2016)
- <http://www.resmigazete.gov.tr/> Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik (Erişim : 10 Nisan 2016)
- <https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kuruluslar/Bankalar/Bankalar.aspx>

(Erişim : 08 Mayıs 2016)

<https://www.hazine.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Sigorta-Sirketleri> (Erişim : 08 Mayıs 2016)

<http://www.borsapiyasasi1.com/> Menkul Kıymet Piyasası (Erişim : 08 Mayıs 2016)

<http://donanimhaber.com/> (Erişim:08 Mayıs 2016)

<https://www.gcmforex.com/> Foreks Nedir (Erişim : 08 Mayıs 2016)

<https://mebbisyd.meb.gov.tr>, MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, Bilişim Teknolojileri Akış Diyagramları, Ankara, 2007 (Erişim : 08 Mayıs 2016)



ANKET FORMU

Kuruluş Adı :
 Çalışan Adı Soyadı : (zorunlu değildir)
 Bölümü :

Bu anket, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yapılan, “Varlık Yönetim ve Faktoring Şirketlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları” konulu yüksek lisans tezi için kullanılacaktır.

Soruları 1 ile 5 arasında sizce en uygun olan sayısal değer üzerinden yanıtlayabilirsiniz.

Tamamen katılıyorum	– 1
Katılıyorum	– 2
Kararsızım	– 3
Katılmıyorum	– 4
Kesinlikle katılmıyorum	– 5

Liderlik Konusundaki Sorular

1. Yöneticiler işletme içindeki çalışmayı üretken, çalışanın başarılı olmasını sağlamak ve her ikisini bütünleştirmektedir.
2. Yöneticileriniz sizinle birlikte ve yüksek bir motivasyonla çalışmaktadır.
3. Yöneticilerimizin çalışanlarımızla birlikte hareket etmesi, yönlendirmesi, motive etmesi bizlerle yakından çalışıyor olması performansımızı artırır.

Eğitim Konusundaki Sorular

4. Sorunların çözümlenmesi konusunda personel eğitilmektedir.
5. Mesleki ve kişisel gelişim için eğitimler teşvik edilmektedir.
6. Yönetim, işletme içinde edindiği bilgiyi, gerekli yerlere dağıtarak, ilgili herkes tarafından kullanılması için “bilgi kullanma sistemi” geliştirmiştir.
7. Yöneticilerimizin karşılaştığımız sorunların çözümü konusunda mesleki eğitimlere yönlendirmesi, sorunları daha hızlı ve etkin bakış açısıyla çözmemizi sağlar.

8. Yöneticilerimizin eğitimlerle bizi sürekli desteklemesi, çalışanlar olarak bizlerin de sağlayacağı katkının sürekli olmasını sağlar.

Teorik Eğitim Konusundaki Sorular

9. Belirli bir konuda bilincin oluşturulması adına, anlaşılır, akılda kalıcı ve uygulanabilir eğitimler sürekli olarak verilmektedir.

Pratik Eğitim Konusundaki Sorular

10. Teorik eğitimlerin akabinde tamamlayıcı ve birleştirici olarak eğitime uygulamalı olarak devam edilmektedir.

11. Yöneticilerimizin yönlendirmeleriyle teorik eğitimlerin pratik eğitimlerle desteklenmesi, çalışanların kısa sürede adapte olması ve katma değer sağlamasına olanak sağlar.

İletişim Konusundaki Sorular

12. İşletmemizde bölümler arasında iletişim sorunu yoktur.

13. Üst yönetimle iletişimi her zaman ve her konuda sağlayabilmekteyiz.

14. Müşterileri, beklenti ve isteklerin neler olduğu konusunda, dikkatle dinleriz.

15. Hata yapıldığında yönetimin tepkisi sert olmaktadır.

16. Çalışanlar hataları saklama eğilimindedirler.

17. İletişimin her yöne güçlü olması beklediğimin ve benden beklenenin anlaşılmasını sağlar.

Kurumsal Kültür Bilinci Konusundaki Sorular

18. Çalışanlara, işletmenin sahip olduğu değerler, işletmenin tarihi gelişimi, gelenekleri, başarı hikayelerinin yer aldığı eğitimler verilmektedir.

19. Çalıştığım kurumun tarihini, başarı hikayelerini ve geleneklerini bilmek aidiyet duygusunu geliştirir.

Takım Halinde Hareket Etme Konusundaki Sorular

20. İşletmemizde bireyci ve rekabetçi bir kültürden çok toplumcu ve paylaşımcı/işbirlikçi bir kültür hakimdir.
21. Takım halinde paylaşımcı bir ruhla çalışmak benim işletme için yapabileceklerimi arttırır.

Kalite Stratejisi Belirleme Konusundaki Sorular

22. Yöneticilerimiz işletme içerisinde belirlemiş bir kalite stratejisi çerçevesinde tüm çalışanların birleşmesini sağlar.

Misyon Belirleme Konusundaki Sorular

23. Çalıştığım kurumun misyonu konusuna bilgim vardır.

Vizyon Belirleme Konusundaki Sorular

24. Yöneticilerimiz belirledikleri vizyonu tüm çalışanların anlamasını sağlar.

Kalite Politikası Belirleme

25. Çalıştığım işletmede kalite politikası benimle paylaşılmıştır.

Planlama Konusundaki Sorular

26. Yöneticiler ve çalışanlar, sonuçlar kadar izlenen yolun da önemli olduğuna inanır.

Problem Çözme Adımları Konusundaki Sorular

27. Karşılaşılan bir problemin çözümünde durum analizi, teşhis, planlama, deneme, uygulamalı kontrol, önlem almaya yönelik kontrol ve sonucun standartlaştırılması gibi adımlar kullanılmaktadır.
28. Bir sorunun çözümlenmesi konusunda her zaman beyin fırtınası, balık kılçığı gibi teknikler kullanılmaktadır.
29. İşletmede karşılaştığım sorunların çözümünün derinlemesine incelenmesi, temel sorunun ne olduğunun anlaşılması sorunu tekrar yaşamamanın yanında bana ve yaptığım işe verilen değeri anlamamı sağlar.

Kalite Çemberleri Konusundaki Sorular

30. Verimlilik, maliyetler, cihazlar, standardizasyon, eğitim, iş basitleştirme gibi konuları çalışanlar için inceleyen bir ekip vardır.
31. Her bölüm çalışanlarından oluşan ekiplerle, periyodik olarak kalite geliştirme toplantıları yapılmaktadır.
32. Yaptığım işi inceleyen ve kolaylaştırma çabasında olan ekibin sağlayacakları ile zaman maliyeti ve diğer maliyetler azalır.
33. İnsana saygı duyulan ve çalışmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak adına gönüllü olarak bir ekibe, gruba katılabilirim.
34. Yöneticilerimizin, çalışanlar olarak bizlerdeki yetenekleri tamamen harekete geçirmek adına bizlere sınırsız olanak sağlaması, karşılaşılabilecek her sorunun kolaylıkla çözüme kavuşmasında etkili olur.

Benchmark Konusundaki Sorular

35. Yöneticilerimiz sektördeki rakiplerin işleyişlerini yakından takip eder.

Kai-Zen Konusundaki Sorular

36. İşletmemiz kurallarda, standartlarda ve işleyişte küçük çapta ve sürekli olarak mevcut yapının iyileştirilmesi için çabalar.
37. İyileştirme adımları herkesin anlayabileceği seviyede yapılmaktadır.
38. Yönetim şirketin koyduğu kuralları, prosedürleri yalnızca zorlandığında veya pazar koşulları değiştiğinde değiştirir.
39. Yöneticilerimiz işletme içinde uzun aralıklarla büyük köklü değişiklikler yapmak yerine kısa aralıklarla küçük ve sürekli değişiklik yapılması değişikliğe kolay adapte olmamızı sağlar.

İşbirlikçi Yönetim Konusundaki Sorular

40. Yöneticilerimiz, güç paylaşımına dayalı yönetim tarzını benimsemişlerdir.

41. Yöneticilerimiz çalışanların yaratıcılıklarını geliştirecekleri ve işi sahiplenecekleri çalışma ortamının gelişmesi konusunda liderlik etmektedirler.
42. Yöneticilerin yetki paylaşımı ve destekleyici faaliyetlerine çalışanın vereceği en iyi yanıt güveni boşa çıkarmamak, yüksek performans sergilemektir.

Katılımcı Yönetim Konusundaki Sorular

43. Patronlarımız ve üst yönetim kalite konusundaki uygulama ve eğitimlerin tümüne katılırlar.

Katılımcılık Konusundaki Sorular

44. Bölümümle ilgili kararlar çalışanların katılımı ile verilmektedir.
45. İşletmede kararlar verilirken çalışanların fikri alınır.
43. İşletme için verilen kararlara ortak olmak çalışan olarak değerli olduğum hissini yaratır.

Öneri Sistemi Konusundaki Sorular

46. Önerilerimiz daima dikkate alınarak uygulanabilirliği konusunda geri bildirim yapılır.
47. Öneri sistemi çalışanların yaratıcılığını artırır.
48. Fikirlerime önem verilmesi benim yeni fikirler üretmemi sağlar.

Ödüllendirme Konusundaki Sorular

49. İşletmemizde iyi fikirler daima ödüllendirilir.
50. İşletmemizde başarılı çalışanlar daima ödüllendirilir.
51. Yöneticilerimizin bizleri ödüllendirmesi, çalışanlar olarak bizlerin işletmeye bağlılığını, adanmışlığını ve performansını arttırmaktadır.

Yenilikçilik ve Yaratıcılık Konusundaki Sorular

52. Personel yenilikçi fikirler geliştirmesi için özendirilmektedir.

53. İşletme içinde sürekli gelişime yönelik yenilikçi faaliyetler yapılmaktadır.

İstatistik Konusundaki Sorular

54. Hatalar raporlanmakta ve sıfır hataya yönelik kalite çalışmaları yapılmaktadır.

55. Sorun çözmede neden-sonuç ilişkileri daima dikkate alınmaktadır.

56. Sorunlar anlık olarak çözümlenmekte, derinlemesine sebep araştırılmamaktadır.

Gönüllülük Konusundaki Sorular

57. Kalite kontrol konusundaki faaliyetlere kendi isteğimizle, yöneticilerin yönlendirmesi yada zorlaması olmaksızın katılmaktayız.

Motivasyon Konusundaki Sorular

58. Bu işletmede kendimi değerli hissediyorum.

59. Yöneticilerimiz bizi daima takdir etmektedir.

Müşteri Memnuniyeti Konusundaki Sorular

60. Müşteri beklentileri ve istekleri her zaman en ön plandadır.

Sonraki Süreç Müşteridir Kültürü Konusundaki Sorular

61. İş akış şeması üzerinden yaptığım işin kimden geldiği ve kime gittiği üzerine bilgim vardır.

Hiyerarşik Yapı Konusundaki Sorular

62. Tepe yönetim, üst yönetim, orta kademe yönetim ve diğer çalışanlar arasında kırmızı çizgiler daima vardır.

Organizasyon Yapısı Konusundaki Sorular

63. İşletmemizde kalite yürütme kurulu, koordinatörü ve rehber, kalite iyileştirme grubu (Kalite Çemberi) gibi unvanlar vardır.

Koruma Faaliyetleri Konusundaki Sorular

64. Yönetim, işletmedeki herkesin, işlerle ilgili belirlenen kuralları, standart işletme talimatlarını takip etmesini sağlamaktadır.

Karlılığa Etkisi Konusundaki Sorular

65. İşletmemde Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle motivasyonum çok daha yüksek olur.

66. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla kendimi daha değerli hissedirim ve işletme için daha faydalı işler yapabilirim.

67. İşletmemde yukarıdaki şekilde alınacak önlemlerin karlılığa etkisi 2 yılda %25 ten fazla olur.

ÖZGEÇMİŞ

14 Temmuz 1975 İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi İstanbul Yedikule' de tamamladıktan sonra iş hayatına başladım. Pazarlamacılık ve muhasebe bürosu işlerinden sonra 1997 yılında askerlik görevimi Ağrı Patnos' ta tamamladım. 1999 yılında bankada çalışmaya başladım. Sırasıyla İktisat Bankası, Yapı Kredi Bankası, Kuveyttürk, Fortisbankta çalıştım. Fortis-TEB birleşmesi ile toplam 7 yıldır Türk Ekonomi Bankasında Kurumsal Firmalar İstihbarat Biriminde çalışmaktayım.

2004 yılında başladığım Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Maliye bölümünden 2010 yılında mezun oldum. 2005 yılında California State University San Bernardino da İngilizce eğitimi aldım. 2014 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

2000 yılından bu yana evliyim ve 12 yaşında bir kızım var.

Soner BİGEÇ