

ÖZET

DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI'NIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE EĞİTİM MODELİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Volkan TOKTAŞ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Yard. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Haziran 2007, 103 Sayfa

Bu çalışma; Deniz Gücünün Türk Milli Güvenlik Politikalarına sağlayacağı yarar ile birlikte; Türk Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın TKY (Toplam Kalite Yönetimi)'ye geçmesi için ihtiyacı olan eğitim modelinin oluşturulması açısından önemli, somut bir sonuçtur. Başka bir önemli sonuç ise, sahip olunan en güçlü silah sisteminin gemiler, uçaklar veya envanterdeki diğer harp araç-gereçleri değil, üniforma içindeki personelin kalitesi olduğudur. Eğer bu insanların kalitesi bozulursa Türk Deniz Kuvvetleri'nin etkinliği de direkt olarak düşecektir.

Çalışmaya TKY hakkında genel bilgiler verilerek başlanılmış, iç ve dış müşterilere TKY'nin ne olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. TKY'nin bileşenleri ve bu bileşenlerin önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın ilerleyen safhalarında, TKY'nin Silahlı Kuvvetlere uygulanabilirliği üzerinde yoğunlaşmıştır: Bürokrasinin çok yoğun olduğu, klasik yönetim felsefesi ile adeta kenetlenmiş kamu kuruluşlarında, yapılan araştırmalar ışığında TKY'nin uygulanabileceği değerlendirilmektedir. Hele her türlü faaliyeti yönerge ve emirlerle yürütülen, sıkı merkezîyetçi ve hiyerarşik düzene sahip Silahlı Kuvvetlerde uygulanabilirliğinin örnekleri verilmiştir.

Buna örnek olarak, Amerikan Deniz Kuvvetleri'nin TKY uygulamalarını gösterebiliriz: Dünyadaki siyasi gelişmeler sonucunda bloklaşma yıkılmış, tehdit tanımı da değişmiştir. Bu husus özellikle ABD Silahlı Kuvvetleri'nde küçülmeyi gündeme getirmiştir. ABD Deniz Kuvvetleri bir zamanlar sonsuz sayılabilecek hazine fonlarının pek çoğunu kaybetmiştir. Bir yandan güç indirimi ve bütçe kayıpları yaşıyorken, bir yandan da harp kıfayetine nasıl üst düzeyde tutulacağını araştırıyordu. Kurtuluşu TKY'nin uygulanmasında bulmuşlardır. Çünkü TKY, etkinliği ve kaliteyi artırıyorken maliyetleri düşürmektedir.

Türk Deniz Kuvvetleri'nde çağımızın modern teknolojilerine ait silah sistemleri kullanılmakta ve her geçen gün envanterine bir yenisi eklenmektedir. Envantere eklenen bu yeni silah ve elektronik sistemler personelin yeni eğitim, kullanım, onarım ve bakım kabiliyetlerini kazanması felsefesini de beraberinde getirmektedir. Modern teknolojilere ait sistemlerin işletilmesi ve idamesi için modern üretim ve kalite güvence faaliyetlerine sahip olmak kaçınılmaz bir gereksinimdir.

Deniz Kuvvetleri her zaman uygulanan yollarla yönetilmeye devam edilirse; 21. yüzyılın vizyonu, yeni görevlerin adaptasyonu, ekonomik gerçekler karşısında ki olumsuzluklar nedeniyle görevini etkinlikle gerçekleştirmede yetersiz hale gelebilir. Bu bağlamda personel, beklenenleri en iyi şekilde yerine getirebilmek için iş dünyası ve yabancı askeri kuruluşlarda çağ gibi büyüyen yönetsel değişiklik anlayışına benzer çağdaş gelişimleri yakalayarak yönetsel anlayış değişikliği yapmak zorundadır. Bu değişikliği de Türk Deniz Kuvvetleri'nin yapısına uygun bir eğitim modeli oluşturularak yapılması değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmalar, değişimin bu yolla sağlanabileceğini göstermektedir. Çünkü bunu başaran bir çok kuruluş mevcuttur. Eğitim modeli oluşturulurken Dz.K.K.lığı personelinin ve çeşitli resmi-özel kuruluşların düşünceleri dikkate alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Sürekli Gelişim, İnsana Değer.

ABSTRACT

A Study on Constructing an Educational Model in the Adaptation Process of Total Quality Management by Turkish Naval Forces

Volkan TOKTAŞ

**A Master's Thesis, Department of Business Administration
Advisor : Assist. Prof. Haluk KORKMAZYÜREK
June 2007-103 Pages**

This meticulously prepared study reveals a significant and concrete conclusion about the advantage that the Naval Forces could provide for Turkish National Security Policy. Furthermore, it indicates a necessity for the matter that Turkish Army needs to adopt TQM (Total Quality Management) in order to have a modern educational model. Another essential outcome is that the qualification of the personnel wearing the uniform is much more important than the most sophisticated arms, weapons, warships, planes and other advanced battle tools that an army possesses. If the qualification of the staff degrades, the effectiveness of Turkish Naval Forces will decrease accordingly.

The research begins with the overall information about the TQM and it aims to clarify the meaning of TQM for both domestic and foreign customers. It is also expressed what the components of TQM are and their importance as well. In further sessions, the research focuses on the availability of TQM in the Armed Forces. Under the light of several researches, TQM is now considered to be applicable in the foundations of state and private institutions, which are highly involved in bureaucracy and strictly governed by classical administrative principles today. It is also given the examples of TQM's feasibility in the Armed Forces, which are highly notable for their strict centralist and hierarchic arrangement systems, and whose activities of each is conducted by directives and commands.

The applications of TQM in American Naval Forces could be the best evidence for this issue. Because of certain political developments all around the world, forming a bloc has clearly fallen out of favor and the definition of foreign threat has changed a lot today. Under these circumstances, especially authorities in America, seriously began to consider (downsizing) degrading the size of American Armed Forces. American Naval Force has lost most of its treasury funds, which were once thought to be endless. On one

hand, they began to think of ways to decrease force and budget deficiency, on the other hand, they tried to find ways to keep fight capability at utmost level. Consequently, they considered TQM as the last resort in order to sort out the problems. Because, besides decreasing the costs

considerably, TQM was understood to be capable of increasing not only the effectiveness but the quality as well.

The most innovative and sophisticated war systems of our modern age are being used in Turkish Naval Forces today, and the new ones are added to its inventory day by day. With respect to these newly added electronic systems, there comes forward a vital need for training the staff for operating, repairing and carrying out the maintenance effectively. In other words, to let these modern systems of high technologies function properly, it is crucial to get the ability to care and keep the quality of the modern productions at its uppermost level.

If the administration of Naval Forces is maintained by the strategies and typical applications that have been so long adopted; it is highly probable that, it will be inefficient to accomplish its duties one day in the face of the vision of 21st century along with the adaptation of new duties and the economic realities.

In this respect, so as to realize the expectations as well as possible, the personnel should make some changes in their administrative view similar to the ones in business world and as some other foreign Forces have done in recent years. It is considered that the change ought to be made by creating a model for education that is in accordance with Turkish Naval Forces' structure. According to the researches have made so far indicates that the change could be made by this way. Since, there are many institutions, which are known to have accomplished the cited change well in advance. During the construction process of this educational model, the opinions of various governmental and private institutions and the personnel of Naval Forces have all been taken into consideration.

Key Words: Total quality management (TQM), continual development, human value

ÖNSÖZ

İnsanlık tarihinin hiçbir döneminde son otuz yıldaki kadar büyük bir değişim yaşanmamıştır. Bu zaman dilimi içerisinde siyasi, ekonomik ve sosyal tüm alanlarda faaliyet

gösteren organizasyonlar rakiplerinden geri kalmamak ve lider konuma gelmek için amansız bir yarış içine girmişlerdir.

Tüm dünyanın Japon mucizesi olarak izlediği gelişmeler, artık Japon gerçeği olarak kabullenilmiş ve Toplam Kalite Yönetimi, ABD ve Avrupa dahil birçok ülkenin ve firmanın rekabet için benimsemeye gayret ettiği bir yönetim tarzı haline gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespitini tam, en ekonomik ve koşulsuz bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, sürekli geliştirmeyi ve iyileştirmeyi öngören bir yönetim anlayışıdır. Odağında insan, insana saygı ve insan ihtiyaçlarının tatmini yatmaktadır.

Sonsuz ihtiyaçları olan insanın, temel ve vazgeçilmez ihtiyaçlarından en önemli olanlarından biri de “Güvenlik” ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç genel anlamda sadece bireylerin değil, aynı zamanda tüm toplumun ve devlet mekanizmasının da en temel ihtiyacıdır. Kıt kaynaklarla da olsa bu ihtiyacın karşılanması göz ardı edilemez.

Kısıtlı kaynaklar ve uluslararası arenada yaşanan hızlı değişim, tüm organizasyonlar gibi askeri organizasyonların da köklü değişimler geçirmesini kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı misyonunu gerçekleştirmek, faaliyetlerini sürekli olarak daha iyi, daha hızlı ve düşük maliyetle yapması için Toplam Kalite Yönetimini benimsemesi gerekmektedir.

21. yüzyılda ülkemizin koşulları ve milli değerlerimiz dikkate alınarak, çağdaş ordulara göre çok geç kalmadan mevcut yönetim sisteminin Toplam Kalite Yönetimi ile uyumlu hale getirilmesi, çağı yakalamamıza yardımcı olacak; problemlerin bir sistem yaklaşımı içerisinde çözümünü sağlayacak ve halihazırdaki sisteme bir ivme getirecektir.

Ülkesini, milletini, insanları ve mesleğini severek yaptığını; tükenmez enerjisi, mücadele azmi ve özverili bilimsel çalışmaları ile ortaya koyan, öğrencilerine ve çevresindekilere derin geniş bilgi ve tecrübelerini aktarmayı seven, yüksek lisans tez danışmanım olarak yönetim

anlayışımın ve dünya görüşlerimin gelişmesine büyük katkısı olan ve bu tez çalışmasının yapılmasına en büyük katkıyı sağlayan, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim Üyesi, aynı zamanda Halkla İlişkiler Bölüm Başkanı Yard. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK’e sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Sayın Prof. Dr. Süleyman TÜRKEK başta olmak üzere, yüksek

lisans programı süresince her türlü desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Yücel ERTEKİN'e, Yard. Doç. Dr. Engür ÖZÜSTÜN'e ve tüm değerli öğretim üyeleri ile idari personele teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Günümüzde insan kaynaklarının etkin ve verimli olarak yönetiminde; en önemli yönetim görevi olan çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yüksek tutulması için her seviyede ki lider ve yöneticilerin istifadesine sunulan bu çalışma; başta mesleki gelişme ve akademik çalışmalar olmak üzere, özverili gayretleri, sevgi, saygı ve mutlu bir aile yaşantısı içinde, huzurlu ve teşvik edici bir çalışma ortamı sağlayan, psikolojik ve fiziki sağlık kaynağım olan aileme; annem Habibe'ye, ablam Şebnem'e ve teyzem Günay'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Volkan TOKTAŞ

İÇİNDEKİLER

KONU	SAYFA NO
ÖZET.....	I
ABSTRACT (İNGİLİZCE ÖZET).....	III
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR.....	XI

GİRİŞ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	1
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	1
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	1
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	1
5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TARİHİ GELİŞİMİ

1.1. GİRİŞ.....	3
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.3. KONU İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	9
1.3.1. KALİTE KAVRAMI.....	10
1.3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL TAŞLARI.....	13

1.3.2.1. ORGANİZASYON.....	13
1.3.2.2. ÜRÜN.....	13
1.3.2.3. SÜREÇ.....	14
1.3.2.4. LİDERLİK.....	14
1.3.2.5. UYUM.....	16
1.3.2.6. MİSYON VE VİZYON.....	16
1.4. Dz.K.K.LIĞINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ GEREKLİLİĞİ.....	19
1.5. Dz.K.K.LIĞININ TKY EĞİTİMLERİNDE AMAÇLARI.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SİLAHLI KUVVETLERE UYGULANABİLİRLİĞİ

BİR ÖRNEK: ABD DENİZ KUVVETLERİ

2.1. SİLAHLI KUVVETLERE UYGULANABİLİRLİĞİ.....	25
2.2. AMERİKAN DONANMASINDA DEĞİŞİM İHTİYACI.....	26
2.3. DEĞİŞİMDE STRATEJİK PLANLAMA.....	32
2.4. TOPLAM KALİTEDE EĞİTİM ÇALIŞMALARI.....	34
2.5. UYGULAMA.....	36
2.6. ABD DENİZ KUVVETLERİNDEKİ TKY UYGULAMALARINA ÖRNEKLER.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Dz.K.K.LIĞININ TKY'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE EĞİTİM MODELİ

3.1. TKY EĞİTİMİNİN ESASLARI NELER OLMALIDIR.....	42
3.2. EĞİTİMDE POLİTİKA VE HEDEFLER.....	44
3.3. TKY EĞİTİMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE ROLÜ.....	44

3.4. TKY EĞİTİMLERİNİN SEVİYELERİ.....	45
3.5. TKY EĞİTİM KONULARI.....	45
3.5.1. TEMEL KAVRAMLAR.....	46
3.5.2. YARATICI, YENİLİKÇİ LİDERLİK.....	50
3.5.3. MOTİVASYON.....	51
3.5.4. TAKIM ÇALIŞMASI.....	52
3.5.5. ÖĞRETİM TEKNİĞİ.....	60
3.5.6. SÜREÇ YÖNETİMİ.....	62
3.5.7. İSTATİSTİKSEL SÜREÇ KONTROL.....	63
3.5.8. ÖZDEĞERLENDİRME.....	63
3.5.9. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	65
3.5.10. KIYASLAMA.....	68
3.5.11. STRATEJİK YÖNETİM.....	71
3.6. Dz.K.K.LİĞİNİN TKY'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE EĞİTİMİN YÖNETİMİ.....	73
3.6.1. GENEL YÖNLENDİRME KOMİTESİ, GÖREV VE SORUMLULUKLARI.....	73
3.6.2. KALİTE YÜRÜTME KURULLARI, GÖREV VE SORUMLULUKLARI.....	75
3.6.3. BİRLİK TKY KOOR. GÖREV VE SORUMLULUKLARI.....	79
3.6.4. BİRLİK SEKRETERYASININ GÖREV VE SORUMLULUKLARI.....	81
3.7. TKY EĞİTİMİ VERECEK KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER...	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Dz.K.K.LİĞİNDE TKY EĞİTİMLERİNİN YAYILIMI VE UYGULANABİLİRLİĞİ

4.1. TKY EĞİTİMİNİ UYGULAMA PLANI.....	83
4.2. TKY EĞİTİM PLANI.....	84
4.3. DEĞERLENDİRME.....	86
4.4. ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	97
ÖZGEÇMİŞ.....	102

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1.1: Vizyon Geleceğe BakıŐtır.....	:17
TABLO 3.1: Personel Kategorilerine Göre Planlanan Eğitim Konuları Ve Őęr. Düz.....	:46
TABLO 3.2: Dz.K.K.lığında Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Eğitim Yn.....	:73

KISALTMALAR

A.B.D	: Amerika Birleşik Devletleri
Astsb	: Astsubay
Dz.K.K	: Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
Dr	: Doktor
ESG	: Executive Steering Group
Gn. Kur. Bşk	: Genel Kurmay Başkanlığı
GYK	: Genel Yönlendirme Konseyi
İ.Ö	: İsa'dan Önce
İ.S	: İsa'dan Sonra
K.K.K	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
Kur. Bşk	: Kurmay Başkanı
KYK	: Kalite Yürütme Kurulu
NASA	: Amerika Uzay Araştırmaları Dairesi
NAVAİR	: Naval Air Systems Command
PDCA	: Planla-Yap-Kontrol Et-Faaliyete Geç
Per. Bşk	: Personel Başkanlığı
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
Prof.	: Profesör
Sb	: Subay
SGT	: Süreç Geliştirme Timi
TEAM	: Treat Everyone As Myself
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
T.Q.M	: Total Quality Management
Tüma	: Tüm Amiral
Yrd. Doç. Dr	: Yardımcı Doçent Doktor

GİRİŞ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın TKY'ye geçiş sürecinde eğitim modelinin oluşturulmasına yönelik bir çalışmadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın TKY'ye geçiş sürecinde eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak Dz.K.K.lığı için, TKY'ye geçiş sürecine yönelik bir eğitim modelinin oluşturulması hedeflenmiştir. TKY'ye geçiş sürecinde, kurum çalışanlarının eğitimi, sürecin başarıyla sonuçlandırılması açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Söz konusu eğitim modeli; eğitim konularının ne olması gerektiği, eğitim organizasyonu ve programının kimlere verileceği, eğitimin süreleri ve kontrolünün nasıl yapılması gerektiği konular araştırılacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma Dz.K.K.lığı karargahı ile bağlantılı olan kara ve yüzer birliklerin TKY eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve modellenmesini kapsamaktadır. Bu çalışmada, Dz.K.K.lığında görevli subay, astsubay, devlet memuru, uzman erbaş ve işçi statüsünde olan çalışanlar kapsanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle literatür incelemesi tekniği uygulanacaktır. Bu yöntemle, TKY hakkında genel bilgiler ve eğitim konularının, Dz.K.K.lığının TKY'ye geçiş sürecindeki yeri, rolü ve öneminin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer yöntem kıyaslama tekniğidir. Bu yöntemle yabancı devletlerin, kendi deniz kuvvetlerine başarıyla uyguladığı TKY'ye geçiş sürecinde verdikleri eğitim modelleri araştırılarak, Türk Deniz Kuvvetlerine uygulanacak TKY eğitim modelinin nasıl olması gerektiği sorusuna yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Bu yönetime destek olarak Maliye Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı ve bazı özel işletmelerin TKY'ye geçiş sürecindeki eğitim modelleri incelenmiştir.

Araştırmada ayrıca yapılandırılmamış görüşme tekniği de kullanılmıştır. Dz.K.K.lığının karargah, kara ve yüzer birliklerinde görevli subay, astsubay, devlet memuru, uzman erbaş ve

işçilerle görüşülmüştür. Görüşme de; Dz.K.K.lığının eğitim ihtiyaçları, eğitim uygulama yöntemleri hakkında katılımcıların görüşlerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kalitenin artması, görev performansı ve etkinliği üzerinde belirgin etkilere sahiptir. Kalite eğitimi üzerinde yoğunlaşılması, Dz.K.K.lığının görev etkinliğini artıracak veya en azından mevcut durumunu koruyabilecektir. Dz.K.K.lığı, birliklerinin eğitimini geliştirebilirse, kendi süreçlerini daha verimli hale getirebilecektir.

Dz.K.K.lığı, uygulama metodlarını değiştirmese; 21. yüzyılın vizyonu, yeni görevlerin adaptasyonu, Türkiye'nin ekonomik gerçekleri karşısında Dz.K.K.lığı görevlerini etkinlikle gerçekleştirmede yetersiz hale gelebilir.

Dz.K.K.lığı, sistemini Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları ile uyumlu hale getirebilirse, personelinin kabiliyetlerini daha iyi kullanabilir, ülkenin geleceği için sağlam ve güçlü bir Deniz Kuvvetleri yaratabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TARİHİ GELİŞİMİ

1.1. Giriş

Japonya neden ileri bir devlettir, veya neden Japonya endüstride Dünya lideri olmuştur sualleri sorulsa; çoğumuz Japonların çok çalışkan bir millet olduğunu, geleneklerine çok sıkı bağlı olduklarından patronlarının her söylediklerini tartışmasız yaptıklarını, çok akıllı oldukları gibi etnik ve antropolojik cevaplar verilebilir.

Halbu ki yapılan araştırmalara göre gerçek öyle değildir. Japonların ileri gitmesinin tek sebebi, TKY'yi dünyada ilk defa ve yaygın olarak uygulamasında yatmaktadır. Japonlara bu başarıyı getiren ve yönetim biliminde çığır açan TKY'nin, iyi anlaşılabilmesi için, tarihi gelişimi ile paralel olarak tanım ve kavramları üzerinde durmak yararlı olacaktır.

TKY, başlı başına bir yönetim sistemi olmakla birlikte; yeni bir yönetim anlayışı ve felsefesi; hatta yaşam tarzı ortaya koyması nedeniyle çok çeşitli şekillerde tarif edilebilir. TKY, "metod, usul ve işlemleri; malzeme ve hizmetleri, standartları ve şartları kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde iyileştirmek ve geliştirmek" anlamına gelmektedir.¹

TKY, üst düzey yönetimin önderliğinde ve bütün personelin katılımı sağlanarak yürütülen, uzun dönemli ve sistematik değişimi temel alan bir yönetim felsefesidir.

Uzun vadede, müşterinin tatmin olması; başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.²

ABD Hava Kuvvetleri'ndeki tanımına göre TKY; "yönetici ve çalışanlardan oluşmuş, bir organizasyondaki tüm personelin katkıları ile yapılan, her seviyedeki performansı artırmaya yönelik; bütünlük ve sürekli geliştirmeyi, müşteri tatminini esas alan bir yönetim felsefesidir." Genel anlamda bir ürünün öngörülen kullanım şartlarına ve bildirilen ihtiyaçlara ne derece elverişli olduğunu gösteren bir kavram olarak da tanımlanabilir.³

¹T.C. Milli Savunma Bakanlığı, Savunma Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi, "NATO Kalite Temini Yayınlarının Tanıtımı Ve Uygulaması", SAGEB Semineri Notları, 1998, s. 2

²Aguayo, Japon Mucizesinin Sırları, Form Yayınları, 1994, s. 16-18

³Gözlü, Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.T.Ü. Yayınları, 1990, s. 9-19

ABD Deniz Kuvvetleri'ndeki tanımına göre ise TKY; “sayısal metod ve personel bilgilerinin tatbik edilerek, organizasyonu destekleyen mal ve hizmetleri; tüm önemli süreçleri, son kullanıcıların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirmektir”.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı İ.Ö. 2000 yıllarına eski Mısır'a kadar uzanmakla birlikte, ilk bilimsel temelleri 1920'li yıllarda Shewhart tarafından atılmıştır. Özellikle II.Dünya Savaşı yıllarında birçok sanayi dalında kalitenin yükselmesi ve produktivitenin artmasına neden olmuştur.⁴

Toplam Kalite Yönetimi, 1930'lu yıllarda ABD'li bilim adamlarından Juran, Deming ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmış, ancak o tarihlerde tasvip görmemiştir. II.Dünya Savaşı'ndan sonra, 1950'li yıllardan itibaren yine bu bilim adamları tarafından çökmüş Japon endüstrisinin kalkınması için kullanılmış ve büyük başarı elde edilmiştir. O derece başarı kazanılmıştır ki, 1980'li yıllara gelindiğinde Japon endüstrisi bir dünya devi haline gelerek pek çok ABD firmasının batmasına neden olmuştur. 1990'lı yıllarda ise ABD ve Batı firmaları tarafından üstünlüğü tekrar ele geçirmek maksadı ile geniş çaplı olarak uygulanmaya başlanmıştır.⁵

Deming ve Juran gibi uzmanlar, 1950'li yıllarda ABD'nin bu alandaki deneyimlerini, tahribata uğramış Japon endüstrisinin kalkınmasında kullanmışlardır. Deming, Japonya'da verdiği ilk seminerde şunları söylemiştir; "eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde Dünya'yı yakalayabilirsiniz, eğer dinlemeye devam ederseniz Dünya sizi yakalamak için çok uğraşır." Böylece, TKY'nin on dört maddelik önerilerini sıralayarak TKY'nin uygulanmasının temellerini atmıştır.⁶

1. Tüm çalışanlar kurumun amaç ve hedeflerini açık ve net olarak bilmelidir,
2. Değişimi öngören yeni bir yönetim felsefesi ortaya koyun, buna kültür değişimi de denebilir,
3. Kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmeyin,
4. İşteki başarıyı sadece getirisine göre değerlendirmeyin, bunun yerine maliyetleri düşürmeye bakın,
5. Sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlerinize yayın ve devamlılığını sağlayın,

⁴a.g.e., s. 25-27

⁵a.g.e., s. 26-29

⁶Grant, Statistical Quality Control, International Student Edition, 1964, s. 35-36

6. Liderlik mekanizması oluşturun ve kurumsallaştırın,
7. İşyerinde korku engelini yok edin, karşılıklı güvenin egemen olduğu bir ortam yaratın,
8. Çeşitli birimler ile yönetim arasındaki engelleri yok edin, tam bir iletişim tesis edin,
9. Eğitimi kurumsallaştırın,
10. Çalışanları boşuna zorlamaktan, sloganlar ve nümerik hedefler vermekten vazgeçin. Hataların yüzde 95'i yönetimden kaynaklanır, bunu kabullenin,
11. İşyerlerinde önce kalite felsefesini egemen kılarak kişileri buna göre (yaptığı işin kalitesine göre) değerlendirin,
12. Çalışanların işyerlerinden gurur duymalarını önleyecek engelleri yok edin,
13. Kişilerin kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını destekleyin,
14. Değişimi gerçekleştirecek somut işler yapın.

Deming ilk defa; verimi artırmak için fabrikaları ve tezgahları değil, yönetim mantığı ve proseslerin(süreç) değiştirilmesi gerektiğini fark etmiş ve gelenekleri kuvvetli bir millet olan Japonya'ya giderek fikirlerini uygulamaya koymakla başlamıştır. Fikirlerinin doğruluğu ancak 1980'li yıllarda pek çok Amerikan dev şirketler topluluğunun Japon endüstrisi karşısında zor duruma düşmesi ile anlaşılmıştır.⁷

Gerçekten de 1980'li yılların sonunda ABD'de şirketlerin yarısı yeniden yapılanmak zorunda kalmış, 80.000 civarında şirket bir başkası tarafından ilhak edilmiş, 500.000 şirket küçülmeye gitmiş, 700.000 civarında şirket iflasa karşı koruma kararı aldirarak yaşamına devam edebilmiş, geriye kalan 450.000 şirket de yok olup gitmiştir. 1980'li yıllarda NBC televizyon şirketinin "Eğer, Japonlar yapabiliyorsa... Biz niye yapamayalım?" adlı belgeseli tarafından ABD kamuoyunun TKY'ye dikkatleri çekilmesi ile ABD'li uzmanlar ve yöneticiler Japonya'ya ziyarete başlamışlardır. Fakat bu defa farklı amaçla; "ğrenmek için!". Zira, 1950 yılını izleyen 30 yıllık süre içerisinde Japonlar "kalite"yi hocalarına öğretecek düzeye gelmişlerdi.⁸

Buğun çok geniş spektrumda; şirket, kurum ve kuruluşlar tarafından verimi ve kaliteyi artırıcı bir unsur olarak kullanılmaktadır. Bunların içerisinde; İngiliz İşçi Partisi, Liverpool futbol takımı, Clinton ve Gore yönetimini örnek verebiliriz. TKY'nin Silahlı Kuvvetlerde uygulaması ise; 1984 yılında ABD Deniz Kuvvetleri Malzeme Komutanlığı'nın, Personel

⁷Aguayo, a.g.e. s. 10-11

⁸a.g.e., s. 8-12

Araştırma ve Geliştirme Merkezini, TKY'nin Deniz Kuvvetlerinde uygulanabilirliğini araştırmak üzere görevlendirilmesiyle başlar. Bu projenin başında Deming'i görüyoruz.⁹

Uzun süren araştırmalardan sonra şu sonuçlara varılmıştır;¹⁰

1. Toplam Kalite Yönetimi ve İstatistiksel Proses Kontrol Deniz Kuvvetleri'nde uygulanabilir,
2. Üst düzey yöneticilerin katkısı başarı için kritik bir unsurdur.

1991 yılında ABD Deniz Kuvvetleri'nde, 1992 yılından itibaren ise tüm ABD Silahlı Kuvvetleri'nde fiilen uygulanmaya başlanmıştır. Ancak TKY'nin tüm vecheleri ile oturtulması dört yılı almıştır. TKY'nin felsefesine geçmeden önce çağdaş yönetim anlayışının gelişiminden bahsetmek faydalı olacaktır. Zira TKY tüm yönetim felsefelerinin evrimi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Taylor'ın "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı ile başlayan klasik yönetim biçimi, çalışan insanı bir makine parçası gibi görüp "Organizasyon için iyi olan her şey, insan için de iyidir" anlayışını benimsemiştir. Daha sonraki yıllarda başlatılan araştırmalar, organizasyonlarda öncelikle insana değer verilmesi sonucuna götürmüştür. Bunun sonucu olarak "Neo-klasik Yaklaşım" "İnsan için iyi olan her şey, örgüt için de iyidir" anlayışını ileri sürmüştür.¹¹

1950'lerden sonra "görev" ve "insan" unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkmış ve her iki unsurun sentezi olarak "Çağdaş Yönetim Anlayışı" günümüze kadar gelmiştir. Öte yandan sistem teorisinin yönetim bilimine tatbik edilmesi sonucunda; organizasyonlar bir sistem olarak algılanmaya ve tüm işler süreç bazında ele alınmaya başlanmıştır.¹²

İki uç yaklaşım olan klasik ve modern yönetim anlayışları karşılaştırıldığında; TKY, kalite anlayışının yanında çağdaş bir yönetim tarzı olup II. Sanayi Devrimi'nin temeli sayılan Taylor Yönetim Tarzı'na taban tabana zıt bir yapı sergilemektedir. En büyük mucizesi de kaliteyi artırırken maliyetleri düşürmekte ve verimliliği artırmaktadır. Klasik Taylor Sistemi'nde kaliteyi artırmak için ekstra maliyetler ilave edilmekte, TKY'de ise maliyet

⁹6. Kolordu K.lığı, Bakım Onarım Personel Başkanlığı, "TKY'nin Silahlı Kuvvetlere Uygulanabilirliği" Kitapçığı, K.K.K.lığı Basımevi, 2007, s. 17-20

¹⁰a.g.e., s. 20-23

¹¹a.g.e., s. 22-25

¹²a.g.e., s. 33-35

kendiliğinden düşerken kalite artmaktadır. Bu da rekabet gücünün artması anlamına gelmektedir.¹³

TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemekte ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önlemektedir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalmakta, fire, ıskarta, zaman kaybı gibi olumsuzluklar ortadan kalkmaktadır. Bunun sonucunda ise maliyetlerin düşmesi, kalite ve üretkenliğin artması, müşteri veya kullanıcıların beklentilerinin karşılanması gibi olumlu kazançlar elde edilebilmektedir.¹⁴

Klasik Sistem'de insan, sistemin çıktılarına müdahale eder, halbuki TKY'de insan sisteme müdahale eder. Bu da yüksek motivasyon, yaratıcılık, topyekün katılımcılık ile başarılır. Klasik Sistem'de yönetim, sistemi kullanır, sistem ürün verir. TKY'de yönetim, insanı kullanır, insan sisteme müdahale eder, sistem ürün verir.

Yerleşik olan klasik yöntemde örgütlerdeki gelişme, bir yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni bir sıçramaya kadar mevcut durumu muhafaza etmek esastır. Mevcut durum, prosedür, kalite ve iş standardı tespit edilerek belirginleşir. Yönetim ve çalışanların başarısı bu standartlara uygunluğa göre tespit edilir. Bu durum ise çalışanları ve sistemi yaratıcılıktan uzaklaştırır, kısır döngüye ve körlüğe iter. Ancak TKY'nin uygulandığı kurumlarda, başlangıçta teknolojik gelişme ve sıçramalar olmamasına rağmen sürekli gelişme sayesinde bu kurumlar, klasik yönetim anlayışına sahip kurumları geride bırakmıştır. Bu husus Japonların "Kaizen" (Sürekli Geliştirme) felsefesinin doğmasına neden olmuştur. TKY, sıçramaların büyüklüğü değil, devamlılığı ile başarılı olmuştur. TKY'nin temeli "Sürekli Geliştirme"ye dayalıdır. Japonların "Kaizen" kelimesi ile ifade ettikleri "Sürekli Geliştirme"de amaç belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi-o seviye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.¹⁵

Sürekli geliştirme çevrimini ilk olarak ortaya atan Shewhard'tır. Bu çevrimi doğru bir biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlar'a aktaran ise Deming olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için "Kaizen Grupları" kurulmuştur. Japonca'da kai : değişim, zen : iyi "daha iyi" anlamındadır. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine "Kaizen Yönetimi" adını vermeye başlamıştır. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri

¹³ Aguayo, a.g.e., s.37

¹⁴ Pekdemir, İşletmelerde Kalite Yönetimi, Beta Basım, 1989, s. 32-33

¹⁵ Kavrakoğlu, Kalite Güvencesi ISO 9000 Ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi, ISBN, 1993, s. 37-39

iyileştirmek gerekir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedefleyen kaizen felsefesi "damlaya damlaya göl olur" atasözü ile de ifade edilebilir.

Kaizen felsefesinin problemlere yaklaşımı, "hoşgeldiniz problemler" şeklindedir. Çünkü; problem olmayan yerde gelişme de olamaz; problemler, büyük kısmı su altında kalmış potansiyel sorunların su yüzüne çıkan kısımlarıdır, su alçaldıkça daha çok görünür hale gelirler. Problemleri çözebilmek için, birimler arası engellerin kaldırılması gerekir.

Kaizen'in bir özelliği de, kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütünü kalitesi ile ilgili olduğudur. Sistem ve çalışanlar kaliteli ise zaten üretim de kaliteli olacaktır. Toplam Kalite terimi de buradan gelmektedir. Gerçekten de toplam kalite, bir bakıma topyekün kalite anlamına gelmektedir.¹⁶

Yukarıda açıklanan sonuçlara ulaşmak için, bir kuruluşun yapması gereken iki husus vardır. Bunlar da;

1. Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı,
2. Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasıdır.

TKY'de tam katılımın hedefi, sadece üst'ün düşünüp ast'ın uygulaması değildir. Hedef, organizasyondaki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. Herkes, kalitenin artırılmasında sorumluluk almalıdır. Kalpler müşterek atar. Şirket sevgisi, müşterek hedef ve menfaatler nedeniyle maksimum seviyededir. Herkes geleceği (vizyonu), hedefleri ve kendi katkısının ne olması gerektiğini (misyonu) bilir.¹⁷

Problem çözme ve yöntem iyileştirme, tabanla bütünleşik grup çalışmaları ile yürütülür. Bu gruplar, kalite çemberleri, proses geliştirme ekipleri, kalite geliştirme ekipleri olarak adlandırılmaktadır. Gruptaki herkes serbestçe önerilerini yapar, herkes eşit seviyededir. Bu nedenle TKY'ye "Katılımcı Yönetim" veya "Demokratik Yönetim" yakıştırmaları da yapılmaktadır.¹⁸

TKY'de tam katılımın iki önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlardan biri tüm TKY çalışmalarında "Üst Yönetimin Liderliği", diğeri ise "Takım Çalışması ve Ruhunun Teşvik Edilmesi"dir. TKY'de en çok ihtiyaç hissedilen şey, "organizasyon kültürü"dür. Bireyselliğin

¹⁶Şirvancı, Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl 2, Sayı 5, 1992, s. 12-13

¹⁷a.g.e., s.15

¹⁸Esin, Kalite Politikası: Amaçların Belirlenmesi Kalite Planlaması ISO 9000 El Kitabı Ve Audit Hazırlığı, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 1992, s. 5-6

gelişmiş olduğu ABD'de bu durum, TKY'nin önüne bir engel olarak çıkmıştır. TKY için ortak kültüre ihtiyaç vardır. Deming'in ilkeleri ve Japon organizasyonlarının sahip olduğu kültür yapısı bir araya gelince, Japonların TKY başarısı kaçınılmaz olmuştur.

Ancak, "kurum kültürü" veya "organizasyon kültürü" denen kavram sadece Japonlar'a has bir özellik değildir, sonradan da oluşturulabilir. Nitekim, Japonlar'ın ABD'de kurdukları şirketlerde de aynı başarıyı göstermeleri, TKY'nin diğer farklı toplumlarda da uygulanabileceğini ispat etmiştir. TKY'nin tarihi gelişimi kronolojik olarak EK-A'da gösterilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının doğuşu ve tarihsel gelişimine ilişkin bu özet bilgiyi müteakip, konunun daha iyi anlaşılabilmesi, kavramların derli toplu bir şekilde yerlerine oturtulması açısından, konu ile ilgili temel kavramların incelenmesi yararlı olacaktır.

1.3. Konu İle İlgili Temel Kavramlar

Bir işletme, ürettiği malın tüketiciler tarafından sürekli olarak talep edilmesini ve aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelere karşı üstün bir seviyede olmak ister. Genelde söz edilen beklentilerine ulaşabilmek için işletme, ürettiği mal veya hizmeti, tüketicinin gereksinimlerini karşılayacak özelliklere sahip olacak şekilde üretmeye çalışır. Böyle bir durumda, kalite ve kaliteye yönelik faaliyetler, işletme yönetiminin her zaman üzerinde durması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁹

İşletmenin topluma hizmet, varlığını sürdürmek ve uzun dönemde kar etmek olmak üzere başlıca üç amacı vardır. Ayrıca işletmenin, belirtilen amaçları destekleyen özel amaçları da vardır. Bunlardan biri, sürekli olarak tüketicilere daha iyi, kaliteli mal veya hizmet sunmaktır. İşletme, bu amacını gerçekleştirdiği sürece sürekliliğini sağlar ve topluma karşı görevini yerine getirmiş olur.²⁰

Hayatta kalabilmenin tek şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilmek ise bünyenin sağlam olmasına bağlıdır. Yapısı sağlam işletmeler, kriz dönemlerinde daha uzun süre ayakta kalabilmektedir. İşletme yapısının sağlamlaştırılması ise işletme yönetiminin başarısıdır. İşletme yönetiminin başarılı olabilmesi için, işletmenin her bir biriminin başarılı olması gerekir. Çünkü bir zincir en zayıf halkasından kopar.²¹

¹⁹Standart Dergisi, Mayıs 1993, Yıl 32, Sayı 377, s. 39

²⁰ a.g.e., s.41

²¹Özveren, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 1997, s. 2 ve devamı

Günümüzde yeteri kadar iyi olmak, rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Müşteri beklentileri hızla yükselirken bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayarak müşterilerin istek ve beklentilerini tatmin etmek gerekmektedir.

Uluslararası rekabet, yeni ürünlerin pazarda daha uzun ve daha başarılı kalabilmeleri için gerekli şartların artmasına yol açmıştır. Artık bir şirket, bütün uygulama alanlarında en yüksek performansı elde etmek için çaba harcamak zorundadır. Bu bağlamda, Toplam Kalite Yönetim teknikleri bir sistem olduğu gibi, aynı zamanda organizasyonun rakiplerine karşı başarılı olmalarını mümkün kılacak metod ve taktikler bütünüdür.²²

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda, Toplam Kalite Yönetimi bir strateji olarak doğup, işletmenin tüm sisteminin bu çağdaş yönetime göre yeniden yapılandırılması gereği olarak ortaya çıkmıştır.²³

1.3.1. Kalite Kavramı

Seksenli yıllarda “Kalite” genel olarak:

Juran kullanım amacına uygunluk olarak tanımlarken, Crosby gereksinimlere uygunluk olarak tanımlardı. On yıl sonra, kalite tanımı ve ilgili metodolojiler büyük ölçüde değişim göstermiş ve dört önemli nokta ortaya çıkmıştır; kaliteyi tanımlamak konusunda tek yargıç müşteri(ler)’dir. Müşterinin beklentileri makul ölçülerin dışında olsa dahi müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır; hizmet de en az ürün kadar önemli, hatta bazen daha da önemlidir; hizmet maliyetiyle birlikte satın alma maliyeti, kalitenin unsurlarıdır. Bu unsurların rekabet gücüne sahip olmaları gerekir. Kalitenin yukarıdaki dört zorunluluğunu yerine getiren şirket, pasif kalitenin unsurlarını da uygulamaya koymak zorundadır. O durumda müşteri yalnızca tatmin olmakla kalmaz, çok da memnun olur.²⁴

Garvin, 1987 yılında yayımlanan bildirisinde önerilen kalite tanımını, özgün ve çoğu zaman ölçülebilir parametreleri kullanan genişletilmiş bir tanım olarak sunmaktadır. Garvin, bu tanımında yedi görüş önermektedir. Performans; Bir ürünün temel iş görme özellikleri. Ürünün bir araba olması halinde bu özellikler konfor, sürat, kullanım kolaylığı, yakıt tüketimi vb.dir. Bu yedi görüşü kısaca açıklayacak olursak;²⁵

²²Gevirtz, Total Ouality Management, Mc.Graw Hill, 1994, s.15

²³Özveren, a.g.e. s. 3-5

²⁴a.g.e., s.5-6

²⁵Garvin’den Alınan, Kıpçak, ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Mess Eğitim Yayınları, 1993, s. 18 -20

Ek Özellikler; Bunlar ikinci derecede önemli olsa dahi, ürün veya hizmetin ek özellikleri müşterinin hoşuna gider, örneğin standart kayışa ek olarak dört farklı renkte kayışla verilen bir kol saati.

Güvenilirlik; Bu boyut, bir ürünün işlevini gerektiği gibi veya belirli bir zaman sonra yapmaması olasılığını yansıtır. Hemen çalışmaya başlayan ve haftalar boyunca hiçbir sorun çıkarmaksızın her gün çalışan bir elektrikli testere, güvenilir bir alettir.

Uygunluk; Bir ürünün tasarımının ve işletme özelliklerinin tayin edilmiş standartlara uygunluk derecesi. Bir TV üreticisi, Singapur'da yapılan bir entegre devrenin (standart bir parça) ve Portekiz'de yapılan benzeri bir ürünün hem spesifikasyonlara uygun olmasını ve hem de birinin yerine diğerinin kullanılabilmesini ister.

4. Dayanıklılık; Yenisiyle değiştirilmesi gerekene kadar bir ürünün kullanım miktarı. Bir buzdolabının ortalama ömrü 5.8 ila 18 yıl arasında, bir elektrik süpürgesininki ise 6 ila 17 yıl arasında değişir (1981 ABD verileri). Bu konuda bilgi bulunması, bir müşterinin marka seçimini önemli ölçüde etkiler.

5. Servis Hizmeti; Sürat, uzmanlık, nezaket, servisin maliyeti ve özellikle karmaşık yapıdaki ürünler için servis hizmetinin hemen sağlanabilmesi, müşteri tarafından büyük ölçüde takdir edilecek önemli faktörlerdir.

6. Estetik; Bir ürünün görme, dokunma, dinleme, tatma ve koklama duygularına hitap eden özellikleri. Performansa ek olarak (bazı ürünlerde performans daha da az önemli olabilir), bir ürünün estetik özellikleri de müşteri tarafından değerlendirilir ve takdir edilir.

7. Algılanan Kalite (İmaj); Tanınmışlık ve müşterinin o marka konusunda bir fikri olması. Prestijli bir modacının etiketini taşıyan bir giyim eşyası, müşteriyi, daha az tanınmış bir "imza" taşıyan veya hiç imza taşımayan bir giyim eşyasından daha fazla etkileyecektir.

Gelişmiş ülkelerdeki eğilimler, sunulan ürün ve hizmetlerin giderek daha kompleks hale geldiğini göstermektedir. Aynı zamanda, müşterinin bilgi düzeyi ve bunun sonucu olarak da talepleri daha yüksektir. Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için her şirket, sunduğu ürün veya hizmetle ilgili olarak o andaki pazar gereksinimlerini karşılayan "kendi" kalite tanımını geliştirmek zorundadır.²⁶

²⁶Stora&Montaigne, La Qualité Totale Dans L'entreprise, Les Editions D'organisation, 1986, s. 21-22

Kalite kavramı, net bir tanıma sahip değildir. Ancak bakış açılarına göre pek çok tanımlanmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir;²⁷

Felsefi tanım: Kalite bir düşünce veya madde değildir, tanımlanamaz fakat ne olduğu bilinir. Müşteri bazlı tanım: Kalite; Edwards; ihtiyaçları karşılama yeteneğidir derken, Gilmore; belirli bir ürünün, belirli bir müşterinin ihtiyacını karşılama derecesi olarak ifade etmektedir. Kuehn&Day ise; ürünün müşteri tercihlerine uygunluğu olarak ifade etmektedir. Juran ise kullanıma uygunluk olduğunu söylemektedir.²⁸

Ürün bazlı tanım; içerik veya yaklaşımların kalitesindeki kantitatif farklardır. Üretim Bazlı Tanım; Kalite; Crosby; isteklere uygunluktur derken, Price; ilk seferde doğrusunu yapmaktır diye tabirlemektedir.

Değer Bazlı Tanım: Kalite; Broh, kabul edilebilir bir maliyete sahip mükemmellik derecesi seviyesi olarak ifade etmektedir. Feigenbaum; belirli bir ürünün, tasarım veya spesifikasyonlara uygunluk derecesi olarak ifade etmektedir. "Kişiler kaliteyi birçok şekilde tarif eder. Bazıları, kaliteyi doğuştan mükemmeliyet veya üstünlük olarak ifade eder. Diğerleri, üretim veya servis hatalarından yoksunluk olarak düşünür. Birçok gelişen organizasyonlar kaliteyi şöyle ifade eder: "Kalite, müşteri beklentilerini karşılar veya aşar"²⁹

Bugün kalite kavramı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlamıştır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde bulunduğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış, stratejik bir kavram haline gelmiştir.³⁰

1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Taşları

1.3.2.1. Organizasyon

²⁷ a.g.e., s. 26- 28

²⁸ Dz.K.K.lığı Personel Başkanlığı, TKY Bilgi Kitabı, Dz.K.K.lığı Basımevi, 1999, s. 37-38-39

²⁹ Ytong A.Ş., TKY Eğitim Notları, 1993, s. 6-7

³⁰ Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s. 16

Bir kuruluşun organizasyon yapısı o kuruluşun tüm diğer element ve aktivitelerini doğrudan etkiler. Organizasyon bütün yönetimin verimli olarak çalışmasını sağlayan bir çatıdır. Bu yüzden, sistemin uzun vadede sağlıklı ve güçlü olmasını sağlayan temel taş organizasyondur. Tecrübeyle sabittir ki bazı işletmeler merkeziyetçi bir organizasyon yapısına sahip iken, diğerleri merkeziyetçi olmaktan çok uzak organizasyon şekilleri göstermektedir. Merkeziyetçi organizasyon yapısının aşırı regülasyon ve kontrol saplantısı çalışanlar üzerinde depresif bir etki yapmaktadır. Sistemin insan faktörünü göz ardı etmeye kadar gidebilen “sistemin önceliği” anlayışı çalışanları yalnızlığa iter ve motivasyon eksikliğine sebep olur. Sonuç olarak, merkeziyetçi bir organizasyon yapısının ürünleri olabilecekten yetersiz olur. Üzücü olarak istenilen sonuç organizasyon yapısının sadece potansiyelinde kalır ve hayata geçirilemez. Bütün bunlara karşı merkeziyetçi olmayan bir organizasyon yapısı, çalışanlar arasındaki liderlik vazifelerini öne çıkarttığı gibi yaratıcılığı da körükler. Aslında temel kriter organizasyonun insan ruhu ve doğasını desteklemesi ya da ezmesi olarak algılanabilir. Dolayısıyla işletmenin nasıl organize edildiği işletmeyi geliştirebilir de batırabilir de. Yönetimin esas görevi sistemi geliştirmektir. Yönetim sistem geliştirme de öncülük etmelidir.³¹

Merkeziyetçi yaklaşım merkeziyetçi olmayan yaklaşımdan çok farklılıklar göstermektedir. Merkeziyetçi olmayan organizasyon yapısı fonksiyonlar değil takımlar üzerine kurulmuştur. Yönetim girdiler değil çıktılar üzerine odaklaşmıştır. İş başarıma anlayışı her bireyin işinin ne olduğu üzerine değil takımın ortaya koyduğu ürün üzerine kuruludur. Bu yaklaşım yönetim sistemi operasyonunun ve etkileşiminin her noktasında etkili olur. Etki sadece yapısal değil aynı zamanda işletme karakteri, kültürü ve ortamında da hissedilir. İnsan ruhuna ve insan doğasına dayalı sistemi temel olarak alır. Bu anlayışın gücü bütün çalışanlar arasında yeni bir motivasyon ve adanmışlık yaratmaya ve en alttan üste doğru yaratıcı bir liderlik olgusuna dayanır.³²

1.3.2.2. Ürün

Ürün, organizasyonun amacının ve başarısının odak noktasını oluşturur. Her organizasyon yapısında ürün odağından diğer organizasyon elemanlarına ve bunların geliştirilebilmesini sağlayan temellere bağlantılar uzanmaktadır. Ürün, amaç ve başarının odak noktası olarak düşünüldüğünde, otomatik olarak kalite ve verimliliğin de mantıksal çıkış

³¹ Arkış, “Türkiye’de K.K.Ç. Uygulamalarının Bir Değerlendirilmesi”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayısı, 1999, s. 71

³² a.g.e., s.72-73

noktası haline gelir. Bu da ürünün organizasyonun etkinliğinin ölçülebilirliğini sağlayan bir odak noktası olmasını sağlar. Bu anlayış her organizasyonda, merkeziyetçi bir anlayış taşıyın taşımamasın bir gerekliliktir.³³

1.3.2.3. Süreç

Soylu süreci şöyle ifade etmektedir: Süreç; girdilerin birbirlerine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir. İşletmede yapılan her tür faaliyet bir süreçtir. Ancak bu süreçlerin bazıları, işin başarısı ile doğrudan ilgili kritik süreçtir³⁴.

Bütün işletmelerin müşteri-ürün-süreç döngüsüne gereken önemi vermesi başarıyı yakalamak için bir şarttır. Bu döngünün anahtarı olan ürünün nasıl meydana getirileceği hakkındaki fikirler disiplinli ve ciddi bir prosesin meydana getirilmesini sağlayacaktır. Bu da yapılması amaçlanan şeylerin ne kadar açık ve net tanımlandığıyla doğrudan alakalıdır. Bir ürünün meydana getirilmesinde kullanılan süreç değiştirilemez bir kurallar ve teknikler silsilesi değildir. Toplam kalite yönetiminde; yönetim sonuçlar kadar sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesine yöneltilmelidir. Sistemlerin, süreçlerin iyileştirilmesi; planlama, kontrol, karar alma süreçleri, örgüt ve bilgi sistemleri gibi yönetim alanları ile ilgilidir. Eğer yönetim, süreçlerin sürekli iyileştirilmesiyle ilgili sistemler geliştirmezse, toplam kalite yönetimi başarısızlığa uğrayabilir.³⁵

1.3.2.4. Liderlik

Merkeziyetçilik, patronluğu destekler ve besler. Aslında patronluğa bağlı olduğu da söylenebilir. Şirketi, alt kademedekiler inisiyatif kullanarak değişik yönlerde geliştirme sağlarken otomatik kontrole yönetmeyi düşünmek yanlıştır. Merkeziyetçi olmayan düşünce sistemi ise liderliği destekler. Başarıya ulaşabilmek için liderlik olgusunun yerleştirilmiş olması şarttır, fakat çalışanları yetkili kılmadıkça onlardan liderlik yapmalarını beklemek boşunadır. Burada liderlik ve yöneticilik kavramları arasında bir ayrım yapılıyor gibi görünse de asıl amaç bu kavramlardan ziyade iki ayrı yönetim biçiminin karşılaştırılmasıdır.³⁶

Liderlik kavramı içerisinde hareket, dinamizm ve ataklık taşıyan bir kavramdır. Yönetici konumunda olanların iş tanımları; altlarındaki insanların davranış ve aktivitelerini etkilemek

³³Soylu, a.g.e., s. 197

³⁴Jablonsk I, Implementing TQM, Technical Management Consortium Inc., 1994, s. 52

³⁵Bernillon&Cerutti, İmplanter Et Gerer La Qualite Totale, Les Editions D'organisation, 1988, s. 55

³⁶Jablonsk I., a.g.e., 1994, s. 53 ve devamı

yerine sadece onların aktivitelerini yönlendirmek olarak algıladıklarında eksik kalan olgular bunlardır.³⁷

Liderlik ve patronluk arasındaki temel düşünce farklılıklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Liderler çıktıkları şekillendirirler, patronlar girdileri kovalarlar,
2. Liderler grup ürünleri üzerinde odaklanırlar, patronlar bireysel işler üzerinde odaklanırlar,
3. Liderler yeni fikirleri teşvik ederler, patronlar eski fikirlerin kullanılmasını isterler,
4. Liderler doğruları ön plana çıkartırlar, patronlar yanlışları takip ederler,
5. Liderler rekabetle başarıya ulaşırlar, patronlar rekabet hakkında çok az konuşurlar,
6. Liderler rakip ürünlerle karşılaştırılmayı desteklerler, patronlar karşılaştırmaya ihtiyaç duymazlar,
7. Liderler katılımcı programları düşünürler, patronlar öğüt verici programları düşünürler,
8. Liderler liderliği hareket ve atiklik olarak algırlarlar, patronlar yöneticiliği hareketsiz ve reaktif olarak algırlarlar,
9. Liderler dinamik ve insan merkezli düşünürler, patronlar mevcut kurallar çerçevesinde düşünürler,
10. Liderler inisiyatif ve yeniliği geliştirmeyi düşünürler, patronlar uygunluk ve onaylanabilirliği düşünürler,
11. Liderler organizasyonun karakter, kültür ve ortamını değiştirirler, patronlar bunun önemli olmadığını ve kendi işleri olmadığını düşünürler.

Bütün bunları dört ana başlıkta toplarsak;

1. Liderler vizyonu yaratır, patronlar ise bunu uygular,
2. Liderler iyileştirme yapar, patronlar mevcut sistemin çalışmasını sağlarlar,
3. Liderler gerçekleştirir, patronlar gerçekleşmesini umarlar,
4. Liderler yeni liderler, patronlar ise yeni patronlar yaratırlar.

1.3.2.5. Uyum

³⁷Kovancı, "Endüstri İşletmelerinde Kalite Grupları İle Kalitenin Geliştirilmesi..." Konulu Yüksek Lisans Tezi, 1990, s. 21

Toplam kalite yönetimi uyumu, uyum ise başarıyı yaratır.³⁸

Her işletmenin bir beyni olduğu gibi, bir de kalbi vardır. O kalbin büyüklüğü çalışanların şirketin fikir ve hedeflerine ne kadar bağlı olduğuna bağlıdır. Organizasyon yapısı en alt kademedan en üst kademeye kadar başarı isteği ve heyecanı taşımalıdır. Bunun yarım gönüllülerden oluşan bir çalışanlar topluluğunca meydana konmasına imkan yoktur. Merkeziyetçi bir anlayış bu faktörü hiçbir zaman göz önüne almaz. Bu anlayışın gerekler listesinde adanmışlık bulunmamaktadır. Toplam kalite yönetiminde adanmışlık listede olmakla kalmamalı, listenin en başlarında yer almalıdır.³⁹

Çalışanların şirketin sadece bir avuç patrona ve yöneticiye ait olduğu fikriyle çalışmaları onların işlerine uyum göstermesini önleyen unsurlardan biri olacaktır. Çalışanlar ancak kendilerini şirketin sahibi hissettikleri ölçüde işlerine uyumları artacaktır. Bu da onların sadece çalışanlar değil, şirketin değer verdiği insanlar olduklarını kabul etmek ve bunu onlara hissettirmekle mümkündür.

1.3.2.6. Misyon ve Vizyon

TKY'nin temel felsefelerinden birisi de "Tüm personel tarafından bağlı bulunduğu kurumun Misyon ve Vizyon'unun tam olarak özümsemesi" dir. Bu şekilde personelin ait olduğu toplumun varoluş nedeni ve görevleri ile gelecekte ilerleyeceği yön hakkında bilgi sahibi olması, hangi amaca ve hedeflere hizmet ettiğinin bilinmesi sağlanmaktadır. Böylece; kişiler kendi içlerinde gelişmeleri sağlayan itici güç (öz motivasyon) oluşturmakta, doğru hedeflere kanalize olabilmekte ve beklenmeyen durumlar karşısında doğru kararları uygulayabilmektedirler. Bu husus da organizasyonun Toplam Kalite'ye ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.⁴⁰

Misyon; çoğu zaman Türk yönetim literatürüne yanlış geçmiştir, görev olarak adapte edilmiştir. Misyon askeri anlamdaki görev ile karıştırılmamalıdır. Askeri anlamda görev; normal olarak üst makamlar tarafından istihraç edilen ve birliğin yapmakla yükümlü olduğu işlemlerdir. Misyon ise kişilerin bağlı oldukları toplumun amaç ve değerleri istikametinde yapmak zorunda hissettikleri işlemlerdir. Yani Misyon ulvi değerler ve yüksek idealler taşır. Toplumların bugünün koşulları altındaki itici güç unsurudur.⁴¹

³⁸Creech, The Five Pillars Of TQM, s. 6

³⁹Kantarıcı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi, İstanbul Basım, 1999, s. 13

⁴⁰ a.g.e., s.14-15

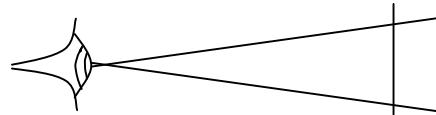
⁴¹Creech, a.g.e, s. 7

Misyon; bir kurum veya kuruluşun varoluş nedeni, bir kurum veya kuruluştan beklenen görevdir. Bu bağlamda; tarihteki Haçlı Askerleri'nin misyonları ile Romalı Askerlerin görevleri karşılaştırıldığında misyon ile görev arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Haçlılar; İ.S. 1052 yılında Hıristiyanlığın yüksek idealleri uğruna Kudüs'ü işgal ettiler, Romalı askerler ise; İ.Ö. 65 yılında, Roma yönetiminin kendilerine tevcih ettikleri görev nedeniyle Kudüs'ü aldılar. Bu anlamda Misyon bir bakıma idealize edilmiş görevdir.⁴²

Misyon hizmet kokar, görev ise faaliyet çağrıştırır. Yani Misyon müşteri odaklıdır, görev faaliyet odaklıdır. Aslında görev ile Misyon arasında uçurum sayılabilecek derecede bir farklılık yoktur. Bazı görevler zaten Misyon ifadesi olarak tanımlanmıştır. Eğer bir kurumun görevi yüksek ideal ve ulvi değerler taşıyorsa, insanları gelişme ve harekete teşvik ediyorsa, hizmet ve müşteri odaklı ise; Görev=Misyon'dur.

Vizyon ise; en basit anlamda, bir organizasyonun ulaşmak istediği en uç noktayı ve ilerlenecek yönü gösterir. Fransızca kökenli olan bu kelimenin başlıca iki tanımı olduğu görülür. Birinci anlamı "görme kabiliyeti", Türkçe karşılığı görüş; ikinci anlamı ise "geleceği görme ve ona karşı hazırlanabilme gücü", Türkçe karşılığı görü'dür. Görüldüğü üzere Görüş ile Görü çok farklı anlamlar taşıyor iken, genellikle vizyon denince görüş akla gelmektedir. Görüş bir kabiliyeti belirttiği halde, görü bir gücü tanımlamaktadır. O halde, vizyon da bir gücü ifade etmektedir.⁴³

Vizyon; "Geleceğe Bakış" tır



BUGÜN

GELECEK

Şekil 1.1: Vizyon Geleceğe Bakıştır⁴⁴

Şekil 1.1'de ifade edildiği üzere; vizyon, eğer iyi belirlenmiş ve paylaşılan bir vizyonsa, kurumun çalışanlarını bir mıknatıs gibi kendine çeker. Ondan uzakta kalmak rahatsızlık verir. İnsanların gelecekteki ihtiyaçlarından yola çıkılarak oluşturulan vizyon, bugünden yarına doğru içinde bulunduğumuz yolculukta bize, stratejilerimizi belirlerken bir rota çizer.

⁴²a.g.e., s. 9-13

⁴³Gn. Kur. Bşk.lığı, Toplam Kalite Yönetimi, Gn. Kur. Bşk.lığı Basım evi, 2001, s. 4-17

⁴⁴Güney Deniz Saha K.lığı, a.g.e., s. 23, Büyük Larousse, Cilt 16, 1993, 8226 ve devamı,

Organizasyonun bütün stratejilerinin, insan kaynaklarının, planlarının, diğer unsur ve fonksiyonlarının, bu vizyonu başaracak şekilde örgütlenmesi; kurum içindeki anlaşmazlıkları, israfları önleyebileceği gibi kurumu da sadeleştirir. Yönetim için vizyon, işletmenin rasyonel bir tabanda yeniden örgütlenmesi için temel referans noktasıdır. İşletmenin vizyonu, bir yerde işletme yönetimine bir şablon sunar; neyi, nereye kadar, ne zaman, hangi ölçüde yapacakları gibi soruların cevaplarına ışık tutar.⁴⁵

Vizyon, çalışanları özgürleştirir. Yapacakları herhangi bir faaliyetin vizyona katkısı olup olmayacağını personel kendisi değerlendirir, zararlı olabilecekleri ortadan kaldırırken, yararlı olabilecekleri gündeme getirir. Vizyon sayesinde, spesifik iş tanımlarının dışına çıkabilir, inisiyatif kullanabilir, yetki ve sorumluluklarının farkına varabilir. Bu şekilde, önceden belirtilmiş performans standartlarını da aşabilir. Böylece bir yönetici, geniş katılımlı karar toplantılarına gerek kalmadan, alternatif faaliyetlerden en uygun olanı tercih edebilir.

İnsanlar, çalıştıkları organizasyonunun sosyal ve erdemli bir amaca hizmet etmesini isterler; organizasyon toplum için değerli ve saygın bir amacı yerine getirmelidir. Bu yapılan işleri, çalışanların hem kendi nezdinde, hem de toplum nezdinde daha önemli bir hale getirir. Bu şekilde belirlendirildiğinde vizyonun, diğer işlevlerinin yanı sıra çalışanlar için de motivasyon sağladığı görülür. Vizyon, organizasyonlara yön verebilmesi için paylaşılmalıdır. Çalışan sayısının oldukça az olduğu ve iletişimin çok güçlü olduğu işletmelerde, yazılı olmadığı halde vizyon çok iyi bir şekilde paylaşılabilir. Daha büyük işletmelerde, vizyon mutlaka yazılı hale dönüştürülmelidir.⁴⁶

Bugün insanların başkalarının hedefleri için koşmadığı, sadece kendi inandıkları hedefler ya da gelecekte kendilerinin ulaşmak istedikleri hedefler için, içten çalışacakları bilinen bir gerçektir. Bunun için ise; paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi gerekir. Paylaşılan bir vizyon ise ancak çalışanların katılımıyla gerçekleşebilir. Paylaşılan bir vizyon yaratmak için organizasyonun orta kademe yönetiminin ortak görüşlerinin alınması ve görüşlerin ortak noktalarda birleştirilmesi gerekir. Bu yaklaşımın iki faydası bulunmaktadır: Birinci fayda, işin içinde olan insanların işlerini düşünmesini, birlikte diyaloga girmelerini sağlamak ve onların fikirlerinden, tespitlerinden ve yaratıcılıklarından yararlanmaktır. İkinci olarak, ortaya çıkan vizyonun gelişim sürecine çalışanlar da katıldığından, vizyonun arkasındaki düşünce, çalışanlarca daha iyi anlaşılacaktır. Vizyonu geliştirmenin ve paylaşmanın en ideal yolu,

⁴⁵a.g.e.,s. 4838

⁴⁶İskenderun Deniz Üs K.lığı, Personel Başkanlığı, Vizyon Belirleme El Kitabı, Dz.K.K.lığı Basımevi, 2000, s. 25-27

vizyonu çalışanlarla birlikte oluşturmaktır. Bu vizyonu geliştirmenin en ideal yolu olmasına karşın, en iyi vizyona sahip olmak anlamına gelmez. Bazı durumlarda liderin ya da organizasyon içinden bir kişinin vizyonu, paylaşılan vizyona dönüşmelidir. Bu yargı, bütün katılımcı ve demokratik yönetim anlayışlarına aykırı gibi görünebilir ve öyledir de. Ancak bazen, ortalama insanların hayal güçlerinin ve akıllarının almayacağı şeyleri hedef almak gereklidir. Geçmişte, uygarlık hamlesine dönüşen gelişmelere ilişkin vizyonlar ortaklaşa geliştirilen vizyonlardan çok, bireysel vizyonlar olmuştur. Özellikle buluş geliştirme alanında bu tip örnekler yaygındır. Edison, Bell, Einstein gibi dehaların vizyonları bu duruma örnektir.⁴⁷

Vizyonun anlaşılmaması ve paylaşılmaması, onun yokluğuna eş değer bir durumdur. Vizyonun varlığı, işletme yapı ve faaliyetlerinin bütününe uyumunu ve rasyonalizasyonunu sağlarken, yokluğu işletmeyi kaotik bir yapıya dönüştürmektedir. Etkili misyon ve vizyon ifadeleri bir tasarımı anlatmaktan çok, insanları eyleme geçmeye teşvik etmelidir. İnsanlara çalıştıkları toplumun değerlerini en derinden hissettirmeli ve organizasyonun ne şekilde etkili olacağını tarifini yapmalıdır. Vizyonun ne olacağı, nasıl geliştirileceğinden daha önemlidir. Çünkü vizyon bir kez oluşturuldu mu, bütün organizasyonel kaynaklar ve yönetim biçimi, bu vizyona göre hizalanacaktır.⁴⁸

1.4. Deniz Kuvvetleri Komutanlığında Toplam Kalite Yönetimi Gerekliliği

Araştırmamın başından beri bahsettiğim, güvenlik ihtiyacı ve maliyetlerin azaltılmasına sağlayacağı faydalara istinaden Dz.K.K.lığı TKY'ye geçmelidir; tüm çalışanların katılımının sağlanarak, Birlik/Kurum faaliyetlerinin, bütün önemli süreçlerinin, üretilen ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile müşterinin şimdi ve gelecekteki ihtiyaç ile beklentilerinin karşılanması, böylece organizasyonun toplam performansının her alanda iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim, hatta daha çok bir liderlik felsefesidir.⁴⁹

Günümüzde kuruluşların hayatta kalabilmeleri müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanması ile sağlanabilmektedir. Tüketicinin giderek bilinçlenmesi, satın aldığı mal ve hizmetlerin yüksek kalitede olması konusunda gösterdiği özen ve rekabetin artışı, faaliyetlerini müşteri odaklı gerçekleştirilen kuruluşların dünya pazarına hakim olmasına yol açmıştır. Hayatta kalabilmenin son derece zor ve belirsizliklerle dolu olduğu bu ortamda başarılı olabilen kuruluşların TKY felsefesini benimsedikleri bilinmektedir.⁵⁰

⁴⁷Creech, a.g.e, s. 34

⁴⁸a.g.e., s.35

⁴⁹İskenderun Deniz Üs K.lığı, Personel Başkanlığı, "Neden Toplam Kalite" Konulu Konferans Notları, 2007

⁵⁰a.g.e.

Bugün bu felsefenin yalnız ticari işletmelerde değil, kamu yönetiminde de uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Ticari amaç gütmeyen kamu kurumları ve tabii ki Silahlı Kuvvetlerde de yok alma gibi risk taşımamaları nedeniyle, neden TKY'ye geçilmesi gerektiği konusunda tereddütler hasıl olabilir. TKY maliyetleri düşüyor iken görev etkinliğini artıran, çok az maliyetle gerçekleştirilebilecek dünyadaki tek yönetim teknolojisidir. Bunu bir zincir reaksiyonu olarak tanımlayabiliriz. Kalite yükselir, maliyetler düşer, verim artar, görev etkinliği artar, muhasımlara karşı üstünlük elde edilmiş olur. Bütün bunların amacı savaşı kazanmaktır. Dz.K.K.lığının nihai müşterileri olan milletimiz ve devletimiz için kabul edilemez bir israf, anlamsız bir uğraştır. Dolayısıyla kalitenin Deniz Kuvvetleri Komutanlığı için taşıdığı anlam hemen hemen hiçbir alanda bu kadar hayati öneme haiz değildir. (Ayrıca Kal-Der personeli ile yapılan görüşmeler de değerlemeye alınmıştır.)

2000'li yıllardaki organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. Türk Dz.K.K.'nın öznesi insandır. Güçlü Deniz Kuvveti imajını muhafaza edebilmek ve dünyadaki değişimlere ayak uydurabilmenin sırrı insanın içindeki dinamikleri uyandırmaya bağlıdır. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, geleceğin olası muharebelerini kazanmada son sözü yine insan söyleyecektir. Bu düşünce ışığında Dz.K.K. ; bir taraftan geleceğin teknolojilerine adapte olma ve teknoloji üretme yönünde faaliyet gösterirken, diğer taraftan yoğun bir şekilde yönetim sistemini etkinleştirmek ve her kademedeki personeli bu konuda eğitmek için büyük bir gayret göstermek zorundadır. Buna istinaden eğitimin ne kadar önemli olduğu vurgulanmalıdır.⁵¹

TKY toplam bir bütünü ifade olup, kalitenin sadece üründe değil, hizmette, iletişimde, fikir alanında nitelikli personelin temini ve yetiştirilmesinde ve yönetimin her alanında geçerli bir kavram olduğunu; sadece bunların birinde kaliteyi artırmanın ihtiyacı tam olarak karşılamayacağını ifade etmektedir. Bu noktada şu konuyu özellikle vurgulamak gerekir; kalite sadece ürünün kaliteli olması demek değildir. Acımasız rekabet ortamında, organizasyonların çıktılarının kalitesi ile rekabet edecek düzeyde olmalıdır. Bu çerçevede, ürünü/hizmeti kalitesiz olan bir organizasyonun hayatta kalabilmesi günümüz şartlarında mümkün görülmemektedir. Organizasyonlar arasında farkı yaratan asıl önemli unsur, organizasyonların ürettikleri ürünün/hizmetin kalitesi değil, o organizasyonun yönetiminin diğer organizasyonun yönetiminden daha iyi olmasıdır. Kalitenin yönetimi olmaz, yönetimin kalitesi olur. Bu cümle beni çok etkilemişti. Görüştüğüm kişiler içerisinde bu felsefeyi aktaran kişinin bu harika düşüncesini hiçbir zaman unutmayacağım.⁵²

⁵¹ Arsuz Özel Eğitim K.lığı, Süreç Geliştirme Timi, "El İncesi" Konulu TKY Çalışması Sonuçları, 2007

⁵² Güney Deniz Saha K.lığı, Komutanlık Karargahı, TKY Konferans Notları, 2007

TKY, topyekün bir iyileştirme sürecini ifade eder. Dinamik görünümlü, kesin şablonları olmayan bir yönetim felsefesidir. Organizasyonlardaki iyileşme süreçleri yukarıdan aşağıya değildir. İyileştirmeden organizasyondaki herkes aynı derecede sorumludur. Dz.K.K.lığının için kalite, “görev”i yerine getirme derecesi ile açıklanabilir. Bu görev ihtiyaçları, zaman zaman ürünleri içermekle birlikte daha çok hizmet faaliyetleri ile ilgilidir. TKY; sistemin iyileştirilmesine yönelik personel, hareket, istihbarat, lojistik vb. her türlü fonksiyonel alanda kullanılabilir bir yönetim anlayışıdır.

Einstein’in dediği gibi, “Aptallığın en büyük kanıtı, aynı şeyi defalarca yapıp farklı bir sonuç elde etmeyi ummaktır. Karşılaştığımız önemli sorunlar, onları yarattığımız düşünce düzeyi ile çözülemez”. Organizasyonun sürekli olarak kendini yenilemesi, ileri gitmesi gerekir. TKY, işte bu sürekli iyileşmenin garantisi olacaktır. TKY felsefesi, bir sistemin ya da organizasyonun daha etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşılmasını, çalışanların mutluluğunu ve tatminini de dikkate alarak gerçekleştirilen, her türlü uygulama ve faaliyetlerde bütün personelin katılımını bekleyen, bir anlamda yönetici ve yönetilen arasında tam bir amaç birliği sağlayan yönetim anlayışıdır. TKY uygulaması, mevcut hiyerarşik yapıda ve komuta kontrol zincirinde herhangi bir değişikliğe ihtiyaç göstermez ancak; sistemin mevcut süreçlerinde daha mükemmeli yakalamada TKY felsefesinin temel prensiplerini dikkate alır. Dolayısıyla TKY felsefesi mevcut sistemi değiştirmek yerine mevcut sistemin işleyişine esneklik katan ve daha da iyileştiren bir yönetim tarzı olarak ele alınmalıdır.⁵³

TKY; uzun vadede, hizmetten veya üründen yararlananların memnuniyetini, personelin tatmin olmasını, mükemmele ulaşmayı, kendi personeli ve toplumu için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. TKY felsefesi, mevcut ile hiçbir zaman yetinmememizi, kendimizi ve içinde yaşadığımız organizasyonu sürekli sorgulayarak daha iyiyi aramamızı gerektirir. TKY’ nin Dz.K.K.lığında uygulanması, mevcut ve gelecekteki görev ihtiyaçlarına daha etkin karşılık verebilme imkanı sağlayacaktır. Bu nedenle TKY’ de amaç görev performansını sürekli artırmak olmalıdır.

TKY, ilk defada doğruyu yapmayı öngörmektedir. TKY’nin askerlik ve komutanlıkla yakın ilişkisi de buradan başlamaktadır. Savaşta asla ikinci bir şans yoktur. Bir komutanın savaşta kaybetmek gibi bir lüksü olamaz. Herhangi bir şirketin patronu verdiği yanlış kararlar sonrasında yönettiği şirketin patronu verdiği yanlış kararlar sonrasında yönettiği şirketin batmasına sebep olabilir. Ancak, hatalarını anlayarak yeniden toparlanma ve başka bir işte çok

⁵³Doğan, Harp Akademileri K.lığı, TKY Konulu Yüksek Lisans Tezi, 2000, s. 11

daha başarılı olarak geçmişini telafi etme şansına sahiptir. Dz.K.K. ise bir bütündür. Bir gemi komutanının yaptığı hata Komodorluğun mağlubiyetine, Komodorluğun mağlubiyeti filosunun, filonun mağlubiyeti ise Dz.K.K.'nin mağlubiyetine neden olabilir. Dz.K.K.'nin mağlubiyeti ise ülke mağlubiyetine, ülke mağlubiyeti ise daha doğmamış çocuklarımıza gelecekte sunulacak imkanların peşinen yok olmasına sebep olabilecektir. Dolayısıyla mükemmele ulaşmak için her yol ve her araç kullanılarak çağın gereklerine göre sürekli olarak yenilenmeli, gelecekteki muhtemel savaşları zihinlerde yaşayarak yarınlara hazırlanılmalıdır.⁵⁴

TKY'nin başarıya ulaşması için üst yönetimin katılımı şarttır. TKY'nin özünde, istatistiksel düşünme alışkanlığı kazanmak ve "insan"a değer vermek vardır. "Geçmişte kılıcı kullanan iyi motive edilmiş cesur savaşçı, günümüzde güdüm teknolojisini geliştiren ve yöneten insan, gelecekte ise bilgi teknolojilerini üreten ve kontrol altında tutan beyin olmadığı sürece savaşta mağlubiyet kaçınılmaz olacaktır."⁵⁵

TKY'nin amaçlarını esas olarak iki noktaya indirgemek mümkündür:

- a. Herkesin kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması.
- b. Sürekli olarak gelişmeyi tüm kuruma yaymaktır.

Bu amaçlarla günümüzdeki yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeniş dinamizmi olan TKY, etkin bir modeli temsil etmektedir. Bu nedenle söz konusu modeli felsefe ve ilkeleriyle ortaya koymak ve bunları anlamak başarının ön şartlarındandır.

TKY'nin günümüzün rekabetçi koşullarında organizasyonlara sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- a. Müşteri tatminini artırır,
- b. Kaynak israfını azaltır,
- c. Verimliliği ve etkililiği artırır,
- d. Süreç içi işlem sayısını azaltır,
- e. Daha etkin ekip çalışması yaratır,
- f. İç motivasyonu artırır,
- g. Yönetim ve çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğini güçlendirir,
- h. Rekabet avantajı yaratır,
- i. Kriz durumlarında daha kısa sürede doğru çözümler üretilebilmesine imkan sağlar.

Yukarıda saydığımız bu görülebilir faydalanma dışında TKY ile organizasyonun kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

⁵⁴a.g.e., s. 12

⁵⁵İskenderun Bakım Onarım Komutanlığı, Personel Başkanlığı, TKY Araştırma Notları, Efil, a.g.e., s. 19 Ve Devamı

TKY ile organizasyonlar hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edilebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, yaşamımızın yaklaşık üçte ikisini iş ortamında geçirdiğimizi göstermektedir. Bu gerçek karşısında, mutlu olmamız biraz da işimizi sevmekle yakından ilişkilidir. “Yaptığımız her şeyi daha iyi yapmak, yaşadığımız ortamı daha da güzelleştirmek”. Bunun sonucunda tabii ki yaptığımız işin sonucundan gurur duymamız, sabahları kalktığımızda huzurlu ve şevkle dolu olmamız, iş yerinde geçirdiğimiz her andan zevk almamız, çevremizdeki insanlarla sağlıklı iletişim kurmamız ve bunlara benzer daha bir çok durumları yaşamamız mümkündür.⁵⁶

1.5. Dz.K.K.lığının TKY Eğitimlerinde Amaçları

TKY'nin uygulanmasında üst yönetimin rolü çok büyüktür. Üst yönetimin destek vermediği ama etraftan hakkında güzel şeyler duyduğu TKY'yi astlarına emir vererek; “uygulayın” demesi ve kenara çekilmesi sisteme yarar değil, belki de bir daha onarılamayacak ciddi zararlar verecektir.⁵⁷

TKY, başlangıç aşamasında sabır ve üstlerin özverisini isteyen, değişimi kabullenmeyi şart koşan bir sistemdir. Her seviyedeki komutan ve yöneticinin TKY felsefesinin sisteme getireceklerine gönülden inanması ve değişime hazır olması ancak eğitimle temin edilebilir.

TKY uygulamalarında elverişli ortam ve kritik kitlenin(tepe yönetim) kazanılması yine eğitimle sağlanabilir. TKY'nin gerektirdiği kurum kültürünü tesis etmek ve tüm personele yaymak için işe eğitimle başlanması ve eğitimle devam edilmesi gerekir.⁵⁸

Eğitim, yöntemleri ve uygulamaları birleştiren, planlı ve düzenli bir etkileşim süreci olmalıdır. Eğitimin hedefi. Bilginin davranışa dönüştürülmesi ile ilgili olarak, sadece bilgilenme ya da bilgilendirme değil, zihinsel yetenek ve beceriler kazandırarak öğrenmeyi sağlamak olmalıdır.

Ayrıca, eğitimin hedefi, öğrenmeyi ve gelişimi sürekli kılmak olmalıdır. Bu da yapı olarak “öğrenen organizasyon” olmayı gerektirir. Öğrenmeyi öğrenmek sürekli kurum gelişimi yolunda en önemli adım olduğu unutulmamalıdır.

Kalitenin geliştirilmesinde hiçbir şey eğitim kadar önemli değildir. TKY gibi köklü bir davranış değiştirme ve geliştirme programı söz konusu olduğunda, en gelişmiş teknoloji

⁵⁶a.g.e.

⁵⁷6. Kolordu K.lığı, Bakım Onarım K.lığı, Personel Başkanlığı, a.g.e., s. 38-41

⁵⁸Dz.K.K.lığı, Personel Bşk., TKY Konferans Notları, 2005

ürünleri, ustaca düzenlenmiş reçeteler, bir uzman tarafından hazırlanan ve profesyonelce uygulanan bir eğitim programı kadar etkili olamaz.

TKY eğitimle başlar ve eğitimle devam eder prensibi içinde TKY bilincinin yerleştirilmesi ve uygulamalarının yönlendirilmesini amaçlayan dinamik bir eğitim programı hazırlanmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN SİLAHLI KUVVETLERE UYGULANABİLİRLİĞİ

BİR ÖRNEK: ABD DENİZ KUVVETLERİ

2.1. Silahlı Kuvvetlere Uygulanabilirliği

TKY bürokrasinin çok yoğun olduğu, klasik yönetim felsefesi ile adeta kenetlenmiş kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilirliği; hele her türlü faaliyeti yönerge ve emirlerle yürütülen, sıkı merkeziyetçi ve hiyerarşik düzene sahip Silahlı Kuvvetler’de uygulanması zor gibi görünse de TKY her türlü kuruluş ve toplulukta uygulanabilir.⁵⁹

Dünyadaki siyasi gelişmeler sonucunda bloklaşma yıkılmış, tehdit tanımı da değişmiştir. Bu husus özellikle ABD Silahlı Kuvvetleri'nde indirime (downsizing) gitmeyi gündeme getirmiştir. ABD Deniz Kuvvetleri bir zamanlar sonsuz sayılabilecek hazine fonlarının pek çoğunu kaybetmiştir. O zaman; bir yönden güç indirimi ve bütçe kayıpları uygulanırken harp kifayetinin nasıl üst düzeyde tutulacağı suali aranmaya başlanmıştır. Kurtuluşu TKY'nin uygulanmasında bulmuşlardır. Zira TKY, etkinliği ve kaliteliyi artırırken maliyetleri düşürmektedir. Bu husus, ABD/Department of the Navy-DON tarafından zincir reaksiyonu olarak tanımlanmaktadır.⁶⁰

TKY'nin ABD Deniz Kuvvetleri'nde uygulanması kapsamında 1991-1995 yılları arasında 3000 tanesi üst düzey komutan/yönetici (kritik kitle olarak adlandırılmaktadır) olmak üzere 250.000 personel TKY eğitiminden geçirilmiştir. Dört yıllık uygulama sonucunda birliklerin yüzde 66'sında TKY'yi uygulanır hale gelmiştir. TKY'nin Deniz Kuvvetleri'nde uygulanması iki aşamada yapılmaktadır. Birinci aşama proses yönetimi, ikinci aşama ise stratejik yöntemdir. Her iki aşama da organizasyonun bir sistem olarak algılanmasına dayanmaktadır. Organizasyon bir sistem olarak algılandığında sistemin girdisi, süreçleri (prosesler) ve çıktılarından bahsetmek gerekir. Bu sistemde kaliteye ulaşmak için müşteri tatmini esastır. Müşteri ise Deniz Kuvvetleri'nde “Personel”dir. Ayrıca bir de, "Dış Müşteri" kavramı vardır ki bu da bizim için millet ve devlettir.⁶¹

⁵⁹Dz.K.K.İğınca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, The Prophet Of Quality: Part 1, 30 Dk., 2000 Ankara, The Deming Library

⁶⁰Karyağdı, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Dünya Gazetesi, 06.11.2000 Basımı, s. 14

⁶¹Dz.K.K.İğınca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, a.g.e.,

Proses yönetiminde; iki temel hedef vardır; “toplam kalite yönetimi konusunda bilinçlenme” ve “organizasyonun (birliklerin) kültürünü değiştirmedir.”

Proses yönetimi aşamasında aşağıda belirtilen adımlar uygulanır;

- Personel yoğun eğitimden geçirilir, personelin, özellikle komutanların TKY'ye olan inançlarının sağlanması esastır,
- Proses yönetimi konusunda tecrübe kazanılması maksadı ile başlangıçta az sayıda proses üzerinde geliştirme çalışmaları yapılır,
- Proses geliştirme birlik/kurum veya karargahın tüm süreçlerine yayılır.

Proses geliştirme, her rütbe ve seviyedeki personelden oluşan geliştirme timlerince yürütülür. Burada şu soru akla gelebilir. Askeri hiyerarşik yapının çıkarabileceği engeller nasıl aşılabilecektir? Bu sorun üst ve ast timler oluşturularak çözülmüştür. TKY'nin etkin olarak uygulanabilmesi için organizasyon içinde uygun bir yönetim yapısının oluşturulması gerekir. Bu çerçevede bakıldığında, kuvvet "destek" birimidir. Asıl toplam kalite uygulaması, uygulamayı bilfiil yaşayacak, birlikte olacaktır.⁶²

Stratejik yönetim aşaması; TKY'nin ileri aşamasıdır. TKY yerleşik şekilde uygulanabiliyor ve birlik/kurum/karargah ortak amaçlara (misyona) ulaşmış olması gerekir. Bundan sonraki aşama geleceğin kontrol edilmesidir. Yani kurumun gelecekteki hedeflerine (vizyona) ulaşılması gerekir. Bu da stratejik yönetim ile yapılır.

2.2. Amerikan Donanmasında Değişim İhtiyacı

1980'li yılların sonunda Amerikan kongresi, ekonominin Japon ve Avrupa ekonomilerine karşı rekabet gücünü artırmak ve iç borçlarının azaltılmasını sağlayabilmek için savunma harcamalarında ve ABD Silahlı Kuvvetleri'nde personel ve silah sistemleri bakımından indirime gidilmesine karar vermiştir. Savunma Bakanlığı'nın karşılaştığı bütçe krizi, jeopolitik krizlerle eş zamanlıdır: Sovyetler Birliği global bir tehdit olmaktan artık çıkmış, fakat bölgesel belirsizlikler ve anlaşmazlıkların sürekliliği farklı deniz stratejilerini içeren yeni savunma stratejilerinin uygulamasını gerekli kılmıştır. Bu kaosta belirgin olan şey; bütçe kesintileri nedeniyle Deniz Kuvvetleri ve Deniz Piyadeleri daha küçük filoya, daha az personele sahip olacak ve hatta bazı üslerini kapatmak zorunda kalacaktı. Mevcut durumda kendiliğinden ortaya çıkan soru ise; kuvvet sorumluluğun (...ülke menfaatlerini başarıyla müdafaa etmek için birliklerini herhangi bir yere kaydırmak ve hayatta kalabilmeleri için

⁶²Eşer, Askeri Kaynak Yönetiminde Toplam Kalite Ve İsrafın Önlenmesi, Yeni Türkiye Yayınları, 1999, s. 345

gerekli kabiliyeti...) değişmediği bir durumda kısıtlanan kaynaklarla “Harbe Hazırlık Seviyesini” düşürecek miydi? Dünyanın bir numaralı deniz gücü olarak, ülke çıkarlarını kollamaya yönelik misyonu zafiyete uğrayacak mıydı? Deniz Kuvvetlerinin sivil şirketler gibi iflas etmek gibi bir seçeneği de olamazdı. Deniz Kuvvetleri varlığını ve gücünü korumak zorundaydı.⁶³

Deniz Kuvvetleri'ndeki üst düzey komutanlar, dikkatlerini kalite üzerine çevirip, organizasyonel bir değişim konusuna ciddi olarak eğildiklerinde, Deming'in felsefesinden etkilenmiş ve kendisiyle mümkün olduğu kadar çok görüşme talepleri olmuştur. Deming de kendi yönetim yaklaşımına verilen değer karşısında pek çok kez liderleri ziyaret etmiş, sorularını yanıtlamıştır.⁶⁴

Planla-Yap-Kontrol Et-Faaliyete Geç (PDCA) çemberi, bilimsel bir verilere dayalı bilgi toplama yöntemidir ve Deming'in ilk düşüncesidir. Derin Bilgi Sistemi ile PDCA çemberi arasındaki iki yönlü ok çemberin kullanımıyla elde edilen bilgi birikimini sembolize eder. Tools (Araçlar) olarak adlandırılan kutu, PDCA çemberinin yanında durmaktadır, çünkü araçlar bu çemberde kullanılmaktadır. On dört nokta yeni yönetimin yükümlülükleri Derin Bilgi Sistemi'nin uygulamasıdır ve lider ve yöneticilerin toplam kaliteyi tatbik etmek için ne yapmaları gerektiğini gösterirler. Bu on dört nokta, Deming'in istatistiksel yöntemlerinin yalnız başına sanayide kaliteyi yakalamak ve sürdürmek için yeterli olmadığını farketmesiyle doğmuştur. Geçen yıllar içinde Deming, başarısızlığı yenmek, reform ve başarı elde etmek için istatistiksel yöntemlerle uyum içinde olan bir felsefe geliştirip rafine etmiştir.⁶⁵

Müteakip yıllarda Deming, ABD Deniz Kuvvetleri'nin kıdemli komutanlarının resmi kalite eğitiminin bir parçası olmuş; "1991 yılında Virginia'da Deniz Kuvvetleri ve Deniz Piyade birliklerinden 750 kişilik amiral ve sivil yönetici topluluğuna konferans vermiştir. 1993 yılında Norfolk Deniz Üssü'nde benzer bir katılımcı kitesine dört günlük bir seminer düzenlemiştir.⁶⁶

Deming, bir önceki bölümde de belirtildiği gibi yöneticileri, kaliteye giden yolda, kalitenin 14 prensibinin bir kısmının ihmal edilmesi durumunda bedelinin daha sonra topyekün olarak ödeneceği konusunda uyarmıştır. Deming bir filozof, teorisyen ve yüzyılın en önemli fikir adamlarından biri olarak, Deniz Kuvvetleri'nin kaliteyle tanışmasının ilk yıllarındaki

⁶³Dz.K.K.lığınca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, The Prophet Of Quality: Part 2, 30 Dk., 2000 Ankara, The Deming Library

⁶⁴a.g.e.

⁶⁵a.g.e.

⁶⁶a.g.e.

teorik katkısı ve konferansları bu süreçte pilot nokta ve belirleyici unsur olarak hayati değer taşımış, Deniz Kuvvetleri'nin karakteristik özelliklerine bağlı kalınarak ve kalitenin prensiplerinden ödün verilmeksizin uygulanması sağlanmıştır. 1993-96 yıllarında Deniz Kuvvetleri ve Deniz Piyade birlikleri ABD çapında 20 büyük kalite ödülünü (1994'de Başkanlık Kalite Ödülü dahil) almıştır. Deming, Amerikan Deniz Kuvvetleri'nin kalite arayışındaki katkılarından dolayı, Deniz Kuvvetlerince bir sivil verilecek en yüksek ödül olan “Temayüz Etmiş Kamu Hizmeti” nişanıyla onurlandırılmıştır.⁶⁷

1984 yılında ABD Deniz Kuvvetleri Personel Araştırma Geliştirme Merkezi, özel sektörde “kalite” üzerine yoğunlaşan firmaların ortak yönlerini ve uygulamalarını inceleyerek bunlardan Deniz Kuvvetleri için genel prensipler çıkarılıp çıkarılamayacağını araştırmıştır. Yapılan bu araştırmanın, Deming'in uzun süredir var olan çalışmalarının, üretkenlik üzerine yapılmış çalışmaların sonucu edinilen bilginin ve organizasyonel değişim teorilerinin incelenmesi sonucunda Deniz Kuvvetleri'nde TKY kavram ve tanımları yavaş yavaş olgunlaşmıştır. Belli başlı kalite yaklaşımları gözden geçirildikten sonra, Deniz Kuvvetleri liderliğe ve sistem optimizasyonuna verdiği önem nedeniyle Deming'in kalite yaklaşımını benimsemiştir. Başarıya ulaşan özel sektör kuruluşlarında da benzer nitelikler tespit edilmiştir. Sistem perspektifinden organizasyon yönetimi, çalışanların bilgisinden faydalanma, organizasyondaki süreçlerin ölçülmesi, organizasyon performansının kalite boyutunun bilimsel yöntemler kullanılarak optimizasyonu ve kalitenin tüketici ya da son kullanıcı tarafından belirleneceğine olan inanç gibi... Bu bağlamda 1985 yılında TKY, insan bilgisi ve kantitatif metotların;⁶⁸

- Organizasyona sağlanan malzeme ve hizmetlerin,
- Organizasyon içindeki tüm önemli süreçlerin ve
- Nihai kullanıcı ihtiyaçlarının,

şimdi ve gelecekte tedarikinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde kullanılması olarak tanımlanmış, kuvvetteki değişim için gerekli olan liderlik te göz önüne alınmıştır. Özel sektördeki uygulamaların Deniz Kuvvetleri'ne geçirilmesinde, devlet kurumları ve silahlı kuvvetlerin fonksiyonunun iyi anlaşılması gerekmiştir. Bundan dolayı Deniz Kuvvetleri, teorinin pratiğe geçirilmesinde kendi kalite yönetimi uzmanlarının fikirlerini esas almıştır. Müşteri oryantasyonunun Deniz Kuvvetleri'ne yabancı bir kavram olduğu, kalitenin ticari

⁶⁷ a.g.e.,

⁶⁸ a.g.e.

ürünlerle ilgili ve dolayısıyla Silahlı Kuvvetlerle bir ilgisinin olmayacağı fikri değiştirilmiştir. Bu açıdan müşterinin gemideki insan olduğunun tespiti kritik bir aşama olmuştur. Deniz Kuvvetleri, üretilen hizmet ve ürünün nihai kullanıcısının Amerikan vergi mükellefi, Kongre ya da Savunma Bakanlığı'nı değil denizde görev yapan ve savaştacak personeli olduğuna karar vermiştir.

Deniz Kuvvetleri ve Deniz Piyade üst düzey komutanları, yapılan toplantılarda birlikte çalışmanın dinamik gücünü, nerede olduklarıyla, varmak istedikleri nokta arasındaki farkı ve oraya ulaşmak için yapılması gerekeni görmüşlerdir: "Gelecek hakkında iyimserdik, fakat bunun o kadar kolay olmayacağını bilecek kadar tecrübesiz değildik, Geleceği şekillendirmek için elimizde TKY gibi çok kuvvetli bir araç vardı. Biz gelecekteki bir harbe, bu ülkenin tarihindeki hemen her harbin başlangıcındaki aynı yöntemle girmek istemiyorduk. Böylece, tutulmamış yolu, kalite yolunu tutmaya karar verdik."⁶⁹

Gündemde olan değişim ile Deniz Kuvvetleri, aksayan hususlarını saklamak yerine onları ortaya koyup, çözümlerini aramaya başlamıştır. Liderlerin kaliteye yönelişteki samimiyet ve kararlılıkları, TKY'nin Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde iyi bir başlangıç yapmasının en büyük etkenidir. Oramiral Boorda, ABD Deniz Kuvvetleri'nin ulusa karşı sorumluluğunu yerine getirmesinde TKY'nin kısıtlı kaynakların daha akıllıca kullanılabilceği yöntemler bulması açısından fark yaratacağını ve TKY'nin Deniz Kuvvetlerinin değişime ayak uydurmasındaki rolünün amaç değil, araç olması gerektiğini vurgulamıştır. Oramiral Boorda'ya göre Amerikan Deniz Kuvvetleri'nin yalnız proses gelişimine değil, prosesi tamamen değiştirmeye ihtiyacı vardır:⁷⁰

"Deniz Kuvvetleri'nde paradan tasarruf etmemiz gerekir, bunu yalnızca Amerikan vergi mükelleflerine karşı olan mecburiyetimizden değil, savunma stratejimizde koyduğumuz hedefleri gerçekleştirmemiz açısından yapmalıyız. Yapmamız gereken şey, değişimi gelecek bir zamana planlamak değil, onu şimdi uygulamaktır. TKY bizi geleceğe taşıyabilir, fakat bu sadece konuşarak ve özünde 'ne yapıldığı' olmayan klasik yöntemlerle gerçekleşmeyecektir. TKY teorisyenleri ve taraftarları yalnızca proses gelişimini değil, gerçekler hakkında da çok düşünmek zorundadırlar."⁷¹

Mevcut sistemin gerçek seviyesini anlamak, liderler için çok önemlidir. Eğer bu seviye doyurucu değilse, bunu sistemin içindekilerin yardımıyla yükseltmenin başlıca sorumluluğu

⁶⁹ a.g.e.,

⁷⁰ a.g.e.,

⁷¹ a.g.e.

liderlere aittir. Liderler, Deming'in Deniz Kuvvetleri için kaliteyi nasıl uygulayacaklarını söylemediğini, çünkü her organizasyonun kendi bünyesi için bunu keşfetmesine inandığını görmüşlerdir. Kavramlar, tanımlar ve TKY yaklaşımı Deniz Kuvvetleri tarafından Deniz Kuvvetleri için geliştirilmiştir. ABD Deniz Kuvvetleri kaliteyi uygulamada iki aşamalı bir yaklaşımı benimsemiştir.⁷²

Birinci Aşama; Stratejik hedeflerin belirlenmesini ve kıdemli komutanların eğitilmesi yoluyla kritik kitlenin oluşturulmasını kapsar. Değişim zaman alacak ve gerekli öğretim ve eğitim olmaz ise gerçekleşmeyecektir. Mevcut proseslerin iyileştirilmesini hedefler. Çalışanların, sürekli iyileşmeyi uygulamaya ve bunun yaptıkları işi nasıl geliştirdiğini anlamaya ihtiyacı vardır.

İkinci Aşama ise; uzun vadede organizasyonun çalışma sisteminin tamamen değişimini hedefler (yeni sistem ve proses dizaynı gibi). Sistemin optimizasyonuna hitap eder. Bu safhada üst düzey değişimlerin (kararın nasıl verildiği, performansın nasıl ölçülüp ödüllendirildiği, görev organizasyonundaki farklılaşmalar vs.) gerçekleşmesine ihtiyaç vardır. Bunlar piramidin daralan kısmındaki liderler tarafından yapılabilecek değişikliklerdir. İkinci safhadaki değişimi gerçekleştirmek, görevin icrasında temel farklılıklar yaratmak için gerekli olan yöntemi belirlemek ve (bu yöntemler ile) stratejik hedeflere ulaşmaktan daha zordur. Optimum performansın teşvikinde, sosyo-teknik sistem analizleri, organizasyon içindeki sosyal ve teknik sistemlerin müşteri memnuniyetini hangi derede gerçekleştireceğini göstermesi açısından önemlidir.⁷³

“TKY, bir programdan daha çok, insanların yaptığı her şeye yönelik bir yaklaşım tarzıdır. Değişimi kurumsallaştırmada; yeni yaklaşımların, davranışların ve tutumların performansı geliştirmekte yardımcı olduğunu insanlara göstermek için bilinçli bir gayret gereklidir.”

Organizasyon kapsamlı bir değişimi uygulamaya geçirmekte aceleci davranırsa, suboptimizasyon (alt sistemler arasında hedef birliği olmaması) gerçekleşir. Bu durum, böyle bir değişimi yumuşak bir geçişe çevirecek öğretim, eğitim, yeni kültürel normlar ve değişimi sistematik olarak yönlendirecek seviyede bilgiye haiz yeterli lider kadrolarını içeren destek mekanizmalarının yoksunluğundan kaynaklanır. Destek mekanizmalarındaki yetersizlik, gerçek değişim karşısında 'değişiyormuş gibi olma' yanılığısına neden olacaktır. Gerçek gelişmeyi sağlayabilmek için kuralların değiştirilmesine ve personelin “yerinde karar veren”

⁷²a.g.e.,

⁷³a.g.e.,

otorite ile işbirliği içinde çalışmasına ihtiyaç vardır. Bu durum kaçınılmaz olarak farklı bir organizasyon yapısına, yönetimde yetki devrine ve amansız bir rekabet yerine hedefleri gerçekleştirme üzerine kurulu bir “Seçme ve Ödüllendirme Sistemi”ni gerektirecektir. Bu değişimlerin hepsi üst düzey komutanların harekete geçmesini ve zaman ayırmasını gerektirir. Çünkü sözü edilen husus, yönetim yapısındaki ve kültürdeki değişimdir.⁷⁴

Hiyerarşik yapılar; merkezi karar vermeyi, rekabeti şiddetlendiren kurmay kadrolarını ve riskten kaçınmayı teşvik eder. Bu davranışlar organizasyonun uzun vadede etkinliğine mani olur ve manevra kabiliyetini kısıtlar. Muharebe alanında, askeri bir organizasyonun temelinde olan emir-komuta silsilesi olmaksızın savaşamaz. Zaferin, emir-komuta silsilesinin sağlıklı bir şekilde işlemesine bağlı olduğu unutulmamalıdır. ABD Deniz Kuvvetleri TKY yaklaşımını katılımcı yönetim (participative management)den çok katılımın yönetilmesi (management of participation) olarak uygulamaya karar vermiştir. Deming'e göre sistemin sahibi yöneticilerdir ve sistemi ortak bir hedefe ulaştırma sorumluluğu da yöneticilere aittir. TKY prensip ve süreç geliştirme metodlarının uygulanmasında her bireyin önemli rolü bulunmasına rağmen farklı seviyelerdeki çalışanların yapacakları işler de farklıdır. İcra seviyesindeki ekiplerin aşırı yetkilendirilmesi ekip çalışmasına dayalı faaliyetlerin başarısına olan güveni zedeleyebilir. Tam olarak ifade edilmiş hedef ve prensiplerden yoksun kalite çemberleri yöneticilere çok az yardımcı olmuş, iyi yönlendirilmeyenler kalitenin dışına çıkmışlardır. Bazı askeri liderler kaliteye ulaşmada ekip çalışmasına dayalı yaklaşımın endüstriyel faaliyetlere özel olduğunu, anında karar vermeyi gerektiren harekate yönelik faaliyetlerde uygun olmayacağını çünkü muharebenin en şiddetli anında verilen karar üzerinde konsensüs sağlanmasını beklemenin mantıksızlık olduğunu belirtmişlerdir. Ancak, TKY ile anlatılmak istenen emirlere itaat edilmesi hususunda oylama yapılması değildir. TKY, ne amirin emir verme yetkisini, ne de astın emrin icrasındaki sorumluluğunu azaltır.⁷⁵

Bir muharebe ya da herhangi bir hareketin icrası pek çok sistemin optimal olarak beraberce çalışmasını gerektirir. TKY'nin amacı, sistemin kritik faaliyetlerinin önceden tespiti ve bunlara dayalı sapmaların azaltılarak sistemin gerçek çıktısını (örneğin bir silah sisteminin hedefi vurmasını) önceden tespit edebilmektir.

2.3. Değişimde Stratejik Planlama

Stratejik planlama, liderlerin birlikte çalışmasının organizasyonun geleceğini şekillendirebilmesini ve çalışanların enerjisinin o geleceğe ulaşmak doğrultusunda

⁷⁴a.g.e.,

⁷⁵a.g.e.,

kullanılmasını öngörür. Kaliteye inanmak planlamanın ayrılmaz bir parçasıdır, çünkü (bu inanç) Deniz Kuvvetleri'nin görevin icrasındaki performansını artıracak faaliyetleri organize edecek bir kılavuzdur. ABD Deniz Kuvvetleri'nin organizasyonel değişime yaklaşımındaki temel varsayım, değişimin yukarıdan-aşağıya doğru olması gerektiğidir, Metz “Değişimin Başarılması” isimli yazısında, şirketlerin bilinmeyen yönleriyle uygulamaya giriştiği genel olarak üretkenlik ve kalitenin artırılması üzerine üç yaklaşımı şöyle sıralamıştır:⁷⁶

- Üretkenlik/kaliteye programlı bir yaklaşım,
- Yaşam kalitesini artırmaya yönelik girişimler,
- Organizasyonun yeniden yapılandırılması.

Uygulaması en zor olan üçüncü madde, sahip olduğu potansiyel nedeniyle Deniz Kuvvetleri tarafından TKY'nin temeli olarak benimsenmiştir. Çünkü organizasyonun yeniden yapılandırılması misyonun yerine getirilmesinde, organizasyonun kendi içindeki işleyiş tarzında ve nihayetinde kültürde bir değişime yol açacak sistemli stratejik planlamayı gerektirmektedir. TKY'ye geçişte önderlik etmesi için ABD Deniz Kuvvetleri'nden sorumlu bakan yardımcısı başkanlığında Deniz Kuvvetleri ve Deniz Piyade Kurmay Başkanları, Lojistik ve Teknik Komutanlıklar dahil olmak üzere diğer üst düzey yöneticilerden oluşan TKY Yürütme Grubu kurulmuştur. Bu çalışma grubu, değişimi planlamaya TKY felsefe ve metotlarının detaylı bir araştırmasından sonra geçmiştir. Deniz gücünün değişen milli güvenlik politikalarına destek olarak neler yapacağı üzerinde odaklanan “From the Sea-Preparing the Naval Service for the 21 st Century” isimli denizcilik stratejisi bu çalışmanın somut bir sonucudur. Başka bir önemli sonuç ise, sahip olunan en güçlü silah sisteminin gemiler, uçaklar veya envanterdeki diğer harp araç-gereçleri değil, üniforma içindeki personelin kalitesi olduğudur. Eğer bu insanların kalitesi bozulursa Deniz Kuvvetleri'nin etkinliği de direkt olarak düşecektir. Kuvvetten ayrılan personel üzerine yapılan araştırmalar, bu insanların görevlerini sevmedikleri için değil, ailelerinin standartların altındaki konutlarda yaşadığı ve genellikle yılın yarısından fazlasını evlerinden uzakta denizde geçirdikleri için meslekten ayrıldıklarını ortaya koymuştur. Bundan dolayı eğitim-öğretime ve yaşam kalitesinin artırılmasına yatırım yapılması stratejisi benimsenmiştir. Niteliğin, nicelikten daha fazla önem kazanmasıyla büyük orandaki bütçe kesintilerine rağmen, araştırma ve geliştirmeye, öğretim ve eğitime, sistem ve cihazların bakım ve modernize edilmesine ayrılan fonu artırabilmek için ABD Deniz

⁷⁶Dz.K.K.lığınca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, If Japan Can... Why Can't We?, 1.18 Dk., 2000 Ankara, Films Incorporated

Kuvvetleri hareket icra eden unsurlarının sayısını azaltmıştır.1993 yılında Deniz Kuvvetleri'nden sorumlu bakan yardımcısı Haward, NASA yöneticilerine stratejik planlama konusunda edindikleri tecrübeleri şöyle izah etmiştir; "Organizasyonun tamamının optimizasyonunda asıl amacın stratejik planlama olduğunu keşfettik. Eğer farklı bir gelecek istiyorsanız, bunu planlamak mecburiyetindesiniz. Biz TKY ile farklı bir şey, daha iyi bir şey yapmak istedik."⁷⁷

Organizasyonu bir performans seviyesinden, bir yukarı seviyeye taşımak için gelecekte ne beklendiğinin ve buna nasıl ulaşılabileceğinin ortaya konması gerekir. Stratejik planlama olmadan bu yapılamaz. Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde stratejik planlama geleceğin Deniz Kuvvetleri'nin vizyonunu ve bu vizyonu destekleyecek stratejileri oluşturmakta kullanılmıştır. Eğer liderler ortaya bir vizyon koyar ve organizasyonu bunun etrafında toplayamaz ise metodları değiştirmeye yönelik araçlar (teknoloji, organizasyonun yeniden yapılandırılması vs.) kısa vadeli etkiler oluşturacaklardır. Stratejik planlama bir araç, bir süreçtir; planlamayı yapmak nihai sonuç değildir. Eyleme geçmeyen bir vizyon ise yalnızca rüyadır.⁷⁸

- Stratejik planlama, "varlığı devam ettirmek" için kaçınılmazdır. Bu gerçekle bugün ya da yarın karşılaşabilirsiniz, fakat gelecekte de var olmak istiyorsanız bundan kaçamazsınız. Bugünkü bir planın yarına enterpolasyonu stratejik değildir.

- Stratejik planlama hiçbir zaman tamamlanmaz. Devamlılığı olan bir süreçtir. Stratejik planlama değerler üzerine odaklanmalıdır. Temel prensipler organizasyonun "değerler sistemini" yansıtır ve karar vermede ilke edinilen rehberlerdir. Bu temel ilkelerin formülasyonunu yapanlar aynı zamanda milli değerlere karşı da hassas olmalıdırlar. Örneğin, Somali tecrübesinden sonra, kamuoyu Birleşik Devletlerle güçlü tarihi bağları olmayan bir ülkede askerlerin hayatının tehlikeye atılmasına destek vermeyecektir. Ya da kamu vicdanının, ülke çıkarlarının yeteri kadar açık olmadığı durumlarda bir tek Amerikalının hayatının dahi feda edilmesine müsamaha göstermeyeceği ortaya çıkan bir "milli değer" olabilir.⁷⁹

- Hedefler, ne yapılması gerektiğini tanımlarken, stratejiler bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini ortaya koyar. Stratejik planlamanın ürünü "plan"dır. Tüm stratejik planlamaların; vizyon, misyon, temel prensipler, stratejik hedefler ve bu hedefleri destekleyen kıstaslar gibi ortak yönleri vardır. Fakat en iyi plan "iyi niyettir", aksi durumda yapılanların hiçbiri planın "p"sinden öteye geçemez.

⁷⁷ a.g.e.,

⁷⁸ a.g.e.,

⁷⁹ a.g.e.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Çalışmaları

TKY Yürütme Grubu, TKY konsept ve metodlarının eğitimini başarılı bir değişim için atılması gerekli ilk adım olarak tespit etmiştir. ABD Deniz Kuvvetleri, bağlısı bulunan 3000 komutanlıktan 900 bin personel içinden 1997 yılına kadar yaklaşık 150 bin kişilik çekirdek (kritik) personel yetiştirmeyi planlamıştır. Oluşturulmak istenen kalite konseptinin ve uygulamasının aynı olmasını sağlamak için kapsamlı bir müfredat programı planlanmış ve bilginin aktarılmasında vakit kazanmak için “eğitimcilerin eğitimi stratejisi” benimsenmiştir. Verilecek eğitimin yukarıdan aşağıya doğru olması stratejinin diğer bir bileşenidir. Personelin kalite kurslarına katılımının, birlik komutanlarının “Dört günlük Kıdemli Komutanlar TKY Semineri” ne katılması hitamında olması gerektiğine karar verilmiştir.⁸⁰

TKY felsefe ve metodlarını öğretmesi için 70 kişi seçilmiş ve 4 aylık yoğun bir eğitimden sonra bu kişiler TKY uzmanı olarak yetiştirilmiştir. Ayrıca, birliklerin bölge dışına TKY eğitimleri için personel göndererek masraf ve iş kayıplarının önlenmesi için Mobil Eğitimci Timleri oluşturulmuştur.⁸¹

Silahlı Kuvvetler’de personelin her seviyede gördüğü tayinlerin amaç bütünlüğünü zafiyete uğratabileceği ve komutan seviyesindeki görev değişimleri -kişilerden bağımsız- nihai hedeflere yönelik çalışmaları aksatabileceği, ya da eksiklikleri nasıl telafi edebileceği konusunda tereddütler oluşturmuştur. Belirli bir görevde kısa sorumluluk periyodunda kişilerin kendilerine özgü yaptığı işlerden dolayı ödüllendirildiği bir kültürde (ortamda) bunun sorun olabileceği düşünülmüş, çözüm olarak ancak eğitim yoluyla amacın sürekliliğinin sağlanabileceğine karar verilmiştir. Bir kişi başka birliğe tayin olduğunda, halefi aynı eğitime ve TKY de aynı geçmişe sahip olacaktır. Başlangıçta eğitime büyük yatırım yapılmış ve zamanla karşılığı alınmıştır. Bugün ABD Deniz Kuvvetleri’nde, birlik/gemi komutanlığına veya II.Komutanlığına atanmış olan personelin göreve başlamadan önce dört günlük Kıdemli Komutan TKY Seminerlerine katılma mecburiyetleri getirilmiştir. Başka bir deyişle geleceğin birlik/gemi komutanı olarak TKY uygulamalarını nasıl yönlendireceğini bilmeyenler, komutayı teslim almaya hazır değildirler.⁸²

TKY kurslarında müfredatın çekirdeğini oluşturan kavramlar, gerçekte bir liderlik felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleridir. Kurslarda TKY’nin temelleri, TKY uygulaması, takım halinde çalışma teknikleri, kalite yönetimi metotları ve proses ilerlemesinde

⁸⁰a.g.e.

⁸¹a.g.e.,

⁸²Dz.K.K.İğmca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, A Day With Dr. Deming, 52.34 Dk., 2000 Ankara

sistem yaklaşımı gibi kavramlar öğretilmektedir. Deniz Kuvvetleri'nde TKY, liderlik ve yönetimde sistem yaklaşımını esas alan organizasyonel değişim teorileri üzerine kurulmuştur. Zamanla teoriler stratejik plana, liderlik hareketlerine, öğretim-eğitime ve belli başlı ilerleme gayretlerine dönüştürülmüştür. Bu kapsamda öğretilen TKY: İş yönetiminde ve insanlara liderlik etmekte yeni bir yaklaşım tarzıdır. TKY, kalite denklemindeki “nasıl”dır. En basit anlamda, sonuca yönelik bir araç, daha üst bir noktaya gitmenin yoludur. Bir sistem olarak organizasyonun görünüşüdür. Bu sistemin tedarikçi, organizasyon ve kullanıcı bileşenlerini bir araya getirmekte gerekli bir kavramdır. Kaliteye “denetlemek” yoluyla değil, “önlem almak” yoluyla ulaşılabileceğini dikte eder.⁸³

Ekip çalışması temeline dayalı bir yapıdır. Böyle bir çalışma, organizasyonda insanları dikey ve yatay hiyerarşide birbirine bağlar. Bilgiye dayalı karar vermektir. Çalışma grupları, proje geliştirmede bilimsel yaklaşımlar, özellikle Deming ve Shewhart'ın çalışmaları üzerine kurulu Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünü uygulamaktadırlar. TKY eğitimi kapsamında, kuvvetin politikası ile TKY prensip ve uygulamaları arasında tutarlılık sağlamak için TKY Ofisi kurulmuştur. TKY Ofisi, kursların içeriği konusunda teknik otorite olup, ihtiyaç durumunda yeni kurslar planlayan, eğitimin et-kinliğini ölçmenin yanında öğretimi iş yerine taşımaya yönelik yöntemler geliştiren bir birimdir. TKY eğitim programları ile verilmek istenen mesaj, insanların işlerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmalarıdır. Bunun yanında, eğitim kursları ne kadar iyi olursa olsun hiçbir zaman liderliğin yerini tutamazlar. Liderler, grupların “ilerleme” üzerine yaptıkları çalışmalarında, eldeki kaynaklar ve stratejik planlar kapsamında rehberlik ederek ve kaliteyle tutarlı davranışlar sergileyerek, uygulamaların başarıya ulaşmasını sağlayabilmektedirler.

2.5. Uygulama

Tüma. Delaney' in (ABD Deniz Kuvvetleri Sahil Birlikleri Yönetim Daire Başkanı) Jacksonville Deniz Üssü'nde, Komutanlığı esnasındaki TKY'ye yaklaşımı ve uygulamaları aktarılmaya değerdir:

“TKY bize bir yol haritası, bir ayrıcalık, bir vizyon, bir hedef ve bu hedefe ulaşmak için bir yöntem sağlar. TKY gerçekte uzun vadeli bir araçtır, TKY bugünden daha çok yarınla ilgilidir. Pek çok değişiklik geçirecek herhangi büyük bir organizasyon için bunun zaman alacağını anlamak önemlidir. Kalite hareketini kurumsallaştırmak 8, 10, belki de 12 yıl alacaktır. Kaliteyi organizasyon içine yerleştirmek için bir yerden başlamak, insanları birer

⁸³ a.g.e.,

birer kazanmak, gemideki herkesi ikna etmek durumundayız..."⁸⁴

Bir üssü idare etmenin bir şehri idare etmek kadar büyük bir iş olduğunu belirten Tüma. Delaney, TEAM (Treat Everyone As Myself-Herkese Kendin Gibi Davran) sloganıyla müşteri merkezli bir yönetim benimsenmiştir; bu konuda "Çalışanları, kendilerini müşterinin yerine koymalarını istedim. Sizin sunduğunuz hizmet, size aynı şekilde gelse kabul eder misiniz? Aşçıların yemeği yemek istedikleri şekilde pişirmelerini, temizlikçilerin odaları daha sonra kendileri kullanacakmış gibi özenle temizlemelerini, ustalar eğer bir jet motorunu tamir ediyorlarsa, onarım sonrası deneme uçuşuna katılmaya gönüllü olacak dikkatte tamir etmeleri, kule kontrolörünün, kötü bir havada uçak kontrol ederken, uçağın içinde kendi ailesi varmışçasına ciddiyetle hareket etmesini istedim." şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.⁸⁵

Korku ve suçlama, verimliliğe hiçbir katkısı olmayan faaliyetlerin iki çok önemli bileşenidir. Organizasyona bakıldığında etkinliğe katma değer sağlamayan bu tür faaliyetlerin varlığı görülebilir. Bunların var oluş nedeni, organizasyondaki "korku" veya bir-şeyler yanlış gittiğinde "suçlanacak" birilerini bulmak içindir. Sistemin hata üretmesi ancak faaliyetlerin içindeki hatalı uygulamalara mani olunarak engellenebilir. TKY hareketinin bir hedefi de, sistemde korku ve suçlamayı ortadan kaldırmaya çalışarak gereksiz işlemlerden kurtulup, görevin icrasındaki yöntemleri geliştirmektir.⁸⁶

Personelimizi, kendilerinden gelecek yenilikçi düşünceleri cesaretlendireceğimize inandırmalıyız. Birey organizasyondan ayrı bir parça değil, organizasyonun bir parçası olduğunu hissetmesi durumunda organizasyona "bir değer" katmaya başlayacaktır. Jacksonville'nin önerisi üzerine, Deniz Üssünde bir yılda geri dönüşebilen malzemenin (cam, pet şişe, kola kutusu) toplanıp satılmasından 250 bin dolar gelir elde edilmiş, bu para personelin ve ailelerin yaşam kalitesini arttırmakta kullanılmıştır. 125 çocuk kapasiteli yeni bir kreş ve sabah 05.00'dan akşam 23.00'a kadar hizmet verecek bir kondisyon merkezi oluşturulmuştur.

13 Amiral ve üs komutanları emrindeki Atlantik filosu bağlısı birbirinden müstakil 27 deniz üssü yeniden teşkilandırılarak, bir amiral komutasına verilmiştir. Birleştirilmeden önce bu 27 üssün hangisinin herhangi bir konuda en iyi olduğuna dair en küçük bir fikir dahi edinemezken basite indirgenen emir-komuta zinciri, belirli bir sırayla özel projelerin önceliklerinin belirlenmesi ve yeniden değerlendirilmesi, harcanan her dolardan en yüksek

⁸⁴a.g.e.

⁸⁵a.g.e.,

⁸⁶Dz.K.K.İğınca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, The Change Masters, 28.18 Dk., 2000 Ankara, Britannica

katma değerin sağlandığı inancını kazandırmış ve ayrıca filo çapında karşılaştırmalar yaparak hangi üssün değişik konularda en iyi olduğunun tespitini kolaylaştırmıştır.⁸⁷

Amiral Delaney sözlerine şöyle devam etmektedir; “personelin görevlerini yapmaları için ihtiyaçları olan mali kaynağı sağlamakta her zaman yeterli bütçemiz yoktu. Ama bir üs’teki iyi işleyen bir yönetimi bir diğerine taşıyıp, zaman ve paradan tasarruf ederek az kaynaklarla daha etkili görevler yaptık. Kıyaslama (Benchmarking) bize farklı yerlerde neyin başarıldığını-başarılabileceğini göstermiş ve müspet yeniliklere şans tanımayıp, göz boyayıcı ve verimsiz uygulamaları ödüllendirme hatasına düşmekten alıkoymuştur. Burada önemli olan kıyasladığımız yöntemin arkasındaki mantığı iyi anlamaktır. Komutanlığım esnasında kıyı birliklerinin o büyük iş yükünün üstesinden gelmek için dikkatimi semptomlar (ortaya çıkan hatalar) yerine proselere [nasıl oluştuğı] ve verilere (data), bilgiye (information) çevirmem gerektiğini öğrendim. Hataların tekerrürüne ve bunun sonucu olarak çok değerli kaynakların ziyanına neden olan uygulamaları titizlikle tetkik etmemiz gerekti.”⁸⁸

Karar verirken yeterli verimiz yoksa ne olur? Bu, “nişan almadan ateş etmeye” benzer, harcanan pek çok kurşunun sonunda hedefi vurma ihtimali vardır. Kaynaklarımızı yanlış yöntemler uygulayıp, verimli olmaya zorlamakla harcayamayız. Verimlilik için ihtiyacımız olan doğru yöntemlerdir. Daha az kaynakla daha çok iş yerine, elimizdekiyle yapılabilecek olanın en iyisini yapıp gerçekçi olmak durumundayız. Günlük alışmamızda önceliğı en çok sevdiğimiz veya en kolay işlere değil, organizasyonumuza en çok katkıyı sağlayacak işlere vermeliyiz. Mümkün olan kaynakların en iyi şekilde kullanılması için bunu yapmak ve yapamadıklarımızla ihtiyaçlarımızı açık olarak ifade etmeliyiz.⁸⁹

Bir diğer önemli konu ise yetki devridir; otoriter ve otokrat yönetimi benimsemiş liderler için bir kozdur. Böyle liderler, asta devredilen yetkinin sonucunda ortaya çıkan hatalı bir uygulamayı “Ben size söylemiştim. Doğru yapılmasını istiyorsanız kendiniz yapacaksınız.” benzeri bir eleştiri getirirler. Eğer, verilen görevin doğru yapılmasını istiyorsanız, personelinizi eğitecek, ihtiyaçlarını temin edecek ve onlara yetki vereceksiniz.

TKY yaklaşımında başarıya ulaşmak için, personele yetki devredilmeden önce, şahısların eğitilmesi ve (gerekli araçlarla) donatılması gerekir. Böylelikle yetkilendirilen personel herhangi bir organizasyonda olabilecek günlük rutin işleri yapabilir. Bu da organizasyonda

⁸⁷ a.g.e.,

⁸⁸ a.g.e.

⁸⁹ a.g.e.,

yönetici konumundaki personel geleceğe ve organizasyonel yönetimin uzun vadede hayati öneme haiz yönlerine konsantre olmaları fırsatını verecektir.

Özetle, ABD Deniz Kuvvetlerindeki uygulamalarda yer alan temel düşünceye göre, TKY bir sonuç değildir. Sonuca yönelik olarak Deniz Kuvvetleri'nin misyonunu gerçekleştirmesinde temel değişimi sağlayacak bir araçtır; TKY organizasyondaki herkesin proses gelişimine katkıda bulunmasını gerektirir. TKY'de prosesler sistematik olarak değerlendirilip istatistiksel veriler toplanır. TKY'nin hedefi Deniz Kuvvetlerini savaşa hazırlayan tüm faaliyetleri (personel ve sistemler olarak harbe hazırlık ve bunun idamesi, lojistik destek vs.) geliştirmektir. TKY grupları bir kriz anında bir araya gelemeyebilir fakat kriz anında ortaya çıkacak ihtiyaçları şimdiden karşılayabilirler. TKY barış zamanında sınırlı kaynaklarla yapılmaya çalışılan eğitimi en üst seviyeye çıkarır. Sürekli iyileşme için personelin sürekli öğretim ve eğitimi -öğrenen organizasyon- gereklidir. Liderler, herhangi bir organizasyonel değişimde önemli ve kalıcı etkiler yaratabildikleri için kritik konuma sahiptirler. Çünkü onlar değişime yönelik stratejik bir vizyon ortaya koyup bunu gerçekleştirmek için gerekli metod ve prosedürlerin geliştirilmesinde meşru olarak yetkili ve sorumludurlar. Liderlik TKY'nin temel taşı, eğitim ve öğretimin merkezidir.⁹⁰

ABD Deniz Kuvvetleri, çok kısa zamanda kayda değer ilerleme gerçekleştirmiş ve yaşanan gerçek krizler karşısında liderler büyük bir cesaretle hareket etmişlerdir. Liderler, TKY'nin birleştirici felsefesi olmaksızın bu denli başarılı olamazlardı. Ama aynı şekilde, onların liderliği olmasaydı TKY tek başına yeterli olamazdı. Halihazırda, stratejik hedeflerin geliştirilmesi ve kritik kitlenin kıdemli komutanların eğitilmesi yoluyla oluşturulmasını içeren safha tamamlanmış, sistemin tamamının değişimini kapsayan uzun vadeye yönelik ikinci safhaya geçilmiştir.⁹¹

Kaliteye inanan liderliğin Toplam Kalite Yönetimi/Liderlikteki misyonu; organizasyondaki herkesin bilgi ve tecrübelerini ifade edebileceği ve bunun dikkate alınacağı bir ortam oluşturmaktır. Temel esaslar üzerine kurulmuş ortak bir vizyon, bireylerin kendi amaçlarını belirlemelerini sağlayacaktır. Organizasyonda, çalışanlara, çaresini bildikleri problemlerin gündeme getirilmesinde ve halledilmesinde yetki verilmelidir. Birimlerin karşılaştıkları problemleri çözmekten alıkoyan bütün engeller kaldırılmalıdır. Personelin, Deniz Kuvvetlerinin misyonuna içtenlikle inanmasını sağlamak için liderlerle arasındaki karşılıklı güvenin artırılması sağlanmalıdır.

⁹⁰ a.g.e.,

⁹¹ a.g.e.

Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, gündeme alındığında işleri değiştirecek sihirli bir söz değildir. İnsanların davranışının akşamdan sabaha değişmesi beklenemez. TKY kültürel bir değişimdir. Bu değişimin zamana, anlayışa ve kararlığa ihtiyacı vardır.

2.6. ABD Deniz Kuvvetleri'ndeki TKY Uygulamalarına Örnekler

Saymakla bitiremeyeceğimiz kadar uygulama örnekleri ile dolu ABD Deniz Kuvvetleri Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının birkaçı aşağıda sunulmuştur.

a. Deniz Kuvvetleri Havacılık Ambarlarında Uygulanan Pilot Projeler⁹²

1981 ve 1984 yılları arasında Deniz Kuvvetleri havacılık ambarları 300 milyon Amerikan Doları kaybetti. Ambarların işletim bütçeleri daralıyordu, ambarlar ile ticari tesisler arasındaki rekabet artıyordu ve daha yeni ve daha yetkin teknolojiye olan gereksinim had safhaya ulaşmıştı. Bu durumdan dolayı San Diego, California'daki Deniz Kuvvetleri Personel Araştırma ve Geliştirme Merkezi (Navy Personnel Research and Development Center – NPRDC)'nden California'daki North Island Havacılık Ambarlarına kalite geliştirme amacıyla yapılan pilot çalışmalarda yardımcı olması istendi.

NPRDC, kalite geliştirme yöntemleri ve teknikleri üzerine eğitim programları geliştirdi ve uygulamaya soktu. Süreç geliştirme çalışmalarında ve maliyet düşürme çabasının dokümantasyonunda North Island Naval Aviation Depot'a yardımcı oldular. Kaplama atölyesinde elde edilen önemli gelişmeler çalışmaların 1980'lerde diğer etkinliklere ve havacılık ambarlarına yayılmasına yol açtı.

1986'da Naval Air Systems Command –NAVAIR (Deniz Kuvvetleri Havacılık Sistemleri Komutanlığı) ambarların geliştirme çalışmaları çerçevesindeki ihtiyaçlarını belirlemek üzere Corporal Board (Ortak Kurul) olarak bilinen bir ambar komutanları ekibi oluşturdu. Bakım departmanlarının işletmesel etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) tekniklerini kullanarak uzun vadeli geliştirme stratejilerini ana hatlarıyla ortaya koymak için bir Ortak Çalışma Planı (Corporate Business Plan) hazırladılar. Plan “iyi çalışma uygulamalarının ve ilkelerinin her zamankinden daha çok kullanılmasını; rekabetçi bir konumun geliştirilmesini, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verilmesini ve insan kaynaklarının geliştirilmesine sıkıca bağlanması gerektiğini...” içeriyordu. Mal ve hizmetleri geliştirmek için Ortak Kurul kaliteye (ilk keresinde işlerin doğru yapılması),

⁹²Baran, ABD Deniz Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Liderlik Felsefesi Ve Uygulaması, Yeni Türkiye Yayınları, 1999, s. 396

üretkenliğe (işin belirlenen zamanda bitirilmesi), ve maliyete (işin asgari maliyetle bitirme) yoğunlaşmaları gerektiğini kararlaştırdı.⁹³

1985 ve 1987 bütçe dönemleri arasında, Cherry Point Kuzey Karolina'daki Deniz Kuvvetleri Havacılık Ambarı, (Naval Aviation Depot, Cherry Point, North Carolina) uçakların tamir masraflarını önemli ölçüde düşürmüştür. Örneğin bir motor bileşeninin tamir edilmesinde birim başına 7000 Amerikan Doları tutarında, 1988 bütçe döneminin ilk çeyreğinde toplamda ise 1,8 milyon Doların üzerinde bir tasarruf sağlanmıştır.

b. Norfolk Deniz Kuvvetleri Tersanesinde Pilot Projeler

1987'de Norfolk Deniz Kuvvetleri Tersanesinde, 22 kıdemli yönetici tarafından gemilerin muayenesi ve tamiri için TKY ilkelerinin ve yöntemlerinin kullanımını yönlendirmek üzere bir konsey oluşturuldu. Bu çalışmanın bir parçası olarak bir ekip kılavuz ilkeler ve uzun aralıklı stratejik hedef ve amaçlar belirlediler.⁹⁴

Yöneticilerden oluşan çapraz-işlevsel gruplar kendi kontrol alanları içerisinde gelişmeler yapmak üzere yetkilendirildiler. İşçilerden oluşan Süreç Geliştirme Timi (SGT) belli bir süreç konusunda ilgilenmek üzere görevlendirildi. “Önemli maliyet düşüşleri, gelişen müşteri ilişkileri, yükselen moral, ve daha güvenli, daha hoş çalışma alanlarının oluşması”, Norfolk Deniz Kuvvetleri Tersanesinin “gemileri donanmaya daha hızlı, daha iyi durumda ve öncekinden çok daha düşük maliyetle” geri göndermesini sağladı.⁹⁵

⁹³Dz.K.K.İğınca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, a.g.e.,

⁹⁴Dz.K.K.İğınca Amerikan Donanmasından Temin Edilen Video Kasetleri, The Change Masters, 28.18 Dk., 2000 Ankara, a.g.e.

⁹⁵a.g.e.,

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK Dz.K.K.LIĞININ TKY'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE EĞİTİM MODELİ

3.1. TKY Eğitiminin Esasları Neler Olmalıdır?

Dz.K.K.lığının TKY eğitiminde şu esaslar uygulandığı takdirde başarılı olacağı değerlendirilmektedir: Dz.K.K. 'nın misyonunu başarmasının tek yolu eğitimidir ve hiçbir husustan önemli değildir. Tüm sıralı komuta kademeleri için; eğitimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi temel sorumluluk olmalıdır, eğitimin temel gayesi “sürekli iyileşmeyi temin etmek” olmalıdır,⁹⁶

Eğitimle ilk olarak kritik kitle (üst yönetim, TKY koordinatörleri, TKY eğiticileri) eğitilmelidir, uygulama yayıldıkça eğitime kurumdaki herkes dahil olmalıdır, üst yönetime verilen TKY eğitimlerinin özü yöneticinin liderlik özelliklerini geliştirmelidir, TKY eğitimlerinde temel prensip “eğiticinin eğitimi”dir. Bu maksatla bütün Ana Ast Komutanlıklarda “TKY Eğitim Timleri” oluşturulmalıdır,

Eğitimle ile personele gereksinim duyulan beceriler, araçlar, teknikler öğretilir, böylelikle süreçler analiz edilerek, sürekli geliştirilir. Eğitim, TKY'nin etkili uygulamasına yönelik bütün teknik uygulamaları kapsamaludur,

Eğitimin kurumsallaştırılması amacıyla bilinçli, planlı ve devamlılığı olacak tarzda eğitim sistemi oluşturulmalıdır. Her atama döneminde yeni gelen personele gerekli eğitimler standart olarak verilmelidir. (TÜSİAD ve Kal-Der personelinin görüşleri de dikkate alınmıştır).

Komutanlıklarda TKY eğitimleri, yönetim kademeleri dikkate alınarak aşağıda belirtilen dört grupta ve bu dört grubun özelliklerine göre planlanması hedeflenmektedir. (Aşağıda ki personel sınıflandırılması; TÜSİAD personeli, Kal-Der personeli ve Dz.K.K.lığı Karargah Personelinin görüşleri alınarak oluşturulmuştur).⁹⁷

(Eğitim konularının “Plan ve Uygulama aşamaları” TKY eğitim planı ve TKY uygulama planında izah edilmiştir).

1. Lider-1 Eğitimi:

Birlik, karargah ve kurum genelinde uygulanan süreçlerin uygulanmasına yönelik doğrudan sorumluluk taşıyan ve süreçlerle ilgili doğrudan emir verebilen “üst yönetim kademesi”

⁹⁶Kavrakoğlu, a.g.e., s. 37-38

⁹⁷Dz.K.K.lığı, Personel Bşk., TKY Eğitimi Seminer Notları, 2006

personelinden oluşur. Diğer bir ifadeyle ‘kritik kitle’ dir. Örneğin Dz.K.K. karargahında Kuvvet Komutanı, Kurmay başkanı, Daire Başkanları, Amiraller üst yönetim kademesidir.

2. Lider-2 Eğitimi:

Birlik komutanları, Albay rütbesinden yüzbaşı rütbesine kadar (yüzbaşı rütbesi hariç) personeli kapsar.

3. Orta Kademe Yönetici Eğitimi:

Lider-1 ve Lider-2 gruba bağlı olarak çalışan, diğer personel grubu ile liderler grubu arasında bağlantı vazifesi gören, uygulamaların takibinden ve icrasından sorumlu “orta yönetim kademesi” personelinden oluşur. Örneğin Dz.K.K. karargahında şube müdürleri orta yönetim kademesidir. Yüzbaşı rütbesinden astsubayların tüm rütbelerini kapsayan personeldir.

4. Diğer Personel Eğitimi:

Orta yönetim kademesine bağlı olarak çalışan ve süreçleri uygulayan “alt yönetim kademesi” personelinden oluşur. Örneğin Dz.K.K.lığı karargahında işi bizzat yapan proje uygulayıcıları, uzman çavuş, devlet memurları ve işçileri kapsamaktadır.

Eğitimin etkili olabilmesi için aşağıda belirtilen sorumluluklar yerine getirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir:

Yönetimin Sorumluluğu: Yönetim, eğitim ihtiyaçlarını belirler, doğru konuları programa alarak eğitimin sonuçlarını izler,

Eğitimcinin Sorumluluğu: Grubun kendine özgü yapısı göz önüne alınıp katılımcının düzeyine göre program oluşturulur, eğitim öncesi ve sonrası yapılacak ölçümler ile eğitimin etkinliği belirlenmeye çalışılır,

Katılımcının Sorumluluğu: Eğitime katılan personel, zincirin son halkasını oluşturmaktadır. Eğitime niye katıldıklarının ve eğitim sonucunda ne elde edeceklerinin bilincinde olmaları gerekir. Katılımcılar, eğitim sürecinde müşteridirler. Ne tip bir hizmet bekledikleri önemlidir. Hizmetin standardını katılımcı ve yönetim birlikte belirlemelidirler. Eğitimin etkili olabilmesi için tüm katılımcıların aktif bir yol izlemeleri gerekir.

Her seviyedeki komutanlar, TKY’yi teknik bir konu gibi görerek birkaç sorumlu tespit edip onlara devrederek, eğitim almaktan uzak durmaları, hiçbir uygulamaya katılmamaları

halinde sistemi olumsuz yönde etkileyebilirler. Astlar, amirlerinin kararlılığını bildikleri zaman ister istemez uygulamalara girmek zorunda kalırlar. Ancak, TKY uygulaması emir

vermekle olmaz. Eğitilmiş bir liderin yönlendirilmesi o birlikte mutlak suretle bir sinerji yaratır. TKY uygulama sorumluluğu birkaç kişiye veya bir gruba devredilebilecek bir konu değildir. Sistemde yer alan bütün personel fiilen eğitim alarak, çalışmalara bizzat katılmalıdırlar.⁹⁸

3.2. Eğitimde Politika Ve Hedefler

Eğitimler mutlaka belirlenen bir program dahilinde uygulanmalıdır. Kültürel değişim ilk dönemlerde hızlı ve yoğun eğitim dönemini öngörür. Ancak bir anda çok fazla şey öğrenme ve herkesi aynı anda eğitme politikası güdülmeksizin, kavram ve becerilerin uygulama zamanlarında eğitimler gerektiğinde verilmelidir. TKY'nin yayılımını gerçekleştirmek için; tüm birliklerde optimizasyon sağlanarak, eğitim öncelikle üst yönetim olmak üzere zamanla tüm personeli kapsamalıdır. Eğitimler ulusal boyutta uzman kişiler tarafından verilecek konferans ve seminerlerle de desteklenmelidir.

Eğitimlerin etkinliği eğitimlere özgü anketlerle test edilerek, birliklerin gelişimini gösteren göstergelerle izlenmelidir. Gerekli bilgi, beceriler olmadan TKY'nin uygulanması mümkün değildir. Eğitim, kurumlarda önemli değişiklikler yapılabilmesi için, işin sadece bu yönüne ağırlık verildiği, diğer uygulamaların pek tercih edilmediği yapılan görüşmelerle elde edilmiştir. Halbuki eğitim ve öğretim mutlak suretle belli uygulama etkinlikleriyle tamamlanmalıdır. Eğitimde strateji; yukarıdan aşağıya, eğitimden önce öğretim, tam uygulama, zamanında ve yerinde beceri eğitimi, uygulama etkinlikleriyle bütünlüyci eğitim olmalıdır.

3.3. TKY Eğitimlerinin Özellikleri Ve Rolü

TKY eğitimi ile TKY felsefesi hakkında bilgiler, beceriler edinilerek; eğitim ile kişilerin değişimdeki rolleri tanımlanmalıdır. Eğitim ile kurumsal değişimdeki korkular azaltılarak, eğitimle TKY bilinci oluşur, roller öğrenilir ve uygulama için herkes harekete geçmeye başlamalıdır. Bu korkunun aşılması çok önemlidir. Eğitim, davranış değiştirmeye yönelmiş bir süreçtir. Eğitim, gerek bilimsel gerek ahlaki yönden daima olumlu yönde davranış değişikliği veya yeni davranışlar kazandırmayı hedeflemelidir. Eğitimde süreklilik, fedakarlık ve sabır olmalıdır. Eğitim masraf olarak değil, bir yatırım aracı olarak değerlendirilmelidir.⁹⁹

3.4. TKY Eğitimlerinin Seviyeleri

a. Başlangıçta yönetim kademesinde yer alan üst liderler eğitime alınmalıdır. Diğer personel ise gerektiği zamanlarda uygulama şartları doğrultusunda eğitim almalıdır. Böylece, eğitim genel olarak üstten başlayarak ihtiyaçlar ortaya çıktıkça ve TKY etkinlikleri başladıkça kurum içine yayılacaktır. Genel olarak TKY bilgisi becerilerden önce verilmelidir. Yönetim ve araçlar gerekli

⁹⁸Dz.K.K.ıığı TKY Eğitim Semineri Notları, 2007, Kal-Der, TKY Ve Özdenetim Modeli, İnternet, <http://www.kalder.org.tr.>, Erişim Tarihi: 14 Mart 2007

⁹⁹Doğan, Harp Akademileri K.ıığı, a.g.e., s. 45-46

oldukça ekiplere öğretilmelidir. TKY eğitim stratejisi uygulama şartlarıyla örtüşecek biçimde zamanlanmalıdır. Eğitim ve öğretim planı herkesi kapsamalıdır. Öğrenim etkinlikleri üst liderlik de dahil olmak üzere, gelecekte herkesin atması gereken adımlara bağlı olarak belirlenmelidir.¹⁰⁰

En alt birliklerin bilinçlendirilmesi eğitimi; kritik bir kitle oluşturulmasının ve TKY korkusunun ortadan kaldırılmasında temel yöntemdir. En alt birliklerin bilinçlendirilmesi eğitimi ile TKY ile ilgili insanlar heveslendirilebilir. Bilinçlendirme eğitiminin zamanlaması çok önemlidir. TKY tanıtıldıktan sonra, kurumdakiler bir şekilde ilerleme görmeyi bekleyeceklerdir. Kalite Yürütme Kurulları, TKY uygulamalarının uzun zaman aldığına bilincinde olmalıdırlar.

b. Herhangi bir eğitim konusunda, o eğitimle ilgili üç ayı aşan sürede bir takım unutmalar meydana geldiği gözlemlenmiştir. Buna istinaden TKY eğitimleri verildikten sonra üç ayda bir hatırlatıcı seminerler, konferanslar verilmesi uygun bulunmaktadır.

3.5. TKY Eğitim Konuları

Tablo 3.1.'de, Dz.K.K.'nın TKY'ye geçmesi için ihtiyacı olan; tüm birlik, karargah ve kurumlarda hedeflenen eğitimlerin müfredatı aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.¹⁰¹

¹⁰⁰a.g.e., s. 55-52

EĞİTİMİN ADI	LİDER-1	LİDER-2	EĞİTİCİ	ORTA KDM.	DEĞİŞER GEMİ/ BİRLİK PER.
TEMEL KAVRAMLAR	+	+	+	+	+
YARATICI, YENİLİKÇİ LİDERLİK	+	+	+	+	*
MOTİVASYON	*	*	+	+	+
EKİP ÇALIŞMASI	*	*	+	+	+
ÖĞRETİM TEKNİĞİ	-	-	+	-	-
SÜREÇ YÖNETİMİ	*	*	+	+	+
STATİSTİKSEL SÜREÇ KONTROLÜ	*	*	+	+	+
ÖZDEĞERLENDİRME	*	*	+	*	*
PERFORMANS YÖNETİMİ	*	*	+	+	*
KIYASLAMA	*	*	+	*	*
STRATEJİK YÖNETİM	+	+	+	*	*

+ Detaylı Eğitim alacak

* Genel Düzeyde Eğitim alacak

- Eğitim İhtiyacı Yok

Tablo 3.1: Personel Kategorilerine Göre Planlanan Eğitim Konuları Ve Öğrenme Düzeyleri¹⁰²

(Personel sınıflandırılması, TKY eğitiminin esaslarında açıklanmıştır. Tablodaki bilgiler Tüsiad ve Kal-Der personelinin düşünceleri de değerlendirilerek oluşturulmuştur).

3.5.1. Temel Kavramlar

Toplam kalite yönetiminin temeli üzerine inşaa edildiği kavramların açıklanmasında yarar vardır:

a. Kalite

Kalite, sayıları giderek artan ürün ve hizmet seçiminde; tüketicinin ev kadını, endüstriyel bir kuruluş, kamu kuruluşu, mağazalar zinciri veya askeri bir kuruluş olmasına bakılmaksızın, tüketici açısından en önemli karar faktörüdür. Kalite, organizasyonların başarısını, şirketlerin

¹⁰²Kavrakoğlu, a.g.e., Efil, a.g.e., Aguayo, a.g.e., Karalar, İşletme Politikası, Esin Basım, 2002, s. 118, Dz.K.K.lığı TKY Seminerleri Notları, 2005, Kal-Der -Tüsiad TKY Konferansı Notları 2006, Dz.K.K.lığı, Personel Başkanlığı Değişim Konferans Notları, 2007

ulusal ve uluslararası pazarlarda büyümelerini sağlayan en önemli yönlendirici güç haline gelmiştir.¹⁰³

Kalite, mükemmellik derecesidir, verimlilik, esneklik, etkili olmaktır. Bir programa uymaktır, bir süreçtir. Müşterilerin tatmini için geleceğe yapılan yatırımdır. Kalite politikası, başarıdan faydalanmaktır. Belirlenen hedeften sapmamayı ve tüm kurallara uymayı gerektirir. Kalite politikası; sorumluluğumuz altındaki birimde ve faaliyetlerimizde; belirlenmiş performans, güvenilirlik ve kalite standartlarını sağlamak ve çağdaş hizmet sunmak, ihtiyaç ve beklentileri karşılayarak kaliteli, güvenilir, emniyetli ve düşük maliyetli hizmet ve ürün vermek ve müşterilerimiz tarafından aranan ve örnek alınan bir birlik, kurum/kuruluş olmak, gelişme ve iyileştirmede devamlılığı sağlayan uluslar arası standartlara ulaşmak ve yabancı ülkeler tarafından aranan, dostu güven, düşmana korku veren güç olmayı muhafaza etmektir.¹⁰⁴

b. Kalite Tipleri

Kaliteyi iyileştirmek arzusunda olan yöneticilerin, tasarım/yeniden tasarım, uygunluk ve performans gibi kalitenin üç tipini gözönüne almaları gereklidir. Bu tiplerin ayrıntılı açıklamaları takip eden maddelerde yer almaktadır.¹⁰⁵

Tasarım/Yeniden Tasarım:

Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriye tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Daha sonra ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır. Bir ürün/hizmet kavramının geliştirilmesi süreci; pazarlama, satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliği personeli arasında işbirliği oluşturulmasını içerir. Genişletilmiş süreç anlamında tasarım mühendisliği, pazarlama bölümünün müşterilerinden birisidir. Bir kuruluşun ürün/hizmet kavramı sürekli ve sonsuz iyileştirme ise müşteri araştırmaları ve satış/hizmet ziyaret analizlerine de özel bir önem verilmesi gerekecektir. "Müşteri araştırması" şimdi ve gelecekte müşteri gereksinimlerinin açıklığa kavuşturulması için uygulanan prosedürlerin bir toplamıdır. Müşteri araştırma prosedürleri bilimsel ve bilimsel olmayan çalışmaların her ikisini de içerir.

Satış sonrası hizmet ziyareti analizi, müşteri/kullanıcıların ürün/hizmet performansı ile ilgili olarak sahip oldukları sorunların sistematik olarak araştırılmasıdır. Bu ziyaretler ile firma, müşterinin şimdiki ve geleceğe yönelik beklentilerini daha iyi anlama olanağına kavuşmuş olacaktır. Tasarımda kalite çalışmalarının amacı, ürün/hizmet tasarımı ya da yeniden tasarımlar

¹⁰³Garvin, Managing Quality: A Strategic And Competitive Edge, USA The Free Pres, 1998, s. 40-41

¹⁰⁴Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanabilir mi?, Direktif , No:2, s. 2, Nisan 1998

¹⁰⁵Merih&Çapraz, İnternet, <http://www.kutlumerih.com>, erişim tarihi: 5 Nisan 2007

için sürekli ve sonsuz bir şekilde müşteri araştırmalarını ve satış/hizmet ziyaretleri analizlerini sürdürmektedir.¹⁰⁶

Uygunluk Kalitesi:

Uygunluk kalitesi, bir firma ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. Kuruluş,tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını bu spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırmalıdır. Ancak bu şekilde müşteriler ürün/hizmetin ilk aldıkları zamanki performansını, ürün/hizmetin ömür çevrimi süresi boyunca elde edebilirler. Süreç iyileştirme çalışmalarının ana amacı, tüketicilerin kıvanç duyabilecekleri düzeyde bir kalite ürün/hizmetlerin yaratılmasıdır.¹⁰⁷

Performans Kalitesi:

Performans kalitesi, firmanın ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları satış/hizmet ziyaretleri analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden firmanın ürün/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içerir.

Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı, iki kaynakta aranmalıdır. Birinci olarak; kalite kaybı ürün ya da hizmetlerin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerinden farklı bir şekilde üretildiği süreçlerde olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının artırılması ve ürünün müşteri gerekliliklerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi ile önlenir. İkinci olarak; kalite kaybı, kalite karakteristikleri tek düze olmayan ürün ya da hizmetleri üreten süreçlerde ortaya çıkar.

c. Kalitenin boyutları

Kalitenin boyutları beş aşamada ele alınmıştır.¹⁰⁸

(1) İşlevsellik (Fonksiyonellik): Bir mamulün kendisinden beklenen amacı imalat prosesi sonunda veya ilk kullanılmaya başlandığı zaman gerçekleştirip gerçekleştirmediği hususu, kalitenin işlevsellik boyutunu göstermektedir.

(2) Güvenilirlik: Önceden saptanan süre içinde mamulün arıza yapmadan çalışmasıdır.

¹⁰⁶a.g.e.

¹⁰⁷Kaydos, Measuring, Managing, Managing And Maximizing Performance, USA Productivity Press, 1991, s. 23-24

¹⁰⁸Primer, Total Quality Leader Office, Fundamentals Of Total Quality, 1997, s. 37

(3) Dayanıklılık: Mamulün alışık olunmayan koşullar altında kendisinden beklenen işlevi ne ölçüde gerçekleştirdiğidir. Şok, vibrasyon, sıcak, soğuk...vb. özellikler dayanıklılığı etkilemektedir.

(4) Güvenlik: Kullanan kimsenin güvenliğini bozucu bir durumun bulunmamasıdır.

(5) Estetik özellikler: Görünüş ile ilgili özelliklerdir. Yüzey düzgünlüğü, simetri, parlaklık, renk, koku...vb. özellikler bir mamulün estetiğini belirlemektedir.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşıldığı gibi kalite mutlak anlamda “en iyi” demek değildir. Çok boyutluluğu kaliteyi bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktadır. Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların bir yargısıdır; müşteri ya da kullanıcıların ürün ya da hizmetin gereksinim ve beklentilerini karşılamaya olan inançlarının bir ölçüsüdür.

d. Müşteri:

Müşteri, kuruluşun ürün ve hizmetlerini satın alan tüketicilerin yanı sıra, kuruluş içinde birbirine hizmet veren bölümleri kapsar. Ürün veya prosesten etkilenen ya da alıp kullanan herkes müşteridir. Müşteri kavramı dış müşteri ve iç müşteri olmak üzere iki grupta toplanır. İç müşteri, Dz.K.K.lığının personeldir.¹⁰⁹

Dış müşteri; kuruma mensup olmayan, ürünü alıp kullanan veya ondan etkilenen, iç müşteri ise; kurumun işleyişinden sorumlu tüm kurum çalışanlarıdır. Türk Silahlı Kuvvetleri'ne uyarlandığında, eğitim müesseselerinin ürünü olan subay, astsubay ve erleri kullanan Türk Silahlı Kuvvetleri dış müşteridir. Eğitim müesseselerinin üyeleri, yani komutan, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer çalışanlarda iç müşteri tanımının içindedir.

e. Ürün:

Ürün, herhangi bir üretim sürecinin çıktısı, herhangi bir faaliyet sonucu elde edilen hasiladır. Ürün bazen bir mamul, bazen bir hizmet, bazen de nitelikli bir insan olabilir. Aslında bu kurumun ihtiyaç ve özelliklerine göre değişkenlik gösterebilir ve bu doğal karşılanmakta ve değerlendirilmektedir.¹¹⁰

f. Süreç:

Süreç, girdileri kullanmak suretiyle doğru ve kaliteli çıktılar almak için başarılması gereken aşamalarıdır. İnsan, materyal, metot ve makine gibi iş elemanlarının bir değer, bir çıktı oluşturacak şekilde, sıralı entegrasyonu ölçülebilir çıktılara dönüştüren faaliyetler dizisidir. Eğitim

¹⁰⁹Kalite Derneği, TKY Ve Özdenetim Modeli, internet, <http://www.kalder.org.tr>, Erişim Tarihi: 5 Nisan 2007

¹¹⁰Soylu, Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, s. 197, ŞUBAT 1998

müesseselerine gelen öğrencilerin (girdilerin) bir süreç (proses)'den geçerek subay /astsubay (çıktı) olması işlemi örnek olarak verilebilir.¹¹¹

3.5.2. Yararıcı, Yenilikçi Liderlik

Yaratıcılık, TKY felsefesine inanmış lider başarı için asıl faktördür. Lider bir yönüyle organizasyonla çok iyi bir iletişim içinde bulunurken; diğer yönüyle çevre ile iletişim içinde olan ve geleceği görerek organizasyonu geleceğe taşıyan kişidir. Aksi halde geleceğe yönelik vizyon üretmesi çok güçtür. Kalitede sonuca ulaşmak ancak tüm çalışanların inancak katılımı ile ve Üst Yöneticinin (lider) sorumluluğu altında gerçekleştirilebilir. Kurumun gelişmesinde temel görev üst yönetimin liderliğidir. Bir organizasyonda Üst yöneticinin (lider) olumsuz tavır ve yaklaşımlarına rağmen kalite anlayışı geliştirilemez. Baştan itibaren lider kaliteye ve değişime inanmalı ve bunu için uygun zemini hazırlamalıdır.¹¹²

TKY'de liderlik, her zaman olduğundan çok daha fazla öneme sahiptir. Ancak liderlik ile yönetim arasındaki farkı da açıkça ortaya koymuştur. Yönetim (Kalite Yönetim Kurulu), bir örgütün süreçleriyle, bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir; liderlik ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir. Vizyon yaratmak bir liderlik sorunudur. Yönetim ve çalışanlar ise lideri bu vizyonu oluşturması ve organizasyona yayması için serbest bırakacak şekilde faaliyetlerini yürütürler. Etkin liderler bu amaçla ekipler kurarlar. Liderliği örgüt çapında dağıtarak, duvarları yıkarlar. Ekipler kurarak, astlarını öyle bir sorumluluk duygusuyla donatırlar ki, gelişim ve değişim sadece tepeden aşağıya doğru değil tüm örgüt çapında yayılır. Liderliği dağıtma, örgüt değerlerinin, vizyonun ve stratejinin herkes tarafından daha kolay anlaşılması ve kabul edilmesini sağlar. Aynı zamanda sorumluluğun da dağıtılması anlamına gelir. Bu sayede bireysel performansın değerlendirilmesi yerine ekip performansının değerlendirilmesi ön plana çıkar.

3.5.3. Motivasyon

Kondo motivasyon hakkında şöyle demektedir: “Bir işin üstesinden gelmede, insanların çalışma isteğini canlandırmanın, diğer bir deyişle onları motive etmenin önemli olduğunun hepimiz çok iyi farkındayız. Eğer işi yapmak için olumlu bir istek yoksa, insanların değerli bilgileri ve zekaları o görevi yapmamak için özürler üretmeye harcanacak ve hiçbir yarar getirmeyecektir. Bu çeşit bir olumlu isteği nasıl yaratmalıyız? Elbette ki insanların sırtlarına vurma ve onları cesaretlendirmek önemlidir, ancak motivasyon kuru teşvikten daha fazlasını gerektirir. Sadece insanların karakterlerindeki farklılıklar üzerinde değil, bu farklılıkların altında

¹¹¹Kara Havacılık Dergisi , K.K.K.lığı Basım Evi, Sayı 11, Temmuz 1998, s. 17

¹¹²a.g.e., s. 18-19

yatan genel kişisel özelliklere -insan doğasına- odaklanırsak motivasyon için pek çok anahtar keşfedebiliriz." ¹¹³

Francis ise düşüncesini şöyle telaffuz etmektedir: "Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde, bir insanın iş için hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde, beceri gerektiren bedensel çalışmalarını da satın alabilirsiniz; ama bir insanın inisiyatifini satın alamazsınız; yürekten, bütün duygularıyla bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar, ancak kazanılabilirler." Motivasyon (güdülenme), yönünü ve öncelik sırasını da belirleyerek, bireyleri bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunmaya yönelten, iç ya da dış etkenler olarak ifade edilirken, bir davranışa neden olan fizyolojik, toplumsal ve psikolojik etkenler olarak da algılanabilir; zihinsel nedene dayanır ve bu yönüyle kaynağı duygu olan dürtülerden ayrılır. Kişiliğin oluşmasında, biçimlenmesinde tutum ve davranışı başlatan, açığa çıkaran, sürdüren, yönlendiren bilinçli ya da bilinçsiz etkenlere güdü (motive) denir. Güdülerin etkisiyle oluşan sürece de güdülenme denir. ¹¹⁴

Genel olarak, güdü kavramı içinde içgüdü, dürtü, içsel itilme, gereksinim, eğilim, ilgi, istek, istem (irade), tutku, umut, beklenti, amaç kavramları da yer alır. Bunlar kişilik gelişmesinde rol oynadığı gibi, bir tutum ve davranışı ortaya çıkaran temel etkenler arasında da bulunabilirler. Bunlar arasında sıkı bağlantılar vardır. Herhangi birinde ortaya çıkan gelişme ve değişme, tutum ve davranışı değiştirebileceği gibi, bu gelişme ve değişimin süresi kişilik yapısını da etkileyebilir. Güdüler, doğal ve toplumsal olarak iki büyük grupta toplanırlar. Ancak bunları kesin olarak birbirinden ayırmak zordur. Genel olarak, doğal güdüler doğuştan vardır, toplumsal güdüler ise sonradan kazanılır. ¹¹⁵

Günlük yaşamdaki davranışlarımızın çoğu, belirli amaçları olan davranışlardır. Örneğin, lokantaya gitmemizdeki amaç; büyük bir olasılıkla karnımızı doyurmaktır. Bir okuldaki öğretmenin amacı ise, sevdiği bir işi yapmak ve karşılığında gelir elde etmektir. Yapılan işte ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu söyleyebiliyorsak da, kesinlikle yeterli bir koşul olduğunu söyleyemeyiz.

¹¹³Terry &Franklin, Les Principes Du Management, Economica, 1985, s. 695, Başer&Kırtay, Kalite Semineri, Sümerbank Yayınları, 1987, s. 24

¹¹⁴Selçuk, Cumhuriyet Gazetesi, Cumhuriyet Mitingi Yazısı, 24 Nisan 2007

¹¹⁵Güney Deniz Saha K.lığı, Süreç Yönetimi Ve İyileştirilmesi Bilgi Kitapçığı, Dz.K.K.lığı Basım Evi, 2001, s. 11-13

İş, bir bakıma insanları bazı çıkarlar için bir araya getiren faktördür. Çalışma nedeni olarak şu etmenleri belirtebiliriz:¹¹⁶

- (1) Çalışılan işten zevk alma,
- (2) Sorumluluğa sahip olma,
- (3) İnsanlarla işbirliğine gitme,
- (4) Bir örgütün üyesi olma,
- (5) Yükselme azmi,
- (6) Çalışarak daha sağlıklı olma,
- (7) İşsizliğin getirdiği aylaklıktan kurtulma,
- (8) İşten dolayı bazı çıkarlar elde etme.

İnsanlar yaptıkları işten zevk aldıkları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar. Dz.K.K.lığının TKY eğitiminde bu hususlara dikkat edilmelidir.

3.5.4. Takım Çalışması

İş dünyasında devamlı değişen koşullar ve artan global rekabet, rakipleri karşısında ayakta kalabilmek için büyük çaba harcayan örgütleri birçok yönden etkilemiştir. Çıktıları olan mal ve hizmetleri en iyi şekilde üreterek pazarlamak ve rakipleri arasında fark yaratmak zorunda olan örgütler, performanslarını artıracak iş görme yöntemleri aramaktadırlar. İşte bu arayışlar içinde ortaya çıkan ve de yaygınlaşmaya başlayan performans artırıcı yöntemlerden olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, gelişmiş bilgi teknolojisi ve öğrenen örgütler gibi konuların da etkisi ile örgütler yapılarını değiştirmeye başlamışlardır. Bu değişikliklerin başında da dikey yapıdan yatay yapıya ve örgüt yapısında yalınlaşmaya doğru bir geçiş görülmektedir. Söz konusu gelişmeler hiyerarşinin önemini azaltarak, dar yönetim alanlarında kendi bireysel sınırları içinde çalışan müdür ve çalışan olarak tanımlayabileceğimiz dikey yapılanmayı ortadan kaldırmaktadır. Yatay yapıların oluşturulabilmesi ise etkin bir şekilde ekip kullanımı ile mümkündür. Bu yüzden, sürekli etkileşim halinde çeşitli işlevleri yerine getirmeye çalışan zor sorunlara çözüm arayan yönetim ve iş ekipleri önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde ayrıca kendi kendini yöneten ekipler; belirli bir işi yaparken çıkan sorunların çözümü, planlama ve yaptıkları işi kontrol etme, yani işin

¹¹⁶Öztürk, Küreselleşen Dünyada Yöneticilik, Nobel Kitabevi, 1998, s. 78-79

başından sonuna kadar tam sorumluluk verilmiş ve işin bütününden sorumlu olup, iş bitimine kadar iş ile ilgili bütün konularda karar verme yetkisine sahip ekiplerdir.¹¹⁷

Takımlar, organizasyonun temel taşlarıdır. Sorunlara bireylerden daha etkin ve kalıcı çözümler bulabilirler. Çünkü takımda, “mutluluk ve mutsuzluğu “ paylaşma fikri çoktan filizlenmiş, hatta boy atmıştır. Takım, önceden belirlenmiş ortak amaçlar doğrultusunda ve eşgüdüm içinde çalışır; birlikte adım atmak, “gelenektir.” Birlikte çalışanlar, karşılıklı olarak bağımlı olduklarını bilirler. Çünkü, birbirlerinin beceri, deneyim ve katkılarına ihtiyaç duyarlar. Takım olma becerisini kazanabilmiş topluluklar, “beraberce üretmenin, tek başına çalışmaktan yararlı olduğunu” anlamışlardır. Bu özgün ayrıntı, takımı diğer gruplardan ayıran en önemli farklardan biridir. “ Zamansızlık”, organizasyonel ortamın yarattığı olumsuz iklim ve bilgi eksikliği “ takım düşüncesine ulaşmak yönündeki yaklaşımları engelleyen unsurlar arasında sayılıyorsa da, etkili bir takımın kazandırdıklarına” sadece göz atmak bile, bizi hemen “ bu engellerin mutlaka ve zorlanarak aşılması gerektiği” sonuca götürür. Her şey bir yana, sıradan topluluklara “takım olma becerisini” kazandıran esas unsur, öncelikle bireylerin “etkin ve katılımcı” olma heyecanıdır. Dünyalı olmaktan evrensel uzanan çizgi üzerinde, var olma sebebine ışık tutan asıl önemsenmesi gereken renk, işte bu heyecandır. Bu heyecan, yaşarken sadece gözlemci olmayı ve olup biteni uzaktan izlemeyi reddeder. Aksine, “oyuncu olmaya ve evrende fark yaratmaya adanmış bir hayatı” tanımlar.¹¹⁸

Takım Çalışmaları genelde iki kısımda ele alınmaktadır; İyileştirme Proje Ekipleri ve Kalite Çemberleri

1)İyileştirme Proje Ekipleri kapsamında, geniş kapsamlı projeler ele alınmakta, kademeli ve sıçramalı iyileştirmeler hedeflenmektedir.

2)Kalite Çemberleri ile ise tüm çalışanlarımızın kafasındaki potansiyel iyileştirme ve geliştirme projeleri ele alınmakta ve kademeli iyileştirmeler sağlanması amaçlanmaktadır. Takımlar; bir işin bir defada doğru yapılması ve geliştirilmesi prensibini esas alarak, Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al (PUKÖ) mantığına uygun olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Ayrıca projelerde Problem Çözme Teknikleri etkin biçimde kullanılmaktadır. Kalite Geliştirme, Maliyet Azaltma, Verimlilik Arttırma, Savurganlığı Önleme, Sistem Geliştirme ana başlıkları altında toplanan projelerde tüm çalışanların etkin olarak yer almaları hedeflenmektedir.

¹¹⁷İslamoğlu, Ekip mi Grup mu?, Kalder Forum Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran Yayınları, <http://www.kalder.org.tr>, Erişim Tarihi: 3 Mart 2007

¹¹⁸Çalışkan, Takım Olma Becerisini Kazanmak, internet, <http://www.unalsavas.kolayweb.com>., Erişim Tarihi: 3 Mart 2007

Bireyselliğin ötesinde, takım ruhu içinde ve ortak hedefler doğrultusunda projelere yaklaşılarak işlerin sonuçlandırılması, gerek kuruluşlardaki iyileştirme ve geliştirilme faaliyetlerinin başarısı, gerekse çalışanların, bu faaliyetlere katılımları ve başarılarından duyacakları mutluluk nedeniyle, motivasyon ve kuruma olan bağlılıklarının artırılması açısından önemi büyüktür. Ayrıca çok başarılı çalışmalar sonucunda kazanılacak ödüller de iş hayatının tatlı anıları olarak hep zihinlerde kalacaktır.¹¹⁹

Takım Kavramı, Türleri Ve Oluşumu

Her örgüt somut bir gereksinimden ya da gereksinimlerden doğar. Örgüt mal, hizmet ya da bilgi üretir. Bireysel ya da toplumsal gereksinimleri gidermek amacı taşırlar. Eğitim kurumları ise daha çok hizmet ve bilgi üretmek için vardır. Her örgütün amacı olduğu gibi örgütü oluşturan bireylerin de bir amacı vardır. Örgütün ve bireyin (üyelerinin) amaçları birbiriyle ne kadar örtüşürse örgütsel etkililik ve bireysel doyum o oranda artar. Bir örgüt, bir kişinin yalnız başına yapabileceğinden çok iş olduğunda, bu işleri yapmak için bir araya gelen kişilerden oluşur. Amaçları ortak, işleri birbirine bağımlı olan bu kişiler bir takım oluştururlar.¹²⁰

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmiş beşe kadar çıkabilir. İkincisi takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdır ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birbirleriyle etkileşim halinde olmayan kişiler, örneğin bir yemek kuyruğunda yan yana duran veya bir asansörü paylaşan kişiler bir takım oluşturmazlar. Üçüncüsü, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar. Örneğin, yeni bir bilgisayar geliştirmek ortak bir kitap yazmak gibi.¹²¹

Takım Türleri

İş hayatında gitgide yaygınlaşan takımlar üzerinde şimdiye dek bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların vardığı ortak sonuca göre takımlar biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılırlar. Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini

¹¹⁹Pişiren, internet, <http://www.eso-es.net/kurumsal/yazi/>, Erişim Tarihi: 6 Mart 2007

¹²⁰Takım Çalışması, İnternet, <http://www.google.com/>, Erişim Tarihi: 15 Mart 2007

¹²¹Takım Çalışması, İnternet, <http://www.İnsankaynaklari.com>, Erişim Tarihi: 16 Mart 2007

gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir. Biçimsel olmayan takımlar, biçimsellerin aksine, bunlar sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar.¹²²

Biçimsel Takımlar:

a. Yönetimsel gruplar: Bunlar resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve organizasyon şemasında gösterilen temel, geleneksel iş gruplarıdır. Örneğin, planlama grubu, pazarlama komitesi gibi. Organizasyon hiyerarşisinde yönetim görevi ile çalışan kişiler kendi grupları içinde takım yöneticisi olarak görev yapabileceği gibi ayrıca diğer bölüm yöneticileri ile birlikte takım veya komite görevlerini yürütebilirler.

b. Karşılıklı işlevsel gruplar: Bu gruplar işlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik iş alanlarından gelen bireyin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren gruplardır. Grubu oluşturan bireyler birbirlerinin görevlerini icra edecek şekilde eğitilmişlerdir. . Yönetimsel bağımsızlığa sahip gruplar: Bunlar asli görevlerini yerine getirmenin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi gibi ek görevlerle de uğraşan bağımsız gruplardır.

c. Geçici takımlar: Bu gruplar belli bir görevi icra etmek üzere görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlandıca grup dağılır. Biçimsel takımlar örgüt içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar. Ayrıca resmi örgüt yapısı içinde özel amaçlı takım olarak isimlendirilecek bir takım türü daha söz konusu olabilir.

d. Dikey takım: Dikey takım, bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağlı kişilerden oluşur. Bazen işlevsel takım veya emir takımı olarak da isimlendirilen dikey takım, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşturur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. Örneğin, bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler grubu, başhemşire ve ona bağlı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir takımdır. Şirketlerde ise, finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü, muhasebe bölümü ile insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir.¹²³

Yatay takım: Yatay takım, aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanından gelen elemanların oluşturduğu bir takımdır. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın iki

¹²²Eren, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 1998, s. 34 ve devamı

¹²³a.g.e., s. 38-39

türü geçici görevler için kurulan bölümler arası takımlar ve komitelerdir.

Geçici takımlar, yukarıda belirtildiği gibi belli bir faaliyeti geliştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona erdiğinde dağılan gruplardır. Bazen çapraz işlevsel takım olarak da adlandırılırlar. Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak veya bir okulda yeni bir müfredat programını oluşturmak üzere bir araya gelmiş üyelerin oluşturduğu topluluklar buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler birkaç bölümün ortak çalışması ve birçok kısmın fikirsel katkılarıyla gerçekleştirilirler. Komite genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Oysa geçici takım oluşturulurken kişinin problem çözmedeki kişisel nitelikleri göz önüne alınır. Komitelerde, süregelen sorunlara çözüm aranır. Mesela işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir. Geçici takımlar örgütün yatay yapısının bir parçası olarak bazı konularda faydalar sağlarlar. Bu konular şu şekilde özetlenebilir.¹²⁴

Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar,

Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretirler,

Mevcut birimler örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar,

Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar.

Biçimsel Olmayan Takımlar:

a. Özel amaçlı takımlar: Özel amaçlı takımlar, örgütün biçimsel (formal) yapısı dışında kalan özel öneme sahip ve yaratıcılık gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş takımlardır. Örneğin, Mc Donald's tavuk köfteli hamburgerlerin üretimi için böyle bir takım oluşturmuştur. Mc Nugget takımındakiler işlerini başarıyla yürütmek için tek başlarına çalışabilecekleri bir adaya taşınmışlar ve örgütün resmi yapısı dışına çıkmışlardır. Özel amaçlı takımlar örgütlerin bir parçasıdır ancak üyeler kendilerini ayrı bir topluluk olarak görürler. Yukarıda adı geçen tüm biçimsel takımlar amaçlarına ulaşabilmek için ustalıkla yönetilmelidirler.¹²⁵

¹²⁴Smither&Jhon&Sandra, Organization Development Strategies For Changing Environments, Harper Collins College Publishers, 1996, s. 324

¹²⁵a.g.e., s.325-328

b. Yönetmel bağımsızlığa sahip takımlar: Takımlar aracılığıyla iş görenlerin, iş yapmada ve karar vermede söz sahibi olmaları Japon şirketlerinde takım çalışmalarının ulaştığı başarının bir ürünüdür. İş görenlerin yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve onlara daha kaliteli bir iş performansı yakalama konusunda fikirlerinin sorulmasıyla başlamıştır¹²⁶

Yüksek performanslı ekipler ve takım çalışması bugünün rekabetçi iş dünyasında giderek yükselen eğilimlerdir. Firmalar sorunlarının çözümünü takım çalışmasında aramakta, çalışanlar ise bir takımın parçası olmak istemektedirler. Takım çalışması çoğu zaman daha kolay ve daha verimli bir yol olduğu için seçilse de, iyi bir takım oluşturmak sanıldığı kadar kolay değildir. Takım çalışmasından istediğiniz verimi almak istiyorsanız, bu takımı oluştururken dikkatli olmanız gereken noktalar vardır. Bunlardan en önemlisi takım çalışması içerisinde insanlara vereceğiniz rol dağılımı ve lider seçimidir.¹²⁷

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa da, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Ekip paylaşılan bir misyonu ve toplu bir sorumluluğu içermektedir.¹²⁸

*Peki iyi bir takım nasıl oluşur ve nasıl çalışır?*¹²⁹

Sorgulama: Bilgi toplama, fikir yaratma ve test etme, olanakları araştırma ve sunma, yeni yaklaşımların uygulanabilirliğinin tespiti, işlerin yürümesi için organizasyon yapma ve uygulama, üretim ve çıkarımların yapılması, sistemlerin nasıl çalıştığının kontrol edilmesi, işlemlerin ve standartların korunması ve sürdürülmesi, başkalarının çalışmaları ile bütünleştirilmesi ve iş birliği yapılmasını kapsar.

Çok sesliliğe değer verme: En iyi sonuçların çıkması için çok farklı düşüncelerin bir araya gelmesi gerekir, diğer yandan da çok sesliliğin kakafoni'ye dönüşmemesi önemlidir.

İletişim kurma: Takımı birbirine bağlayan iletişimdir. Takım içindeki iletişim dinamiktir. Farklı insanlarla farklı yollarla iletişim kurabilmek, herkesi dinlemeyi bilmek, problem ve çözüm odaklı fikir paylaşımlarını yürütebilmek gerekir.

¹²⁶İşletmelerde Takım Yönetimi, İnternet, <http://www.insankaynaklari.com.tr>, Erişim Tarihi: 18 Mart 2007

¹²⁷Takım Çalışması, İnternet, <http://www.kariyer.net.tr>, Erişim Tarihi: 18 Mart 2007

¹²⁸İslamoğlu, a.g.e. s. 33-37, Kalder Forum Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 2001, İnternet, <http://www.kalder.org.tr>, Erişim Tarihi: 18 Mart 2007

¹²⁹Cihangir, Türklerde Motivasyon, Harp Akademileri Milli Güvenlik Akademisi K.ığı Yayını, 2001, s. 17-19

Eğitimin gözden geçirilmesi: Geribildirim almak her tür öğrenmede olduğu gibi burada da çok önemlidir. Takım oluşumunun ve çalışmasının her aşamasının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi özellikle ilerideki çalışmalar için çok faydalı olacaktır. Takım çalışması giderek daha çok talep edilen bir eğilim olmakla beraber, dikkat edilmesi gereken noktalar gözden kaçırıldığında avantajlarından çok dezavantajlarının olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.¹³⁰

Grup oluşumunda önce grup üyeleri seçilir ve ilk buluşma gerçekleştirilir. Ardından bir ısınma evresi yaşanır. Bu devrede elemanlar grubun görevinin ne olduğu ve hedefe nasıl ulaşılacağı yolunda bilgilenmeye ve bilgi paylaşmaya çalışırlar. Bu evrenin ardından hemen kontrol, mücadele dönemi ve "Lider kim olacak?" sorusu gündeme gelir. Bu soru cevaplandıktan ve hiyerarşi belirlendikten sonra takım alt görevlere ayrılır. Bunla kimler tarafından ve ne zamana kadar gerçekleştirileceği saptanır. Yani takım için organizasyon tanımlanır. Görev icra edildikten sonra grup dağılır. Gruplar bazen ilk veya ikinci aşamanın ötesine geçemezler, bu da görev tamamlanmadan grubun dağılması demektir. Bu durumda grupların belli aşamaları atlattıkça daha etkin bir hale geldikleri varsayılabilir. Bazı kişiler grupların ileri seviyelerde daha etkin olduklarını savunurlar. Bu varsayım genel hatlarıyla doğru kabul edilebilir, ama yine de grubun ne ölçüde etkin bir grup olduğunu hangi faktörün belirlediğine karar vermek zordur. Bazı durumlarda grup içindeki çatışmanın büyüklüğü grubun daha etkin bir başarı sergilemesini sağlar.¹³¹

Organizasyonlarda Grup Çalışmalarında Başarı İçin Peeters'in Altı İlkesi¹³²

Takımın amacına ulaşabilmesi için oluşturulacak olan ekibin enerjisi, problem çözmeye, görevlerini en etkili biçimde yerine getirmeye ve takım üyelerinin kaynaklarını maksimum düzeyde kullanmalarını sağlamaya ihtiyacı vardır. Bir takım oluşturmak, takım üyelerinin katkıda bulunmaları ve bir arada çalışmalarını sağlayarak, onları teşvik edecek bir ortam yaratmak adına harcanan zaman ve efordur. Ancak şartlar uygun olduğunda etkin bir takım bir araya getirilebilir ve en iyi şekilde oluşması sağlanabilir. Etkin bir takım oluşturabilmek için gerekli şartları Peeters altı ilke altında toplamıştır.¹³³

1.Multi-fonksiyonel katılım. Çalışma grupları oluşturulurken değişik departmanlarda değişik görev üstlenen çalışanların (yönetici, hukukçu, mühendis, ürün dizayn elemanı vs.) bilgi

¹³⁰Takım Çalışması , İnternet, <http://www.kariyer.net.tr.>, Erişim Tarihi: 19 Mart 2007

¹³¹Eren, a.g.e, s. 45 ve devamı

¹³²Peeters'ten Alıntı, Feigenbaum, a.g.e., s. 102-104

¹³³a.g.e., s. 104-106

ve tecrübelerinden azami düzeyde istifade etmek gereklidir. Bu bakımdan çalışma gruplarında multi-fonksiyonel bir katılım amaçlanmalı.

2. Çalışanların toplantılara tam iştiraki. Çalışma grubunun toplantılarına tüm grup üyelerinin devamlı katılımı sağlanmalı.

3. Ortak çalışma yeri. Organizasyonda grup çalışmasından azami fayda sağlamak için grup üyelerinin aynı alan ya da bina içerisinde çalışmaları sağlanmalı.

4. İletişim. Grup üyeleri arasında iletişim yeterli düzeyde mevcut olmalı.

5. Kaynakların tahsisi. Organizasyonda çalışma grubunun kullanacağı kaynaklar sıklıkla başka birimler veya elemanlar tarafından kullanılmamalı; grup üyeleri çalışmalarını rahat bir ortamda sürdürebilmeli.

6. Organizasyon dışındakilerin katılımı. Grup çalışmalarına mümkün olduğu ölçüde organizasyon dışından kimselerin (örneğin, bayiler, tüketiciler) katılımı sağlanmalı.¹³⁴

3.5.5. Öğretim Tekniği

Dz.K.K.lığının TKY'de öğretim tekniği alt konuları, yaratıcılık gereği şu şekilde planlanmıştır:

Tartışma:

Günlük yaşamımızda küçük gruplarla tartışma ortamı çoğunlukla kendiliğinden ortaya çıkar. Ancak bu tür tartışmaların bireyin üzerindeki etkisini kontrol etmek ve bir sonuca bağlamak oldukça güçtür. Bu nedenle tartışma bir öğretim yöntemi olarak kullanılırken, belli hedeflere ulaşılmasını sağlayacak biçimde planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi gerekir.¹³⁵

Tartışma Nedir?

Tartışma iki veya daha fazla kişinin belli bir konuda düşüncelerini sergileme yoluyla fikir alışverişinde bulunmalarıdır. Takım çalışmasında yeni bilgilerin yaratılması, sunulması ve tutum-davranışlara uygulanması ve iş doyumunun sağlanması gibi etkileri de görülmektedir.

Tartışma Yönteminin Aşamaları

Tartışma Probleminin Seçimi: Tartışma problemi seçilirken katılımcıların ilgi ve tutumları ile konuyla ilgili ön bilgileri göz önünde bulundurulmalıdır. Konu katılımcılar için ilgi çekici

¹³⁴Aktan, Organizasyon, İnternet, <http://www.canaktan.org/yönetim/>, Erişim Tarihi: 20 Mart 2007

¹³⁵Kaynak, Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın 117, 1990, s. 99

olmalı ve tartışmaya karşı güdülenmelidir. Bunun yanı sıra problem cümlesinin açık olması, konuyu tam olarak belirtmesi, konuyu sınırlayabilmesi gerekir. Problem cümlesi soru yada düz cümle olarak ifade edilebilir. Ancak soru cümlesi katılımcıların ilgisini çekmede ve onları araştırma yapmaya teşvik etmede daha etkilidir. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istediklerini ve saygınlık görme arzuları yaratıcılıklarıyla doğru orantılıdır.¹³⁶

Tartışmayı Yönlendirecek Soruların Belirlenmesi: Tartışma yönteminde eğiticiler katılımcıları sorularla yönlendirmezse tartışmadan elde edilen sonuçlar hedefler doğrultusunda olmayabilir, konu dağılır. Bu nedenle eğiticinin tartışmayı yönlendirecek açılış, gelişme ve kapanış bölümüyle ilgili anahtar soruları önceden hazırlaması gerekir.

Araç ve Tekniklerin Belirlenmesi: Tartışma sürecinde bir çok öğretim araç ve tekniklerinden yararlanılabilir. Bu amaçla tartışmadan önce probleme uygun dramatazasyonlar yapılabilir, sergiler ve yakın çevre gezilebilir, yazılı materyaller okunabilir, radyo dinlenebilir ve film izlenebilir. Bu tür etkinlikler katılımcılarda ortak yaşantı oluşmasını sağlar ve tartışmaya katılımı sağlar. **Tartışmanın Yapılacağı Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi:** Tartışmanın yapılacağı fiziksel ortam ve katılımcı sayısı tartışmanın niteliğini etkiler. Çok kalabalık gruplarda tartışmalar bazı katılımcıların tartışma dışında kalmasını sağlar.

3. Değerlendirme: Tartışma sonunda, tartışma eğitici ya da katılımcılar tarafından değerlendirilmeli ve sonucu özetlenmelidir.

Beyin Fırtınası:

Yetişkinler genellikle belli bir konuya ilişkin görüşlerini hata yapma kaygısıyla rahatlıkla açıklayamazlar. Fikirlerini kendi kendilerine çok fazla irdeledikleri için ya konuşmayı tercih ederler yada bilindik görüşler ortaya atarlar. Yetişkin eğitiminde kursiyerlerin etkin katılımını sağlamak, yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmek ve bazı sorunlara yeni çözüm yolları bulmak için beyin fırtınası tekniği kullanılabilir.

Beyin Fırtınası Nedir?:

Beyin Fırtınası, birden fazla kişinin bir araya gelerek bir konuyla ilgili fikirlerini tartışmaksızın açıklayarak, birbirleriyle fikir alışverişinde buldukları, bireyin yaratıcı düşünme gücünü geliştiren bir öğretim tekniğidir.

Beyin Fırtınası Nasıl Uygulanır?:¹³⁷

¹³⁶Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 1984, s. 84

¹³⁷Kimmel, Güçlü Kişilikler, Tim Yayınları, 1993, s. 82

Beyin fırtınası tekniği uygulanırken aşağıdaki etkinliklere yer verilmesi gerekir; katılımcılara önce fikir üretecekleri bir konu verilir. Örneğin “Bir kursta öğrendiğiniz bilgileri çevrenizdeki kişilere nasıl ulaştıracaksınız?” Katılımcıların her birine bu konudaki görüşleri sorulur. Katılımcının görüşü üzerinde hiçbir yorum yapılmadan tahtaya ya da büyük bir kağıda yazılır.

Bu aşamada aşağıdaki temel ilkelere uyulmalıdır;

1. Önce Düşün-Sonra Tartış: Beyin fırtınası sürecinde katılımcının fikirlerini sınımadan, mantık süzgecinden geçirip elemeyen olduğu gibi söylemesi gerekir. Katılımcı konuyla ilgili tüm düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilmeli, yanlış yapmaktan korkmamalıdır. Tekniğin bu özelliği katılımcıya duyurulmalıdır.

2. Farklı Fikirler İyidir: Katılımcıların alışılmışın dışında, gerçekçi görülmeyen fikirlerine de değer verilmelidir. Saçma gelen bir fikrin, geliştirildiği zaman en iyisi olabileceği unutulmamalıdır.

3. Nicelik Önemlidir: Konuyla ilgili ne kadar çok sayıda fikir üretilirse, o kadar iyidir. Çok sayıdaki fikir arasından en iyisini seçmek daha kolaydır.

4. Fikirleri Birleştir Ve Geliştir: Katılımcıların gelen fikirleri geliştirmeleri, farklı fikirleri birleştirmeleri teşvik edilmelidir.

5. Katılımcıların fikirleri listelendikten sonra, ortaya atılan tüm fikirler katılımcılarla birlikte tek tek değerlendirilmelidir. Değerlendirme sırasında benzer olan fikirler birleştirilir. Açık olmayan fikirler sahibine açıklattırılır. Katılımcılarla birlikte en iyi olan fikirler seçilir ve uygulamaya koyulur.

3.5.6. Süreç Yönetimi

Süreç geliştirme; kaynakların geliştirilmesi, iyileştirilmesi anlamını taşımakta ve mevcut durumun belirlenmesi ile analiz ve yeniden tasarlama aşamalarından oluşmaktadır. Süreç yönetimi ise, organizasyonda yürütülen faaliyetlere ilişkin temel, destek ve gelişim süreçlerin belirlenmesi, kararlı hale getirilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi için yürütülen faaliyetlerdir.¹³⁸

Süreç yönetimi; her işe “neden” sorusu ile başlar; ekiplerin neden oluşturulduğu ve temel amacın ne olduğunu sorgular. Müşteri girdileri ve geri beslemeyi kapsar; temel iç ve dış

¹³⁸Monteil&Perigord&Raveleay, Les Outils Des Carcles Et De L’amelioration De La Qualiyt, s. 36-39

müşterilerin kimler olduğunu belirler. Girdileri elde etmek ve geri beslemeyi temin etmek için onlarla görüşülür ve önemli süreç ölçümleri elde edilir. Müşteri girdilerinin elde edilmesi israf ve yeniden işlemleri azaltacak veya ortadan kaldıracaktır. Deming'in 14 nokta yönetimini uyguladığımızda, süreç yönetimini daha başarılı bir şekilde yönetebiliriz.¹³⁹

Müşteri ihtiyaçları ile kurumun ihtiyaçlarını birleştirir; geçmişte, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmaması pahasına kurum ihtiyaçlarının elde edilmesi yöntemi kullanılmaktaydı. Süreç yönetimi ise, her iki ihtiyacın da çok önemli olduğunu öne sürmektedir. Süreç yönetiminde müşteri ve kurum ihtiyaçları belirlenir ve uyumlu hale getirilir. Yapılması gerekli en önemli hususları belirler; kurumlarda genel olarak göreceli olarak önemsiz işlerin geliştirilmesi ve ekip çabalarının kişisel amaçlara yanlış yönlendirilmesine sık rastlanır. Çalışanlara bir görevi neden yaptıkları sorularak, kurumun gerçek işi ile ilgili faaliyet gösterip göstermedikleri öğrenilir. Süreç yönetimi metodolojisi ile ekipler müşteri ya da kurum hedeflerini karşılamak üzere yapılması gereken en önemli işleri belirlerler, başka bir deyişle işleri doğru olarak yaparlar. İşin bütünü yapılabılır küçük parçalara böler; iş büyük boyutu ile göz önünde olduğunda insanlarda yapılması gereken çok iş olduğu fikri uyanabilir. Süreç yönetiminde bütün, küçük parçalara ayrılarak işe hemen başlanır ve adım adım ilerleme mümkün olur.

3.5.7. İstatistiksel Süreç Kontrol

Kontrolün gerekli olduğu her yerde, belli kriterlere bağlı bir ölçüm mekanizmasının da bulunması gerekmektedir. Elde edilen bu ölçümleri değerlendirme, üretim aşamalarında elde edilen istatistikle sağlanır, istatistiğin kullanılmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:

Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır. Hataların çok büyük bir bölümü, değişkenlikten kaynaklanır, istatistik biliminin tekniklerini kullanarak, değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz. İstatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek, gerek yönetici, gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Hangisinin normal, hangisinin anormal olduğu istatistik bilimi ile öğrenilebilir. Tüm bu nedenlerden dolayı, İstatistiksel Süreç Kontrolü uygulamaları başlamıştır. İSK, süreçte meydana gelebilecek problemleri tanımlamak için kontrol şemaları, grafiksel metotlar ve teknikler kullanarak, süreç parametrelerinin ve süreç değişkenlerinin

¹³⁹Kavrakoğlu, a.g.e., s. 39-40

izlenmesidir. Bu şekilde süreçteki problemler tanımlanabilir, azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir.¹⁴⁰

3.5.8. Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme Nedir? Dünyada genel kabul görmüş; bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir. Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir Çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir.¹⁴¹

Bu konuda “Radar Mantığı” adında bir model ileri sürülmektedir. Modelin kalbinde Radar olarak tanımlanan bir mantık yer alır. Radar modeli beş boyuttan oluşur:¹⁴²

Sonuçlar	-Results
Yaklaşım	-Approach
Yayımlım	-Deployment
Değerlendirme	-Assessment
Gözden Geçirme	-Review

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:

Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak.bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır. Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek. Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek. Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden

¹⁴⁰Roy, Quality Questions, Quality Answers, Quality Progress, 1990, s. 50-52

¹⁴¹Monteil&Perigard&Raveleav, a.g.e, s. 51 - 52

¹⁴²a.g.e., s. 55-58

geçirme. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak. Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin öz değerlendirme amacıyla, RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden geçirme boyutları her “Girdi” alt kriteri ile ve “Sonuçlar” boyutu da “Sonuç” alt kriterleri ile ilişkilendirilmektedir.

3.5.9. Performans Yönetimi

Performans yönetimi verimlilik ve maliyet için büyük önem taşımaktadır:

1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetimi, organizasyonların mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili gerekli bilgileri toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri yapma, etkinlikleri başlatma ve takip etme görevlerini üstlenen bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir.¹⁴³

Performans yönetimi; planlama, organize etme, kontrol ve sürekli gelişmenin sağlanması gibi konuları daha stratejik açıdan ele alarak işlemektedir. Bu bilgiler ışığında performans yönetim amaçları şöyle açıklanabilir:¹⁴⁴

İş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa) ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirilmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirilmesinde elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

Çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlarca ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktadır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve

¹⁴³Özgen&Öztürk&Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ç.Ü. İ.İ.B.F., Nobel Kitab Evi, 2002, s.209

¹⁴⁴Monteil&Perigart&Raveleav, a.g.e., s. 57 ve devamı

özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun iş görenlerin organizasyonunu neresinde olduklarını görebilmelerini sağlar.¹⁴⁵

Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleşmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanları adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi, Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların iş birliği içinde olmaları, Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması, Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi, Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilgilerin sağlanması olarak söylenebilir.

Yukarıda belirtilen bu hususlarda anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı, adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilecek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturulmaktadır. Performans yönetimi sonucunda elde edilen bilgilerin çok geniş bir kullanım alanı vardır. Personel yetiştirmede kararlar, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi gibi faydalar sunmaktadır.¹⁴⁶

2. Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları

Bireysel performansın planlanması(dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile) , Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi) , Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması performansın değerlendirilmesi), Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlanması (değerlendirme mülakatlarının yapılması), Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi hususlarıdır.¹⁴⁷

¹⁴⁵a.g.e., s. 60-63

¹⁴⁶Özgen&Öztürk&Azmi, a.g.e., s. 210

¹⁴⁷a.g.e., s. 211-214

Mutlak standartlar da kendi aralarında kalitatif ve kantitatif mutlak standartlar olarak ikiye ayrılır. Serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılırken, değerlendirme skalalarında üst astların performanslarını birbirinden bağımsız değerlendirirken, çeşitli kriterler için kişilere belirli sayısal değerler/puanlar vererek kantitatif mutlak standartlar kullanılmaktadır.

3. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanı Ve Faydaları

İşletmelerin Performans Yönetim Sistemi kullanabilmelerinin yolu İnsan Kaynakları Departmanının işletmede "İş Değerlemesini" başarılı yapabilmesine bağlıdır. Çünkü yönetim iş değerlemesi ile sistemde işler ayrıntılı olarak analiz edilerek ve tanımları yapılarak önem ve güçlükleri, fark ve benzerlikleri objektif olarak işin değeri ya da işin nicelik ve nitelik yönünden özellikleri ile iş ücreti arasındaki ilişkileri kurmak üzere verileri sağlamaktadır.¹⁴⁸

Bu bakımdan iş değerlendirme sistemi; İş tanımları ve iş gerekleri bilgileri elde edilerek, işlerin önem ve güçlükleri ile fark ve benzerlikleri belirlenmektedir. İşlere ait etki ve sorumluluklar ayrı ayrı belirlenerek, çalışanlar arasındaki ilişkiler düzenlenmektedir. İşçi ve işveren ilişkilerini dengelemekte ve bu ilişkileri bilimsel temellere dayandırarak, toplu iş görüşmelerinde gerçek verilerin değerlendirilmesine imkan yaratmaktadır. "Eşit işe-eşit ücret" uygulaması ile adil ve dengeli bir ücret sisteminin meydana getirilmesi ve uygulanmasını sağlamaktadır. Çalışanların ücret tatmini yolu ile verimliliklerini artırmaktır. Çalışanları işe yerleştirmek, terfi ettirmek, teşvik tedbirlerini almak, işten işe aktarmalar yapmak için gerekli bilgileri sağlamaktadır.

Çalışanların iş ile ilgili sorunlarını veya ücret konusunda yaptıkları şikayetlerin doğruluğunu incelemede ve tedbirleri almada yardımcı olmaktadır. Çalışanların kıdem ve başarılarına göre veya mesleki eğitim yapmaları ya da tecrübe kazanmaları durumunda, terfi etmelerine imkan tanımaktadır. Ayrıca terfi edebilmeleri için çalışanların sahip olmaları gerekli şartları açıklıkla ortaya koymaktadır. "Adama iş değil-işe göre adam" prensibi içinde istihdama imkan tanımakta ve çalışanların iş tatminine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Yukarıda yazılan iş değerlendirmenin başlıca amaç ve yararlarına ulaştığını en iyi ölçümü şüphesiz Performans Yönetim Sisteminin kullanım alanıdır.¹⁴⁹

Performans yönetimi sistemi; işletme çalışanları, üst yöneticileri ve işletme organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç gurubunda bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve

¹⁴⁸a.g.e., 215

¹⁴⁹Werther&Keith, Human Resources And Personel Management, Hill Inc., 1994, s. 339

beklentileri vardır. Performans yönetim sisteminin, çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklaması gerekmektedir. Performans Yönetimi Sistemi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli birimlerine veri sağlayan ve bu birimlerin kurulması ve sağlıklı işleme için gerekli olan alt yapı çalışmaları içerir. Bu nedenle, performans yönetim sisteminin etkinliği işletmelerde varolan insan kaynakları yönetiminin diğer organize birimlerin etkinliği ile de yakından ilişkilidir.

3.5.10. Kıyaslama

Kıyaslama, Türk iş dünyasının ilgisini son yıllarda çekmeye başladı. Hatta birden bire moda da oldu denilebilir. Bunun başlıca nedeni tabii ki Gümrük Birliği idi. Dolayısıyla dışa açılmada rekabet gücünü artırmada çok başvurulan bir yöntem olan kıyaslamada birden bire ilgi odağı oldu. Batıda nerede ise her şirketin yaptığı bu uygulama, Türkiye de henüz tanınmaya başladı. Ancak üzerinde yapılan tartışmalar kıyaslanmanın önümüzdeki yıllarda iş dünyasının gözdesi olacağını gösteriyor. Peki kıyaslama nedir? Kısaca şu şekilde açıklayabiliriz: Kıyaslama, bir şirketin kendini rakipleri, diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına geliyor. Yani bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme yöntemi. Ama iş sadece kıyaslama ile bitmiyor. Şirketin bu çalışma sonucunda edindiği bilgiyi kendi bünyesinde uyarlaması ve daha iyi olma konusunda kullanması gerekiyor.¹⁵⁰

Kıyaslama Tanımları

Daha önce saptanmış ve referans noktası olarak kullanılan bir konum harita mühendisinin referans noktası herhangi bir şeyin ölçümünde veya takdirinde kullanılan standarttır. Bir başka görüşe göre “kıyaslama”, üstün performans gerçekleştirmek üzere, en iyi uygulamaların araştırılıp akılcı performans hedeflerinin saptanması etkinliği ve üstün performans sağlayan en iyi uygulamaların araştırılmasıdır.¹⁵¹

“Kıyaslama”, en çetin rakiplerimize veya endüstri lideri olarak saptanmış şirketler kıyasla ürün, hizmet ve uygulamalarımızın sürekli olarak ölçülmeleri sürecidir. Bir diğer ifadeyle “kıyaslama”, müşteri taleplerinin karşılanmasının değerlendirilmesinde kullanılan standart

¹⁵⁰Capital&Arthur, Andersen, 1997, s. 6-7

¹⁵¹Viktor Sidi, Kogem., 1982, s. 121-123

süreçlerdir.¹⁵² En iyi uygulamaların saptanmasını, analizini ve kullanılmasını sağlayan dışa dönük sistematik bir inceleme yöntemidir.

1. *Nasıl Doğdu?*

Kıyaslama sözcüğü “benchmark”tan geliyor. Anlamı ise arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, ya da duvar ya da bina üzerinde yaptıkları bir nirengi işareti. Arazi üzerinde ölçüm yapanlar, daha sonra bu işareti, diğer ölçümleri yapabilmek için referans noktası olarak kullanıyorlar. 1970’lerde “benchmark” sözcüğü, teknik bir anlam ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar kazandı ve “benchmarking” şekli ile iş dünyasına transfer oldu. İşletme literatürüne, daha iyi uygulamayı hedef alarak, buna yönelik karşılaştırmaları ve uyarımları içeren bir yönetim anlayışı olarak yerleşti. Her ne kadar, kıyaslama bir yönetim tekniği olarak ancak 1970’lerde adlandırıldıysa da, uygulamalar çok eskilere uzanıyor. Çünkü, rakipten öğrenme, gerekirse aynen taklit etme ya da esinleme insanoğlunun doğuşundan beri var.¹⁵³

2. *Kimlerle Kıyaslama Yapabilirsiniz?*

Bu yöntemin ilk uygulamalarında, bir şirketin kendi rakipleriyle karşılaştırılması söz konusuydu. Günümüzde bu kavram çok daha geniş bir alanı kapsıyor. Şirket içi kıyaslama uygulamalarından tutunda değişik sektörlerin birbirleriyle benchmarking yapmasına kadar uzanıyor. Şimdi kiminle kıyaslama yapabileceğinize ilişkin bilgiler vereceğiz. Çözümü kendi içinizde deneyebilirsiniz: Bu tür uygulamalar “şirket içi ya da dahili kıyaslama” olarak adlandırılır. Aynı şirket veya şirketler grubu içinde departmanlar veya şirketler arasında karşılaştırma yapılmasıdır. Örneğin bir lastik şirketinin, aynı gruptaki bilgi işlem şirketinden, bilgisayar konusunda yardım alması buna bir örnek gösterilebilir.

Rakiplere de muhtaçsınız: Rakip şirketlerin karşılıklı anlaşarak kıyaslama yaptıklarına ender rastlanır. Bu durumda bile bazı bilgiler saklı tutulacağı için, sistemin tam olarak nasıl işlediğini görmek mümkün olmayabiliyor. Ama şirketlerin rakipleri hakkında bir miktar veri toplamaları ve bunlardan yararlanmaları yine de mümkün olur. Örneğin bilançolar, yıllık reklam harcamaları, müşterilerden, dağıtım kanallarından elde edilen bilgiler gibi...

Çözüm uzaklarda olabilir: Mutlaka kendi içinizde ya da rakiplerle benchmarking yapacaksınız diye bir kural yok. Çoğu zaman en iyi uygulamayı başka sektörlerde bulabilirsiniz. Örneğin British Airways sık uçan müşterilere yönelik programının geliştirirken, Bangkok’taki Oriental Hotel ile kıyaslama yaptı. Otelin müşterilerinin nasıl ağırlandığından, sık gelen müşterileri ile ilgili ne tür kayıtları tuttuğuna ve bunları nasıl değerlendirdiğine kadar bir dizi

¹⁵²a.g.e., 1982, s. 125-127

¹⁵³Capital&Arthur, a.g.e., 1997, s. 7-8

çalışmada bulundu. Daha sonra bu çalışmanın sonuçlarını kendi programını iyileştirmede kullandı.¹⁵⁴

Kıyaslama Türleri

Kıyaslama iş dünyasını 1990'lularla birlikte etkisi altına almaya başladı ve giderek de yayılıyor. Bir fabrikada çalışan işçilerden, yönetim kurulu üyelerine kadar organizasyonların çık farklı kesimler kıyaslamadan yararlanamaya başladılar. Bu uygulamalar arasında en yaygın olanları üçe ayırmak mümkün. Bunlar süreç kıyaslaması, performans kıyaslaması ve stratejik kıyaslamadır.

Kısaca bunların ne anlama geldiğine bakmakta yarar vardır...

Süreç Benchmarking'i: Süreç ya da proses benchmarking'i olarak adlandırılan bu çalışmalar birbirinden ayrı iş süreçleri veya işlemler üzerine odaklanmayı ifade ediyor. Örneğin müşteri şikayet süreci, muhasebedeki faturalama süreci, sipariş alma süreci ya da insan kaynakları departmanının eleman seçimi süreci gibi... Bu tip kıyaslamalarda benzer işleri en etkin yapan şirketler aranıyor ve onların çalışmalarından yararlanılıyor. Son yıllarda özellikle ABD'de süreç kıyaslaması çalışmalarına ilişkin çok çalışmalarına ilişkin çok başarılı sonuçlar elde edildi. Süreç kıyaslamasının önem kazanmasının nedenlerinden biri de özellikle şirketin ana süreçlerinde yapılan iyileştirmelerin rekabet gücüne ve finansal sonuçlara dorudan yansımalarıdır.¹⁵⁵

Performans Kıyaslaması: Bu tür kıyaslama, yöneticilerin kendi ürün veya hizmetlerin rekabet içindeki pozisyonu belirlemeleri anlamına geliyor. Örneğin fiyat, teknik özellikler, yan hizmetler, güvenilirlik ve diğer performans özellikleri bunlar arasında sayılabilir. Doğrudan ürünlerin veya hizmetlerin karşılaştırılması performans kıyaslamasının temelini oluşturur. Otomotiv, bilgisayar, finans performans kıyaslamasını uygulayan baylıca sektörlerdir. Böylece rekabete karşı ne durumda olduklarını kıyaslar.

Stratejik Kıyaslama: Genel olarak stratejik kıyaslama, şirketlerin nasıl rekabet ettiğini inceler. Stratejik kıyaslamasının alanı çok daha geniştir ve bu tür çalışmalar yapanlar nadiren tek bir sektör üzerinden yoğunlaşırlar. Çok farklı sektörlerde, hatta pazarlarda, kazanan firmaları inceleyerek onların başarı öykülerinden kendilerine dersler çıkarırlar. Stratejik kıyaslama uygulamalarının başında Japon şirketleri gelir. Japon şirketleri kendi konularıyla hiç ilgisi olmasa dahi, Amerikalı şirketleri ziyaret etmeleri ile ün salmışlardır.

¹⁵⁴a.g.e, 1997, s. 7-14

¹⁵⁵a.g.e., s. 15-17

Amerikalılar daha çok süreç kıyaslaması üzerine odaklanırken onlar temel dersler ve kazanma stratejileriyle ilgilenirler. Stratejik kıyaslamasının finansal sonuçlara etkisi kısa sürede hissedilmese bile uzun vadede şirkete kazandıracakları çok büyük olacaktır.¹⁵⁶

Özet olarak kıyaslama, dünyada en iyi (Best in best), sınıfında en iyi (Best in class) veya kendisinden daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla bu uygulamaların kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir. Kıyaslama kültür kopyalaması ya da sanayi casusluğu değil, bilginin paylaşımından doğan sinerji yaratma sürecidir. Bu faaliyetin sonucunda somut gelişmeler elde edilebilir.

3.5.11. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, TKY' nin bir bütün olarak uygulanmasını sağlar. Ekip oluşturma, beyin fırtınası gibi yöntemlerle herkesin plana dahil edildiği ve fikir birliğinin sağlandığı ortak bir hareket haline dönüşür. Kurum içinde herkesin kalite konusunda yaratıcılığını kullanabileceği bir "vizyon" geliştirilmesi, TKY uygulamasının ilk adımıdır. Bu vizyon, kurumun gelecekte bulunacağı yerle ilgili ortak bir arzu, bir hayaldir. Hayal gücüne dayandığından doğru ya da yanlış olarak nitelendirilemez. Zaman içerisinde değişmemesi de düşünülemez. Vizyon başarılmaz, yaratılır. Böyle bir vizyonunun varlığı amaç ve hareket birliği etrafında daha çok toplanmayı, motivasyonu ve daha aktif katılımı sağlar. Daha geleceğe yönelik ve yenilikçi bir yönetimi özendirir.¹⁵⁷

Vizyon ve misyon ortaya konurken, bunların gerçekleştirilmesi yönünde çabalar gösterilirken bağlı kalınacak ilkelere açıklanır. Bu ilkeler kurumun "değerleri"dir. Bu değerlerin bazıları şunlar olabilir : "üniversitelerin temel görevlerinin bilim üretmek, yaymak ve topluma hizmet olduğuna inanırız", "Emek ve başarıya saygılıyız", " etik kurallara saygılıyız", " ekip çalışmasının sinerji yarattığına inanırız". gibi

Vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonraki adım, müşteri gereksinimlerinin saptanmasıdır. Bunun için müşteri kitlesinin kim olduğunun ve bu kitlenin kurumdan ne beklediğinin doğru olarak ortaya konması gerekir. Bu beklentilerin ışığı altında kısa vadede varılması planlanan hedefler saptanır. Bu hedefler kurum içinde her düzeyde kalite arayışını teşvik edecek değerler sistemini ve kalite kültürünün yaratılmasını somutlaştıracak adımlardır. Hedefler varılmak istenen amaç düşünülerek adım adım ortaya konabileceği gibi mevcut durumla varılması arzulanan durum arasındaki farkı kapatacak koşulların gerektirdiği aşamalar olarak da

¹⁵⁶a.g.e., 1997, s. 12-18

¹⁵⁷Özalp, "İşletme Stratejisinin Yapısı Ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", E.A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Haziran 1992, s. 22

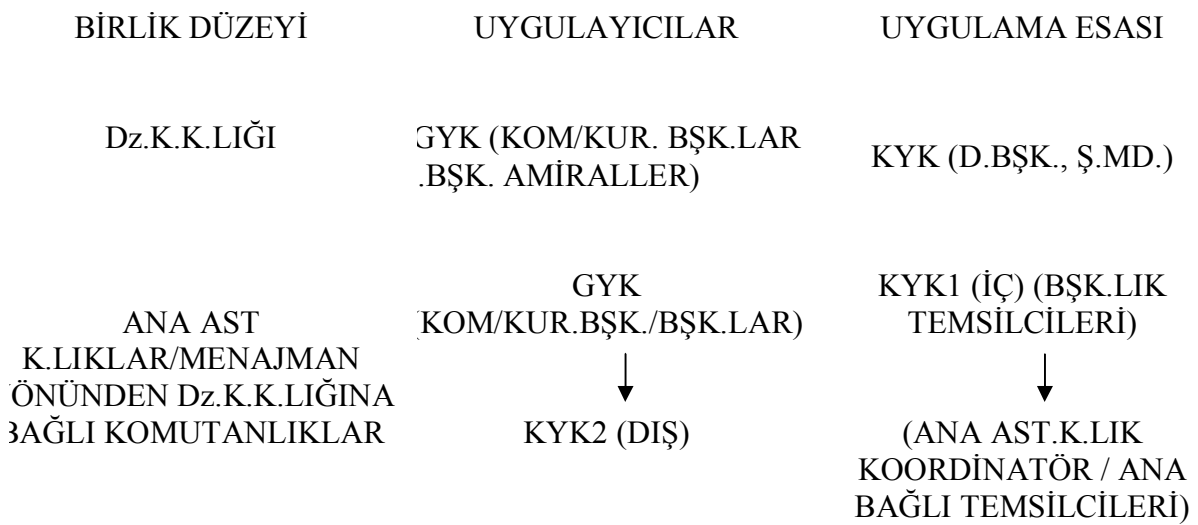
belirlenebilir. Bu hedeflere örnek verilmek istenirse: modern eğitim donanımını edinme, kütüphane ve bilgisayar olanaklarını geliştirme, yayınları artırma, Kal-Der eğitiminde kalite ödülüne ya da Avrupa kalite ödülüne aday olma gibi örnekler verilebilir.¹⁵⁸

Hedeflerin ortaya konmasından sonra sıra bu hedeflere nasıl varılacağına kararlaştırılmasına gelir. Bunun için kurumun güçlü ve zayıf yönleriyle, gelecekte karşılaşılabileceği fırsatlarla, tehlikeler araştırılır. Adını Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) kelimelerinin baş harflerinden alan SWOT Analizi, müşteri odaklı bir hizmet üretiminde, kurumun rakiplerine göre çok daha üstün bir konuma gelmesine hizmet eder. SWOT Analizinden sonra kurumun kalitesini ortaya koyacak faktörlerin (Kritik Başarı Faktörleri-KBF) neler olduğuna karar verilir. Bu faktörlerin bazıları okul giriş sınavında yükselen puanlar, başvuru sayısındaki artış, öğrenci bürosunun faaliyetlerindeki etkinlik, verimli çalışan ekiplerdir.

Buraya kadar sözü edilen çalışmaların ışığı altında, hedeflere varılması için alınacak önlemlerin sıralanması ve çalışma planlarının yapılması stratejik planlamanın sondan bir önceki aşamasıdır. Son aşama ise kontrol ve değerlendirme için bir geri bildirim (feedback) sisteminin kurulmasıdır. Bilgi dönüşümü olmaksızın sürekli iyileştirmeyi sağlayacak önlemler alınamayacağından bu safhada stratejik planlamanın önemli safhalarından birisidir. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması gerekmektedir.¹⁵⁹

3.6. Dz.K.K.'nın TKY'ye Geçiş Sürecinde Eğitimin Yönetimi

Tablo 4.2'de eğitimin yönetimi hedeflenmiştir:



¹⁵⁸a.g.e., s. 25 ve Devamı

¹⁵⁹Dinçer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Timaş Basım, 1992, s. 22

ANA BAĞLILAR

KYK

(KOMUTAN/KUR.BŞK./
ŞB.MD.LERİ)

BİRLİKLER

KOORDİNATÖR

(BİRLİK EĞİTMENLERİ)

GYK: Genel Yönlendirme Komitesi

KYK: Kalite Yürütme Kurulu

Tablo: 3.2: Dz.K.K.lığında Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Eğitim Yönetimi¹⁶⁰

3.6.1. Genel Yönlendirme Komitesi Görev Ve Sorumlulukları

(Organizasyon 107 numaralı dipnota ilaveten Dz.K.K.lığı Personel Bşk. Personellerinin görüşleri de dikkate alınarak oluşturulmuştur).

a. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Genel Yönlendirme Komitesi:

1. Genel Yönlendirme Komitesi, kurumun en üst liderlerinden oluşur ve başkanı TKY lideridir (Komutan),
2. GYK, kurumun en üst düzey liderlerinden oluştuğundan, birliğin TKY dönüşümünü için gerekli olan alt yapıyı hazırlarlar,

Dz.K.K.lığında GYK; komutan, kurmay başkanı, başkanlar, daire başkanı amiraller ve TKY sekreteryasından (Per. Ynt. Şb., TKY Kısım Amiri) oluşur,

Dz.K.K.lığın gelecekteki hedeflerini (vizyon), bu hedeflere ulaşmak için gerekli bugünkü görevleri (misyon), Dz.K.K.lığın önceliklerini, temel değerlerini ve stratejik planları oluşturur ve bu hedeflere ulaşmak için birlik KYK' larına görevler verir,

GYK; kuvvet karargahında, ana ast komutanlıklarında ve manejman yönünden Dz.K.K.' na bağlı olan birliklerde oluşturulur.

3.Genel Yönlendirme Komitesi (GYK) Sorumlulukları:

1.Kalite liderliği felsefesini geliştirir:

GYK'nın birincil rolü bir stratejik kalite politikası geliştirmektir. Liderlerin toplam kaliteyi elde etmeye odaklanmış yeni bir yönetim felsefesini geliştirip yaymaları gerekir. Bu felsefe, liderliğin yeni uygulamalarının temel taşını oluşturur. Yeni felsefe, kurumun ileride nerede olmak istediğini gösteren bir vizyon ifadesini içermektedir. GYK ayrıca, kurumun misyonun da kalite ile

¹⁶⁰Kavrakoğlu, a.g.e., Efil, a.g.e., Akçil, Harp Akademileri K.lığı, TKY Yüksek Lisans Tezi, 2001, s. 78-80, Aguayo, a.g.e., s. 95-98, Kocaalioğulları, Karamürsel Bey Eğt. Merkezi K.lığı, TKY/L Konulu Yüksek Lisans Tezi, 2003, s.65-67, Kal-Der, TKY Sempozyumu Eğitim Notları, 2006

neyin kastedildiğini resmileştirmek ve tanımlamak zorundadır. Felsefeye, misyonu elde etmek için liderlerin davranışlarına kılavuzluk eden bir takım kılavuz ilkeler (değerler) eşlik eder.

2. TKY stratejik planını geliştirip yayar:

Liderler yeni stratejik kalite felsefesine dayanan ve misyonla ilgili stratejik hedef ve amaçları içeren bir stratejik planı geliştirip yayımlarlar. Stratejik planlama, kurumun liderlik eden üyelerinin ve kurumun geleceğini (vizyon) ve o geleceğe ulaşmak için gerekli prosedürleri ve faaliyetleri planladıkları süreçtir.

Stratejik bir plan, sistemin amaçlarını optimize etmeye odaklanır. Amacı, bazı rutin görevleri yerine getirmek değil, insan odaklı bir yaklaşım sergilenerek, gelecekteki görev gelişimini ve müşteri (çalışanlar ve toplum) ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu tür hedefler müşteri memnuniyeti, toplam maliyet, süreç iyileştirme, sürekli gelişme, performans ve etkinlik gibi konuları içerir. Stratejik planlamanın sürekli bir çaba olması gerektiği için, planın kendisi düzenli olarak revize edilmelidir.

3. Dış müşterilerin ihtiyaçlarını tanımlar:

GYK kendi dış müşterilerini ve paydaşlarını tanımlar. TKY müşteri odaklı olduğundan dolayı GYK müşterinin ürün ve hizmet kalitesinden neyi kastettiğini anlamak zorundadır.

4. Süreçleri tanımlar:

a. GYK müşterileri tanımladıktan sonra (en azından genel bir düzeyde) bu müşteriler için olan ürün ve hizmetlerin hangi süreçlerden oluştuğunu ve ayrıca GYK kurum için stratejik öneme sahip olan kritik süreçleri tanımlar.

b. Geliştirme çabalarında ilk olarak hangisine odaklanılacağına karar vermek için GYK bu süreçleri önemlerine dayanarak bir öncelik sırasına koyar. Seçimin hedefi dış ve iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

5. Kalite yürütme kurullarını belirler:

a. GYK, KYK üyelerinin, makro sürecin her temel adımından sorumlu kişiler arasından seçilmesinden sorumludur,

b. GYK, kalite yönetim kurulu (KYK) üyelerini tanımlar,

c. Tanımlanmış süreç KYK üyeleri, ürün ve hizmet üretimlerinde rol oynayan bu orta seviye liderleri ve yöneticileridir. Kolektif bir grup olarak, süreçten sorumludurlar.

6. Kaynak ve karar desteği sağlar:

a. KYK kurulduktan sonra GYK, süreç geliştirme, gerekli eğitim ve öğretim için ihtiyaç duyulan kaynakları (araç/gereç, personel, zaman) sağlamak zorunda olmalıdır.

b. GYK ayrıca, KYK' nın görev emrindeki (görevlendirme) yetkisine dayanarak aldığı kararları desteklemelidir. Bu kararlar süreçte bazı değişiklikleri içerebilir.

c. KYK'ca düşünülen herhangi bir süreç değişikliğinin kurumu başarısızlığa götürmemesini sağlamak GYK' nın sorumluluğundadır.

7. Destek personeli sağla: GYK, kalite dönüşümünü destekleyecek personel sağlamalıdır. Ayrıntılı bilgi için EK-B'ye bakınız.¹⁶¹

3.6.2. Kalite Yürütme Kurulları (KYK) Görev Ve Sorumlulukları

Normal olarak iki ayda bir kez veya Kalite Koordinatörünün teklifi ile her zaman toplanmalıdır.

a. Kalite Yürütme Kurulunun (KYK) Yapısı

1. Dz.K.K. karargahında personel başkanı başkanlığında, genel sekreter, daire başkanları ve şube müdürlerinden oluşur. Bağlı birliklerde oluşturulacak KYK' ları ise birlik komutanı, kurmay başkanı ve şube müdürlerinden teşkil edilir.

2. Genel yönlendirme komitesinin belirlediği vizyon ve hedeflere ilişkin uygulama planını hazırlar, verimliliği artırıcı kararlar alır, TKY eğitimini yönlendirir.

3. Dz.K.K. TKY genel yönlendirme komitesine bağlı olarak çalışır.

4. Kalite yürütme kurulunun çalışmalarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için yapısında bazı kritik yöneticileri bulundurması gerektirmektedir. TKY yürütme kurulu görevi gereği fonksiyonlar arası bir yapıya sahiptir. Komutanlığın TKY sorumlusu dışında birliğin komutanı veya yardımcısı ekibe katılır, ideal olarak 6-7 kişiden oluşacak olan TKY yürütme kurulunda yer alabilecek yöneticiler;

a. Komutanlığın kritik süreçlerini yöneten veya kritik sorumluluklarını üstlenen üst yönetici ve tecrübeli yöneticilerdir. Her yöneticinin söz konusu olan ürün veya hizmeti üreten sürecin başarısında veya başarısızlığında payı veya sorumluluğu vardır,

b. Planlama oluşturulmasında uzmanlık alanları itibariyle katkıda bulunabilecek yöneticilerdir,

c. Personel şube müdürü mutlaka olmalıdır,

¹⁶¹Maliye Bakanlığı, Kocaeli Defterdarlığı, TKY'ye Geçişte Eğitim Planı, DMO Basımevi, 2003, s. 37-38, Milli Savunma Bakanlığı, TKY Uygulama Çalışmaları, internet, <http://www.msb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 12 Nisan 2007, Gn. Kur. Bşk., TKY'nin Temelleri, İkmal Grup K.lığı Basımevi Md., 2001

5. Kalite yürütme kurulu; TKY çalışmalarında en aktif rolü üstlenen bir üst kuruldur. Uygulama safhasında faaliyetleri yakından inceler, bütünleştirici, programlayıcı, hareketlendirici ve organizatör rolünü üstlenir,

6. Ana ast komutanlıklarda yukarıda bahsedilen KYK' ya ilave olarak ayrıca 2. numaralı KYK' da oluşturulur. 2. numaralı KYK daha çok operasyonel düzeydeki personelden teşkil edilir. 2. numaralı KYK, 1. numaralı KYK' da alınan kararları icra etmekle görevlidir.

b.Kalite Yürütme Kurullarının Görevleri

TKY yürütme kurulunun, üst yönetimin iyileştirme çalışmalarının sponsorluğunu üstlenmiş birim olarak düşünülmesi rol ve sorumluluklarının açıklanmasını takip etmek, değerlendirmek ve yönlendirmektir.

1. Süreç geliştirilmesi için plan üretip, analizini başlatırlar, değişikliklerin etkilerini değerlendirirler:

a. KYK' nın birincil amacı; GYK tarafından tanımlanan süreç geliştirme çabalarının, planlama değerlendirilmesinin ayrıntılarıyla uğraşmaktır,

b. KYK, görev emrini bir süreç geliştirme planına dönüştürmekten sorumludur,

c. KYK ayrıca GYK ve müşteriler tarafından tanımlanan kalite niteliklerini ölçülebilir niteliklere dönüştürür,

d. Üzerinde çalışması için seçilen sürecin akış şeması çıkarıldıktan sonra KYK süreç akışında atlandığı veya gereksiz olarak tekrarlandığı açık noktalara yönelebilir,

e. Önerilen süreç değişikliğinin maliyeti veya kapsamı KYK' nın görev emrinde belirtileni aşabilir. Bu gibi durumlarda KYK çözüm için GYK' ya başvurur ve GYK' ya önerilerinin gerçekleştirilmesi için gerekli bilgileri sağlar,

f. Sürekli iyileştirme çalışmalarında hedef politikaların saptanmasında ve gerekli alt yapıların kurulmasında üst yönetime yardımcı olur.

2. İyileştirme proje ekiplerini (İPE) görevlendirirler:

Sınırları, KYK' nın kontrol alanı içinde olan süreçlerin iyileştirilmesinde, bazı zor problemlerin çözümünde, kendisine veri toplama ve analizinde yardım etmesi için bir iyileştirme proje ekibi görevlendirilir. Bu tür ekiplerin SGT' lerden farkı uzman personelden oluşması ve gönüllülük esasına dayanmasıdır.

3.Süreç geliştirme timlerini görevlendirirler:

Sürecin sınırları bir lider veya nezaretçinin kontrol alanı içinde olduğunda KYK, kendisine bir süreç geliştirme çalışması için müracaat eden süreç geliştirme timini (SGT) görevlendirir.

4. Kaynak ve karar desteği sağlar:

KYK, İPE ve SGT' ye kaynak ve karar desteği sağlamaya hazır olacaklardır.

5. Öneri değerlendirirler:

Birliğin sürekli gelişmesini sağlamak maksadıyla yaratılacak olan süreç geliştirme önerileri ile ilgili sistem kurmak, geliştirmek ve yaratılan önerileri değerlendirmelidirler.

6. Ödüllendirme sistemini çalıştırırlar:

Başarılı çalışmaların yönetim tarafından zamanında kutlanması, tanınması ve ödüllendirilmesinde koordinasyonu sağlarlar.

Kalite etkinliklerine öncülük ederler:

a. Gerektiğinde üniversiteler, eğitim kuruluşları ve sanayiden danışmanlık ve teknik destek hizmetleri almalı ve tetkik gezileri düzenlemelidirler,

b. Bölgedeki bilim kuruluşları, üniversiteler ve özel sektörün düzenlediği seminer, panel ve konferanslara takdim imkanlarını araştırır.

c. Birliklerdeki gelişmeleri diğer birliklere sergiler, birlikler arası koordinasyonu sağlar.

7. TKY eğitimlerini planlar:

a. İyileştirme çalışmaları için gerekli eğitimlerin planlamasında rol alır. Eğitimlere gerekli kaynak ve desteğin temini ve görünür hale getirilmesini sağlayıcı çalışmaları organize eder,

b. Bağlı bulunduğu komutanlık tarafından verilecek paralel eğitimler planlar ve uygular.

8. Birliğin misyon, vizyon ve stratejilerinin tayininde lidere yardımcı olur:

a. Komutanlık hedef ve stratejilerinin bir metodoloji çerçevesinde belirlenmesinde üst yönetime destek verir ve kolaylaştırıcı rolü üstlenir,

b. Gerekir ve istenirse komutanlık hedef ve stratejileri için gerekli kaynak ve faaliyetleri planlar, uygulama için gerekli organizasyonel yapılanmaları tarif eder, rol ve sorumlulukları tanımlar,

c. Komutanlığın hedef ve stratejileri ile uyumlu öncelikli iyileştirme fırsatlarının ve problemlerinin özdeğerlendirme bulguları ile koordineli olarak belirlenmesine katkıda bulunur ve sürekliliğin sağlanması için gerekli olan sistemleri oluşturur,

d. Komutanlığın vizyon ve misyonunu sürekli güncel tutulması konusunda lidere yardımcı olur ve tüm personel tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlar.

9. Komutanlığın faaliyet planlarını oluşturur:

a. TKY yürütme kurulu çalışmalarını planlar, rol alır ve bu çalışmaların etkili yürütülmesini sağlar,

b. Faaliyet planını harekete geçirilerek uygulamaya konulmasını ve Dz.K.K. sistemi ile bütünleşmesini sağlar,

c. Faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleşmesi için gerekli olan izleme ve güncelleştirme mekanizmalarını kurar ve uygulamaya alır,

d. Grup üyeleri uygulama aşamasında kurulan organizasyonel yapının içinde bilfiil görev alır ve kendilerine düşen rol ve sorumlulukları yerine getirir.

10. TKY çalışmalarının tüm çalışanlarla paylaşılmasını sağlar:

Birliğin imkanlarını kullanarak TKY çalışmalarının ve SGT çalışmalarının tüm birlik çalışanları tarafından paylaşılmasını sağlar.

11. Birlikler arası koordinasyonu sağlar:

Dz.K.K.lığının çapında başlatılan veya aynı anda yürürlükte olan çeşitli iyileştirme çalışmalarının genel koordinasyonunu ve katılımını sağlar.

3.6.3. Birlik TKY Koordinatörleri Görev Ve Sorumlulukları

a. TKY Koordinatörünün Seçilmesi

1. Bu bölüm, TKY koordinatörüne uygulamada standartlığın sağlanması yönünde rehberlik yapmak ve gerektiğinde bir yardımcı seçebilmesine olanak yaratmak için hazırlanmıştır. Bu bilgiler TKY koordinatörünün uygulama sürecindeki rolünün açıkça anlaşılabilmesi için üst lider ile paylaşılacaktır.

2. TKY koordinatörü kurumun üst liderlerinin işleri danışmanı olarak böylesine anahtar bir rol oynar. Büyük kurumlarda TKY koordinatörü tüm mesaisini kurumda geçirir, hatta destek personeline bile ihtiyaç duyabilecektir. Daha küçük kurumlarda TKY koordinatörü daha az önemli bir çalışan olacaktır. Her iki durumda da TKY koordinatörünün rolü çok önemlidir ve bu makamı dolduran kişinin farklı yetenekleri ve birikimi olmalıdır.

b. TKY Koordinatörünün Rolü

1. Alt yapıların hazırlanması için ilgili fonksiyonları ve uzmanlıkları harekete geçirir, koordine eder; gerekli kaynak ve lojistik unsurların tanımlanması ve tahsis edilmesinde koordine edici rol üstlenir,

2. Yönetimin iyileştirme çalışmalarında yer almasında ve eğitici olarak görev almalarında ikna edici aktif rol üstlenir,

3. Komutanlığın hedef ve stratejileriyle uyumunun sağlanmasında komutanlık karargahı ile iletişimin sağlanmasında aktif katkı sağlar,

4. Özellikle yönetim ekibi dar olan çok küçük komutanlık/birimlerde, birim amiri ya da komutanın TKY sorumlu subayı görevini üstlenmesi doğaldır,

5. Çalışmaların genel olarak etkinliğini sağlayıcı izleme sistemini kurarak; çalışmaların etkinliğinin üst yönetim tarafından düzenli olarak ele alınmasını sağlar ve etkinliğini artırıcı çalışmaların gerçekleşmesini gözetir,

6. KYK ve TKY konusunda faaliyet gösteren özel kuruluşlarla iletişimi sağlar gerekli çalışmaların gerçekleşmesini gözetir,

7. TKY koordinatörü kurum içinde bir kalite felsefesinin uygulanmasında üst lidere GYK' ya ve KYK' ya yardımcı olmaktan sorumludur. Gerçekte uygulama sürecinin her ögesiyle ilgilenen TKY koordinatörünün birincil rolü üst liderler için kurum içi danışmanlık hizmeti vermektir. TKY koordinatörü aynı zamanda eğitim ve öğretim sağlayarak, uygulama çalışmalarının planlanmasında ve yürütülmesinde yardımcı olarak GYK' ya ve KYK' ya bir kurum içi danışman gibi hizmet verir.

c. TKY Koordinatörünün Görevleri

1. Liderlerin kalite ilkelerine odaklanmasına yardımcı olarak ve onları kurum ürün ve hizmetlerinin kalitesini geliştirme yöntemleri hakkında eğiterek misyon performansının geliştirilmesine yardımcı olur,

2. Dönüşümde liderlere yardımcı olmak ve kurum içi danışman gibi davranmak, etkin olabilmek için sürekli literatür taraması yaparak bilgi edinir ve sistem yaklaşımını destekler,

3. Veri tabanlı karar vermeye yardımcı olarak, ekip çalışmasını teşvik eder,

4. Üst liderlere danışmanlık yaparak GYK/KYK' da ki kritik kitle ile çalışır, değişimin önündeki zorlukların belirlenmesine ve kalite ortamının oluşturulmasına yardımcı olur,

5. Bir eğitim planının oluşturulmasında GYK ve KYK' ya yardımcı olur, kurumsal değişimde üst liderlere yardımcı olur,

6. Deming'in 14 noktasının uygulanmasına yardımcı olarak, TKY yöntemleri ve araçları konusunda tavsiyelerde bulunur,

7. Kurumsal özdeğerlendirmeler üzerine tavsiyelerde bulunarak, süreç yönetiminde meydana gelen değişkenliklerde genel nedenlerin saptanmasına yardımcı olur,

8. Tablo 3.1' de gösterildiği gibi, TKY koordinatörü birliğindeki GYK veya KYK'ya (üst lider) misyon performansını geliştirme sorumluluğunu en fazla destekleyen dört alanda sorumluluk sahibidir. TKY koordinatörü: Dönüşümde liderlere ve kalite ortamının oluşturulmasına yardımcı olur,

9. Süreç geliştirme çalışmalarını destekleyerek, stratejik planlama konusunda önerilerde bulunur. Ayrıntılı bilgi için EK-C'ye bakınız.¹⁶²

TKY Koordinatörünün Üst Lider İle İlişkisi

1. Açık ve dürüst olmalı; TKY koordinatörü kurumun üst lideri ile özel bir iş ilişkisi geliştirir. Bu ilişki açık ve dürüst olmalı, üst liderin TKY ortamını çok kötü etkileyecek davranışlarda bulunması durumunda bile, TKY koordinatörüne üst lidere öneride bulunma serbestisini tanımalıdır. TKY koordinatörü üst lider ile TKY koordinatörünün birbiriyle nasıl etkileşime gireceği ile ilgili yazılı ya da sözlü bir sözleşme hazırlamayı yararlı bulabilir,

2. Zamanla gelişmeli; böylesine açık ve dürüst bir ilişkinin oluşması tabii ki zaman alacaktır ve TKY koordinatörü ve üst liderin bu uğurda çok fazla çaba sarf edilmesi gerekecektir,

3. Eğitim ve danışmanlık niteliği sağlar; TKY koordinatörü üst lider için bir eğitmen olarak görev yapar, lidere dersler ve tartışmalar konusunda rehberlik yapar. TKY koordinatörü aynı zamanda saha gezileri ayarlar, üst liderin diğer kurumlarla ağ kurabileceği fırsatları araştırır ve üst lidere diğer kurumlardan alınan TKY başarı örnekleri hakkında bilgi sunar. TKY koordinatörü üst lidere anlayışını genişletecek kitaplar, makaleler, videolar sunar.

TKY koordinatörünün GYK ile olan ilişkisi üst lider ile olan ilişkiye benzer.

3.6.4. Birlik Sekreteryası Ve Görevleri

Birlik koordinatörlerince seçilip eğitilen birlik eğitmenlerinden oluşur. Aynı zamanda birlik eğitimcisi olarak görevlendirilir. İhtiyaç duyulduğunda, problem çözme araçlarının kullanımı ve sunuş teknikleri konusunda rehberlik eder.

3.7. TKY Eğitimi Verecek Kişilerde Bulunması Gereken Özellikler

TKY eğitimi verecek kişilerde bir takım özelliklere sahip olmalıdırlar:¹⁶³

¹⁶²Kavrakoğlu, a.g.e., Efil, a.g.e., Akçil, Harp Akademileri K.lığı, a.g.e., 2001, Aguayo, a.g.e., s. 76-78, Kocaaliogulları, Karamürsel Bey Eğt. Merkezi K.lığı, a.g.e., 2004, Kal-Der Personel Görüşmeleri, K.K.K.lığı, İnisiyatif Bir Güçtür, Astlara Görev Devri, K.K.K.lığı Basım Evi, 1996,

- a. Güvenirliliği İle Tanınmalı: TKY eğitimcileri kıdemli/kıdemsiz tüm personel gözünde güvenilir bir yapıya sahip olmalıdır. TKY' yi öğretme ve tanıtma faaliyetlerini yerine getiren kişiler olduklarından, inanılır olmalıdırlar,
- b. Üstün Başarıya Sahip Olmalıdırlar: Üstün başarıya sahip kişiler bu konum için çok uygundur. Bunun iki nedeni vardır Birincisi, üst liderlere bilgi ve tavsiyelerde bulunacağı için 'zorlu bir kişi' ile uygulama çalışmaları kuvvetlenecektir. İkincisi, kurumun kalite konusunda ciddi olduğunu ve başarılı olmanın yolları kalite trenini yakalamak olduğunu söyleyen bir mesaj taşır,
- c. İstekli Olmalı: TKY eğitimcileri aynı zamanda kurum için geliştirdikleri olanaklara karşı istekli olmalıdırlar,
- d. Girişken Olmalıdırlar: TKY eğitimcisi girişken olmalı, kurumun iyiliği için çalışabilen bir takım oyuncusu olmak zorundadır,
- e. İyi İletişim/Bilgi Verme/Sunuş Yetenekleri Olmalı: TKY eğitimcilerinin çok güçlü bir kalite sözcüsü olmalıdır; mükemmel iletişim, kişiler arası ilişki kurma yetenekleri gereklidir. İyi sunum yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Kısacası TKY kültürünü kaliteli şekilde kuruma empoze edebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar.

¹⁶³Dinçer, a.g.e., s. 273-275, Aguayo, a.g.e.,

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

D.Z.K.K.LIĞINDA TKY EĞİTİMLERİNİN YAYILIMI VE UYGULANIMI

4.1. TKY Eğitimini Uygulama Planı

Dz.K.K.lığının TKY'ye geçişte, araştırmış olduğum resmi ve özel kurumların TKY'ye geçerken oluşturdukları eğitim modeli ve Kal-Der personeli ile görüşmeler değerlendirilerek şu sonuçlara varılmıştır:

a. Personelin verimliliğini ve etkinliğini artırmak, tüm süreçlerde maliyetleri düşürmek, çalışanların motivasyonlarını yükseltmek, personelin yaratıcılığından yararlanmak, kurum aidiyeti ve katılımın sağlanarak, müşteri odaklı hizmet anlayışının yerleştirilmesi ve süreç yönetimine geçilmesi nedeniyle TKY'nin Dz.K.K.lığına uygulanması bir ilke olarak benimsenmelidir.

b. TKY anlaşılması kolay olmasına rağmen, kabul ettirmek ve uygulamak, hatta yürütmek elbette kolay değildir. Çünkü hedeflenen sonuca ulaşabilmek için katılım ve örgütsel kültür değişikliğine ihtiyaç duyulur. TKY'nin oldukça yavaş işleyen bir süreç olduğu unutulmamalıdır. TKY uygulamalarında başarı öyküleri olduğu kadar başarısızlık öyküleri de vardır. Ancak dünyada hiçbir şey üzerinde çalışılmadan, emek sarfedilmeden kolaylıkla elde edilememektedir.

c. Personelin ilk aşamada TKY hakkında bilgi sahibi ve istekli olması beklenmemelidir. Bilinmeyen bir konu da korkuyu ve reddedişi getirir. Tek çözüm eğitimidir. Eğitim verilmeden ve yaygınlaştırılmadan, TKY'nin uygulanması mümkün değildir. TKY yayılımı bu yüzden eğitimle gerçekleştirilir. Masraf olarak değil, bir yatırım olarak görülen eğitim; kalite bilincinin oluşturulmasında bir başlangıçtır ancak sürekli devam etmelidir.

d. Dz.K.K.lığında TKY uygulamalarından beklenen sonuçların alınabilmesi, Dz.K.K.lığı Karargahı ve tüm bağlıların uygulamalara geçmesi ile mümkündür. Bu TKY felsefesinin yerleşmesini sağlamak, süreç yönetimine geçmek ve stratejik yönetimin alt yapısını oluşturmak nedeniyle Dz.K.K.lığı Karargahı ve diğer Ana Ast Komutanlıklar için TKY projeleri hazırlanmalıdır.

e. TKY bir paket program olmayıp, kopyalanabilecek standart bir formülü de bulunmamaktadır. Kurum kültürü çerçevesinde, disiplinler arası bir yaklaşımla sistematik olarak planlama yapıp uygulanabildiği takdirde başarıya ulaşmak mümkündür. Bu kapsamda; öncelikle başta liderler olmak üzere tüm personelin eğitilmesi, böylelikle TKY konusunda bilinçlendirilmesi ve TKY felsefesinin doğru olarak algılanmasının sağlanması, özellikle liderlerin bu konuda profesyonel olan kurumlar tarafından, diğer orta kademe yönetici ve

personelin ise TKY eğitici grupları tarafından eğitilmesi planlanmıştır. Şunu şöyle açıklayabiliriz: Daha önce bahsettiğimiz Lider-1 ve Lider-2 gurubundaki personele eğitimleri önce üniversite ve Tüsiad-Kalder kurumlarında çalışan bilim insanları tarafından ayrıntılı bir eğitim verilecektir. Fakat bu eğitimler verilirken eğitici personel de bulunacaktır. Bu eğitici personel, orta kademe yönetici ve diğer personel statükosunda ki personele eğitim vereceklerdir. Eğitici personel subay, astsubay ve devlet memurlarından karma olarak teşkil edilecektir.

f. Personelin ilk aşamada TKY konusunda bilgili ve istekli olmayabileceği, ayrıca uygulamalarda da gerekli gayreti göstermeyebileceği gerçeğinden hareketle bu konuda tek çözüm ve asgari vazgeçilmez unsurun eğitim olduğu değerlendirilmekte, eğitim verilmeden ve yaygınlaştırılmadan TKY' nin uygulanması mümkün görülmemektedir. Hazırladığım bu projenin temeli bu yüzden eğitim temeli üzerine oturtulmuş ve masraf olarak değil bir yatırım olarak görülen personel eğitiminin kalite bilincinin oluşturulmasında bir başlangıç olması ve sürekli devam etmesi öngörülmektedir. Bu bağlamda TKY' nin Dz.K.K.' ya yerleşmesi ve yaygınlaşması için öncelikle lider ve yönetici grubunun TKY projesinin her bir safha ve faaliyetini desteklemesi, personelin bu konuda teşvik etmesi ve yönlendirmesi günümüz şartlarının gereği olarak artık bir komutanlık ve amir sorumluluğudur.

4.2. TKY Eğitim Planı

a. Değişimin en önemli unsuru, öğrenmenin gerçekleşmesidir. Öğrenmeleri gerçekleştirebilmek ise planlı ve sürekli uygulanabilecek eğitimler ile mümkündür. Her kademedeki personel arasında başta dil ve kavram birliği sağlamak çok önemlidir. Ortak dil ve kavram birliği, sağlıklı iletişim kurabilmenin de olmazsa olmaz koşuludur.

b. Alınan eğitimlerin davranışa dönüştürülmesi prensip olarak benimsenmelidir. Bu nedenle eğitim alan tüm personelin çalışma ve sosyal hayatında kalite kültürünü uygulama boyutunda yaşamak ve yaşatmaya çalışmak en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır.

c. Ortalama üç ay süreyle uygulama alanı bulunmayan öğrenmeler erozyona uğramakta, motivasyonu da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, bu süre içerisinde uygulamaya dönüştürülemeyen öğrenmeler, tazeleme eğitimleri ile pekiştirilmelidir.

d. Hangi proje olursa olsun, TKY' nin yerleşmesi ve uygulamalara dönüşmesi için öncelikle tüm personelin TKY konusunda bilinçlendirilmesi, TKY felsefesinin doğru olarak algılanmasının sağlanması ve liderler tarafından desteklenmesi önem arz etmektedir. Bu ise ancak eğitimle gerçekleşebilir. Eğitim maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle daha önce bahsettiğim 'eğitici personel' (orta kademe yönetici ve diğer personel (uzman erbaş, devlet memuru ve işçiler)) ve

liderler grubu profesyonel bir kurum tarafından eğitilir. Felsefenin tabana kadar yayılımı ise bu eğitici personelin orta kademe yöneticileri ve diğer personeli eğitmesiyle devam etmelidir. Personele verilecek eğitimler dört kur olarak planlanmıştır. Her bir kur bir hafta sürecektir. Eğitimlerin verileceği gün ve saatler bulunulan birlik komutanına bırakılmıştır. Çünkü çalışma şartlarına uygun zamanlar yaratılmalıdır.

e. Belirlenen eğiticiler, projelerin uygulanması esnasında/sonrasında da ihtiyaç duyulması halinde alınacak TKY eğitimlerine tefrik edilerek, konferans, seminer ve kongrelere iştirak ettirilmelidir. Sonuçta Dz.K.K.lığı gerekli ve yeterli bilgiyle donanmış, eğitici olarak deneyimli TKY eğitici kitlesi kalitesine sahip olacak ve gelecekte de ihtiyaç halinde kurum içi eğitimlerde de bu personelden yararlanılacaktır. Böylece eğitimin kurumsallaştırılması hedefine de ulaşılmış olunacaktır.

f. TKY’de liderlik vazgeçilmez bir kriterdir. Liderler konuya tam olarak bağlılık göstermeli, bunu hareket ve davranışları ile desteklemelidirler. Liderlerin bağlılığı sorunların çözümünde etkin rol oynar, yargıç değil antrenör olan lider gelişmeyi sağlar ve değişimi yaratır. Bu nedenle TKY’ de başarılı sonuçlara ulaşılmasında uygun ortamın yaratılması ve üst yönetimin yaklaşımı önemlidir. Liderleri bu konuya hazırlamak için eğitimler büyük önem arz ettiğinden, eğitimler takvime göre titizlikle takip edilmelidir.

g. TKY’de uygulamalar ve bilinçlendirme tüm personeli kapsamadan, süreçleri yaşayan, süreçlerin içinde olan personel dikkate alınmadan hedefe ulaşmak mümkün değildir. Buna karşın eğitim maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle tüm personelin eğitici kurumdan (üniversiteler veya Tüsiad-Kalder) eğitim alması mümkün olamamaktadır. Eğitici grubunun tüm personeli (sb., astsb., de. me., işçi, uzman erbaş) eğitmesi hedefinden sapma olmamasına dikkat edilmelidir. Eğitimlerin ve bilinçlendirmenin tabana yayılması nedeniyle, eğitici gruplar tarafından planlanan eğitimlerin icrası esnasında eğitilen personelin mesai faaliyetlerinin eğitimlere engel olmaması için tedbirler birlik komutanları tarafından alınarak, personelin eğitimler süresince eğitim mahallinde bulundurulması sağlanacaktır.

h. Eğitimler için hazırlanacak mekanların askeri birliklerin dışında olmasına (özel eğitim merkezi gibi) ve eğitimlerin yaşayarak öğrenme esaslarına göre gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir. Asli görevleri nedeniyle mesai saatlerinde eğiticilerin eğitimleri vermelerinde karşılaşılabilecekleri güçlükler; eğiticilerin eğitim dönemlerinde geçici görevle ana ast komutanlıklar (Amirallerce) bünyesine alınmasıyla giderilmelidir. Proje tüm personel tarafından sahiplenilmelidir.

4.3. Değerlendirme

Sivil veya askeri, her alanda başarı ile uygulanan TKY'nin her uygulaması başarı ile sonuçlanmakta mıdır ? Cevap hayırdır. Fakat her zaman başarılı olamaması TKY'nin eksikliğinden değil, uygulamadaki eksikliklerden yani kuralların tam olarak hayata geçirilememesinden kaynaklanmaktadır. TKY'nin başarıya ulaşamamasına yol açan temel hatalar olarak şunlar tespit edilmiştir:

1. Üst düzey yöneticilerin görünür biçimde sürece katılmak istememesi,
2. Sürecin mevcut sistem ve politikalar ile bütünleştirilememesi,
3. İnsanların sadece beyinlerine hitap edilmesi, duygularının unutulması,
4. Kalitede insan boyutunun, kalitenin her şeyden önce kişisel bir konu olduğunun göz ardı edilmemesi gerekliliğinin önemi,
5. Programların, sistemlerin ve metotların çok teknik ve karmaşık olması,
6. Kalite, tutum ve davranışlarının en alt kademe çalışanlarına ulaşması sonucundaki endişeler,
7. Gelişmenin izlenmesi ve dinamiğin korunması için gereken gayretin gösterilmemesi.

Azalan ve artan ihtiyaçları karşılayabilmek için elde mevcut kaynakların etkin olarak kullanılması, kaynakların kullanımı ile ortaya çıkan mal ve hizmetlerin istenen kalitede ve ihtiyaçlara cevap verebilir nitelikte olması gerekmektedir.

TKY'nin hayata geçirilmesi halinde, yönetimin kalitesi, insanın kalitesi, yapılan işin kalitesi ile mal ve hizmetlerin kalitesi yükselecektir.

Toplam kalite yönetiminin Deniz Kuvvetleri'nde uygulanmasını şu şekilde değerlendirebiliriz:

Deniz Kuvvetleri mevcut sıkı merkezîyetçi ve hiyerarşik yapısı ile genelde klasik yönetim tarzını uygulamaktadır. Klasik yönetim tarzı toplam kalite yönetimi ile taban tabana zıt bir yapı sergilemektedir. Başlangıçta, Deniz Kuvvetleri'nin bu yapısı kültürel değişimi esas alan toplam kalite yönetimi karşısında bir engel olarak algılanabilir. Ancak bütün bunlara rağmen; toplam kalite yönetiminin bir kez birliklerimiz tarafından benimsenmesi durumunda, Deniz Kuvvetleri'nin gelenekçi ve yenilikçi yapısı bir araya gelince başarı kaçınılmaz olacaktır. Zira tecrübeler göstermiştir ki, gelenekçi toplumlarda kurum kültürü veya organizasyon kültürü yaratmak daha kolay olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin Dünya Deniz Kuvvetleri'nde uygulaması henüz yaygın değil iken, uygulamaya konulan programda başarılı olunabilirse muhasımlarımıza karşı büyük üstünlük elde edilmiş olacaktır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi, Deniz Kuvvetleri için kaçırılmaması gereken bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır.

Toplam kalite uygulamaları uzun bir süreci kapsamaktadır. Kısa ve orta vadede, harp imkan ve kabiliyetlerimize köklü kazançlar getirmeyeceği değerlendirilse de, sağlıklı ve program dahilinde uygulanabildiği takdirde, model itibarı ile iç müşteri olan personel üzerindeki olumlu etkileri farklı bir boyuttaki kuvvet çarpanı olarak karşımıza çıkacaktır.

Uzun vadede ise, sistem oturduğu takdirde; mutlu, dinamik, bilgili, düşünen, yaratıcı bir personel ve sürekli gelişen bir Deniz Kuvveti, "donanma varlığı"nı sadece bölgesel sınırlar içerisinde değil, tüm dünya denizlerinde muhasımlarına hissettirecek düzeye gelecektir.

Savunma bütçesinin kısıtlı olması ve maliyetlerin artmasına karşılık, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı harekate hazırlık seviyesini idame etmek zorundadır. Tehdit tanımındaki değişiklikler Deniz Kuvvetleri'nin milli savunma bütçesi içerisindeki payının kısıtlı kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı işletme maliyetlerini azaltırken, ürünlerinin kalitesini artırarak hareket ihtiyaçlarını idame etmeye ihtiyacı vardır.

Kalitenin artması görev performansı ve etkinliği üzerinde belirgin etkilere sahiptir. Kalite üzerinde yoğunlaşması, Deniz Kuvvetleri'nin görev etkinliğini artıracak veya en azından koruyabilecektir. Deniz Kuvvetleri birliklerini kısıtlı kaynaklarla, harekate hazırlıklarını geliştirebilecek, kendi süreçlerini daha verimli hale getirebilecektir.

Eğer Dz.K.K.lığı TKY'yi birliklerine adapte etmeyi başarabilirse, daha iyi muharebe hazırlığı, daha iyi idame, daha iyi destek ve daha iyi alt yapı sağlayabilecek ve ülkenin geleceği için sağlam ve güçlü bir Deniz Kuvveti yaratabilecektir.

Silahlı Kuvvetlerin nihai amacı savaşı kazanmaktır. Savaşta kazanmanın şartı ise "Her şeyin en iyisini yapmak"tır. Kaliteli olan etkindir ve savaşı kazanır, olmayan ise kaybeder. Vasat olmanın şansı olmadığı gibi, Deniz Kuvvetleri'nin nihai müşterileri olan milletimiz ve devletimiz için kabul edilemez bir israf ve anlamsız bir uğraştır. Kalitenin Deniz Kuvvetleri için taşıdığı anlam hemen hemen hiçbir alanda bu kadar hayati önemi haiz değildir. Dünya'da silahlı kuvvetlerdeki uygulaması henüz çok yaygın değil iken Deniz Kuvvetleri Komutanlığı kalite devrimini başarabilirse stratejik olarak üstünlük sağlamış olacaktır.

Doğası nedeniyle zaten zor ve zahmetli bir yönetim tarzı olan toplam kalite yönetimi zorlama ve emirle yapıldığı takdirde bir müddet sonra ilgi ve albenisini kaybederek terk

edilmektedir. Denetleme mantığı toplam kalite yönetimi ile kesinlikle bağdaşmaz. Toplam kalite yönetiminin babası sayılan Deming'in ünlü 14 noktasından bir tanesi de; "denetlemelere güvenilmemesi gerektiğini, esas olan iş süreçlerinin geliştirilmesi" olduğunu belirtmektedir.

Bu gereklilik çerçevesinde; Deniz Kuvvetleri'nde uygulanması hedeflenen bu eğitim modelinin belirlenmesinde; basit ve denenmiş olması nedenlerinden dolayı, temelde stratejik yönetim ile bütünleşik bir model olan ABD Deniz Kuvvetleri modelinin esas alınması öngörülmüştür. Ayrıca, kurumsal hizmet birimlerinde daha sistematik yaklaşım olması ve sertifikasyonunun mümkün olması nedeniyle ISO 9001 yaklaşımı benimsenmiştir. Amaç, başkaları için toplam kalite değil, Deniz Kuvvetleri için toplam kalitedir.

Bu bir süreç, sabır ve istek işidir. Her şey planlandığı gibi gittiği takdirde Deniz Kuvvetleri'nde toplam kaliteye bir-iki yıl içerisinde ulaşılabilmesinin, 21. yüzyıl ve ötesine hedef koymuş bizler için gerek toplumsal yapı içerisinde ve gerekse uluslararası arenada büyük kazançları beraberinde getireceği kuşkusuzdur.

Bu nedenle; Deniz Kuvvetleri'ndeki toplam kalite yönetimi uygulamaları belirli bir direktif çerçevesinde ve hazırlanan plana göre yürütülmektedir. Ayrıca, proje Deniz Kuvvetleri komutanlığı tarafından profesyonel destek de sağlanarak yürütüldüğünden belirli bir kaynağa ihtiyaç göstermektedir.

4.4. Öneriler

Bütün dünyada olduğu gibi Deniz Kuvvetlerinde de kalite anlayışının yaygınlaştırılmasındaki gerek şart "üst düzey yöneticilerin toplam kalite yönetimini kabullenmesi ve sahip çıkması"dır. TKY'nin yaygınlaşması için mutlaka ve mutlaka kritik kitlenin kültürünün değişmesi, daha kaba bir tabirle beyinlerinin yıkanması gerekmektedir.

Amaç, toplam kalite yönetimini uygulamak değil, toplam kaliteye ulaşmak olmalıdır. Amaç, herhangi bir kalite güvence belgesi almak da olmamalıdır, yine aynı şekilde toplam kaliteye ulaşmak olmalıdır. Bu kapsamda;

a. Dz.K.K.lığının misyon ve vizyonunun netleştirilmesi ve tüm üyelerce benimsenmesi sağlanmalıdır.

b.TKY uygulamalarını destekleyici birimlerin ve kişilerin bir araya geldiği organizasyonların oluşturulmalıdır.

c.TKY' nin imaja yönelik bir çalışma yerine üst yönetimin aktif olarak katıldığı bir yönetim uygulaması olarak ele alınmasının uygun olduğu değerlendirilmektedir.

d.Uygulamalara küçük problemlerle başlanması ve kazanılan başarıların yaygınlaştırılarak beceri kazandırılması sağlanmalıdır.

e.Personelin sorumlu kılınması ve sorumlulukları yerine getirebilecek yetki ile donatılması sağlanmalıdır.

f. Başarılı çalışma sonuçlarının bültenlerle sonuç raporu halinde yayınlanması ve başarılı birliklerin mükafatlandırılması sağlanmalıdır.

g.. TKY'yi personele sevdirmek ve bilinçlendirmek maksadıyla teknolojik imkanları kullanarak en alt birimlere kadar eğitim / seminerler verilmesi / düzenlenmesi sağlanmalıdır.

h. Günlük faaliyetleri de, TKY temelinde yürütmek için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

i. TKY uygulamalarında, iletişimi kolaylaştıracak yalın organizasyonlar oluşturulmalıdır.

j. Yapıcı eleştirilere teşvik eden, kullanan, aksi tutumların düzeltilmesine yönelik uygulama ve ortamların oluşturulması sağlanmalıdır.

k. TKY'yi "çiçek böcek" bir konumdan çıkartmak gerekmektedir.

l. Komutanlıklarca TKY içi ayrı bir finansman oluşturulmalıdır.

Ayrıca eğitim planında tabandan-tavana, yukarıdan-aşağıya doğru bir eğitim planı belirlemiştik. Peki her sene yüzlerce, binlerce yeni katılacak olan personelin eğitimleri ne şekilde, nasıl, ne zaman ve ne kadar maliyetle karşılanacak? Bu inanılmaz külfet ve maliyet gerektirmektedir. Bu sorunu da şu şekilde çözeceğimizi değerlendiriyorum: Tüm askeri okullarda yani Deniz Harp Okulu'nda, Astsubay Meslek Yüksekokulu'nda, Heybeli Ada Deniz Lisesi ve Karamürsel Bey Eğitim Merkezindeki eğitim müfredatına belirlemiş olduğum eğitim konuları konulursa, gencecik personel zaten kıt'alara TKY eğitimi almış olarak geleceklerdir. Dolayısıyla bu sefer tabandan-tavana bir eğitim modeli oluşmuş olacaktır. Doğrusunun bu olacağı değerlendirilmektedir. Tezin önceki bölümlerinde bahsedilen yani tavandan-tabana olan eğitim modeli zorunluluktan doğduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Askerlik Mesleğinin Değerleri Broşürü, *K.K.K.lığı Basımevi, 1996*

Aguayo, Rafael, Japon Mucizesinin Sırları, *Form Yayınları, 1994*

Arsuz Özel Eğitim K.lığı, *Süreç Geliştirme Timi, “El İncesi” Konulu TKY Çalışması Sonuçları, 2007*

Aktan, Can, *Organizasyon, <http://www.canaktan.org/yönetim>*

Arkış, Nurdoğan, *Türkiye’de K.K.Ç. Uygulamalarının Bir Değerlendirilmesi, Verimlilik Dergisi Özel Sayısı, 1999*

Baran, Nemci, *ABD Deniz Kuvvetleri’nde Toplam Kalitede Liderlik Felsefesi Ve Uygulaması, Yeni Türkiye Yayınları, 1999*

Bernillon Cerutti, *İmplanter Et Gerer La Qualite Totale, Les Editions D’organisation, 1988*

Büyük Larousse, 1993

Cumhurbaşkanlığı, *“Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayında İki Yıllık Uygulama Sonucunda Toplam Kalite Yönetimi’ne Yönelik Olarak Ortaya Çıkan Güçlükler, Alınan Dersler” Adlı Doküman, İtranet, 2004*

Capital&Arthur, *Andersen, 1997*

Creech, Bill, *The Five Pillars Of Tqm, New Mexico, 1994*

Çalışkan, İpek, *Takım Olma Becerisini Kazanmak, <http://www.kalder.org.tr>, 1998*

Dz.K.K.lığı, *TKY Hakkında Bilgi, Dz.K.K.lığı Personel Başkanlığı, Dz.K.K.lığı Basım Evi, 2000*

Dz.K.K.lığı, *Sürekli Gelişim Projesi, Güney Deniz Saha K.lığı, Dz.K.K.lığı Basım Evi, 2001*

Jablonsk, John, *Technical Management Consortium, Technical Management Consortium Inc., 1994*

Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Timaş Basım, 1992*

Dz.K.K.lığı, *Proje Geliştirme, Dz.K.K.lığı, Dz.K.K.lığı Basım Evi, 2002*

Dz.K.K.lığı, *Türk Dz.K.K.lığının Amerikan Donanmasından Temin Ettiği Videolar Serisi*

Doğan, Semih, *Harp Akademileri K.lığı, Yüksek Lisans Tezi, 2000*

TKY Videosu, *Amerikan Donanması, 2000*

Efil, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç Iso 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basım Evi, 1995*

Ekonomist Dergisi, *Çağın Yönetim Anlayışı "Toplam Kalite ve Yönetimi" ve Ulusal Kalite Hareketi, Ekim Sayısı, 1999*

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 1998*

Ersen, Rıfat, *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Alfa Yayınları, 1997*

Esin, Alp, *Kalite Politikası: Amaçların Belirlenmesi Kalite Planlaması Ve Audit Hazırlığı, Iso 9000 Kitabı, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 1992*

Eşer, Ömer, *Askeri Kaynak Yönetiminde Toplam Kalite Ve İsrafin Önlenmesi, Yeni Türkiye Yayınları*

Feigenbaum, Armand, *Total Quality Control, McGraw Hill, 1991*

Garvin, David, *Managing Quality: A Strategic And Competitive Edge, Usa The Free Pres, 1998*

Gen. Kur. Bşk.lığı, *TKY Uygulanabilir mi?, TSK Direktifi, Gen. Kur. Bşk.lığı Basım Evi, 2000*

Gevirtz, Michael, *Total Quality Management, Mc. Garv Hill, 1994*

Gn. Kur. Bşk.lığı, *Toplam Kalite Yönetimi, Gn. Kur. Bşk.lığı Basım Evi, 2000*

Grant, E.L., *Statistical Quality Control, International Student Edition, 1964*

Gözlü, Sıtkı, *Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.T.Ü. Yayınları, 1990*

Güney Deniz Saha K.lığı, *Sürekli Gelişim Projesi, Dz.K.K.lığı Basım Evi, 2001*

Ishikawa, Kaoru, *Introduction, To Quality Control*, 1999

İskenderun Deniz Üs K.lığı, *Vizyon Belirleme El Kitapçığı*, 2003

İskenderun Deniz Üs K.lığı, *Personel Başkanlığı, "Neden Toplam Kalite" Konulu Konferans Notları*, 2007

İslamoğlu, İslam, *Ekip mi Grup mu?*, <http://www.kalder.org.tr/kurumsal> yazı, 2007

İ.T.Ü., *Endüstriyel Kalite Kontrolü*, İ.T.Ü. Yayınları 1990

Koçel, Nurullah, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış*, 1995

Kantarıcı, İsmail, *"Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplum Kalitesi, İstanbul Basım*, 1999

Karyağdı, Gönül, *Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Dünya Gazetesi, Makale, 06.11.2000 Basımı*

Kavrakoğlu, İbrahim, *Kalite Güvencesi Iso 9000 Ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi, Isbn*, 1993

Kaydos, Murat, *Measuring, Managing, Managing And Maximizing Performance, USA, Productivity Pres*

Kal-Der

Kıpçak, Yüksel, *Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi, Mess Eğitim Yayınları*, 1993

Kimmel, Tim, *Güçlü Kişilikler*, Tim Yayınları, 1993

K.K.K.lığı, *Kara Havacılık Dergisi, K.K.K.lığı Basım Evi, Sayı 11*, 1998

Kocaalioğulları, Doğan, *Karamürsel Bey Eğt. Merkezi K.lığı, Yüksek Lisans Tezi*, 2004

Kal-Der, *TKY Sempozyumu Eğitim Notları*, 2006

Koç 2000, *Toplam Kalite Seminer Notları, Mart 93, Rev. 0*

Kovancı, Nemci, “Endüstri İşletmelerinde Kalite Grupları İle Kalitenin Geliştirilmesi...” Konulu Yüksek Lisans Tezi, 1990

Maliye Bakanlığı, Kocaeli Defterdarlığı, TKY'ye Geçişte Eğitim Planı, DMO Basım Evi, 2003

Milli Savunma Bakanlığı, TKY Uygulama Çalışmaları, İnternet <http://www.msb.gov.tr>

Gn. Kur. Bşk., TKY'nin Temelleri, İkmal Grup K.lığı Basım Evi Md., 2001

Montaigne, Jean, *La Qualitetotale Dans Lentreplise*, Les Editions D'organisation, 1986

Millar, *Total Quality Management*, R.M.G., 1995

Özalp, İnan, “İşletme Stratejisinin Yapısı Ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *E.A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Haziran 1992

Öztürk, Azim,, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ç.Ü. İ.İ.B.F., Nobel Kitab Evi, 2002

Öztürk, Azim, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, 1998

Özveren, N., *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, 1997

Pekdemir, Işıl, *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, Beta Basım, 1989

Pişiren, Lütfi, *Kurumsal Yazı*, <http://www.kalder.org.tr>, 2007

Pişiren, Lütfi, *Kurumsal*, <http://www.eso-es.net.tr>, 2007

Primer, *Total Quality Leader Office, Fundamentals Of Total Quality*, 1997

Power Aylık Dergisi, *Şirketler için Toplam Kalite Rehberi*, Şubat Sayısı, 1999

Roy, H. M., *Quality Questions, Quality Answers, Quality Progress*, 1990,

Selçuk, *Cumhuriyet Mitingleri, Motivasyon Konulu Makale*, Cumhuriyet Gazetesi, 2007

Sidi, Viktor, *Kogem 1997*

Smither&Jhon&Sandra, *Organization Development Strategies For Changing,Environments,*
Harper Collins College Publishers

Soylu, Kaan, *Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, 1998*

Şirvancı, Mete, *Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, Önce Kalite Dergisi, Yıl 2 Sayı 5,*
1992

Takım Çalışması, <http://www.google.com>, 2007

Takım Çalışması, <http://www.kariyer.net.tr>, 2007

TÜSİAD

T.C. Milli Savunma Bakanlığı, *Savunma Sanayi Geliştirme Ve Destekleme İdaresi, “Nato Kalite*
Temini Yayınlarının Tanıtımı Ve Uygulaması”, Sageb Semineri Notları, 1998

Weaver, Alain, *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşamalı Sistem Yayıncılık, 1998*

Werther, Keith, *Human Resources And Personel Management, Hill İnc., 1994*

Ytong A.Ş., *TKY Eğitim Notları, 1993*

6. Kolordu K.lığı, *Bakım Onarım Personel Başkanlığı, “TKY'nin Silahlı Kuvvetlere*
Uygulanabilirliği” Kitapçığı, K.K.K.lığı Basım Evi, 2007

EK A : KALİTENİN TARİHÇESİ

KALİTENİN TARİHÇESİ	
1700-1900	ite, daha çok zanaatkarların kişisel çabalarıyla belirleniyordu.
1875	derick W. Taylor işleri daha küçük ve daha kolay yapılabilir parçalara arak, daha komplike ürünlerin ve proseslerin uygulanmasında ilk ulamayı yapmıştır. Daha sonra Gilbreth ve Gantt katkıda nmuşlardır. Hedef üretkenlikti.
1900-1930	ıry Ford -montaj fabrikası- üretkenlik ve kaliteyi geliştirmek için daha ne çalışma metotları uygulamıştır. Hatasız montaj, kendini kontrol ve ses muayenesi kavramlarını geliştirmiştir.
1901	standartlar laboratuvarları Büyük Britanya’ da kuruldu.
1907-1908	&T sistematik muayeneye ve de ürünlerle, malzemelerin testlerine adı.
1908	S. Gosset; Guinness Biralardaki çalışmasında t-dağılımını tanıttı.
1915-1919	VI-İngiliz hükümeti “Tedarikçi sertifikası programı” na başladı.
1919	nik muayene kurumu İngiltere’ de kuruldu. Bu kurum daha sonra ite Güvence Enstitüsü oldu.
1920	&T Bell laboratuvarları kaliteyi, muayene ve testleri ve de ürün enirliliğini vurgulamak için kalite departmanlarını kurdu.
1920	.Dudding İngiltere’de General Elektrik’ te; elektrik ampullerinin kalite trolü için istatistiksel metotları kullandı.
1922-1923	.Fisher deneysel tasarım ve tarım bilimi uygulamaları üzerine bir seri el yazılar yayınlamıştır.
1924	A. Shewhart; Bell laboratuvarları teknik notlarında kontrol diyagramları ramını tanıtmıştır.
1928	oul edilir örnekleme metodolojisi, H. F. Dodge ve H.C. Ronning findan Bell laboratuvarlarında geliştirilmiş ve hassaslaştırılmıştır.
1931	A. Shewhart “İmalat ürünlerinin kalitesinin ekonomik kontrolü” nu im ve kontrol diyagramları metotlarında istatistiksel metotların anımı taslağını çizerek yayınladı.
1932	A. Shewhart Londra Üniversitesinde üretim ve kontrol diyagramlarında ististiksel metotlar eğitimi verdi.
1932-1933	iliz tekstil ve ağaç endüstrisi ve Alman kimya endüstrisi ürün/proses ştirme için deneysel tasarımı kullanmaya başladı.
1933	liyet istatistik kurumu “ Endüstriyel ve Zirai Araştırma Bölümünü” nü du.
1938	E.Deming; Shewart’i, Amerika Zirai bölümüne kontrol diyagramları rine seminerler vermesi için davet etti.
1940	erika savaş departmanı proses bilgilerini analizde kontrol agramlarının kullanımı için bir rehber yayınladı.
1940-1943	l laboratuvarları Amerika ordusu için askeri standart örnekleme planı ştirdi.
1942	ük Britanya’da istatistiksel metotlar ve kalite kontrol üzerine tedarik lanışmanlık bakanlığı kuruldu.
1942-1946	üstride kalite kontrol eğitim kursları verildi ve Kuzey Amerika’da eş ten fazla kurum kuruldu.
1944	üstriyel kalite kontrol yayınlanmaya başladı.
1946	klı kalite kurumlarının birleşmesiyle Amerikan kalite kontrol kurumu uldu.

1946	ning Amerika savaş bölümünün ekonomi ve bilimsel servisi tarafından Japonya'daki yeniden yapılanmaya yardım etmek üzere Japonya'ya davet edildi.
1946	on mühendisler ve bilim adamları sendikası kuruldu.
1946-1949	ning Japon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrol seminerleri vermek için Japonya'ya davet edildi.
1948	profesör G.Taguchi deneysel tasarım çalışmalarına başladı.
1950	ning Japonların endüstriyel yöneticilerini eğitmeye başladı ve Japon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrol metodu yaygın olmaya başladı .
1950	profesör K.Ishikawa sebep ve sonuç diyagramlarını tanıttı .
1950 ler	Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming, George D. Grant ve A.J.Duncan tarafından istatistiksel kalite kontrolde klasik kitaplar meydana çıkarıldı.
1951	A.V.Feigenbaum "Toplam kalite kontrol" adlı kitabının ilk baskısını yayınladı .
1951	Deming'in "Etkin Ürün Kontrolü ve Kalite Metodolojisi"nde başarılı olanlara verilmeye başlandı ve Deming Ödülünü çıkardı.
1951+	J.P. Box ve K.B.Wilson proses optimizasyonu için deneysel tasarımın temel prensipleri hakkında temel bir çalışma yayınladı. Bundan sonra uygulamalar endüstrisinde düzenli olarak gelişti.
1954	Joseph M. Juran bazı kalite geliştirme ve yönetimi eğitimleri vermek için Japonya'ya davet edildi.
1954	Walter A. Shewhart ve E.S. saygılarında Kümülatif toplam kontrol diyagramlarını tanıttılar.
1957	Joseph M. Juran ve F.M.Gryna'nın Kalite Kontrol El Kitabı ilk defa yayınladı .
1959	Journal of Applied Statistics (fizik, kimya ve mühendislik bilimleri için istatistik dergisi) kuruldu ve editörü J.Stuart Hunter oldu.
1959	Robert Üstel, ağırlıklandırılmış hareketli ortalama kontrol diyagramlarını tanıttı .
1959	Amerika'nın insanlı uzay uçuşları programı endüstriyi güvenilir ürünlere geçiş için ihtiyaç hakkında bilgilendiriyor ve bundan sonra güvenilirlik mühendisliği gelişiyor.
1960	J.P. Box ve J.S. Hunter; 2^{k-p} faktöryel dizaynı üzerine temel bir yazı yayınladılar.
1960	Japonya'da K.Ishikawa tarafından Toplam kalite çemberleri kavramı geliştirildi.
1961	Kalite ve verimlilik uluslararası konseyi Büyük Britanya'da İngiliz Kalite Konseyinin bir bölümü olarak kuruldu.
1960 lar	İstatistiksel kalite kontrol kursları Endüstri mühendisliği akademik programlarında yaygın olmaya başladı.
1960 lar	Yüksek hata programları belirli Amerika endüstrilerinde tanıtıldı.
1969	"Endüstriyel Kalite Kontrolü" dergisinin yayınlanması durdu yerine "Kalite Prosesi ve Kalite Teknolojisi" dergisi çıkarıldı (Editorü Dr. L.S. Shewhart)
1970 ler	Büyük Britanya'da NCQP ve "Kalite Güvence Enstitüsü" birleşerek İngiliz Kalite Kurumu oldu.
1975-1978	Deneysel tasarım üzerine kitaplar, mühendisler ve bilim adamları konferanslarında oryente edildi.
1975-1978	Deming Amerika'da "Kalite Çemberleri" ile ilgilenilmeye başlandı- Bu

	lam Kalite Yönetimi içinde gelişti.
1980 ler	lüstriyel dizayn metodu tanıtıldı ve büyük organizasyonlar tarafından pte edildi.
1980 ler	fesor G.Taguchi'nin deneysel tasarım çalışmaları ilk kez Amerika'da üldü.
1984	erikan İstatistik Kurumu (ASA) kalite ve verimlilik üzerine Ad Hoc nitesini kurdu. Bu daha sonra ASA'nin bir bölümü oldu.
1986	ç ve diğerleri Japonya'yi ziyaret ettiler deneysel tasarım ve diğer istiksel metotların kullanımı kadar hiçbir şey yaygın değildi.
1988	com Baldrige Uluslararası Ödülleri Amerikan Kongresi tarafından uldu.
1989	lite Mühendisliği" dergisi yayına girdi.
1990 lar	erikan endüstrisinde ISO 9000 sertifikalarına ilgi artıyor, Baldrige için vuranlar durmadan artıyor, bazı sponsorlar kalite ödülleri Baldrige erlerini temel alıyorlar.

EK-B: GYK'NIN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

GENEL YÖNLENDİRME KOMİTESİNİN SORUMLULUKLARI	MİSYON PERFORMANSINI GELİŞTİR	Dönüşüme Öncülük Et	Bilgi Edin	Sistem Görüş Açısını Belirle
				İ Tabanlı karar Vermeyi Kullan
				Proje Çalışmasını Yönlendir
				Planla, Uygula, Kontrol Et, Önem Al, Çevrimini Döndür
			Değişim Ajanı Gibi Davran	Çalışanların Yönetime Bağlılığını Sağla
				Organizasyonun Her Bir Üyesi Gibi Davran
				Organizasyonun Kurumsal Değişim Yönündeki Engelleri Kaldır.
				Organizasyonun Kurumsal Dönüşüme Doğru Öncülük Et
		Kaliteli Ortamını Oluştur.	Eğitim ve Öğretime Önem Ver	Yeni Prensiplerini, Yöntemlerini ve Araçlarını Öğren
				Yeni Prensipler ve Araçlarını Tartış
				Eğitim ve Öğretim Gereksimlerini Geliştir
				Organizasyonun İç Eğitim Kapasitesini Oluştur
			Kurumsal Değişime Öncülük Et	Organizasyonun Sahibi olarak katıl
				Organizasyonun Kurumsal Örneği Olarak Davran
				Organizasyonun '14 Noktasını Uygula
				Organizasyonun Değerlendirme Sonuçlarına Göre Hareketleri Yap
		Süreç Gelişimine ve Yeniliklere Liderlik Yap	Süreç Gelişiminden Emin Ol	En İyi Projeleri Seç
				Organizasyonun Kalite Yürütme Kuralları Oluştur
				Organizasyonun Kalite Yürütme Kurullarına Eşlik Et
				Organizasyonun Kalite Sorunlarının Sebeplerinin Geliştirilmesi Üzerinde Çalış
			Kaynakları Sağla	Organizasyonun İnsan, İnsan ve Para Sağla
				Organizasyonun Kaynakları Yetiştir
				Organizasyonun Kalite Felsefesini Geliştir
				Organizasyonun Kalite Planı Geliştir
Stratejik Planlamaya Başla	Stratejik Planlamaya Başla	Organizasyonun Stratejik Gereksimlerini Belirle		
		Organizasyonun Stratejik Süreçlerini Tanımla/Seç		
		Organizasyonun Stratejik Planı Yaygınlaştır		
		Organizasyonun Stratejik Planının Uygulanmasını Yönet		
	Stratejik Yönetime Geç	Organizasyonun Stratejik Planını Gözden Geçir		
		Organizasyonun Stratejik Planını Güncelleştir		

EK-C: BİRLİK TKY KOORDİNATÖRÜNÜN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

TKY KOORDİNATÖRÜN SORUMLULUKLARI	MİSYON PERSORMANSINI GELİŞTİR	nüşüme İçin lerlere Yardım Et	gi Edin	Sistem Görüş Açısını Destekle
				ri Tabanlı kara Vermeye Devam Et
				ip Çalışmasını Teşvik Et
				nlara, Uygula, Kontrol Et, Önem Al, Çevrimini Öğret
			rum İçin nışman Gibi vran	Liderlere Danışmanlık Yap
				etik Kitleyle Çalış
				mutanın Sesi Ol
				ğışimin Önündeki Engellerin Belirlenmesine Yardım Et
		lite Ortamını aştırulmasına rdım Et.	itim ve retime Önem	erleri Eğit/Öğret
				itim Planının Geliştirilmesinde KYK' ye Yardım Et
				ruma Eğitim ve Öğretim Sağla
				lite Danışmanları İle Birlikte Çalış
			rumsal ğışime Destek ğla	aliyetlerin Gerçekleştirilmesinde Liderlere Yardım Et
				Noktanın Uygulanmasına Yardım Et
				Y Yöntem ve Araçların Hakkında Tavsiye Ver
				rumsal Değerlendirme İle İlgili Tavsiye Ver
		reç lişimiÇabalarını stekle	reç Gelişimine rdım Et	ot Projeler İçin Seçim Kıstaslarını Sağla
				Y Üyelerinin Belirlenmesine Yardım Et
				nel Sebeplerin Belirlenmesine Yardım Et
			küman Sağla	lite Danışmanlarının Etkinliklerini Koordine Et
				Y Çabalarını Yayım
				ordinasyon İçin İletişim Ağı Kur
		atejik Planlama İlgili vsiyelerde Bulun	Stratejik nlamaya stek Sağla	atejik Planlama Süreci Konusunda KYK' yi Eğit
				lite Felsefesinin Geliştirilmesini Destekle
ışteri Gereksinimlerinin Belirlenmesiyle İlgili Tavsiye Ver				
emli Süreçlerin Tanımlanmasına Yardım Et				
atejik netimin unmasını ğlamaya Çalış	atejik Yönetim Süreci İle İlgili Tavsiye Ver			
	nın Yayılmasına/Uygulamasına Yardım Et			
	rlenenin Gözden Geçirilmesine Yardım Et			
	atejik Planı Güncelleştirilmesi İçin Tavsiye Ver			

ÖZGEÇMİŞ
Volkan TOKTAŞ
Çağ Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
33800, Tarsus/Mersin

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi Ve Yeri : 08.02.1983-İstanbul
Medeni Durum : Bekar
Ehliyet Sınıfı Ve Yılı : B Sınıfı-2002
Tel : (326) 6189949-2316
E-Posta : volkan_toktas@mynet.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

2005-2007 Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Mersin
2003-2005 Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Lisans (Dikey Geçiş)
2001-2003 Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletmecilik, MYO, Afyon
1996-2000 Medine Tayfur Sökmen Lisesi, EA Bölümü, İstanbul

İŞ DENEYİMİ

2004-2005 Kent Gıda, Süper Visior, İstanbul
2005 Devam Ediyor Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Takım Komutanı

STAJ DENEYİMİ

2003 Pendik Belediyesi, Hesap İşleri Müdürlüğü, İstanbul
2004 Real Hipermarketleri, Satın Alma, İstanbul

YABANCI DİL

İngilizce

BİLDİRİLER

Korkmazürek, H., Toktaş, V., (2007) ‘Dz.K.K.lığının TKY’ye Geçiş Sürecinde Eğitim Modeli’
Bildiri, Emniyet Ve Kaza Önleme Konferansı, Emniyet Ve Kaza Önleme Kitapçığı, Dz.K.K.lığı
Basımevi, s. 98-102

SEMİNER VE KONGRELER

Afyon Kocatepe Üniversitesi-Vergilendirme, Yazılı Sunum, 2003
Dz.K.K.lığı-ODTÜ TKY Konferansı, 2004
Kal-Der- TKY Konferansı, 2004
ÇYDD-Cumhuriyette Birey Olmak Konulu Konferans, 2006
MKÜ-Ermeni Soykırımını Emperyalist Bir Yalandır Konulu Konferans, 2007
KKK.lığı, Türkiye’de Sigortacılık Konulu Konferans, AXA OYAK, 2007

KURSLAR

Bilgisayar Programları Kursu-İstanbul Asrın Bilgisayar Kursu
MS Office Programları, Word, Excel, Powerpoint, 2000
Nezakat Kuralları Eğitimi-Dz.K.K.lığı, 4 Hafta-2004
Öğretim Tekniği Kursu-Dz.K.K.lığı, 3 Hafta-2006
İngilizce Dil Kursu-Arı Dil Eğitim Merkezi (Hatay), 6 Ay, 2006

TKY Kursu, Dz.K.K.lđı, 4 Hafta, 2006

SOSYAL VE KÜLTÜREL ÜYELİKLER

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dağcılık Klubü Üyeliği
Kınalı Ada, Olimpik Su Sporları Merkezi Üyeliği