

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

82310

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ**

82310

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Habibe ERKEK**

**Anabilim Dalı : İşletme - Yönetim ve Organizasyon**

**Danışman : Prof.Dr. Alptekin GÜNEL**

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**KOCAELİ 1999**

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tezi Hazırlayan : Habibe ERKEK**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No : 02.03.1999 – 99/6**

**Prof.Dr.Alptekin Günel**

**Yrd.Doç.Dr. Yıldız Güzey**

**Prof.Dr.Ali Akdemir**



**MART 1999**

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ

TEZ ÖZETİ

1950'lerden bu yana başarısı Japon firmalarının öncülüğündeki uygulamalarla kanıtlanmış ve günümüzün alternatifsiz yönetim anlayışı olan "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışı; şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet güçlerini artırabilmeleri başka bir deyişle baş döndüren hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için mutlaka benimseyip uygulamaları gereken bir anlayıştır. Nitekim, önce ABD ve sonra Avrupa'da birçok büyük şirket, Japon firmalarının rekabet üstünlüğünü yoketmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yönetim anlayışı olarak bu yolu seçmişlerdir.

Ülkemizin önde gelen kuruluşları da 1990'ların başından itibaren bu yolda ilk adımları atmaya başlamışlardır. Bugün ülkemizde iki uygulama tipinden söz etmek mümkündür :

1. Gerçekten Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla yönetilen şirketler,
2. "Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla yönetiliyor" dedirtmek için yetersiz ve bilinçsiz uygulamalara yer veren şirketler.

Burada önemli olan, şirketlerin bu yönetim anlayışını ne derece uyguladıkları ve ne derece başarılı oldukları sorularının yanıtının nasıl bulunacağıdır. TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü ve Değerlendirme Metodları aranan yanıtı vermektedir.

Ulusal Kalite Ödülü ile TÜSİAD ve KALDER'in ortak amacı, Toplam Kalite'yi başarı ile uygulayan kuruluşların örnek modeller olarak ortaya çıkartılması ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ülkemizde daha yaygın bir biçimde uygulanmasının teşvik edilmesidir.

TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli, Kuruluşların tüm fonksiyonlarında uygulanabilir bir modeldir. Bu modelin başarısının mutlaka ölçülmesi gerekir. Yani, bu modeli uygulamayı planlayan kuruluşların şirket içine yönelik olarak modele göre eksik ve kuvvetli yanlarını görmeleri ve eksik yanları için iyileştirmeler planlayıp uygulamaları gerekir. Modelde bu çalışmalar Özdeğerlendirme olarak adlandırılır. Amaç aynı olmakla birlikte değişik Özdeğerlendirme metodları vardır. Şirketler bu metodlar içerisinde kendi yapılarına bağlı olarak bir tanesini seçmelidir.

Sonuç olarak TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü sürecinde kendini kanıtlayan şirketler Toplam Kalite Modeli'ni gerçek anlamda uygulayan şirketlerdir. Bu şirketlerin sayısının artması aynı zamanda Toplumsal Kalite Düzeyi'nin de artması anlamını taşıyacaktır.

Tezi Hazırlayan : Habibe ERKEK  
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Alptekin GÜNEL  
Tez Kabul Tarihi : 02.03.1999 – 99/06  
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ali Akdemir  
Yrd.Doç.Dr. Yıldız Güzey

KOCAELI UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
MANAGEMENT AND ORGANISATION

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND NATIONAL QUALITY AWARD

ABSTRACT

The concept of Total Quality Management which has been proven since 1950's in the applications led by Japanese companies which is the unique method of management in our day is a concept that must be adapted and implemented in order for the companies to survive and to increase their competitive power, in other words to keep pace with the fast changes. Thus, many large companies in the USA and Europe have chosen this method of management to eliminate the competitive superiority of Japanese companies and to survive.

The leading organisations in our country have also began to make the first step on this way since the beginning of 1990's. Today there are two types of application in our country :

1. Companies that are indeed directed by the concept of Total Quality Management.
2. Companies that allow for inadequate applications in order to seem like "being directed by the concept of Total Quality Management".

What counts here is how we shall find answers to questions such as to what extent these companies apply this concept and to what degree they are successful. The answer lies in TÜSİAD-KALDER National Quality Award and Evaluation Methods.

Through the National Quality Award TÜSİAD and KALDER both aim to find out and make samples from those companies that successfully implement Total Quality and to encourage others to implement the concept of total quality management more extensively.

TÜSİAD-KALDER Total Quality Model is one that can be applied to all functions of an organisation. The success of this model must be measured. In other words, the companies that plan to implement this model must see their strengths and weaknesses within the company as compared to the model, and make and apply improvement plans for their weaknesses. In the model, these studies are named as Self-Evaluation. There are several methods of self-evaluation all aiming at the same target. The companies should choose among these the one that best suits their structure.

In conclusion, the companies that prove themselves in the process of TÜSİAD-KALDER National Quality Award are those that actually implement Total Quality Model. The increase in the number of these companies shall mean that the level of Quality in the Society has increased.

Prepared by : Habibe ERKEK  
Thesis Advisor : Prof.Dr. Alptekin GÜNEL  
Date of acceptance : 02.03.1999 – 99/06  
Jury Members : Prof.Dr.Ali Akdemir  
Asst.Prof. Yıldız Güzey

## **ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR**

Bu çalışmada, Ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bir moda şeklinde hızlı ama bilinçsizce yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan tabloda acaba şirketlerin bu yönetim anlayışını ne derece uyguladıkları sorusunun yanıtı aranmış ve bu amaca yönelik olarak TÜSİAD ve KALDER'in ortak organizasyonu olarak karşımıza çıkan Ulusal Kalite Ödülü ile ilgili literatür taraması ve uygulamalar irdelenmiştir.

Yazar, bu konuda çalışma olanağı veren ve yönlendiren sayın Prof.Dr. Alptekin Günel'e, çalışmasına önemli derecede katkıda bulunan eşi Ergin Erkek'e, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekretaryasına, dökümantasyon konusunda yardımcı olan FEDERAL-MOGUL İzmit Piston Ve Pim Üretim Tesisleri A.Ş.'ye ve çocuklarının bakımı ile bu çalışmaya destek veren Anne ve Babasına teşekkürlerini sunar.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR .....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
TABLolar LİSTESİ .....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
BÖLÜM I : ARAŞTIRMANIN TANITIMI VE ÖNEMİ .....	1
BÖLÜM II : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANITIMI .....	3
2.1. Kalite Kontrolünden Toplam Kalite Yönetimine .....	3
2.1.1. Yönetimde Değişim Süreci .....	4
2.1.2. Kalite Kontrolde Değişim Süreci .....	4
2.2. Toplam Kalite Yönetimi nedir ? .....	5
2.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Öğeleri .....	9
2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği .....	10
2.3.2. Müşteri Odaklılık .....	10
2.3.3. Çalışanların Eğitimi .....	10
2.3.4. Takım Çalışması .....	11
2.3.5. Sürekli İyileştirme / Geliştirme Faaliyetleri ( KAIZEN) .....	11
BÖLÜM III : TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İÇİN AVRUPA MODELİ ( EFQM MODELİ ) .....	13
3.1. EFQM ve Toplam Kalite Yönetimi için Avrupa Modeli .....	13
3.1.1. Modelin Tarihçesi .....	13
3.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Avrupa Modeli .....	14
3.1.3. Modelin Kullanılışı ve Sürekli Gelişmesi .....	15

3.1.4. Modelin Puanlama Sistemi .....	15
3.1.4.1. Etkenler .....	15
3.1.4.2. Sonuçlar .....	16
3.2. Uluslararası Kalite Ödülleri .....	16
3.2.1. Deming Ödülleri .....	17
3.2.2. Malcolm Balridge ABD Ulusal Kalite Ödülü .....	18
3.2.3. Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü .....	18
<b>BÖLÜM IV : ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ .....</b>	<b>20</b>
4.1. TÜSİAD'ın tanıtımı .....	20
4.1.1. Kuruluş .....	20
4.1.2. TÜSİAD Misyonu .....	20
4.1.3. TÜSİAD Faaliyet Alanları .....	21
4.1.3.1. Ekonomik araştırmalar .....	21
4.1.3.2. Sanayi ve Şirket işleri .....	21
4.1.3.3. Teknoloji ve Kalite Yönetimi .....	21
4.1.3.4. Sosyal Politikalar .....	21
4.1.3.5. Meslek Örgütleriyle İlişkiler .....	21
4.1.3.6. Parlamentoyla İlişkiler .....	22
4.1.3.7. Dış İlişkiler .....	22
4.1.4. Avrupa ile İlişkileri .....	22
4.2. KALDER'in tanıtımı .....	22
4.2.1. Kuruluş .....	22
4.2.2. Misyonu .....	23
4.2.3. Vizyon .....	23
4.2.4. Stratejiler .....	23
4.2.5. Faaliyet Alanları .....	23
4.2.5.1. Ulusal Kalite Kongresi .....	23
4.2.5.2. Eğitim Seminerleri .....	24

4.2.5.3. Çalışma Grupları .....	24
4.2.5.4. Kalite Kütüphanesi .....	24
4.2.5.5. Aylık Kalite Sohbetleri .....	24
4.2.5.6. Diğer Faaliyetler .....	25
4.2.6. Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü .....	25
4.3. Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Yönetimi Modeli .....	25
4.3.1. Kriter 1 : Liderlik .....	27
4.3.2. Kriter 2 : Politika ve Strateji .....	29
4.3.3. Kriter 3 : Çalışanların Yönetimi .....	30
4.3.4. Kriter 4 : Kaynaklar .....	31
4.3.5. Kriter 5 : Süreçler .....	32
4.3.6. Kriter 6 : Müşteri Tatmini .....	34
4.3.7. Kriter 7 : Çalışanların Tatmini .....	35
4.3.8. Kriter 8 : Toplum Üzerindeki Etki .....	36
4.3.9. Kriter 9 : İş Sonuçları .....	37
4.4. Ödül Başvuru ve Değerlendirme Süreci .....	38
4.5. Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli için Özdeğerlendirme Süreci ve Yöntemleri .....	41
4.5.1. Özdeğerlendirmenin Yararları .....	41
4.5.2. Özdeğerlendirme Çeşitleri .....	42
4.5.2.1. Ödül Simülasyonu Yaklaşımı .....	42
4.5.2.2. Özdeğerlendirme Formu Yaklaşımı .....	42
4.5.2.3. Matris Şema Yaklaşımı .....	42
4.5.2.4. Pratik Uygulama Yaklaşımı .....	47
4.5.2.5. Eş Katılım Yaklaşımı .....	47
4.5.2.6. Anket Yaklaşımı .....	47
4.5.3. Sonuç .....	50



<b>BÖLÜM V : BRISA'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ</b>	
<b>UYGULAMALARI .....</b>	<b>51</b>
5.1. Şirket Hakkında Kısa Tanıtım Bilgileri .....	51
5.2. BriSA'da Toplam Kalite Yönetimi .....	51
5.3. BriSA'da TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli	
Kriterlerine Göre Uygulamalar .....	54
5.3.1. Liderlik .....	54
5.3.2. Politika ve Strateji .....	59
5.3.3. Çalışanların Yönetimi .....	65
5.3.4. Kaynaklar .....	69
5.3.5. Süreçler .....	72
5.3.6. Müşteri Tatmini .....	80
5.3.7. Çalışanların Tatmini .....	86
5.3.8. Toplum Üzerinde Etki .....	90
5.3.9. İş Sonuçları .....	91
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>98</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>100</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 : Süreçlerin Bütünleşmesi .....	3
Tablo-2 : Klasik Yönetim ile TKY'nin Karşılaştırılması .....	8
Tablo-3 : Toplam Kalite Yönetimi için Avrupa Modeli .....	14
Tablo-4 : CAbE Toplam Kalite Değerlendirme Modeli .....	19
Tablo-5 : TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli .....	26
Tablo-6 : TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü Değerlendirme Organizasyonu .....	39
Tablo-7 : TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü Başvuru ve Değerlendirme Süreci Aşamaları .....	39
Tablo-8 : Özdeğerlendirme Süreci .....	43
Tablo-9 : Ödül Simülasyonu Yaklaşımı ile Özdeğerlendirme Süreci .....	44
Tablo-10 : Özdeğerlendirme Formu Yaklaşımı için bir örnek form .....	45
Tablo-11 : Matris Şema Yaklaşımı .....	46
Tablo-12 : Eş Katılım Yaklaşımı Süreci .....	48
Tablo-13 : Bir Anket Yaklaşımı Örneği .....	49
Tablo-14 : BriSA Toplam Kalite Evreleri .....	53
Tablo-15 : BriSA Toplam Kalite Komiteleri .....	54
Tablo-16 : BriSA Onurlandırma Yöntemleri .....	57
Tablo-17 : BriSA Onurlandırma Aktiviteleri (1991-1995) .....	57
Tablo-18 : BriSA Politikalarla Yönetim Modeli .....	59
Tablo-19 : BriSA Politika ve Strateji Haritası .....	60
Tablo-20 : BriSA Toplam Kalite Politikası .....	61
Tablo-21 : BriSA Orta/Uzun Vadeli Politika Planlama Süreci .....	62
Tablo-22 : BriSA Kısa Vadeli Politika Planlama Süreci .....	62

Tablo-23 : BriSA'da Politikaların Duyurulması Süreci .....	64
Tablo-24 : BriSA'da TK komiteleri - Ana Politikalar İlişkisi .....	65
Tablo-25 : BriSA kapsam dışı personel performans değerlendirme süreci .....	67
Tablo-26 : BriSA'da kullanılan iletişim araçları ve kullanım amaçları matrisi ...	68
Tablo-27 : BriSA bilgi sistemleri yönetimi süreci akış şeması .....	70
Tablo-28 : BriSA ikmal politikası .....	71
Tablo-29 : BriSA süreç yönetim komitesi yapısı .....	72
Tablo-30 : BriSA kritik süreç belirleme yöntemi .....	74
Tablo-31 : Kritik süreç oluşum örneği .....	75
Tablo-32 : BriSA süreç yönetimi öğeleri .....	76
Tablo-33 : 10-Adım tekniği .....	77
Tablo-34 : Süreç iyileştirme tekniği .....	77
Tablo-35 : BriSA süreç değişikliği yöntemi .....	79
Tablo-36 : BriSA bayi anketi soruları.....	80
Tablo-37 : BriSA otomotiv endüstrisi müşterileri için anket soruları .....	82
Tablo-38 : Distribütörler için müşteri tatmini araştırma soruları .....	83
Tablo-39 : Çalışan memnuniyetinde konuların önem derecesine göre sıralanması .....	87
Tablo-40 : Kapsam dışı personel anket değerlendirmesi .....	88
Tablo-41 : Kapsam içi personel anket değerlendirmesi .....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 : Yönetim Anlayışları .....	6
Şekil-2 : Kalite Tekerleği ( Deming Döngüsü ) .....	12
Şekil-3 : BriSA Politika Yayınım Üçgeni .....	63
Şekil-4 : BriSA süreç döngüsü .....	73
Şekil-5 : 5P planına göre yapılan bayi anketlerinin yıllara göre değerlendirmesi .....	81
Şekil-7 : Distrübütörler için uygulanan memnuniyet anketi sonuçları .....	84
Şekil-6 : OEM müşterileri anketinin yıllara göre değerlendirmesi .....	83
Şekil-8 : OEM tarafından onaylanan ürün adetleri .....	85
Şekil-9 : Doğrudan sevkiyat adetleri .....	85
Şekil-10 : Kapsam dışı personel yıllara göre genel memnuniyet derecesi .....	87
Şekil-11 : Kapsam içi personel yıllara göre genel memnuniyet derecesi .....	88
Şekil-12 : Yaratılan katma değer yılara göre dağılımı .....	92
Şekil-13 : Yıllara göre net satış hasılatları .....	92
Şekil-14 : Yıllar itibari ile SSM / net satış oranları .....	92
Şekil-15 : Yıllar itibari ile brüt kar / net satış oranları .....	93
Şekil-16 : Yıllara göre faaliyet karı / net satış oranları.....	93
Şekil-17 : Yıllar itibari ile vergi sonrası kar / net satış oranları .....	93
Şekil-18 : Yıllara göre ürün stoğu çevrim hızı .....	94
Şekil-19 : Yıllara göre hammadde stoğu çevrim hızı .....	94

## BÖLÜM 1

### ARAŞTIRMANIN TANITIMI VE ÖNEMİ

Günümüzden 20 yıl kadar geçmişe bir göz atarsak çok hızlı yaşanan bir karmaşadan bahsetmek mümkün. Bu karmaşanın altında yatan ana nedenin ülkelerin birbirlerine üstünlük sağlama çabaları, yada bir başka deyişle, yaşamlarını devam ettirme savaşı olduğu kabul edilebilir.

Rejimler çöküyor, duvarlar yıkılıyor, ülkeler parçalanıyor. Bu tablo üzerinde büyük firmalar modern yayılmacılık yani moda deyim küreselleşme olgusunu temel alıp yeni stratejiler belirliyorlar, bölgesel topluluklar yoluyla yeni ekonomik güçler oluşturulmaya çalışılıyor.

Devletler küçülürken pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan büyük firmalar orijinleri ülkelerin gücünde ölçüt teşkil ediyorlar.

1923 İzmir İktisat kongresinde Büyük Devrimci Atatürk'ün altını çizdiği şu sözleri sanki bugünleri anlatıyor :

**“ Siyasal ve Askeri zaferler ne denli büyük olursa olsunlar, iktisat zaferleri ile taçlanmazlar ise elde edilen zaferler kalıcı olamaz, az zamanda söner. ”**

Gerçekten de büyük şirketlerin ekonomik zaferleri dünya üzerinde etkin rol oynuyor. Ekonomik zaferlerin kazanılmasında başarının tek yolu ise hızlı yaşanan değişime ayak uydurmaktan geçiyor.

Değişime ayak uydurmak ; Batılı birçok şirketin 1980'lere kadar savunduğu gibi birkaç teknokratın üstün zekasını kullanmakla değil , topyekün şirketin tüm çalışanlarının beyin gücünün şirket amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılması ile mümkün olabilir.

1950'lerden bu yana başarısı Japon firmalarının öncülüğündeki uygulamalarla kanıtlanmış ve günümüzün alternatifsiz yönetim anlayışı olan “ toplam kalite yönetimi ” anlayışı ; şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet güçlerini artırabilmeleri, daha açıkçası başdöndüren bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için mutlaka benimseyip uygulamaları gereken bir anlayıştır.

Nitekim, önce ABD ve sonra Avrupa'da birçok büyük şirket Japon firmalarının rekabet üstünlüğünü yoketmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yönetim anlayışı olarak bu yolu seçmişlerdir.

Ülkemizin önde gelen kuruluşları da 1990' ların başından itibaren bu yolda ilk adımları atmaya başlamışlardır.

Bununla birlikte, pazar - şirket etkileşiminde önemli bir kilometre taşı olarak görülen toplam kalite yönetimi anlayışının şirketler tarafından benimsenmesi ve uygulanıyor olması bugünlerde yara almaya başlamıştır.

Bugün ülkemizde iki tip uygulamadan söz etmek mümkündür :

1. Gerçekten Toplam Kalite anlayışla yönetilen şirketler
2. Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla yönetiliyor dedirtmek için yetersiz ve bilinçsiz uygulamalara yer veren şirketler.

Bu durumda, gerçek uygulamaların ortaya çıkmasına ve kamuoyunun ve pazarın doğru yönde bilgilendirilmesine ihtiyaç olabilir.

Bu çalışmada şirketlerin bu yönetim anlayışını ne derece uyguladıkları sorusunun yanıtı aranmış ve bu amaca yönelik olarak TÜSİAD ve KALDER'in ortak organizasyonu olarak karşımıza çıkan Ulusal Kalite Ödülü ve değerlendirilmesi ile uygulamalar irdelenmiştir.

Çalışmada temel varsayım, işletmelerin ISO 9000 Kalite sistem sertifikalarından birisini aldıktan sonra Kalite olgusuna aynı heyecanla yaklaşmadıklarıdır. Çalışmanın en önemli kısıtı ise ISO 9000 belgelerinden birisine sahip kuruluşların kritik bir irdelemeye sahip olmamalarıdır.

Yukarıda belirtilen varsayım ve kısıt altında, TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü ile ilgili detaylar araştırılıp kaynaklar temin edilerek, ortaya konmuş olan Toplam Kalite Yönetimi Modeli tanımlandıktan sonra, 2.bölümde, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili teorik bilgiler aktarılmış, 3. bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi için Avrupa Modeli olarak Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) tarafından ortaya konan model tanıtılmıştır.

4. bölümde Tüsiad ve Kalder ayrı ayrı tanıtılmış ve daha sonra da aynı bölüm içerisinde Ulusal Kalite Ödülü ve Ödül kriterleri açıklanmıştır. Modelin ne derece uygulandığını ortaya koyan ve aynı zamanda da Ödül başvuru sürecine yardımcı olan Özdeğerlendirme Yöntemleri verilmiştir.

Yine çalışmanın 5.bölümünde, bu modeli uygulayan ve başarısını aldığı Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile kanıtlamış olan Brisa'nın modeli algılama şekli ve uygulamaları detaylı olarak verilmiştir.

Bu çalışmanın esas nedeni olan sözde TKY uygulayan şirketlerin incelenmesi için girişimlerde bulunulmuş fakat olumlu sonuç alınamamıştır. O nedenle de başarılı şirketler kategorisinde başı çeken Brisa uygulamaları ile yetinilmek zorunda kalınmıştır.

Yazarın zaman ve ikametgah problemi nedeni ile de, açıklık politikası güttüğü halde diğer başarılı şirketler ile ilgilenme fırsatı yaratılamamıştır.

## BÖLÜM II

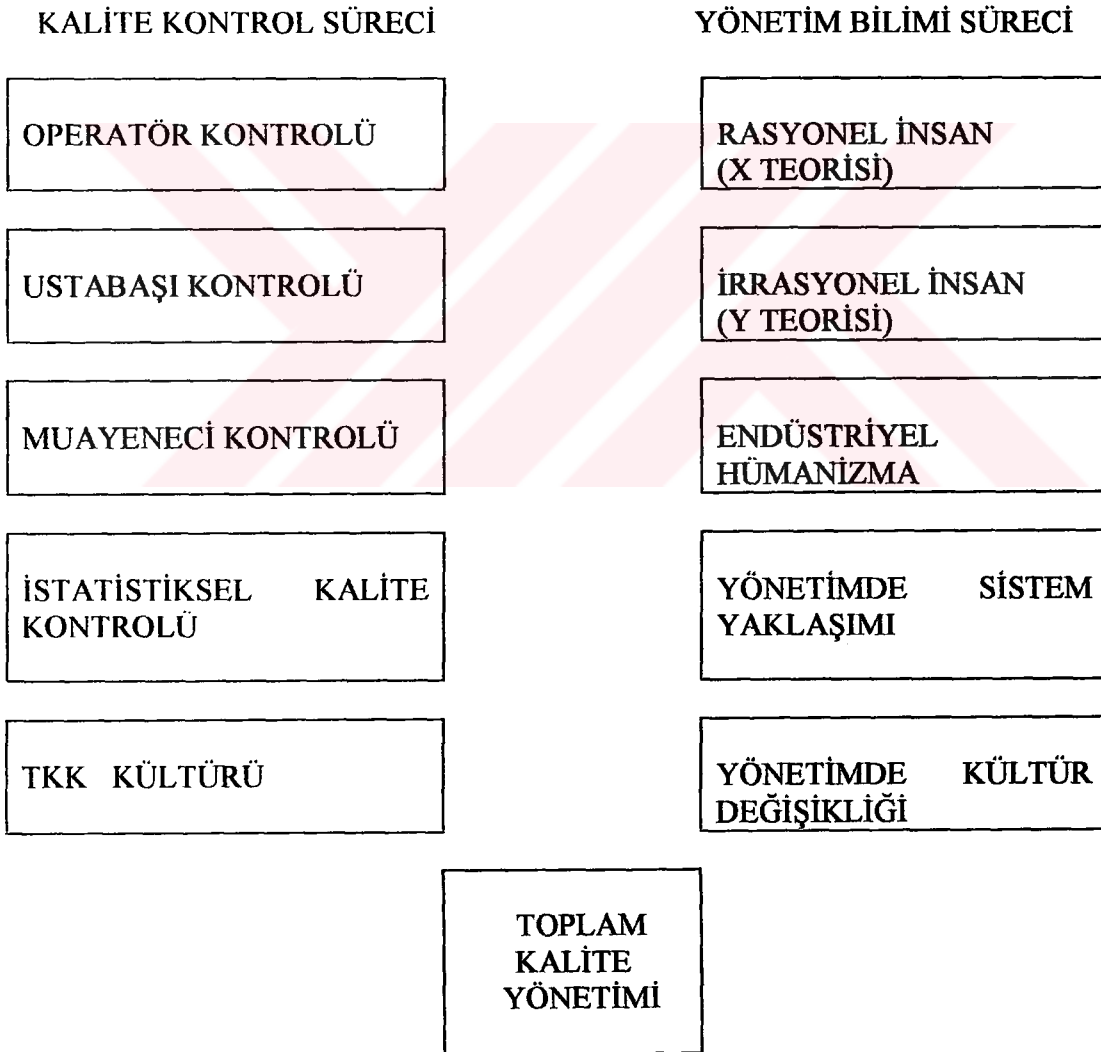
### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TANITIMI

#### 2.1. Kalite Kontrolünden Toplam Kalite Yönetimine

Toplam Kalite Yönetimi için, yönetim teorilerinin dayandığı teknikleri, yöntemleri ve yaklaşımları günümüzün rekabet ortamında ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentezdir denilebilir.

Bu sentezin bir dalında Kalite kontrol çeşitli aşamalardan geçmiş, öteki dalında ise Yönetim teknikleri sürekli gelişim göstererek sonuçta günümüzde bir sentez olarak Toplam Kalite Yönetimi anlayışını oluşturmuşlardır. ( Tablo - 1 )<sup>(1)</sup>

**Tablo - 1 : Süreçlerin Bütünleşmesi.**



(1) Gönül Yenersoy. **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota yayınları, İstanbul, 1997, sy.42

### 2.1.1. Yönetimde Değişim Süreci

Yönetimde ilk aşama 1900'lü yıllarda Weber ile başlayan "rasyonel insan" dönemidir. Bu dönemde insanlara birer makina gibi bakılır ve "insan kaytarmaya meyillidir, o nedenle kontrol edilmelidir." görüşü hakimdir. ( X teorisi )

1927'li yıllarda irrasyonel insan dönemi başlamış, yani takım çalışması ruhu oluşmuştur. Bu dönemi Endüstriyel Hümanizma olarak anılan dönem izlemiştir fakat 1950 - 1960'larda gelişen teknoloji kapitalizmin ferdiyetçi düşünce sisteminden etkilendiği için, Endüstriyel Hümanizma uygulama alanlarına aktarılamamıştır.

Endüstriyel Hümanizma döneminin uzantısı olarak, yönetimde sistem yaklaşımları dönemi günümüze kadar gelmiştir. Fakat, son dönemlerdeki gelişmeleri "Kültür Değişikliği" olarak değerlendirebiliriz. Bu dönemde ifade edilen görüşler şöyledir <sup>(2)</sup>:

- \* İnsan firmaların en değerli varlığıdır. Onu seçmek, eğitmek ve kullanmak gerekir.
- \* Kararlar ve görevler mümkün olan en alt seviyede alınmalı ve uygulanmalıdır.
- \* Bilgi açık olmalıdır. Grup çalışmaları teşvik edilmelidir.

### 2.1.2. Kalite Kontrolde Değişim Süreci

19. yüzyılın sonunda endüstri devrimi sonrası küçük imalat atölyelerinde yapılan üretimde ürünün kalitesinden doğrudan işi yapan operatörler sorumlu idi.

20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetimi yaklaşımları yetersiz kalmıştır ve bu durum üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin bir araştırmanın yapılmasına neden olmuş ve işte bu noktada F.Taylor , fabrikalarda rasyonel insan dönemi varsayımlarına dayanan bir üretim yönetim sistemi uygulanmasını önermiştir. Önerilen bu sistemin en belirgin özelliği aşırı iş bölümüne dayanmak ve çalışanlara birer makina gözüyle bakmak olarak özetlenebilir. Yani, makinalardan beklenen iş belli olduğu gibi, insanlardan da görev tanımlarında işaret edilenlere göre çalışmaları beklenmeli ve bunun ötesinde birşey istenmemelidir. Bunun gereği olarak, bu dönemde kalite kontrol sorumluluğu imalattan alınıp benzer işleri yapan işçilerin bağlı olduğu ustabaşlarına verilmiştir.

I. Dünya Savaşı yıllarında imalat sistemleri daha karmaşık hale gelince çok sayıda işçinin bir ustabaşına rapor vermesi zorlaşmış, o nedenle de görevleri sadece yapılan işi kontrol etmek olan muayeneciler tayin edilerek, yeni bir anlayışa geçilmiş ve bu uygulama 1930'lara kadar devam etmiştir.

Kalite kontrolün dördüncü aşaması olan İstatistiksel Kalite Kontrolü (İKK) ise ilk kez Bell laboratuvarlarında (1930) Dr. W.A.Shewhart tarafından başlatılmış ve bu yöntem daha sonra giderek yaygınlaşan büyük parti üretimlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Kitle üretimlerinde adetlerin yüksek olması %100 muayeneyi olanaksız kıldığından, örnekleme yaparak tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik İKK, gerçekten büyük faydalar sağlamış, muayenecilerin rolü değişerek sayıları azalmıştır.

(2) Ibid, sy.44



İstatiksel Kalite Kontrol uygulamalarının özellikle 2. Dünya Savaşı yıllarında kendini iyice kabul ettirdiği ve hatta savaşın İKK ve İstatistik teorisi sayesinde kazanıldığı bile söylenmiştir.<sup>(3)</sup>

Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, 2.Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü yönünde gelişmeye başlamış ve 1950'li yıllarda Japonya'daki çalışmaları ile W.Edvard Deming ve J.M. Juran bu alanda büyük isim yapmışlardır.

Bu arada, General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan A.V. Feigenbaum, yayınlanan bir makalesinde "Toplam Kalite Kontrol" kavramını kullanmış (1957) ve kalitenin sadece Kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalite olayına katkıda bulunması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Böylece Kalite kontrolde "Toplam Kalite Kontrol" devri başlamıştır.

1960'lı yıllarda Japonlar uygulamada oldukça başarılı oldular ve 1970'lere gelindiğinde Japon firmalarının başarıları ABD'yi paniğe itti ve onlar da Toplam Kalite Kontrolü uygulamalarına dört elle sarılmaya başladılar.

1980'lerde Avrupa ve 1990'lı yıllarda da ülkemizdeki bazı şirketlerde uygulanmaya başlanan Toplam Kalite Kontrolü artık sadece Kalite geliştirmek amacıyla kullanılan bir yaklaşım olmaktan öte, bir yönetim anlayışı olarak yerini almaya başlamış ve Toplam Kalite Yönetimi adıyla anılmaya başlanmıştır.

## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi Nedir ?**

Toplam Kalite Yönetimi , Müşteri memnuniyetini minimum maliyet ve maksimum kalite ile sağlamak amacıyla yapılan sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin toplamıdır. Bu ise ancak çalışanların tam katılımı ile olabilir. Bunu sağlamanın yolu takım çalışması ruhunun yerleştirilmesinden geçer. Yani yöntem grup çalışmalarıdır. Bu bir yönetim tarzıdır. Dolayısıyla bir yönetim tarzı olan toplam kalite yönetimi sadece kalite güvencesi ya da sadece standartlara uygunluk değildir. O halde kalite kavramının tanımlarına uygun çalışılması bu yönetim anlayışının gerekli koşullarından bazılarıdır, fakat hiçbir zaman yeterli değildir.

Toplam kalite yönetimi ile amaç müşteri memnuniyetinde sürekliliği de sağlamak olmalıdır. Yöntem grup çalışmaları ile tüm çalışanların katılımını sağlayarak sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini ( KAİZEN ) sürdürmek olduğuna göre , Kaizen TKY içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Diğer bir deyişle, TKY'de başarılı olabilmek için Kaizen felsefesini önceden benimsemiş ve inanmış olmak gerekir. Bunu başaramayan şirketlerin, gerçek anlamda TKY uygulayabilmeleri ve sonuca ulaşmaları mümkün değildir.

Toplam kalite yönetiminin karşısında yüzyılın başında uygulanmaya başlanan ve fakat günümüzde TKY'nin başarısı karşısında terkedilmeye yüz tutan, artık rağbet görmeyen yönetim anlayışı ise Klasik anlayış diye adlandırılan Taylorist yönetim anlayışıdır.

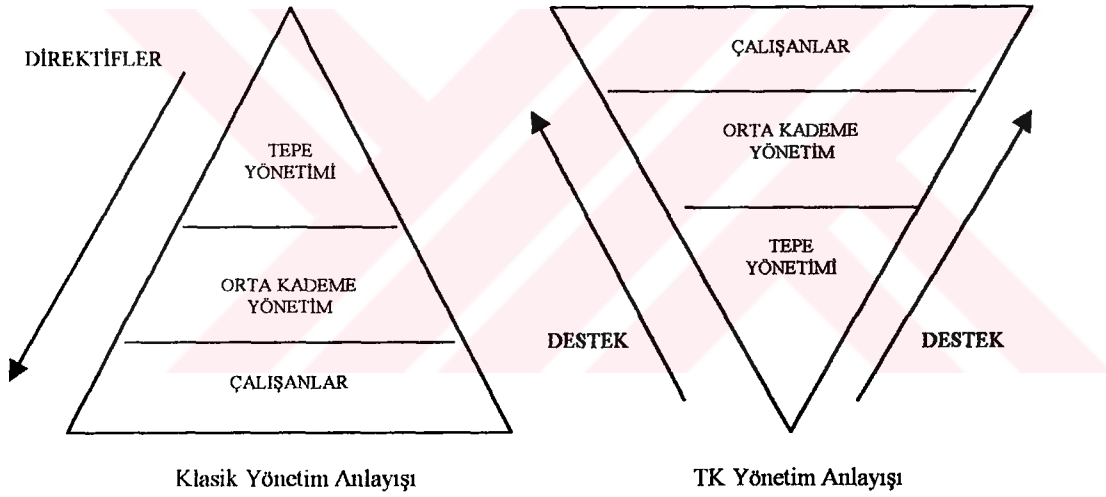
(3) Ibid, sy.46

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde şirketler yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler.

Klasik anlayışta iyi yönetim, yöneticiler bir tarafta çalışanlar diğer tarafta kaldığı bir yönetim; başka bir anlatımla iyi yönetim ; bir tarafta düşünen adamlar, diğer tarafta da iş görebilen adamlar anlamına gelmektedir. Klasik yönetimde yöneticilik, yönetimin fikirlerini yumuşak bir biçimde çalışanların ellerine ulaştırmak sanatıdır. Halbuki, TKY'de yönetim ; kendi bireysel yada sınıfsal engellerinden bağımsız, tüm işgücünün firma hizmetine bilinçli bağlılığıdır. Müşteri isteklerini onları memnun edecek şekilde karşılayabilmek ancak tüm çalışanların katılımı ile mümkün görülür.

TKY'de varolan bu anlayışları gerçekleştirmek tümü ile yönetimin sorumluluğundadır. Herşeyden önce ana amacın müşteriyi memnun etmek olduğu yönetim tarafından içtenlikle benimsenmelidir ve çalışanların tümüne benimsetilmelidir. Çalışanlar artık maaşlarını patronlarından değil sürekli memnuniyeti sağlanan müşteriden alacaklarını bilmeli ve o nedenle tam katılıma destek vermelidirler.

Bu doğrultuda yönlendirilen bir kuruluştaki yönetim piramidi tersine dönmektedir. (Şekil - 1) <sup>(4)</sup>.



**Şekil - 1 : Yönetim Anlayışları**

İşletmelerde yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır :

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

Sistem geliştirmek, yönetimin sorumluluğudur. Yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar. Burada uzun vadede insan faktörünün sorumluluğunda yönetime ait olduğu ortaya çıkmaktadır. Gerçekten de insan kaynakları sistemini planlayan da ve uygulayan da yöneticilerdir, eğer insan faktörü ile bazı

(2) İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder yayınları, İstanbul, 1995, sy.53

faaliyetler aksıyor ve belli hatalar meydana geliyorsa, önlem almak gereği yine yönetime düşmektedir. Bu önlemler, kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme, sistemleri kurup denetlemektir. Toplam Kaliteyi başarı ile uygulayabilmenin temelinde insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemleri kurmak yatmaktadır.

Bu yönetim anlayışının başarılı olabilmesi için herkesin katılımı esastır. En alt kademedен en tepedeki yöneticiye, ürün yada hizmeti satandan üretimi yapana kadar herkes hataları önlemeye ve değişkenlikleri azaltmaya çalışmalıdır. Toplam Kalite entegre bir sistemdir. Pazar araştırması ile başlar, ürünün müşteri tarafından kullanımı ile Kalite spiralinin ucu kapanmayan bir halkası daha oluşmuş olur.

Bütün bunların bir arada ele alınması ancak şirketteki tüm bölümlerin birlikte çalışmaları ile gerçekleşir. Yönetimde bölümler arası iletişimin kopuk olması, çalışanların olaylara hep kendi uzmanlık alanlarının bakış açısı ile bakmaları gelişmeleri önler ve klasik anlayışın devam ettiğinin bir belirtisi olur.

Klasik anlayışta yönetim mantığı belirli bir standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Aslında uluslararası, ulusal veya firma çapında mükemmel olan hiçbir standart yoktur. Uygulamada sürekli olarak firma kendi kalite standartlarını yeniden incelemeli, gözden geçirmeli ve onları değiştirmelidir. TKY hiçbir standardı yeterli kabul etmeyen ve mutlak daha mükemmelinin olduğuna inanan bir yönetim anlayışıdır.

Tablo - 2'de iki yönetim anlayışının değişik konulara yaklaşımları görülmektedir.

**Tablo - 2 : Klasik yönetim ile TKY'nin karşılaştırması**

**KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI**

Muayeneye dayalı kalite	Önemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp önleyen yönetim
Uzmanlaşma ile sistem geliştirme	İşbirliği ile sistem geliştirme
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Maksimum kar hedefi	Maksimum performans hedefi
Ulusal/uluslararası standartlara göre ürün/hizmet kalitesi	Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün/hizmet kalitesi
Kalite fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	İşi yapanların sorumlulunda kalite güvencesi
Optimum hata	Sıfır hata
Fayda-maliyet analizine dayanan yatırım/işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
Optimum kalite sınıflandırması	Ürün/hizmette tek kalite (1.sınıf)
Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim

Kaynak : İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder yayınları, İstanbul, 1995, sy.55-57

Sonuç olarak TKY bir “kalite kontrol” kavramı değildir. Bunun çok ötesinde bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Gerçekleştirilmesi çok kolay değildir. Bugünkü birikim yarım asırda elde edilmiştir. Ancak kısa vadede büyük gelişmeler göstermek ve somut avantajlar sağlamak mümkündür. Bunun çok güzel örneklerini artık ülkemizde de bazı şirketlerde görmek mümkündür. Temel koşul, TKY'nin temel öğelerini doğru öğrenip uygulamak ve yönetimin de üzerine düşen asli sorumluluğunu yerine getirmesidir.

### 2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri

TKY ilkelerinin çoğu, ilk kalite üstadları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu üstadlar aralarında farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Bu konuda dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin uygulamaları ve bu üstadların ilkeleri birlikte ele alındığında başarılı bir uygulama için gereken temel TKY öğeleri ortaya çıkar :

1. Üst yönetimin liderliği
2. Müşteri odaklılık
3. Firma çalışanlarının eğitimleri
4. Grup çalışmaları
5. Kaizen sürecinin benimsenerek uygulanması

TKY öğeleri birbirlerini tamamlar niteliktedirler. Firmanın ürün ve hizmetlerinin hedef değerleri, **müşteri odaklılık** ögesinin uygulanarak müşteri beklentilerinin saptanmasıyla belirlenir. Belirlenen hedef değerlere ulaşmak için **sürekli iyileştirme geliştirme** sürecinin çeşitli yöntem ve yaklaşımlarını uygulamak gerekecektir. Ancak firmanın ürün ve hizmetleri, satınalma ve ARGE'den pazarlamaya kadar birçok bölüm ve grubun katkısıyla geliştirilip üretilmektedir. Bu katkı ve faaliyetlerin planlanıp koordine edilerek, etkin ve etkili bir biçimde yapılabilmesi için **grup çalışmalarına (takım çalışmaları)** gerek vardır.

Ayrıca, takımda yer alacak personel ile takım çalışmalarından etkilenecek personelin, kullanacakları Kaizen yaklaşımları ve toplam kalite yöntemleri konularında **eğitilmeleri** gerekir. Eğitim için kaynak ayrılması, takım çalışması ve kaizen ortamının firmada sağlanması, ancak firma **üst yönetiminin liderliği ve kaliteye kendisini adanmasıyla** gerçekleşebilir. <sup>(5)</sup>

(5) Mete Şırvancı, “TKY'nin Temel Öğeleri”, **Önce Kalite Dergisi**, Ekim 1993, sy.12-13

TKY'nin başarısız uygulama örnekleri, başarılılardan daha fazladır. Başarısızlığın ana nedeni, temel öğelerden bir yada bir kaçının eksik bırakılması veya etkili olarak uygulanmamasıdır. Örneğin 1980 öncesi Batı ülkelerindeki uygulamalarda TKY takım çalışmasından yada Japonyadaki adıyla kalite çemberlerinden ibaret görülmüştür. Başarısız örneklerin pek çoğunda eksik öge, üst yönetimin liderliğidir.

### **2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği**

Üst kademe yöneticinin kalite ve firmasının misyonu konusunda, uzak görüş (vizyon) sahibi olması ve amaç tutarlılığı göstermesi gerekir. Kalite geliştirme ve müşteriye tatmin etme amaçlarını, eğitim ve bakım gibi işlerden kısarak elde edilecek kısa dönem karların üzerinde tutmalıdır. Toplam kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp bizzat katılmalı ve orta kademe yöneticileriyle diğer personele örnek teşkil ederek onları motive etmelidir. Örneğin, firmayı "sıfır hata", "önce kalite", "baştan doğru yap" gibi sloganlarla donatmanın, sözler işlerle desteklenip doğrulanmadıkça faydası olmayacaktır. Aslında, firmada ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir. Japonya ve diğer batılı ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de böyle lider yöneticilerin isimleri yavaş yavaş duyulmaya başlanmıştır.

### **2.3.2. Müşteri Odaklılık**

Bu öge, "kaliteyi müşteri tanımlar" deyiimiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. TKY'nin bu ögesi belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır. Deming'in Japonlara öğrettiği yöntemlerin başında, müşteri talep ve beklentilerini belirlemek için anket düzenleme teknikleri yer almıştır. Müşterinin sesinin firmada duyulup dinlenmesi ve ürün/hizmet tasarımına girdi oluşturması için QFD (Quality function deployment = kalite işlevinin yaygınlaştırılması) denilen sistematik bir süreç de geliştirilmiştir.

Pratikte toplam kalite uygulaması yaptığını söyleyen pek çok firmada, müşteri beklentilerine ilişkin bilgilerin örgüt düzeyinde iletişimini sağlayacak yeterli bir sürecin bulunmadığı görülür. Bunun belli başlı nedeni bazı yönetici ve TKY danışmanlarının, TKY'ni sadece üretim sistemi çerçevesi içinde, Kaizen uygulaması ve takım çalışmasından ibaret görmeleri ve bunun sonucunda müşteri odaklılığın gerçekleşmemesidir. Pazardaki ve rakiplerdeki son gelişmeleri takip etmeden, içe dönük TKY uygulayarak mükemmel ürün/hizmet üretilebilir. Ancak, firma yetkilileri gözünde mükemmel olan bu ürün yada hizmete pazarda müşteri bulmakta zorluk çekilecektir. Buradan hareketle, TKY içerisinde müşteri odaklı uygulamalarda, pazara ve müşteri isteklerine yönelik kazandırıcı stratejiler üretmek gerekliliği de vardır.

### **2.3.3. Çalışanların Eğitimi**

TKY eğitimle başlar, eğitimle başarıya ulaşır. TKY'de eğitimin üst düzey yöneticiden alt düzeye kadar bütün çalışanları kapsaması esastır. Toplam kalite konularının yanısıra

çalışanlara onların kendilerini yenileyebilmeleri için kendi işleri ile ilgili de eğitimler vermek gerekir.Bilgi, kişilerin kendilerine güvenlerini ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini artıracaktır.

Firmada TKY uygulamalarının başlamasıyla, mevcut yönetim sisteminden çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilecektir.TKY'ne geçilebilmesi için firma çalışanlarının davranışlarını değiştirmesi gerekir.Eğitimin amacı bu değişimi sağlamaktır.TKY'ne ilişkin eğitim, kişileri, farkına varma-anlama-tavır değiştirme sürecinden geçirecektir.

#### **2.3.4. Takım Çalışması**

TKY'nin başlıca amaçlarından biri, firma çalışanlarının tümünün sürekli iyileştirme /geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır.Çalışanların bu faaliyetlere katılımı takımlar halinde olduğunda etkilidir.

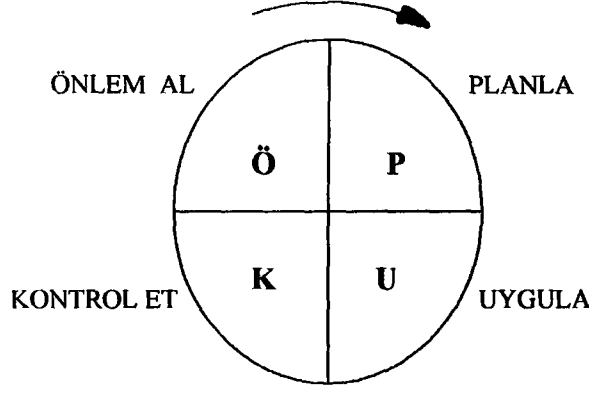
Çağdaş takım anlayışı ,Japonların uyguladıkları kalite çemberlerinden daha farklıdır.Gerçekte biri bölüm içi, diğeri bölümlerarası olmak üzere iki tür takımdan sözedilebilir.Genellikle bölüm içi takımlar kalıcıdır ve aynı üyelerden oluşur.Kendi bölümlerini ilgilendiren iyileştirmeler ile ilgilenirler. Bölümlerarası takımlar geçici yada kalıcı olabilirler.Üyeleri ürün ve hizmet ile ilgili değişik birimlerden ve müdür, mühendis, operatör gibi farklı kategorilerden oluşur.

Takım çalışması için gereken ortam ve organizasyon yapısını sağlama görevi üst yönetimindir.Ayrıca performans değerlendirme sistemini takım çalışmasıyla uyumlu hale getirmek gerekir.Çünkü bireysel katkıyı ön plana çıkaran performans değerlendirme sistemleri ekip çalışmalarını engeller.

#### **2.3.5. Sürekli İyileştirme / Geliştirme Faaliyetleri ( Kaizen )**

TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirme / geliştirme çalışmaları yapacaklardır. Bu bakımdan diğer dört öge, sürekli iyileştirme/geliştirme ögesi için gereklidir. Kaizen anlayışına göre tüm ürün/hizmet ve prosesler, önemli yatırımlara gerek kalmadan her zaman iyileştirilebilir. Elde edilen her iyileşmenin mutlaka daha ilerisi daha iyisi,mükemmeli vardır.O nedenle bu çalışmalar sürekli olmalıdır.

Kaizen uygulamalarında kalite döngüsü genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır.TKY'de kararlar, kişilerin inanç,düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir. Deming'in Kalite döngüsü bu anlamda önemlidir.(Şekil - 2)



**Şekil - 2 : Kalite Döngüsü ( Deming Döngüsü )**

Bu çembere PUKÖ döngüsü de denir.

P : Planla ( plan )

U : Uygula ( do )

K : Kontrol et ( check )

Ö : Önlem al ( act )

Çember grup çalışmalarında sürekli iyileştirme/geliştirme faaliyetleri için kullanılabilir gibi bir problemin çözümü için de kullanılabilir.<sup>(6)</sup>

**Planlama** aşamasında iyileştirme konusunun teşhisi, problemin teşhisi, incelenmesi, nedenlerin bulunması ve çözümlerin, uygulamaların planlanması gerçekleştirilir.

**Uygulama** aşamasında bir önceki aşamada planlananlar birer birer uygulanır.

**Kontrol et** aşamasında planlama ile uygulama arasındaki farklılıklar olup olmadığı kontrol edilir.

**Önlem al** aşamasında kontrol sonuçları olumsuz ise aksaklıkları giderici önlemler alınarak çemberin yeniden döndürülmesi yoluna gidilir. Eğer kontrol sonuçları olumlu ise uygulamalar standart hale getirilerek uygulamanın sürekliliği sağlanır.

Sürekli iyileştirme/geliştirme amaçlı takım çalışmalarında yedi temel problem çözme tekniği kullanılır. Bunlar :

1. Pareto diyagramları
  2. Balık kılıcı ( neden - sonuç diyagramı)
  3. Histogramlar
  4. Kontrol çizelgeleri
  5. Dağılım diyagramları
  6. Gruplandırma
  7. Kontrol tabloları
- dır.<sup>(7)</sup>

(6) Ibid, sy.14

(7) Kavrakoğlu, op.cit., sy.50



## BÖLÜM III

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İÇİN AVRUPA MODELİ (EFQM MODELİ) VE KALİTE ÖDÜLLERİ

#### 3.1. EFQM ve Toplam Kalite Yönetimi İçin Avrupa Modeli

Toplam Kalite Yönetiminden söz edildiğinde sürekli gelişmeden söz etmiş oluruz. Bu, bugün yaptığımız işleri yarın daha iyi yapmak anlamını taşır. Bu değişimdir ve değişim, sürekli kişisel çaba gerektirir. Değişim işlerin mevcut yoldan daha farklı bir şekilde yapılması demek olduğu için, aynı zamanda ilgili kişilerde başlangıçta güvensizlik yaratır. Planlı veya plansız değişim sonucunda ortaya çıkan güvensizliğin sonucu aynıdır : genellikle, bir kurum yeni bir durumu veya prosedürü, hayal kırıklığına uğramadan kabul etmemektedir.

Modern kurumların dinamik yapısı, gerekli çözümlere ulaşmak için serbestliği ve fazla resmi yapı olmamasını kolaylaştırır. Ancak bir yapı ve sistem olmadan, bu projelerin uzun sürmesi, fazla masraflı hale gelmesi veya müşteri beklentilerini karşılamaması riskleri artır. Bu durumda sistemli planlama ve yapılandırılmış bilgi akışları gereklidir. Bu, ilgili kişilerin hoşuna gitmeyecektir : serbestlik içinde çalışmak daha kolaydır, ancak iş dünyasının ekonomik kuralları kontrol gerektirir.

Toplam kalite yönetimi ve Avrupa modeli bu çeşit değişiklikler için bu yapıyı ve sistemi önerir. Model'i kendini değerlendirme için kullanarak kabul edilen çalışma şekillerini değiştirmek ve projedeki ilerlemelerden herkesi haberdar etmek kolaylaşmaktadır.

#### 3.1.1. Modelin Tarihçesi

Japonya 1940'ların sonunda ekonomisini yeniden inşa etmeye başladığı zaman, Deming ve Juran küresel yönetim yaklaşımını ve ilgili yöntemleri önerdiler. 1951 gibi eski bir tarihte bu kavramı geliştirmek için Deming ödülünü ve 1. Kalite Yönetim ödülünü yarattılar.

ABD'de 1980'lere kadar Toplam Kalitenin bir yönetim metodu olduğuna dair bir anlayış ortaya çıkmadı ; 1987'de ise Baldrige ödülü verilmeye başlandı.

Ödülü uygulayan bu ekonomiler maliyet, devir hızı, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi yönlerinden daha etkili yönetim felsefeleri ve teknikleri uyguladıkları için, Avrupa'da iş dünyası bir gerileme içerisine girdi.

Bazı Avrupa şirketleri kendilerini tecrit ederek tepki göstermiş ve Sonra zaman içerisinde anlamaya başlanmıştır ki, gelecek yıllarda ekonominin refahını sağlamak için, yerel ve bu yüzden sınırlı çözümler yeterli olmayacaktır. Sonuç olarak, 14 önde gelen Avrupa şirketi 1988 yılında amacı aşağıdakilerin sağlanması ile Avrupa ekonomisinin yerini güvence altına alacak koşulları yaratmak olan, Avrupa Kalite Yönetim Vakfını ( EFQM ) kurmaya karar vermişlerdir <sup>(8)</sup>:

(8) Geert de RAAD, "EFQM ve Toplam Kalite Modeli için Avrupa Modeli", **Önce Kalite Dergisi**, Nisan 1996 , sy.6

Vakfın kuruluşunda temel amaç :

- \* Küresel rekabet avantajı sağlamada, kaliteyi belirleyici unsur haline getirme sürecini hızlandırmaları için Avrupa kuruluşlarının yönetimlerini desteklemek.
- \* Son aşamada müşteri tatmini ve genel performansda mükemmelliği sağlayan faaliyetleri iyileştirmeleri için, Avrupa genelindeki bütün kuruluşları harekete geçirmek ve yanlarında yer almak.

olarak kabul edilmiştir.

### 3.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Avrupa Modeli

Avrupa şirketleri için geliştirilecek ve desteklenecek metodu, en iyi ve etkili uygulamalar ile kıyaslamanın ilk öncelik olduğunu kabul etmek, EFQM'i iş idaresinin bütün yönlerini içine alan toplam kalite için , Avrupa modelini geliştirmeye sevk etmiştir.

Temelde model, müşteri ve çalışan tatmini ile toplum üzerindeki olumlu etkinin, politikayı ve stratejiyi, kişi yönetimini, kaynakları ve süreçleri yönlendiren, ve son aşamada iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayan liderlik yoluyla başarıldığını ortaya koymaktadır.

**Tablo - 3 : Toplam Kalite Modeli İçin Avrupa Modeli**



Kaynak : Geert de RAAD, "EFQM ve Toplam Kalite Modeli için Avrupa Modeli",  
Önce Kalite Dergisi, Nisan 1996 , sy.7

Şekil - 4'de TKY için geliştirilen Avrupa modelinin 9 ana faktör görülmektedir. Sonuç olarak bu dokuz faktörün herbiri organizasyonun toplam kalite yönetimi yolundaki ilerlemesini değerlendirmek için bir ölçü olarak kullanılabilir. "sonuçlar" kriter grubu şirketin neler başarmış ve başarmakta olduğunu ; "etkenler" ise bu sonuçların nasıl başarıldıklarını gösterir.

Bu model, geleneksel dikey yapıdaki araştırma- geliştirme, imalat, finans, pazarlama ve satış gibi alışlagelmiş bölümlerden değil de, değişik düzey ve görevlerden gelerek karma görevli takımlar halinde beraber çalışan kişilerin, hayati sonuçlar için ortak derecede sorumlu olduklarını göstermektedir.

Modelin her kriteri, başlığın anlamını daha iyi açıklayan alt kriterlere bölünmüştür. Örneğin Liderlik için alt kriterler şunlardır :

- 1a Toplam kaliteye liderlik etmede görünür katılım,
- 1b Tutarlı bir toplam kalite kültürü,
- 1c Bireylerin ve grupların çabalarını, başarılarını , zamanında tanıma ve takdir etme,
- 1d Uygun kaynak ve yardımların sağlanmasıyla toplam kalitenin desteklenmesi,
- 1e Müşteriler ve tedarikçilerle ilgilenme,
- 1f Kurum dışında toplam kalitenin aktif olarak teşvik edilmesi .

### **3.1.3. Modelin Kullanılışı ve Sürekli Gelişmesi**

Modeli kendini değerlendirmede bir temel olarak kullanan kuruluş, performansını modelde belirlenen alanlara göre ölçerek, kuvvetli ve geliştirmesi gerekli taraflarını belirler.

Bu model gösteriş değil, kâr amacı güden özel ve kâr amacı gütmeyen kamu firmaları için her zamanki günlük bir iştir. Model, doğrudan amaçları modeli geliştirmek olan üye kuruluşların, deneyimlerini ve en iyi uygulamalarını paylaşımları sonucunda her sene incelenmekte ve iyileştirilmektedir.

### **3.1.4. Modelin Puanlama Sistemi**

Modelin puanlama sistemi, etkenler ve sonuçlara farklı değerlendirme getirmektedir. İş sonuçlarını ortaya çıkaran etkenler için, "firmada yaklaşım nasıldır ve bu yaklaşım tüm çalışanlara hangi oranda yayılmıştır ?" sorularına yanıt aranırken, iş sonuçları direkt değerlendirilir.

#### **3.1.4.1 Etkenler**

Etkenler iki yaklaşım ile puanlanır :

### ***Etkenler - Yaklaşım***

Bu, kriterler arasındaki iyileştirmeleri uygulamaya koymak için kullanılmış olan yöntemdir. Bu faktörü değerlendirirken kullanılacak mükemmellik ölçeği, yaklaşımın aşağıda tanımlanan toplam kalite prensiplerine ne kadar tutarlı biçimde dayandığına bağlıdır.

- \* Müşteriye odaklanmış olması,
- \* Kişilerin ve grupların katılımını ve yetkilendirilmesini sağlaması,
- \* Önleme temeline dayalı olması,
- \* Gözden geçirilmiş olması.

Sonuç olarak bu yaklaşım, Toplam Kalite prensiplerini yüksek derecede içinde barındırıyorsa ve başka şirketler için bir model oluşturuyorsa, yüksek puan alacaktır.

### ***Etkenler - Yayılma***

Bu yöntem, yaklaşımın şirket içinde ne derecede kullanıldığını gösterir. Bu unsurdaki mükemmellik ölçeği, iyileştirme sürecine sayı ve görev olarak kaç tane ilgili alanın katıldığının değerlendirilmesine dayanır.

İki alanın yüzdesel olarak ortalaması, genel olarak her kriteri ve alt kriterleri puanlayarak şirket için toplam bir puan elde etmeye yarar. Bu ortalama, aynı zamanda iş mükemmelliğini sağlayacak iyileştirme çalışmalarını da belirlemeye yardımcı olur.

#### **3.1.4.2 Sonuçlar**

Sonuçlar kriteri altında sunulan asıl sonuçlar, başarmaya çalıştıkları ile gerçekte ne kadar ilgili olduklarına bağlı olarak değerlendirilirler. Bu sonuçlar aynı zamanda dahili hedeflere, rakiplere ve kendi sınıflarındaki en iyilere göre ne kadar iyi olduklarına göre de değerlendirilirler.

### **3.2. Uluslararası Kalite Ödülleri**

Türkiye ve Avrupa ülkeleri dışındaki ülkelerde verilen, önemli ve saygın kalite ödülleri bu bölümde açıklanacaktır <sup>(9)</sup>.

(9) Ahmet Cansever, "Kalite Ödülleri", **Önce Kalite Dergisi**, Ekim 1993, sy : 35

### 3.2.1. Deming Ödülleri

Japonya II. Dünya Savaşından yenik çıktığında Amerika işgal ordusunun komutanı General Douglas Mac Arthur, bu ülkede iletişimde ciddi sorunlarla karşılaştığını ve bunların nedeninin de kalitesizlik olarak kabul edildiğini ve yaşanan sorunların giderilmesi için bazı düzenlemelere gidilmesi gerektiğini öngörmüştü. Hükümet ve sanayi kesimindeki Japon yetkililer bu konuda yardım almaya hazır olduklarını belirtince ABD'den pek çok eğitici ve profesör Japonya'yı ziyaret ettiler. İşte bunların arasında bulunan Dr. W.Edwards Deming 1950 yılında kalite kontrol üzerine bir dizi konferans verdi. Temeli bu konuşmalara dayanan kitabının geliri Japon bilim adamı ve Mühendisler birliği (JUSE)'ne bırakıldı. Deming'in kalite kontrolün Japonya'da geliştirilmesi konusundaki etkisi öylesine inanılmaz bir düzeyde gerçekleşti ki, JUSE 1951 yılında konferans kitabının geliri ile Dr. Deming'in katkıları anısına Deming Ödüllerini başlattı.

Deming ödülleri iki dalda dağıtılır :

1. Japonyanın kalite kontrolüne ve istatistiksel yöntemlerine katkıda bulunanlar için Bireysel Deming ödülü.
2. Endüstriyel iş kollarına verilen Deming uygulama ödülleri. Bu uygulama ödülünün şu alanlarda ek dalları vardır :
  - 2.1. Bölümler için uygulama ödülü
  - 2.2. Küçük işletme uygulama ödülü
  - 2.3. Fabrika Kalite Kontrol Ödülü

Deming uygulama ödülü için aşağıdaki 10 kriter kullanılmaktadır :

1. Politika ve amaçlar
2. Kuruluş ve işleyişi
3. Eğitim ve yaygınlaştırılması
4. Etkileri anlama yeteneği
5. Analiz
6. Standardizasyon
7. Kontrol
8. Kalite Güvenliği
9. Etkiler
10. Geleceğe dönük planlar

Ayrıca her bir kriterin alt kriterleri vardır.

Deming uygulama ödülüne aday olabilmek için üst düzey yöneticinin başvurusu gereklidir. Yukarıdaki kriterlere göre uzmanlar tarafından incelenen şirketler içinden testleri geçen şirket, Dr. Deming'i temsil eden bir madalya ve övgü mektubu ile ödüllendirilir. Ödül için başvuran şirketlere testi geçip geçmediklerine bakılmaksızın "Deming ödül komitesi görüş ve önerileri" verilir. Bu görüş ve öneriler, şirketlerin işleyişlerindeki olumlu ve olumsuz noktalar hakkında komitenin bulgularını ve yapıcı önerilerle desteklenmiştir.

### 3.2.2. Malcolm Balridge ABD Ulusal Kalite Ödülü

ABD ve birçok ülke tarafından, kalitenin geliştirilmesinin önemli bir gereksinim olduğu, Japonya'nın dünya pazarlarındaki rekabette inanılmaz üstünlükler sağlamaya başlamasıyla bir kez daha anlaşılmaya başlanmıştır. Japonya'daki Deming ödülünün kalite üzerindeki olağanüstü başarısı gözönünde tutularak, ABD'de 1987 yılında Kongrenin onayı ile Malcolm Balridge ulusal kalite ödülü yasallaştı. Malcolm Balridge ABD'de ticaret bakanlığı görevi yapmış ve daha sonra trajik bir kazada yaşamını yitirmiş bir ABD vatandaşıdır.

Malcolm Balridge Ödülü, amacı kalite yönetiminde başarılı ABD şirketlerini takdir etmek olan ve yılda bir kez üç kategoride ( küçük işyerleri, büyük işyerleri ve hizmet şirketleri ) verilen bir ödüldür. Ödülün amacı :

1. Rekabette önemi giderek artan bir bileşen olan kalite bilincini,
2. Kalite mükemmelliği için gerekenlerin anlaşılması ve
3. Başarılı kalite stratejileri hakkındaki bilgilerin paylaşılmasını ve bu stratejilerin uygulanmasından türetilen yararları artırmaktır.

Üretim ve hizmet sektörlerindeki kuruluşlar ödül için başvurabilirler. Bu başvurular aynı zamanda o şirketin tüm kalite yönetimi ile ilgili bir teşhis koymaya da hizmet eder. Ödüle başvuran tüm şirketlere ABD kalite uzmanları tarafından hazırlanan geri besleme raporları gönderilir.

Ödül değerlendirmesi aşağıdaki 7 kritere göre yapılır :

1. Liderlik
2. Enformasyon ve Analiz
3. Stratejik kalite planlaması
4. İnsan kaynaklarının kullanımı
5. Ürün ve hizmetlerin kalite güvencesi
6. Kalite sonuçları
7. Müşteri tatmini

### 3.2.3. Kanada, Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü ( The Canada Awards Business Excellence in Total Quality ) ( CAFE Total Quality Award )

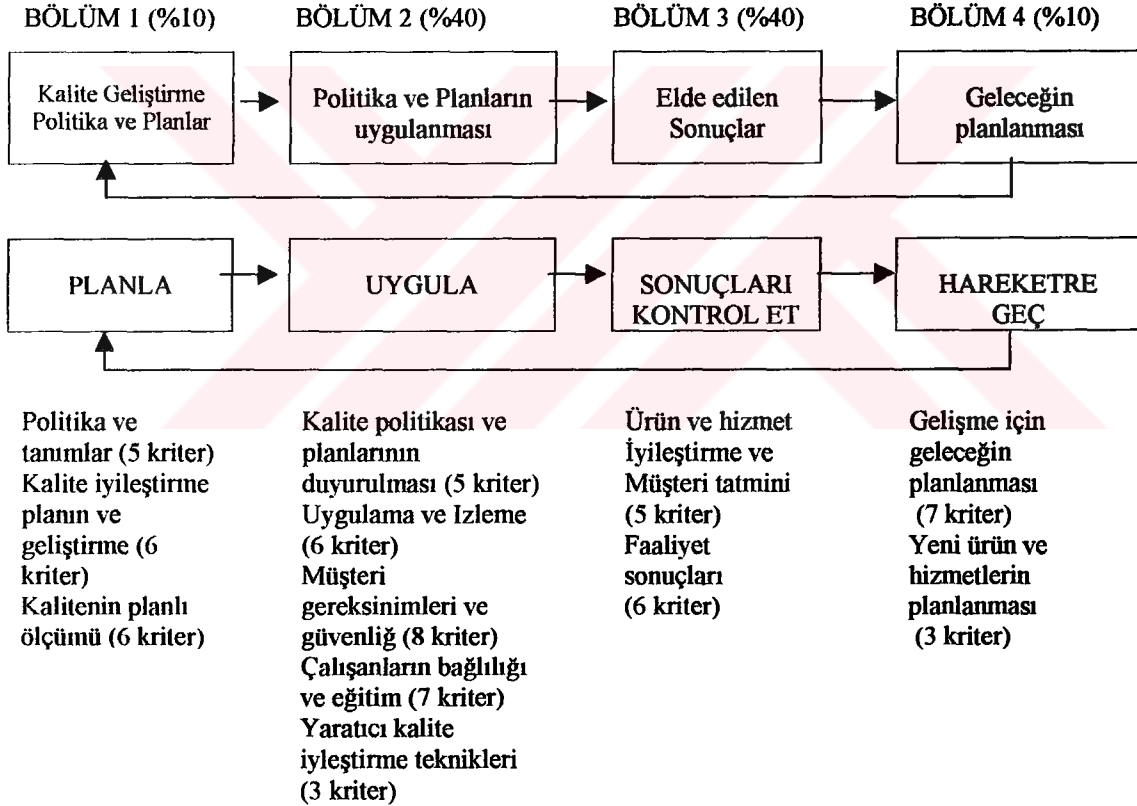
CAFE Toplam Kalite Ödülü, Kanada hükümetinin Endüstri Bilim ve Teknoloji departmanı (ISTC) tarafından yönetilir. Bu ödüller 1984 yılından bu yana verilmektedir. Sekiz kategori vardır : Girişimcilik, çevre, endüstriyel tasarım, yenilik, icat, pazarlama, küçük işyerleri ve toplam kalite. Bunlardan toplam kalite ödülü 1989 yılından itibaren verilmeye başlamıştır.

CABE Toplam Kalite Ödülü, Kanada'da yer alan ve herhangi bir ekonomik etkinlik gösteren tüm kar amaçlı şirketlere açıktır.

Ödül her yıl başarılı olan üç başvuru sahibine verilir. Başarı sertifikası ise, yine her yıl sayı sınırı olmaksızın başarılı olan şirketlere verilir. Ödül veya başarı sertifikalarının dağıtımında, üretim, proses ve hizmet sektörleri veya işyeri büyüklükleri arasında herhangi bir ayırım yapılmaz.

CABE Toplam Kalite Ödülü için kullanılan değerlendirme modeli Deming Döngüsüne ( Kalite Tekerleği , Bkz. Bölüm 2.3.5 ) benzerlik göstermektedir. Bu model dört bölümde incelenir. ( Tablo - 4 )

**Tablo - 4 : CABE Toplam Kalite Değerlendirme Modeli .**



Kaynak : Ahmet Cansever, "Kalite Ödülleri", **Önce Kalite Dergisi**, Ekim 1993, sy : 38

## BÖLÜM IV

### ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ ( TÜSİAD - KALDER KALİTE ÖDÜLÜ )

Ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi, yaygınlaştırılması ; kuruluşların kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amacıyla : Türk sanayicileri ve işadamları derneği (TÜSİAD) ve Kalite derneği (KALDER) yönetim kurullarının işbirliği ve üyelerinin katkılarıyla 1993 yılından başlayarak her yıl Dünya Kalite gününde Ulusal Kalite Ödülü verilmektedir. Bu ödül aynı zamanda TÜSİAD-KALDER Kalite ödülü olarak da anılmaktadır.

#### 4.1. Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD)

##### 4.1.1. Kuruluş

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden 17 sanayici ve işadamı tarafından “Hür teşebbüs fikrini savunup yaygınlaştırmak” amacıyla 1971 tarihinde, anayasanın ve dernekler kanununun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

Kurulduğu günden itibaren TÜSİAD, ülke sorunlarına ağırlığını koyacak çalışmalar yapmış, yeni kavramların tartışmaya açılmasına öncülük etmiş ve dışa açılmamış, korumacı bir ekonomik düzenden, daha liberal bir ekonomik düzene geçişte önemli bir rol oynamıştır. TÜSİAD, Türkiye'nin serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecinde piyasa ekonomisi ilkelerinin yerleşmesine, ekonomik şeffaflık ve “diyalog” ortamının oluşturulmasına yönelik bilimsel araştırma ve incelemeler yaptırmıştır.

TÜSİAD, 1981 yılında bakanlar kurulu kararıyla “Kamu Yararına Çalışan Dernek” statüsü kazanmıştır.

17 kurucu üye ile yola çıkan TÜSİAD'ın 1997 yılı itibariyle hepsi Türkiye'nin başlıca endüstri ve hizmet kuruluşlarının sahiplerinden ve yöneticilerinden oluşan 413 üyesi vardır.

##### 4.1.2. TÜSİAD Misyonu

TÜSİAD'ın misyonu aşağıdaki gibi tanımlanmıştır <sup>(10)</sup> :

TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin var olduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur.

Dernek, sanayici ve işadamlarının Türk toplumunun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancı ile bu yöndeki uygulamaların takipçiliğini yapar.

TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal alt yapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır.

(10) : Tüsiad-Kalder, Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı Sunuşları, Mart 1997, Sabancı Center, (CD-ROM)



TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır.

TÜSİAD, Türkiye’de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanısıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını, verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılabilecek ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.

TÜSİAD, bu çerçevede oluşan görüş ve önerileri, doğrudan parlamentoya, hükümete, yabancı devletlere, uluslararası kuruluşlara ve basın aracılığı ile de kamuoyuna ileterek yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturur.

#### **4.1.3. TÜSİAD Faaliyet Alanları**

##### ***4.1.3.1. Ekonomik Araştırmalar***

En son bilgilerin ışığında, ekonomik gelişmelerin değerlendirilmesi ve makro düzeyde kısa döneme yönelik ekonomik tahminlerin hazırlanması, Türkçe ve İngilizce üçer aylık ve yıllık ekonomik raporların yayınlanması ile ilgili çalışmalar.

##### ***4.1.3.2. Sanayi ve Şirket İşleri***

Sanayi sektöründeki gelişmelerin izlenmesi, bu gelişmelerin şirketler üzerindeki etkileri ve yeni düzenlemelerle ilgili TÜSİAD görüşünün oluşturulması, Avrupa birliği düzeyinde alınan kararların takip edilmesi ve Türkiye ekonomisini ilgilendiren konularla ilgili ayrıntılı bilgi sağlanması.

##### ***4.1.3.3 Teknoloji ve Kalite Yönetimi***

Ulusal ve uluslararası düzeyde en iyi uygulamalara verilen Kalite Ödülü ile Toplam Kalite Yönetiminin özendirilmesi, her yıl düzenlenen ulusal kalite kongreleri ve kalite fuarı organizasyonu ve de ilk defa verilen TÜBİTAK ve TIGV ile ortak düzenlenen teknoloji ödülü gibi etkinlikler.

##### ***4.1.3.4. Sosyal Politikalar***

Türkiye’nin gündeminde bulunan toplumsal sorunların izlenmesi, işsizlik, çalışma hayatı, sosyal güvenceler gibi sosyal politika konuları.

##### ***4.1.3.5. Meslek Örgütleriyle İlişkiler***

Sektörel meslek kuruluşlarıyla ilişkilerin kurulması, devletin asli görevlerini yerine getirdiği bir siyasal sistemle, evrensel ekonomik ve toplumsal normlara dayanan bir sivil toplum oluşumunu destekleyici çalışmalar.

#### **4.1.3.6. Parlamentoyla İlişkiler**

Hükümet ve Parlamento nezdinde, yasama ve yürütme faaliyetlerinin izlenmesi, bürokrasi, parlamento ve hükümetle etkin iletişim kanallarının oluşturulması, yasa tasarılarının çalışma gruplarında incelenerek ve bu tasarılarla ilgili TÜSİAD görüşlerinin hazırlanması.

#### **4.1.3.7. Dış İlişkiler**

Avrupa Sanayicileri ve İşverenleri Konfederasyonu UNICE ile ilişkilerin yürütülmesi, Türkiye'nin Avrupa Topluluğu üyeliğinin desteklenmesi ve Avrupa Topluluğu kurumları ile ilişkilerin sürdürülmesi.

TÜSİAD, yukarıda açıklanan konulardaki çalışmalarını, çalışma komisyonlarının faaliyetleri, yayımladığı raporlar, kongre ve seminerler, üye toplantıları, basın toplantıları, yurt içinden ve yurt dışından özel - kamu temsilcileri ile yapılan görüşme ve toplantıları ile desteklemektedir.

#### **4.1.4. Avrupa ile ilişkileri**

TÜSİAD, 1988 yılında Avrupa Sanayi ve İşverenler Konfederasyonları Birliği'ne (UNICE) üye olmuştur. TÜSİAD, Avrupa Komisyonu, Avrupa Parlamentosu Ekonomik ve Sosyal Komite'de Avrupa iş dünyasının sesi olan UNICE ile yakın bir biçimde çalışmalarını sürdürmektedir.

Avrupa özel sektörünün temsil örgütü UNICE nezdindeki etkinlikler son yıllarda hız kazanmıştır. Böylece Türk özel sektörünün Avrupa iş dünyasının çeşitli platformlarında varlığı artırılmıştır. 1996 yılında dönemin Yönetim Kurulu Başkanı Halis Komili'nin UNICE başkan yardımcılığına seçilmesiyle bu süreç hızlanmıştır. 1997 yılından bu yana görevi şu anki yönetim kurulu başkanı sürdürmektedir.

## **4.2. Kalite Derneği ( KALDER )**

### **4.2.1. Kuruluş**

Çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur. Alışılmış kalite kontrol uygulamalarının ötesinde, çağdaş kalite felsefesini benimsemiştir. ISO 9000 kalite güvence sistemini işletmelerinde kurmak isteyen, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan ve uygulamak üzere hazırlıklarını sürdüren kuruluşları bünyesinde toplamaktadır. Kuruluşu destekleyen, 626 kuruluşu temsilen, 749'u asil, 332'si fahri olmak üzere Derneğin toplam 1081 üyesi vardır <sup>(11)</sup>.

(11) : Ibid.

Endüstrinin hemen her sektöründen üyesi olan derneğe, bankalar, sigorta şirketleri, sağlık kuruluşları, eğitim kurumları, yerel yönetimler ve silahlı kuvvetlerden katılımlar olmuştur.

Üyelerden gelen yoğun talep ve faaliyetlerin yerel merkezlerden yürütülmesinin çalışmalarına güç katacağı inancı ile şube açma çalışmaları başlatılmış, bu kapsamda Ankara ve İzmir şubeleri açılmış ve bu şubeler faaliyetlerini başlatmışlardır.

#### **4.2.2. Misyon**

- \* Kalite konusunda bilgi birikimini artırmak ve uzmanlığı geliştirmek.
- \* En iyi uygulamaları öğrenmek ve paylaşmak.
- \* Ülkenin rekabet gücünü artırmak.
- \* Organizasyonları, toplumsal sorumluluk konusunda bilinçlendirmek.
- \* İş yaşamındaki uyuma ve toplumsal dayanışmaya katkıda bulunmak.

#### **4.2.3. Vizyon**

İş mükemmelliği konusunda örnek ve önder olarak ülkemizin gelişme, politika ve stratejilerinde önemli kuruluş olmak.

#### **4.2.4. Stratejiler**

- \* Sosyal amaçlı kuruluşlarla, üyemiz olan şirketlerle ve yönetim konusunda uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği,
- \* Toplam Kalite Yönetiminin geliştirilmesi,
- \* KALDER'in yönetim sisteminin geliştirilmesi,
- \* Güç birliği ve tanıtımın en yüksek düzeyde tutulabilmesi için iletişim etkinliğinin artırılması.

#### **4.2.5. Faaliyet Alanları**

##### **4.2.5.1. Ulusal Kalite Kongresi**

Her yıl kasım ayında KALDER ve TÜSİAD tarafından yerli ve yabancı uzmanların katılımı ile bir ulusal kalite kongresi düzenlenmektedir. Çeşitli sanayi sektörlerinden, üniversitelerden, kamu ve özel sektör kuruluşlarından uzmanların katılımı ile ilk defa 1992 yılında gerçekleştirilen kongrede 1998 yılına kadar sırasıyla :

- \* Hizmet sektöründe kalite
- \* İletişimde kalite
- \* Eğitimde kalite
- \* Siyaset yönetiminde kalite
- \* Ekonomi yönetiminde kalite

konuları ana temalar olarak konuşulmuştur. Bu kongrelerde ana temaların yanısıra teknik oturumlarda, Toplam Kalite Yönetimi derinlemesine tartışılmakta ve uygulamalar ulusal ve uluslararası konuşmacılar tarafından anlatılmaktadır.

#### **4.2.5.2. Eğitim Seminerleri**

Dernek,

- \* Kuruluşlarında kalite sistemlerini kuracak ve geliştirecek uzmanlara,
- \* Çağdaş yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimini uygulayan yada uygulayacak olan şirketler için her düzeyde yönetici ve uzmana yönelik eğitim seminerleri düzenlemektedir.

Söz konusu seminerler,

- TÜSİAD - KALDER iş mükemmelliği modeli
  - Toplam Kalite Yönetimi
  - Benchmarking (Karşılaştırma-Kıyaslama)
  - İyileştirme çemberleri
  - Toplam Verimli Bakım
  - Çevre Yönetim Sistemleri
  - ISO 14000 denetçisi
  - ISO 9000 ve onun alt başlıkları
- olarak sayılabilir.

Seminerlerden 1997 sonuna kadar sanayi ve hizmet sektörünün birçok şirketinden 17.000 kişi faydalanmıştır.

#### **4.2.5.3. Çalışma grupları**

Bilgi üretmek, elde edilen tecrübeleri değerlendirmek, yabancı kaynaklarca üretilmiş bilgilerin ülkemize uyumlu hale getirilmesini sağlamak ve yapılan çalışmaların sonuçlarını çeşitli toplantılar veya yayınlar yoluyla geniş kesimlere aktarılması amaçlanarak dernek bünyesinde çalışma grupları oluşturulmuştur.

Dernek, çeşitli yollarla ülkemize transfer olan tecrübe ve bilgi birikiminin işletme sınırları içerisinde kalmaması ve toplumun geniş kesimleri ile paylaşılmasının sağlanması için de çalışma gruplarını en etkin araçlardan biri olarak görmektedir. Oluşturulmuş olan uzmanlık gruplarına başarılı işletmelerimizden konularının uzmanları katılmakta, bir masa etrafında karşılıklı değerlendirilerek oluşturulan bilgiler, yayınlar ve çeşitli toplantılar yoluyla geniş kesimlere aktarılmaktadır.

#### **4.2.5.4. Kalite Kütüphanesi**

Kalite konusunun her geçen gün daha fazla ilgi görmesi nedeniyle konu ile ilgili araştırma yapan kişilerin sayısı artmıştır. Bu araştırma çalışmalarına destek olmak amacıyla dernek, bünyesinde bir kalite kütüphanesi oluşturmuş ve tüm ilgilenenlerin kullanımına sunmuştur.

#### **4.2.5.5. Aylık Kalite Sohbetleri**

Özel sektörden ve kamudan üst düzey yöneticiler, kalite uzmanları ve kalite yönetimi ile ilgili diğer kişilerin konuşmacı olarak davet edildikleri aylık kalite sohbetleri düzenlenmekte ve üyelerin görüş alışverişine uygun ortamlar oluşturulmaktadır.

#### **4.2.5.6. Diğer Faaliyetler**

Kalder zaman zaman panel, konferans vb. toplantılar düzenlemektedir. Ayrıca düzenlenen toplantılar için gelen davetleri “Çağdaş Kalite Anlayışı”nı seslendireceği uygun ortamlar olarak değerlendirerek, Türkiye’nin neresinde olursa olsun bu tür toplantılara katılmaktadır.

#### **4.2.6. TÜSİAD - KALDER Kalite Ödülü**

Toplam Kaliteyi başarı ile uygulayan kuruluşların örnek modeller olarak ortaya çıkartılması ve Toplam Kalite Yönetiminin daha yaygın bir biçimde Türkiye’de uygulanmasının teşvik edilmesi amacı ile KALDER ve TÜSİAD tarafından her yıl bu ödül verilmektedir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) modeli baz alınarak ilk defa 1993 yılında oluşturulan bu ödülü, bugüne kadar Brisa, Tusaş, Netaş, Kordsa ve Arçelik kazanmıştır. Ödül kazanan kuruluş her yıl düzenlenen Kalite Kongresinin son günü açıklanmaktadır.

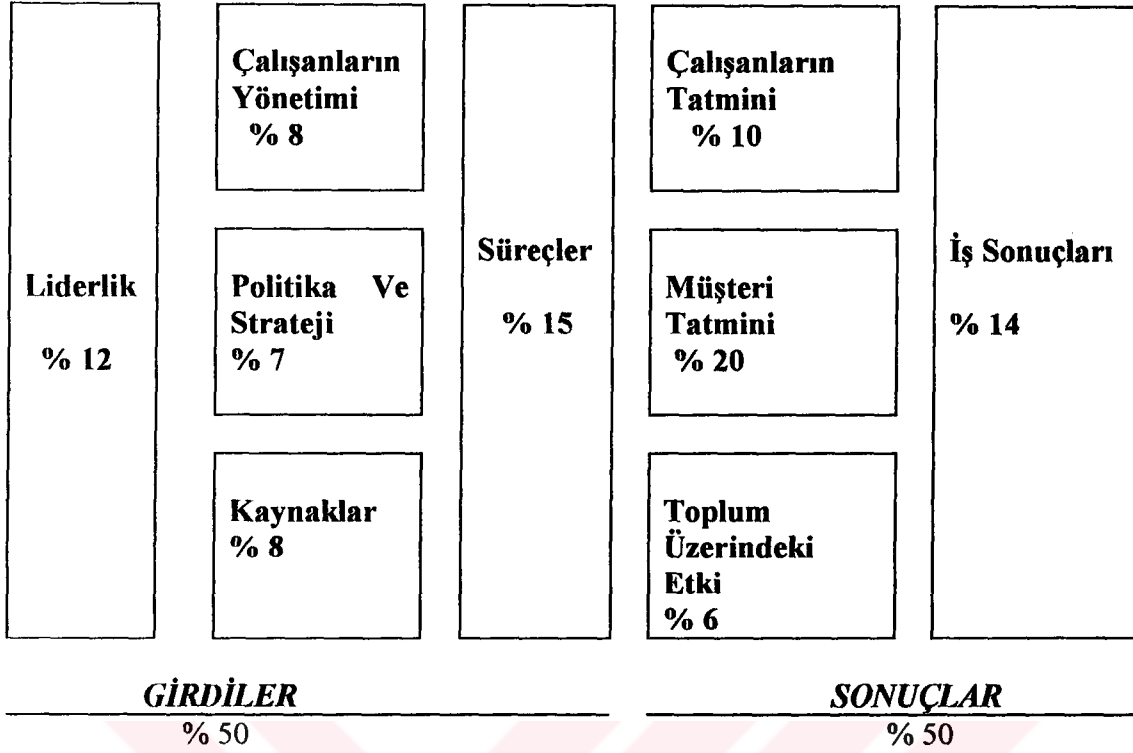
Bu ödül kapsamında küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlarımız (KOBİ’ler) için de ayrı bir kategori oluşturulmuş ve 1998 yılından itibaren bu ölçekteki kuruluşlarımıza da ödül verilmeye başlanacaktır.

#### **4.3. TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli**

TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu tarafından, ülkemiz için Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) Toplam Kalite Modeli esas alınarak geliştirilmiş bir modeldir.

Bu modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü vardır. Bir başka deyişle, çalışanlar ve süreçler, iş yaşamında sonuçları üreten girdilerdir. Bu ilişki Tablo-5’deki modelin şematik gösteriminde görülmektedir.

**Tablo - 5 : TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli.**



Kaynak : Tüsiad-Kalder, **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.9

Modelin tanımını şöyle yapabiliriz <sup>(12)</sup> :

**Müşteri Tatmini, Çalışanların Tatmini ve Toplum Üzerindeki Etki** konularında başarı, **Politika ve Stratejilerin, Çalışanların, Kaynakların ve Süreçlerin** uygun bir **liderlik** anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece **İş Sonuçları** 'nda mükemmelliğe ulaşılabilir.

Modelde yer alan dokuz ana kriterin herbiri Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçmek amacıyla, kuruluşların uygulayacağı özdeğerlendirmede bir temel kriter olarak kullanılabilir.

**GİRDİLER** kısmındaki kriterler kuruluşun iş sonuçlarına *nasıl* ulaştığını yani yaklaşımını nasıl sağladığını irdeler.

Girdiler kısmında yaklaşımın mükemmellik derecesine, dikey ekseninde organizasyonun tabanına ve yatay ekseninde tüm faaliyetlere *yayılımına* yanıt aranmaktadır.

Girdi kriterleri kendi içinde alt kriterlere ayrılmış olup, özdeğerlendirme uygulamasında alt kriterlere yönelik açıklamalar yer almalıdır. Eğer bu alt kriterler kuruluşun faaliyetleri ile doğrudan ilgili değilse gerekçeleri açıklanmalıdır.

(12) : Tüsiad-Kalder, **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.9

Her bir alt kriterin kapsadığı alanlar vardır. Bunlar özdeğerlendirme uygulamasında açıklanmalıdır ( eğer kuruluş ile doğrudan ilgili ise ).

**SONUÇLAR** kısmındaki kriterler ise kuruluşun faaliyetleri sonunda *ne elde ettiklerini* irdeler.

Kuruluşun sonuçları ve eğilimleri :

- \* Kuruluşun gerçek performansı ile
- \* Kuruluş içi hedeflerle karşılaştırmalı olarak

Eğer mümkün ise ;

- \* Rakiplerle karşılaştırmalı
- \* Sınıfında en iyilerle karşılaştırmalı

olarak verilmelidir.

Sonuçlar, algılamaları, doğrudan sağlanan verileri ve kuruluşun ilgili performans göstergelerini içermelidir. Özdeğerlendirme uygulamasında, sunulan anket veya araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği sorgulanmalıdır. Rakamsal verilerin kullanılması önkoşuldur. Sonuçlar tercihan grafiklerle, yıllara göre dağılımı içermeli ve gerekli yerlerde açıklayıcı bilgi olmalıdır.

TÜSİAD-KALDER ödülü değerlendirilmesinde her bir kriter için ağırlık puanları belirlenmiştir. (Tablo-5). Modeli özdeğerlendirme amacıyla uygulamak isteyen kuruluşlar, kuruluşlarının yapısı ve kriterlerin kendi uygulamaları açısından önemini de göz önüne alarak kriterlere farklı ağırlık puanları verebilirler.

Bu modeli açıklayan 9 kriterin detayları aşağıdaki gibidir :

#### **4.3.1. Kriter 1 : LİDERLİK**

Kuruluşu toplam kaliteye yönlendirmede tüm yöneticilerin davranışlarını irdeler. Yani üst yönetim ve tüm yöneticiler Toplam Kalite'yi, sürekli iyileştirme için kuruluşun temel prosesi olarak *nasıl* ele almakta, yönlendirmekte ve yaklaşımlarını nasıl yansıtmaktadır.

Alt Kriterlerde belirtilen konuların uygulanıyor olması model anlamında gereklidir :

##### **1a. Toplam Kalite Yönetiminde görünür biçimde yer alma.**

- \* Çalışanlarla iletişim kurulması
- \* Çalışanlara örnek olacak şekilde davranılması
- \* Çalışanlar tarafından kolay ulaşılabilir olunması
- \* Eğitmek ve eğitilmek
- \* Toplam kalite için kararlı bir davranış biçimi gösterilmesi

### **1b. Tutarlı bir toplam kalite kültürü**

Toplam Kalite Kültürü, “çalışanların, tüm faaliyetlerinde ve kuruluşu daha ileriye götürmek için yürüttükleri çalışmalarda Toplam Kaliteyi kılavuz olarak kullandıklarının açık olarak görülebileceği yaklaşım biçimi” olarak tanımlanabilir.

- \* Çalışanların toplam kalite bilincinin değerlendirilmesi,
- \* Çalışanların toplam kalite çalışmalarının gözden geçirilmesinde yer almaları,
- \* Çalışanların değerlendirilmesinde ve terfi ettirilmesinde toplam kaliteye olan bağlılıklarının ve başarılarının gözönünde tutulması.

### **1c. Bireylerin ve grupların çabalarının ve başarılarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi.**

- \* Kısım içerisinde,
- \* Bölüm içerisinde,
- \* Kuruluş çapında,
- \* Kuruluş dışında ( müşteri, tedarikçi gb.) .

### **1d. Toplam kalitenin uygun kaynak ve yardım sağlanarak desteklenmesi.**

- \* İyileştirme çalışmalarında önceliklerin saptanmasında yardımcı olunması,
- \* Öğrenim, yönlendirme ve iyileştirme çalışmaları için parasal kaynak sağlanması,
- \* Kalite faaliyetlerine öncülük edenlere aktif destek sağlanması,
- \* Çalışanların toplam kalite çalışmalarına katılımı için olanak yaratılması.

### **1e. Müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler**

- \* Müşteri ve tedarikçilerle biraraya gelerek ihtiyaçların gözden geçirilmesi,
- \* Müşteri ve tedarikçilerle “amaç birliği” oluşturulmasında ve faaliyetlerinde yer alınması,
- \* Müşteri ve tedarikçilerle ortak iyileştirme faaliyetlerinin yönlendirilmesinde ve ilgili çalışmalarda yer alınması.

### **1f. Toplam Kalitenin yaygınlaştırılması için kuruluş dışı aktif faaliyetler**

- \* Profesyonel kuruluşlara aktif katılım,
- \* Konferanslarda, seminerlerde konuşmalar yapılması,
- \* Kitap, kitapçık, broşür, vb. çeşitli yayımlar,
- \* Toplam kalite konusunda yürütülen altyapı çalışmalarına katılım,
- \* Toplumun gereksinimlerinin dinlenmesi, anlaşılması ve yanıt verilmesi faaliyetleri.



#### 4.3.2. Kriter 2 : POLİTİKA ve STRATEJİ

TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeline göre kriter 2 ile Kuruluşun misyon değerleri, vizyonu ve stratejik yönlerinin belirlenmesi ve uygulamada bunlara nasıl ulaşıldığının açık olması gerekir. Buna göre ;

“Kuruluşun politika ve stratejisi, toplam kalite kavramını nasıl yansıtmaktadır ve politika ve stratejilerin oluşturulmasında, yayılmasında, gözden geçirilmesinde ve iyileştirilmesinde toplam kalite prensipleri nasıl kullanılmaktadır.” konuları belirlenmiş ve açık olmalıdır.

**Misyon**, kuruluşun varoluş nedenini belirler. O nedenle misyon bildiriminde “işin sürekli varolmasını sağlayacak amaç” yer almalıdır.

**Vizyon**, kuruluşun ne olmak istediğini belirler ; yani bir vizyon bildiriminde “Müşterilerimizin gereksinmelerini önceden belirleyerek ve beklentilerini aşarak mutlu olmasını sağlarız” gibi vizyonu açıklayan cümleler yer almalıdır.

Kuruluşun değerleri, bu model içerisinde açık ve net olarak açıklanmış olmalıdır ; Kuruluşun tüm iş ilişkilerinde esas alınan ve çalışanların davranış biçimini tanımlayan anlayış ve beklentiler açık olmalıdır. ( güven, destek, açıklık vb.)

Model içerisinde bu kriterin alt kırınımları şöyledir :

##### **2a. Politika ve Stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite Kavramı temel alınmaktadır.**

Bunun yönteminin (nasıl) ortaya konması için kuruluşun :

- \* Misyonunda, değerlerinde, vizyonunda, strateji bildirelerinde Toplam Kalitenin nasıl yansıtıldığı,
- \* Politika ve stratejisinin nasıl oluşturulduğu,
- \* Kuruluştan menfaat bekleyenlerin beklenti ve gereksinimlerinin nasıl irdelendiği önemlidir.

##### **2b. Politika ve Stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilginin nasıl oluşturulduğu önemlidir.**

Modelin uygulama içeriğinde ;

- \* Müşteri ve tedarikçilerden sağlanan bilginin,
- \* Kuruluş çalışanlarından sağlanan bilginin,
- \* Rakiplerin ve “sınıfın en iyisi” kuruluşların performanslarına yönelik bilgilerin,
- \* Toplumsal, çevre düzenleyici ve yasal bilgilerin,
- \* Uygun ekonomik göstergelerin

nasıl kullanılacağı ve kullanıldığı yer almalıdır.

**2c. Politika ve Strateji, kuruluşun bütününde yaşama geçirilmiş olmalıdır.**

Model :

- \* Kuruluşun tüm süreç seviyelerinde politika ve stratejinin nasıl yayıldığını, aktarıldığını ve uygulamaya geçirildiğini,
- \* Kuruluşun faaliyetlerini planlamasında ve hedeflerini saptamasında politika ve stratejilerin nasıl temel alındığını,
- \* Kuruluşun politika ve stratejisi içinde iş planlarının önceliklerinin saptanması, test edilmesi, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi ve uyumun sağlanması konularının nasıl ele alındığını içermelidir.

**2d. Politika ve strateji kuruluş içinde ve kuruluş dışında duyurulmalıdır.**

Bu anlamda model,

- \* Toplantı ve diğer kişiye özgü iletişim araçlarının kullanımı,
- \* Haber bültenleri, poster, video ve diğer medya araçlarının kullanımı,
- \* Politika ve strateji duyurulmasının planlanması ve önceliklerin saptanması,
- \* Çalışanların, kuruluşun politika ve stratejilerine duyarlılığının değerlendirilmesi,

gibi konuları içermelidir.

**2e. Kuruluşun politika ve stratejisi düzenli olarak güncelleştirilmeli ve iyileştirilmelidir.**

Çalışanlar nezdinde,

- \* Politika ve stratejilerin uygunluk ve etkinliğinin değerlendirilmesi,
- \* Politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi,

konuları modelde açıklanmış ve uygulanıyor olmalıdır.

**4.3.3. Kriter 3 : ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ**

Çalışanlar, kuruluştaki çalışan tüm bireyler olarak tanımlanmaktadır. Modele göre, kuruluş işini sürekli olarak iyileştirmek için çalışanlarının potansiyelini harekete geçirmeli ve kullanmalıdır ve bunu nasıl yaptığını da açıklayabilmelidir.

**3a. İnsan kaynakları planlanmalı ve sürekli iyileştirilmelidir.**

- \* İnsan kaynakları strateji planı, kuruluşun politika ve stratejileri ile uyumlu olmalıdır.
- \* Çalışanların tatmini için araştırmalar yapılmalı ve veriler kullanılmalıdır.
- \* Kuruluş istihdam konusunda adil ve dürüst politika uygulamalıdır.
- \* Kuruluşun, ücretlendirme, görevlendirme, tenkizat ve diğer istihdam konularının politika ve stratejisi ile uyumlu olması sağlanmalıdır.
- \* Kuruluş, çalışanlarının optimum performans ve kararlılıklarını cesaretlendirmelidir.

**3b. İşe alma, eğitim ve yükselme süreçlerinde çalışanların yetenekleri ve kapasiteleri korunmalı ve geliştirilmelidir.**

- \* Çalışanların yetenekleri sınıflandırılmalı ve kuruluşun gereksinimleri ile uyumu sağlanmalıdır.
- \* İşe alma ve kariyer geliştirme yönetimi olmalıdır.
- \* Eğitim planları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.
- \* Eğitim etkinliği gözden geçirilmelidir.
- \* Çalışanların yetenekleri grup çalışmaları ile geliştirilmelidir.

**3c. Gruplar ve bireylerle hedefler üzerinde görüş birliği sağlanmalı ve performans sürekli olarak gözden geçirilmelidir.**

- \* Grupların ve bireylerin hedeflerinin, kuruluşun amaçları ile uyumu sağlanmalı ve görüş birliği oluşturulmalıdır.
- \* Grupların ve bireylerin amaçları gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir.
- \* Çalışanların performansı değerlendirilmeli ve yükseltilmesine yardımcı olunmalıdır.

**3d. Çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımı cesaretlendirilmeli ve uygun önlemleri almaları için yetkilendirilmeleri sağlanmalıdır.**

- \* Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı cesaretlendirilmelidir ve sağlanmalıdır.
- \* Çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımını cesaretlendirmek için şirket içi toplantı ve kutlamalar düzenlenmelidir.
- \* Çalışanların işçi sağlığı, iş güvenliği ve çevre konularındaki duyarlılığı artırılmalıdır.
- \* Çalışanların girişimciliği güçlendirilmeli ve etkinliği değerlendirilmelidir.

**3e. Etkin düşey, dikey ve yatay iletişim sağlanmalıdır.**

- \* Çalışanlardan bilgi toplanmalıdır.
- \* Çalışanlara bilgi aktarılmalıdır.
- \* Kuruluşun iletişim gereksinimleri belirlenmelidir.
- \* İletişimin etkinliği değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir.

**4.3.4. Kriter 4 : KAYNAKLAR**

Model'e göre, kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde, kaynaklarının etkin kullanımı sağlanmalıdır ve bunun nasıl gerçekleştiği açıklanabilmelidir.

**4a. Mali Kaynaklar**

- \* Finansal stratejiler, kuruluşun politika ve stratejisini desteklemelidir.
- \* Finansal strateji ve uygulamalar gözden geçirilmeli ve iyileştirilmelidir.

- \* Nakit akışı, karlılık, maliyetler ve marjlar, aktifler, işletme sermayesi ve hisse değeri gibi, finansal parametreler iyileştirmeye yönelik yönetilmelidir.
- \* Yatırım kararları değerlendirilmelidir.
- \* Kalite maliyeti kavramları kullanılmalıdır.
- \* Finansal risk yönetimi varolmalıdır.

#### **4b. Bilgi Kaynakları**

- \* Bilgi stratejileri, kuruluşun politika ve stratejisini desteklemelidir
- \* Bilgi sistemleri iyileştirmeye yönelik iyileştirilmelidir.
- \* Bilginin geçerliliği, bütünselliği ve güvenliliği güvence altına alınmalı ve iyileştirilmelidir.
- \* Uygun ve doğru bilgiye daha kolay ulaşılabilmelidir.

#### **4c. Tedarikçiler, malzeme, bina ve ekipmanlar**

- \* Tedarikçilerle ilişkilerin yönetimi kuruluşun politika ve stratejisini yansıtmalıdır.
- \* İkmal zinciri iyileştirmeye yönelik yönetilmelidir.
- \* Malzeme envanterleri optimize edilmelidir.
- \* Bina ve ekipmanlar optimum fayda sağlayacak şekilde yönetilmelidir.
- \* Yenilemeyen küresel kaynaklar korunmalı, geri kazanılmalı ve atıklar en aza indirilmelidir.
- \* Çevre etkisi olan ürünler, hizmetler ve alanlar tanımlanmalıdır.

#### **4d. Teknoloji uygulaması**

- \* Mevcut teknoloji kullanılmalıdır.
- \* Kuruluşun politika ve stratejisi paralelinde, iş ve çevre üzerindeki etkileri de dikkate alınarak, alternatif ve gelişmekte olan teknolojiler tanımlanmalı değerlendirilmelidir.
- \* Çalışanların yetenek ve kapasiteleri, gelişen teknoloji ile uyumlu hale getirilmelidir.
- \* Süreçlerin, bilgi sistemlerinin ve diğer sistemlerin iyileştirilmesine yönelik olarak teknolojiden yararlanılmalıdır.
- \* Entellektüel mülkiyet korunmalı ve kullanılmalıdır.

#### **4.3.5. Kriter 5 : SÜREÇLER**

Süreçler, amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetlerdir.

Model'e göre kuruluş, işlerinde sürekli iyileştirme sağlamak üzere süreçlerini tanımlamalı, gözden geçirmeli ve gerektiğinde değiştirmelidir.

**5a. Kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçler tanımlanmış olmalıdır.**

- \* Kritik süreçler tanımlanmalıdır.
- \* Kritik süreçlerin nasıl tanımlanacağına dair bir yöntem olmalıdır.
- \* Süreçler arası ilişkiler düzenlenmiş olmalıdır.
- \* Süreçlerin iş üzerindeki etkileri değerlendiriliyor olmalıdır. Kritik süreçler genelde daha sonra anlatılacak olan kriter 6,7,8,9'da yer alan sonuçları doğrudan etkileyen süreçlerdir. Kritik süreçler aşağıdaki konuları da içerebilir ;

- Tedarikçilerin yönetimi,
- Hammadde ve Malzeme planlanması,
- Siparişlerin kabulü,
- Üretim,
- Ürün ve hizmet sevkiyatı,
- Pazarlama ve satış,
- Faturalama ve alacakların tahsili,
- Yasal konuların yönetimi,
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme,
- Mühendislik,
- Tasarım,
- Bütçeleme ve Planlama,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği yönetimi,
- Çevre konularının yönetimi.

**5b. Kuruluşta, süreçlerin sistematik yönetimi olmalıdır.**

- \* Süreç sahipleri belirlenmiş ve süreç yönetim sistemi kurulmuş olmalıdır.
- \* Çalışma standartları mevcut olmalı ve gözden geçirilmelidir.
- \* Süreç yönetiminde performans sonuçları gözönünde tutulmalıdır.
- \* Kalite sistemleri, Çevre yönetim sistemleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartları süreç yönetiminde kullanılmalıdır.

**5c. Süreçler gözden geçirilmeleri ve iyileştirme hedefleri saptanmalıdır.**

- \* Kademeli ve sıçramalı iyileştirme yöntemleri tanımlanmalı ve öncelikler saptanmalıdır.
- \* Çalışanlardan, müşterilerden, tedarikçilerden, kuruluşta menfaati olan diğer taraflardan, rakiplerden, toplumdan ve alanında en iyi kuruluşlarla yapılan karşılaştırmalardan elde edilen bilgiler iyileştirme hedeflerinin saptanmasında ve çalışma standartlarının gözden geçirilmesinde kullanılmalıdır.
- \* Halen kullanılmakta olan performans ölçütleri ve iyileştirme hedeflerinin saptanmasında geçmişteki sonuçlar gözönünde tutulmalıdır.
- \* İddialı hedefler ortaya konmalı ve görüş birliği oluşturulmalıdır.

**5d. Süreçlerin iyileştirilmesinde, çalışanların atılımları ve yaratıcılıkları özendirilmelidir.**

- \* Çalışanların kademeli ve sıçramalı iyileştirmeye yönelik yaratıcı girişimlerini özendirecek sistemler geliştirilmelidir.
- \* Yeni tasarım yöntemleri, teknoloji ve çalışma felsefeleri keşfedilmeli ve kullanılmalıdır.
- \* Yenilikçi atılım ve yaratıcılığı özendirici yapısal değişiklikler yapılıyor olmalıdır.
- \* Kuruluş içinde her çalışanın sürekli öğrenmesi cesaretlendirilmelidir.

**5e. Kuruluş süreç değişikliklerini uygulamaya koymalı ve sonuçlarını değerlendirmelidir.**

- \* Değişmeleri uygulamaya koyma yöntemi belirlenmelidir.
- \* Yeni ve değişen süreçler pilot uygulamalar ile başlatılmalı ve uygulama kontrol edilmelidir.
- \* Süreç değişiklikleri ilgili kişilere iletilmelidir.
- \* İlgili personel uygulama öncesi eğitilmelidir.
- \* Süreç değişiklikleri, öngörülen sonuçlara erişildiğinin doğrulanması amacıyla gözden geçirilmelidir.

**4.3.6. Kriter 6 : MÜŞTERİ TATMİNİ**

Model, dış müşterinin gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin edici faaliyetleri de kapsamaktadır.

Dış Müşteri, “kuruluşun ürün ve hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşteriler” olarak tanımlanabilir.

**6a. Dış müşterilerin, kuruluşun ürettiği ürün, hizmet ve müşteri ilişkileri ile ilgili algılamaları**

- \* Ürün ve hizmet tanımlarını karşılama yeteneği
- \* Ürün ve hizmet güvenilirliği
- \* Sevkiyat performansı
- \* Fiyat
- \* Hizmet seviyesinin performansı
- \* Satış desteği ve teknik destek
- \* Ürün eğitimi
- \* Kilit personele ulaşabilirlik
- \* Dökümantasyon
- \* Müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme hızı ve esnekliği
- \* Şikayetlerin ele alınması
- \* Garanti hizmetleri
- \* Yeni ürün ve hizmet geliştirme

## **6b. Müşterilerin tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler**

- \* Müşteri kalıcılığı
- \* Kazanılan ve kaybedilen müşteriler
- \* Özürlü, hatalı, red oranları
- \* Sevkiyat performansı
- \* Ürün ve hizmet tutarlılığı
- \* Ürün dayanıklılığı ve bakıma elverişliliği
- \* Şikayetlerin ele alınması
- \* Alınan övgü ve teşekkür mektupları
- \* Şikayetlerden sonra alınan düzeltici önlemler
- \* Garanti kapsamındaki ödemeler
- \* Garanti uygulamaları ve sonuçların kullanımı
- \* Alınan ünvan ve ödüller
- \* Medyada yer alma seviyesi

### **4.3.7. Kriter 7 : ÇALIŞANLARIN TATMİNİ**

Model, kuruluşun çalışanlarının gereksinimlerinin ve beklentilerinin tatmin edilmesi konusunu da içerir.

#### **7a. Çalışanların kuruluşunu algılaması**

Motivasyona yönelik ve tatmine yönelik faaliyetler olarak iki şekilde incelenebilir. Motivasyona yönelik faaliyetlerde algılama :

- \* Başarı fırsatları
- \* Yetkilendirme
- \* Katılım
- \* Kariyer geliştirme
- \* Eğitim, tazeleme eğitimi
- \* Tanınma
- \* Çalışanların değerlendirilmesi ve hedef belirleme
- \* İyileştirme süreci

Tatmine yönelik faaliyetler :

- \* Kuruluşun misyonu, değerleri, vizyonu ve stratejisi
- \* İşe alma koşulları
- \* Ödüllendirme sistemleri
- \* Çalışma ortamı
- \* Sağlık ve iş güvenliği önlemleri
- \* İş güvencesi
- \* Üstleriyle, mesai arkadaşları ile ilişkiler
- \* İletişim

- \* Kuruluşun idaresi
- \* Kuruluşun toplumdaki yeri
- \* Kuruluşun çevre etkisi ve politikası

#### **7b. Çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler**

Tatmine yönelik göstergeler ;

- \* Eğitim ve geliştirme seviyesi
- \* Bireylerin ve grupların tanınması
- \* Devamsızlık ve hastalık
- \* Çalışanların hoşnutsuzluğu
- \* Personel devir oranı
- \* İş kazaları seviyesi
- \* İşe alma eğilimleri
- \* Çalışanlara sağlanan sosyal hakların kullanımı ( örneğin eğlence, sağlık, vb.)

Çalışanların katılımına yönelik faktörler

- \* İyileştirme gruplarına katılım
- \* Öneri uygulamalarına aktılım
- \* Grup çalışmalarının ölçülebilir katkıları.

#### **4.3.8. Kriter 8 : TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ**

Model, çalışanların tatmini, müşterinin tatmini yanında kuruluşun toplum üzerindeki etkisi ile ilgili faaliyetleri de içerir.

#### **8a. Toplumun, kuruluşun toplum üzerindeki etkisini algılaması.**

- \* Yerel istihdam ve yerel ekonomi üzerindeki etki
- \* Topluma aktif katılım
  - Yardım/hayır işleri
  - Eğitim ve öğretim konularına destek
  - Spor ve eğlence konularına destek
  - Sağlık ve refah konularına destek
- \* Doğal kaynakların korunması çalışmalarına katkı
  - Enerji tasarrufu
  - Geri dönüşümlü malzeme kullanımı
  - Atıkların azaltılması
  - Hammadde ve diğer girdilerin kullanımı
  - Çevresel ve ekolojik etki
- \* Kuruluşun faaliyetleri nedeniyle çevresine ve komşularına verdiği rahatsızlık ve zararın azaltılması
  - Kirlilik seviyeleri
  - Tehlikeler
  - Gürültü
  - Sağlık riskleri



## **8b. Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği diğer göstergeler.**

Burada da 8a'da açıklanan algılama konuları ile ilgili ölçümler yapılmalı ve izlenmelidir. Ayrıca bunların yanısıra aşağıdaki göstergeler de konu ile ilgilidir.

- \* Kazanılan ünvan ve ödüller
- \* Ulusal ve Uluslararası standartlar ve kurallara uygun olmayan durum sayısı
- \* Şikayet seviyesi
- \* İş güvenliği ile ilgili sorunların sayısı
- \* Şirket dışı enspektör/denetçilerin raporları

### **4.3.9 Kriter 9 : İŞ SONUÇLARI**

TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli'nin tanımını bir kez daha yapılırsa :

**Müşteri Tatmini, Çalışanların Tatmini ve Toplum Üzerindeki Etki** konularında başarı, **Politika ve Stratejilerin, Çalışanların, Kaynakların ve Süreçlerin** uygun bir **liderlik** anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece **İş Sonuçları** 'nda mükemmelliğe ulaşılabilir.

Nihai hedef iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşmaktır. Bu yolda ne kadar başarılı olunduğu tespit edilmeli, eksik yanlar iyileştirilmeli ve pozitif yönler de bilinmeli ve korunmalıdır ; yani modelin başarıyla uygulanabilmesi için kuruluşun finans ve finans dışı alanlardaki başarısı mutlaka ölçülmelidir.

#### **9a. Kuruluşun finansal göstergeleri**

- \* Satış, brüt marj, net kar gibi kar-zarar kalemleri
- \* Toplam aktifler, işletme sermayesi (stok devir hızı dahil), uzun dönem borçlar, hissedarlar fonu gibi bilanço kalemleri.
- \* İşletme nakit akışı, yatırım harcaması, nakit akışının finansmanı gibi nakit akışı ile ilgili göstergeler
- \* Katma değer, net aktif geri dönüşü, kar payı ile ilgili diğer göstergeler.
- \* Kredi değerlendirme.
- \* Uzun dönem hisse değeri (toplam sermayenin geri dönüşü)

#### **9b. Kuruluşun finansal olmayan göstergeleri**

- \* Pazar payı
- \* Tedarikçi performansı
- \* Varyasyon ve süreç yapılabilirliği
- \* Birim çıktı veya işlem başına hatalı oranı

- \* Hurda veya katma değeri olmayan faaliyetler
- \* Çevrim süreleri. Örneğin :
  - Sipariş gerçekleştirme süresi (lead time)
  - Ürün ve teslim süresi
  - Şikayetlerin çözüm süresi
  - Üretim süresi
  - Pazara yeni ürün ve hizmet sunma süresi
  - Stok devir hızı

Bu göstergelerin birçoğu kriter 5a ile doğrudan ilintilidir.

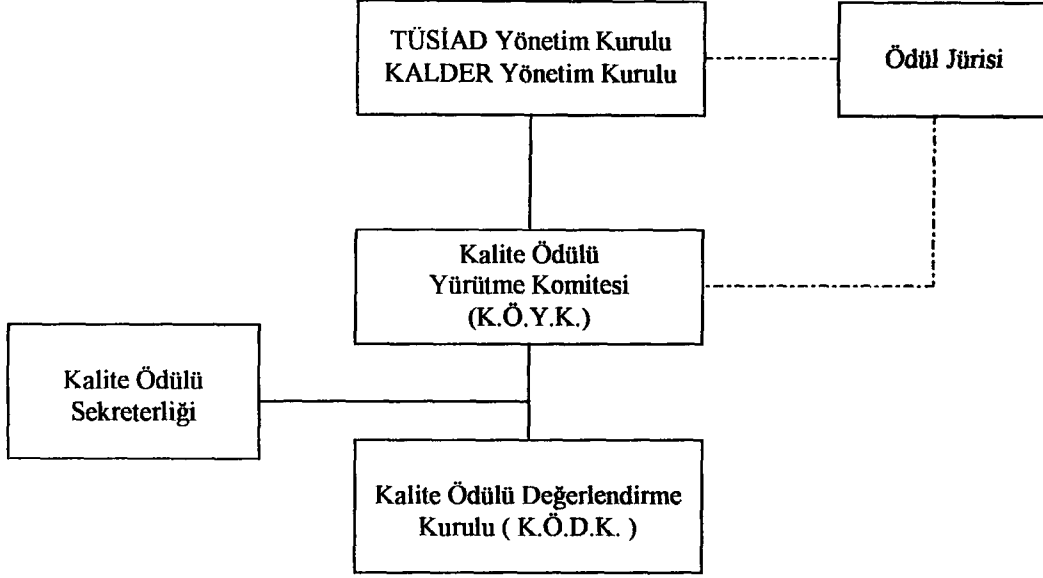
#### 4.4. Ödül Başvuru ve Değerlendirme Süreci

TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü değerlendirme süreci için oluşturulan organizasyon Tablo- 6'da verilmiştir.

TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülüne başvuracak firmalar, başvuru formunu doldurarak ocak ayı içerisinde Kalite Ödülü sekreterliğine teslim ederler. Daha sonraki aşama 30 nisan tarihine kadar Başvuru dosyasının hazırlanarak yine Kalite Ödülü sekreterliğine teslim edilmesidir <sup>(13)</sup>. Başvuru dosyasında kuruluş'un genel tanıtımı, organizasyon şeması ve kriterlerin uygulanma şekli açıklanmaktadır. Bazı özel şartlarda istenmektedir. (Başvuru dosyası ; 75 sayfa, A4 ebadında kağıt kullanımı, yazılar 10 ve tablolar 8 punto olacak gibi). Bu şartlarda yıllara göre değişiklikler olabilmektedir. O nedenle firmaların başvuru öncesi bu konuları yakından takip etmeleri gerekmektedir. Tablo - 7'de ödül başvuru süreci verilmiştir.

(13) Hakan Kilitçioğlu, "Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Süreci ve Kriterler", **Önce Kalite Dergisi**, Ekim 1993, sy: 7

**Tablo – 6 : TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü Değerlendirme Organizasyonu.**



Kaynak : Hakan Kilitçioğlu, "Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Süreç ve Kriterler", **Önce Kalite Dergisi**, Ekim 1993, sy: 9

**Tablo -7 : TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü Başvuru ve Değerlendirme süreci aşamaları.**

- Aralık – Mart : Başvuru raporlarının hazırlanması.
- 30 Nisan : Son başvuru tarihi.
- Mayıs : Başvuruların değerlendirilmesi.
- Haziran : Değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi ve ziyaret Programlarının yapılması.
- Temmuz – Eylül : Kuruluş ziyaretlerinin gerçekleşmesi.
- Ekim : Karar.
- Kasım : Ödül kazananın Kalite Kongresinde açıklanması.

Kaynak : Hakan Kilitçioğlu, "Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Süreç ve Kriterler", **Önce Kalite Dergisi**, Ekim 1993, sy: 8

Her başvuru dosyası, ödül kriterlerinin değerlendirilmesi hususunda özel eğitim görmüş olan Kalite Ödülü Değerlendirme Kurulu'ndan (KÖDK) seçilmiş 6 denetçi tarafından ayrı ayrı incelenerek puanlandırılır. Daha sonra 6 denetçiden oluşan ekip biraraya gelerek bir uzlaşma toplantısı yaparlar ve kuruluşun kuvvetli yönleri ile gelişmeye açık yönlerini saptayarak ortak puanlandırmayı gerçekleştirirler.

Ortaya çıkan uzlaşma raporları KÖDK içinden oluşturulmuş 3 kişilik icra kurulunda toplanır. Bu kurul, raporlardaki puanları grafiklerle ifade eder ve firma isimlerini de çıkartıp her firmaya bir numara tahsis ederek Kalite Ödülü Yürütme Komitesine (KÖYK) incelenmek üzere getirir. Aynı özel eğitimi görmüş olan KÖYK, hazırlanan grafiklere göre saha değerlendirilmesine gidilecek kuruluşları belirler, bu belirleme sırasında hangi numara, dolayısıyla hangi grafiğin hangi kuruluşa ait olduğu kesinlikle bilinmez. Bu kuruluşlar belirlenirken "seçilmiş olan en düşük puanlı kuruluştan daha yüksek puanlı olan kuruluşlar otomatik olarak seçilir" prensibi uygulanır.

Saha değerlendirilmesine gidilecek olan kuruluşlar belirlendikten sonra her kuruluş için birer denetim ekibi oluşturulur. Bu ekipler belirlenirken ekipte o kuruluşun ön değerlendirmesini yapmış denetçilerden de bulunmasına özen gösterilir. Böylece hem ilk incelemeyi yapan ekibin görüşleri, hem de ilk değerlendirmeden bağımsız, objektif yaklaşımlar birleştirilmiş olur. Kuruluşlarla karşılıklı anlaşılan ziyaret tarihleri keskinleştirilerek bütün gereksinimler bildirilir. Ekip saha değerlendirmesine gitmeden önce kendi arasında bir toplantı yaparak inceleme planı ve bakılacak hususları belirler. Saha değerlendirmesindeki asıl amaç, başvuru raporundaki bilgilerin doğrulanması ve şüpheli noktaların açığa kavuşturulmasıdır.

Saha değerlendirmesini gerçekleştiren ekip daha sonra tekrar bir uzlaşma toplantısı yapar ve ayarlanmış uzlaşma puanlarını oluşturur. Böylece hazırlanan raporlar KÖDK icra kurulunda toplanır.

KÖDK icra kurulu ve KÖYK bu raporlardaki puanlamaları yine grafiklerle ve karşılaştırmalı olarak ifade eder, raporlara numara vererek jüri için hazırlar.

Jüri yine KÖDK içinden ancak saha değerlendirmesine gitmemiş, dolayısıyla jüriye kalan kuruluşları bilmeyen 5 üyeden oluşur. Ayrıca TÜSIAD ve KALDER yönetim kurullarının görevlendirdiği birer kişi jüriye gözlemci olarak katılır. Jüri bütün verileri inceleyerek kararını verir ve kararı Kalite Ödül sekreterliğine bildirir.

Saha değerlendirmesine gidilsin veya gidilmesin, başvuran bütün kuruluşlara bir geri besleme raporu hazırlanarak Ekim-Kasım aylarında gönderilir. Böylece kuruluşlar 6 uzmanın yaptığı bir inceleme sonucunda kuvvetli ve zayıf yanlarını gösteren ve Toplam Kaliteye yönelik çalışmalarına referans oluşturabilecek detaylı birer rapor alırlar.

Kazanan kuruluş her sene Kasım ayındaki Dünya Kalite gününde düzenlenen geleneksel Kalite Kongresinde kamuoyuna açıklanır.

#### 4.5. TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli İçin Özdeğerlendirme Süreci ve Yöntemleri.

Bir kuruluşun toplam kalite yönetimi anlayışını uygulamaya koyması, o kuruluşun TKY'ni başarılı bir şekilde uyguladığı anlamını taşımaz. Dolayısıyla gerçek anlamda TKY'den beklenenler elde edilemeyebilir. Ayrıca, bir şirket için TKY uygulamalarında "başarının ölçüsü nedir?" sorusu karşımıza mutlaka çıkacaktır. Ulaşılabilecek başarı ölçülemez ise TKY'nin yararlarını görememe gibi bir olumsuzluk ortaya çıkar.

TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli kuruluşların tüm fonksiyonlarında uygulanabilir bir modeldir. Bu modelin başarısının mutlaka ölçülmesi gerekir. Yani bu modeli uygulamayı planlayan kuruluşların, şirket içine yönelik modele göre eksik ve fazla yanlarını görmeleri ve eksik yanları için iyileştirme çalışmaları yapmaları TKY için kaçınılmazdır. TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modelinde bu çalışmalara **özdeğerlendirme** adı verilir.

Literatürde özdeğerlendirmenin tanımı şöyle verilmektedir :

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir model ile kıyaslayarak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Ülkemizde bu model TÜSİAD-KALDER toplam kalite modeli olarak belirlenmiştir <sup>(14)</sup>. Özdeğerlendirme süreci ile kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli olarak izleyerek planlarını gözden geçirirler.

##### 4.5.1. Özdeğerlendirmenin Yararları

- \* Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı bir yaklaşımdır.
- \* Bireysel algılamaları değil, gerçekleri gözönünde bulunduran bir değerlendirmedir.
- \* Toplam kalite yönetimi'ni nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araçtır.
- \* Çeşitli kalite girişimlerini günlük işlemlere entegre etmekte yol gösterici bir araçtır.
- \* Güçlü bir teşhis aracıdır.
- \* İyileştirmeye açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreçtir.
- \* Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan bir fırsattır.
- \* Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araçtır.
- \* Öğrenmek için bir araçtır.
- \* Kuruluşun toplam kalite yolculuğunda ne kadar yol katettiğini, ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için kullanılan iyi bir araçtır.

(14) Tüsiad-Kalder, op.cit., sy.8

Özdeğerlendirme süreci Tablo - 8’de verilmiştir.Halen ülkemizde ve Avrupa’da uygulanmakta olan çeşitli özdeğerlendirme yöntemleri mevcuttur.Farklı özdeğerlendirme yöntemlerinin birbirlerine göre kuvvetli yönleri olduğu gibi kısıtlamaları da vardır. Özdeğerlendirme uygulamayı planlayan kuruluş, mevcut yöntemlerden birini seçebilir, kendi yapısına uygun değişiklikler yapabilir hatta tümüyle yeni bir yöntem geliştirebilir. Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, özdeğerlendirmenin amacının kuruluş içinde sürekli iyileştirmenin sağlanması olduğu unutulmamalıdır. Özdeğerlendirme sürecinin tecrübeler göstermiştir ki en kritik kısmı, planlama ve uygulama aşamalarıdır.

#### **4.5.2. Özdeğerlendirme Çeşitleri**

##### **4.5.2.1. Ödül Simülasyonu Yaklaşımı**

TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Ödülü değerlendirme kriterleri gözönüne alınarak uygulanan bir özdeğerlendirme çeşitidir. Kapsamlı olduğu için puanlama hassasiyeti yüksektir.TÜSİAD-KALDER kalite ödülü’ne başvuru için bir öğrenme fırsatı verir. Çünkü ödül başvurusundan sonraki aşamalar aynen izlenir.Ancak, iş mükemmeliği yolculuğunun ilk günlerini yaşayan kuruluşlar için bu yaklaşım özdeğerlendirmeye ilk teşebbüs olarak fazla iddialı sayılabilir.

Tablo - 9 ‘da Ödül Simülasyonu yaklaşımı ile özdeğerlendirme süreci akış şeması verilmiştir.

##### **4.5.2.2. Özdeğerlendirme Formu Yaklaşımı**

Bu özdeğerlendirme uygulamasında her bir alt kriter için bir sayfadan oluşan bir form oluşturulur ve bu formlar bir kişi veya gruplar tarafından hazırlanır ve eğitilmiş değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Bu formlar üzerinde ilgili alt kriterin açıklaması ve kapsadığı alanlar yer alır. Formun geri kalan kısmı kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılabileceği şekilde düzenlenir.Tablo - 10’da özdeğerlendirme formu yaklaşımına göre hazırlanmış bir alt kriter formu verilmiştir.

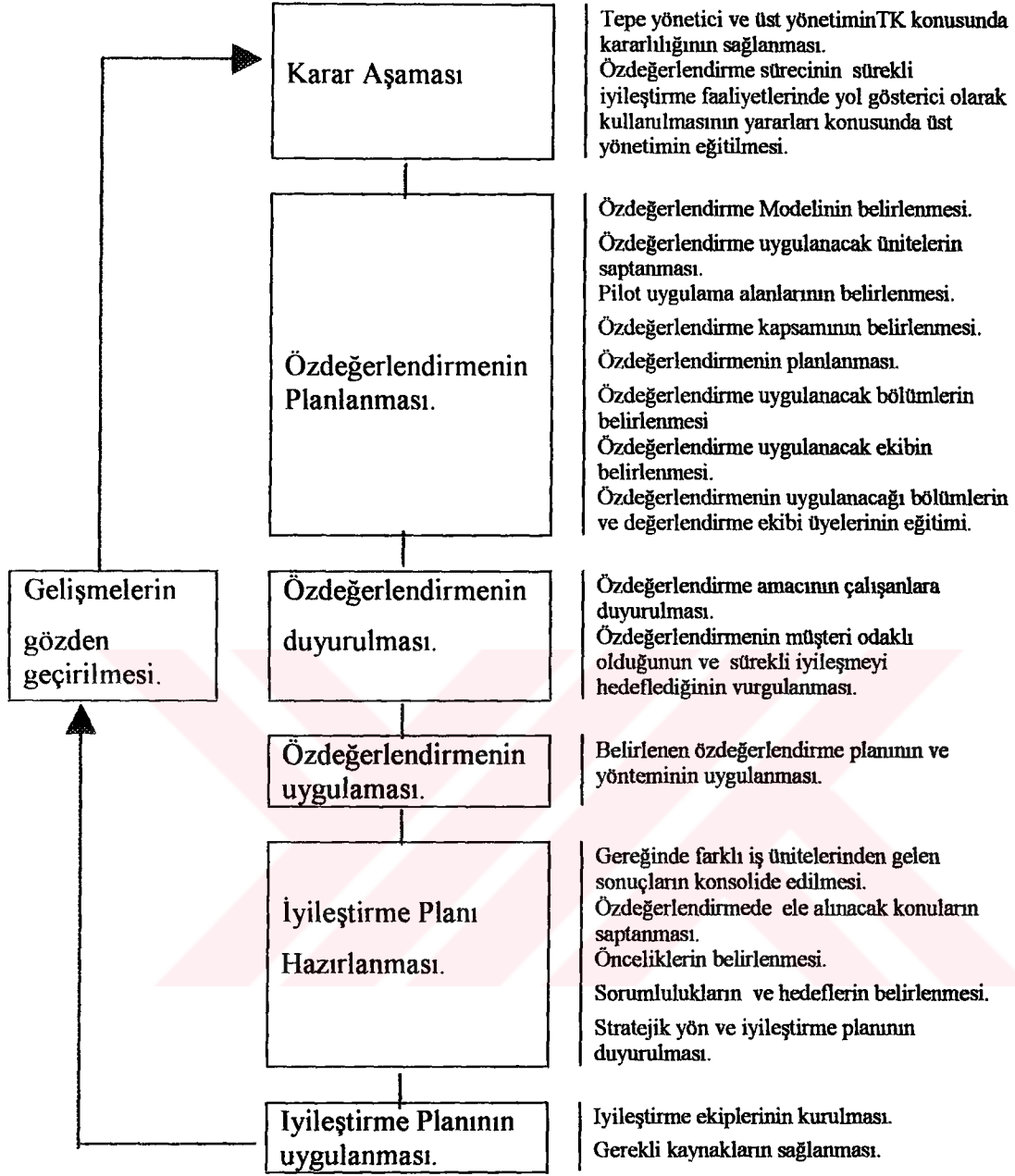
Daha az zaman alıcı bir yöntemdir. Ödül simülasyonu yaklaşımından alınacak sonuçlara yakın sonuçlar bu yöntem ile alınabilir.

##### **4.5.2.3. Matris Şema yaklaşımı**

Bu yöntemde 9 kriterin herbirini 1’den 10’a kadar verilecek puanlarla değerlendiren bir matris vardır. Bu matris toplam kalite modeli çerçevesinde hazırlanmıştır.Değerlendiriciler ayrı ayrı bu matris üzerinde kendi puanlarını işaretlerler ve bir hafta sonra bir uzlaşım toplantısında ortak değerlendirmeye ulaşırlar. Yapılacak puanlama için açıklayıcı bilgiler içeren bir el kitabı hazırlanmasına ihtiyaç vardır. Sonuç olarak bu yöntem hızlı ve basit bir yöntemdir.Kriterlerin kolay anlaşılmasını sağlar. Bunun yanında, puanlama yöntemi TÜSİAD-KALDER ödül sürecine uygun olmadığı için bu anlamda kuruluşlara bir fikir vermez.Kuvvetli yönler ile iyileştirme gerektiren alanlara ait açık listeler bu yöntemde oluşturulmaz.

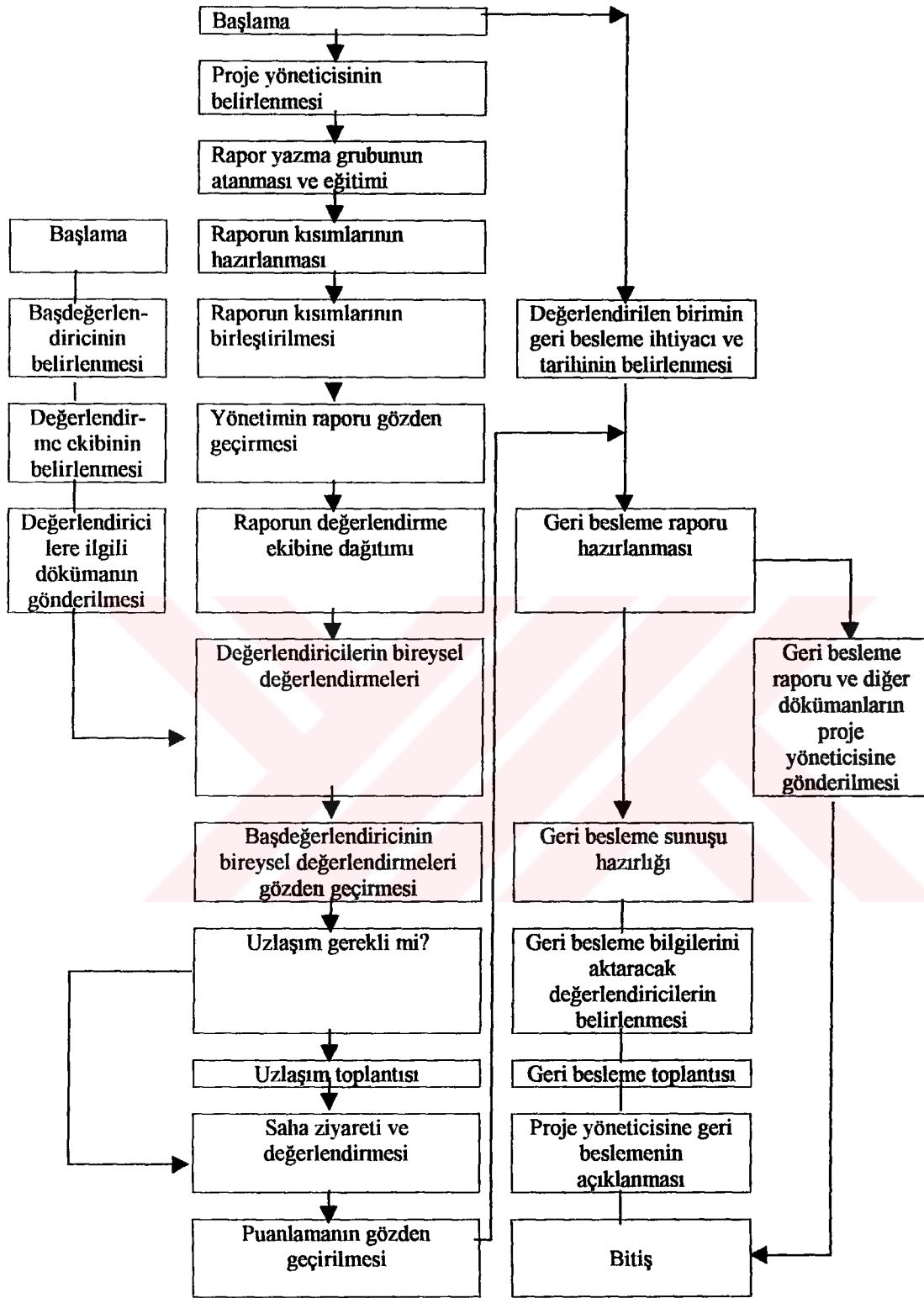
Tablo - 11’de bir matris şeması yaklaşımı örneği verilmiştir.

**Tablo - 8 : Özdeğerlendirme Süreci.**



Kaynak : Tüsiad-Kalder, **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.32

Tablo - 9 : Ödül simülasyonu yaklaşımı süreci akış şeması .



Kaynak : Tüsiad-Kalder, Özdeğerlendirme El Kitabı, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.35



**Tablo - 10 : Özdeğerlendirme formu yaklaşımına bir örnek .**

ÖZDEĞERLENDİRME FORMU					
<p>Özdeğerlendirme sürecinde saha ziyareti konularının kaydedilmesi ve değerlendirme anındaki bulguların not edilmesi amacıyla geliştirilen Özdeğerlendirme formunda kriter 1-a bilgileri örnek olarak doldurulmuştur. Özdeğerlendirme kapsamındaki faaliyetler ve uygulanacak kriterlerin herbiri için ayrı bir form kullanılmalıdır.</p>					
<p><b>Kriter 1 – Liderlik</b></p> <p>Kuruluşun Toplam Kaliteye yönlendirilmesinde tüm yöneticilerin davranışı. Üst yönetim ve tüm yöneticiler Toplam Kaliteyi, sürekli iyileştirme için kuruluşun temel prosesi olarak nasıl ele almakta, yönlendirmekte ve yaklaşımlarına nasıl yansıtılmaktadır.</p>					
<p><b>1a</b> Toplam Kalite Yönetiminde görünür biçimde yer alma.</p>					
<p><b>İlgili Alanlar</b></p> <p>Açıklamalar yöneticilerin aşağıda belirtilen konulara yönelik faaliyetlerini nasıl yürüttüklerini içerebilir.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Çalışanlarla iletişim</li><li>- Çalışanlara örnek olacak şekilde davranmak</li><li>- Çalışanlar tarafından kolayca ulaşılabilir olmak</li><li>- Eğitmek ve eğilmek</li><li>- Toplam Kalite için kararlı bir davranış biçimi sergilemek.</li></ul>		<p><b>Kuvvetli Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gn.Md. liderlik rolünü üstlenmektedir.</li><li>- Toplam Kalite konusunda önce yöneticiler eğitim almakta ve daha sonra personelin Eğitimini üstlenmektedirler.</li><li>- Yeni ürünlerin tanıtılmasında Toplam Kaliteye yönelik mesajlar vurgulanmaktadır.</li><li>- Etkinlik, çalışanlara yönelik Anketlerle gözden geçirilmektedir.</li></ul>			
		<p><b>İyileştirmeye açık alanlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Çalışmaların kuruluşun faaliyetlerine entegre edildiğine dair yeterli açıklık yoktur.</li><li>- Çalışmaların düzenli olarak gözden geçirildiğine yönelik kanıt görülememiştir.</li></ul>			
<p><b>Kanıtlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Genel Müdürün TK yönetimi konusundaki duyuruları</li><li>- Genel Müdürün değişik bölgeleri, müşteri ve tedarikçileri ziyareti</li><li>- Yöneticilerin TK yönetimi eğitimlerinde nasıl rol aldığı</li><li>- 1990, 1992 ve 1994 araştırmalarında yöneticilerin görünür biçimde rol almalarını çalışanların nasıl algıladığının incelenmesi.</li></ul>					
<b>Yaklaşım</b>	<b>% 75</b>	<b>Yayılm</b>	<b>% 55</b>	<b>Toplam Puan</b>	<b>% 65</b>

Kaynak : Tüsiad-Kalder, **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.37

Tablo - 11 : Matris şema yaklaşımı .

Girdiler						Sonuçlar			
Adım	Liderlik	Politika ve Strateji	Çalışanların Yönetimi	Kaynaklar	Süreçler	Müşteri Tatmini	Çalışanların Tatmini	Toplum Üzerindeki Etki	Faaliyet Sonuçları
10	Tüm yöneticiler sürekli iyileştirme yaklaşımında öncülük yapıyorlar.	Misyon ve şirket politikaları faaliyetlerin bütününe kapsar ve tüm çalışanlar bunları anlamıştır.	Tüm eylemler, çalışanların tam potansiyellerini kullanmaları ile yönlendirilmektedir.	Politika ve Stratejide belirlenen amaçları karşılamak için, kuruluş kaynaklarını etkin kullanmaktadır.	Katma değer yaratan ana süreçler anlaşılmış, yönetilmekte ve sürekli iyileştirilmektedir.	Müşteri tatmininde pozitif eğilim mevcuttur. Hedefler gerçekleştirilmektedir. Sektöründe birakım kıyaslama hedefleri mevcuttur.	Diğer kuruluşlarla yapılan düzenli karşılaştırmalar çalışanların tatmin düzeyinin makul olduğunu göstermektedir, iyileşme eğilimi mevcuttur.	Yerel toplumun görüşleri toplanmaktadır. Sonuçlar kuruluş politikalarına yansıtılmaktadır.	Anahtar sonuç alanlarının % 50'sinde tutarı bir iyileşme eğilimi mevcuttur. Bazı sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmaktadır.
9	Yöneticiler Toplam Kalitenin şirket dışında yaygınlaştırılmasını bir iş disiplini olarak benimserler.	Rekabet üstünlüğü ve gelişim sağlamak amacıyla rakip iş stratejilerinin analiz edildiği ve neticede planların güncelleştirildiği bir süreç mevcuttur.	Çalışanlar kendi iş süreçlerini yürütmeleri amacıyla yetkilendirilmişlerdir.	Rekabet üstünlüğü sağlayacak ilave kaynakların belirlenmesi amacıyla bir süreç mevcuttur.	Resmî bir Kalite Yönetim Sisteminin varlığı sergilenmektedir.	Müşteri tatmini hedeflerinin % 75'i gerçekleştirilmiştir.	Sonuçlar çalışanlar ile ailelerin iş ortamı ile bütünleştiğini göstermektedir.	Toplum üzerindeki etki hedeflerinin % 25'i için kıyaslama başlatılmıştır.	Tüm hedefler gerçekleştirilmiştir ve eğilimlerin %25'i sürekli iyileşme göstermektedir.
8	Yöneticiler tutarı bir sürekli iyileştirme yaklaşımına sahiptirler.	Politika ve strateji süreçleri kıyaslanmaktadır.	İnsan Kaynakları Planı, sürekli iyileştirmeyi sağlamak amacıyla kuruluşun politika ve stratejisini desteklemektedir.	Kaynakların değişen iş ihtiyaçlarına göre gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini temin eden bir süreç mevcuttur.	Süreç performansı müşteri ihtiyaçlarına bağlıdır.	Müşteri tatmini hedeflerinin % 50'si gerçekleştirilmiştir.	Sonuçlar çalışanların faaliyetlere katılmalarına değer verildiğini hissettiklerini göstermektedir.	Toplum üzerindeki etki hedeflerinin % 50'si gerçekleştirilmektedir.	Hedeflerin % 75'i gerçekleştirilmiştir.
7	Yönetim, sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek için çalışanları değerlendirir, tanır ve ödüllendirir.	Faaliyet ve işletme bilgileri kullanılarak politika ve stratejinin* güncelleştirildiği bir süreç mevcuttur.	Çalışanlarda yaratacağı ve yeniliği teşvik eden bir süreç mevcuttur.	Yeni teknolojilerin ve iş üzerindeki etkilerinin belirlendiği ve değerlendirildiği bir süreç mevcuttur.	Ana süreçleri ölçmek için, uygun parametrelerin geliştirildiği ve kullanıldığı bir mekanizma mevcuttur.	Tüm çalışanlar müşteri tatmini ile ilgili hedefleri anlamıştır.	Sonuçlar, çalışanların düşüncelerini açıkça ifade edebildiklerini göstermektedir.	Sonuçlar çevre ve toplum politikası ile ilişkilendirilmektedir. Politika gözden geçirilmektedir.	Sektördeki diğer kuruluşların performansları ile karşılaştırmalar yapılmaktadır ve hedefler yeniden belirlenmektedir.
6	Yöneticiler, iyileştirme ekiplerinin geliştirilmesinde ve desteklenmesinde görünür biçimde yer alır ve yönlendiricilik yapar.	Faaliyet ve işletme bilgilerine bağlı olarak planların uygunluğunu sürdürüp sürdürmediğini değerlendirilen bir süreç mevcuttur.	İyileştirme ekipleri kurulmuş ve desteklenmektedir.	Zaman ve yeniden iyileştirmeyi de içeren tüm diğer atıkların azaltılması için takip edilen, kontrol edilen ve gözden geçirilen bir sistem mevcuttur.	Süreç sonuçları gözden geçirilmekte ve iyileştirme çevrimine geri iletilmektedir.	Müşteri tatminini etkileyen faktörler belirlenmiştir ve hedeflerin güncelleştirilmesi için kullanılmaktadır.	Ana iyileştirme alanları için hedefler belirlenmiş ve yayımlanmıştır.	Politikaların kamuoyu tarafından bilinirliği artmaktadır.	Olumlu ve olumsuz eğilimler izlenmekte, anlaşılmalı ve Girdiler ile ilişkilendirilmektedir.
5	Yöneticilerin müşteri ve tedarikçilerle birlikte çalıştıkları bir süreç mevcuttur ve bu sürecin etkinliği gözden geçirilmektedir.	Kuruluş içi iyileştirme matrisinde yer alan 9 başlığı kapsayan politika ve stratejiler mevcuttur.	Bireylerin ve ekiplerin eğitim ve gelişme ihtiyaçları düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Kişisel arzular ve ihtiyaçlarına uygun yetenek boşlukları belirlenmektedir.	Malzeme atıklarının azaltılması için, izlenen, kontrol edilen ve gözden geçirilen bir sistem mevcuttur.	Ana katma değer yaratan süreçler için bir iyileştirme mekanizması gerçekleştirilmektedir.	Müşteri tatmini sonuçları pozitif eğilim göstermektedir ve bazı sonuçlarda hedefler gerçekleştirilmiştir.	Eğilimler izlenmektedir. Pozitif ve negatif eğilimlerin nedenleri anlaşılmıştır. Uygun parametreler ölçülmektedir.	Uygun alanlarda, tutarı bir iyileştirme eğilimi mevcuttur.	İç hedeflerin % 50'si gerçekleştirilmiştir.
4	Yöneticilerin iş iyileştirmede örnek model olarak görünür biçimde yer almalarını temin eden bir süreç mevcuttur. Sürecin etkinliği gözden geçirilmektedir.	Kuruluşun misyonunu, kritik başarı faktörlerini, politikalarının tüm çalışanlar tarafından bilinmesini ve anlaşılmasını sağlayan bir süreç mevcuttur ve gözden geçirilmektedir.	Tüm çalışanlar için etkili bir değerlendirme sistemi mevcuttur.	Uygun bilginin müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlara yayılımını sağlayan bir süreç mevcuttur.	Bir iyileştirme mekanizması belirlenmiş ve iyileştirme için hedefler saptanmıştır.	Müşteri tatmininde belirlenen hedeflerin uygunluğu sergilenmektedir.	Çift-yönlü iletişimin etkinliği ölçülmektedir.	Yerel algılamalar ve ihtiyaçlar araştırılmakta, iyileştirme hedefleri konmaktadır.	Eğilimler kuruluşun amaçları ve finansal hedefleri ile karşılaştırılmaktadır.
3	İş konularında karşılıklı anlayışı dikey ve yatay ekseninde çift-yönlü iletişim ile temin eden bir süreç mevcuttur.	Kritik başarı faktörlerinin ve faaliyet alanlarının gözden geçirilmesi amacıyla kuruluş dışı bilgilerin elde edildiği bir süreç mevcuttur.	Kuruluş içinde iş konulu bilgilerin çift-yönlü iletişimini sağlayan bir süreç mevcuttur.	Kalite, sevkiyat ve performans iyileştirme konusunda tedarikçilerle ortak işbirliği gerçekleştirilmektedir.	Mevcut ana katma değer yaratan süreçlerin etkinliği değerlendirilmektedir.	İyileştirme için hedefler saptanmıştır.	Çalışanların tatminini eğilimlerle izlemek için veri toplanmaktadır.	Çalışanların uygun alanlar için bilinç seviyesi ölçülmektedir.	Uygun sonuçlar çalışanlara duyurulmaktadır. Ana sonuçlar düzenli olarak yayımlanmaktadır.
2	İş konularında bilinçlenme sağlayan ve bilinçli sürekli artmasını sağlayan bir süreç mevcuttur.	Kritik başarı faktörlerinin ve faaliyet alanlarının gözden geçirilmesi amacıyla kuruluş içi bilgilerin elde edildiği bir süreç mevcuttur.	Çalışanların iş hedeflerini gerçekleştirmeleri için gelişmelerini sağlayacak açık destek bulunmaktadır.	Ana kaynaklar konusunda tedarikçilerin belirlendiği bir süreç mevcuttur.	Ana katma değer yaratan süreçler belirlenmiş, akış şemaları çizilmiş ve/veya dokümanla edilmiştir. Süreç sahipleri belirlenmiştir.	Müşteri şikayetlerini izlemek için veri toplanmaktadır.	Çalışan tatmininin anahtar ölçümleri belirlenmiştir.	Hedefler saptanmış ve gelişmeleri izlemek için bir süreç oluşturulmuştur.	Ana sonuç alanlarını ölçmek ve izlemek için bir sistem mevcuttur.
1	Yönetim, Toplam Kalite konusunda kendi bilinçlerinin gelişmesini sağlayan bir süreçte sahiptir.	Kuruluş yönetimi misyon ve kritik başarı faktörlerini belirlemiştir.	Çalışanların görüşlerini sormak ve izlemek için bir süreç mevcuttur.	Hangi kaynakların mevcut olduğu ve bunların nasıl yaygınlaştırıldığı konusunu belirleyen bir süreç mevcuttur.	Temel iş süreçleri belirlenmiştir.	Müşteri şikayetleri kaydedilmekte ve planı olmayan önleme faaliyetleri yürütülmektedir.	Çalışan şikayetleri için planlı olmayan önleme faaliyetleri yürütülmektedir.	İzlenecek sonuç alanları belirlenmiştir.	Kuruluşun ana finansal ve finansal olmayan amaçları belirlenmiştir.

Kaynak : Tüsiad-Kalder, Özdeğerlendirme El Kitabı, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.39

#### **4.5.2.4. Pratik Uygulama Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda tüm yöneticilerin özdeğerlendirmeye katılımı sözkonusudur. Her bölüm yöneticisi kendi bölümünde her bir alt kriter için kuvvetli yönler ve iyileştirme gerektiren alanları belirleyip üst yönetime sunmaktan sorumludur. Yöneticilerin topladığı bilgiler, iki deneyimli değerlendirici tarafından (birisini bölüm içinden, diğeri ise bölüm dışından) değerlendirilir Katılımın sağlanması açısından yararlı bir yaklaşımdır. Ancak Ödül sürecine yönelik her zaman gerçekçi puanlar ortaya çıkmayabilir.

Ödül simülasyonu yaklaşımına göre daha az sağlam ve daha az ihtimamlı bir süreçtir. Riski yüksek bir yaklaşım olup, üst yönetimin bir özdeğerlendirmeye tümüyle hazır olduğu ve süreç açısından rahat olduğu dönemde uygulanmalıdır.

#### **4.5.2.5. Eş Katılım Yaklaşımı**

Ödül simülasyonu yöntemi ile pek çok benzerlikleri olan bir yöntemdir. Bölüm yöneticileri ile birlikte bölüm dışından eğitilmiş değerlendiricilerin eş katılımı ile yapılan bir özdeğerlendirme türüdür.

Eğer bölümlerin, çalışma için gönüllü ve paylaşma için hazırlıklı olma dereceleri düşük ise bu yöntemin kullanımı dezavantaj olarak düşünülebilir.

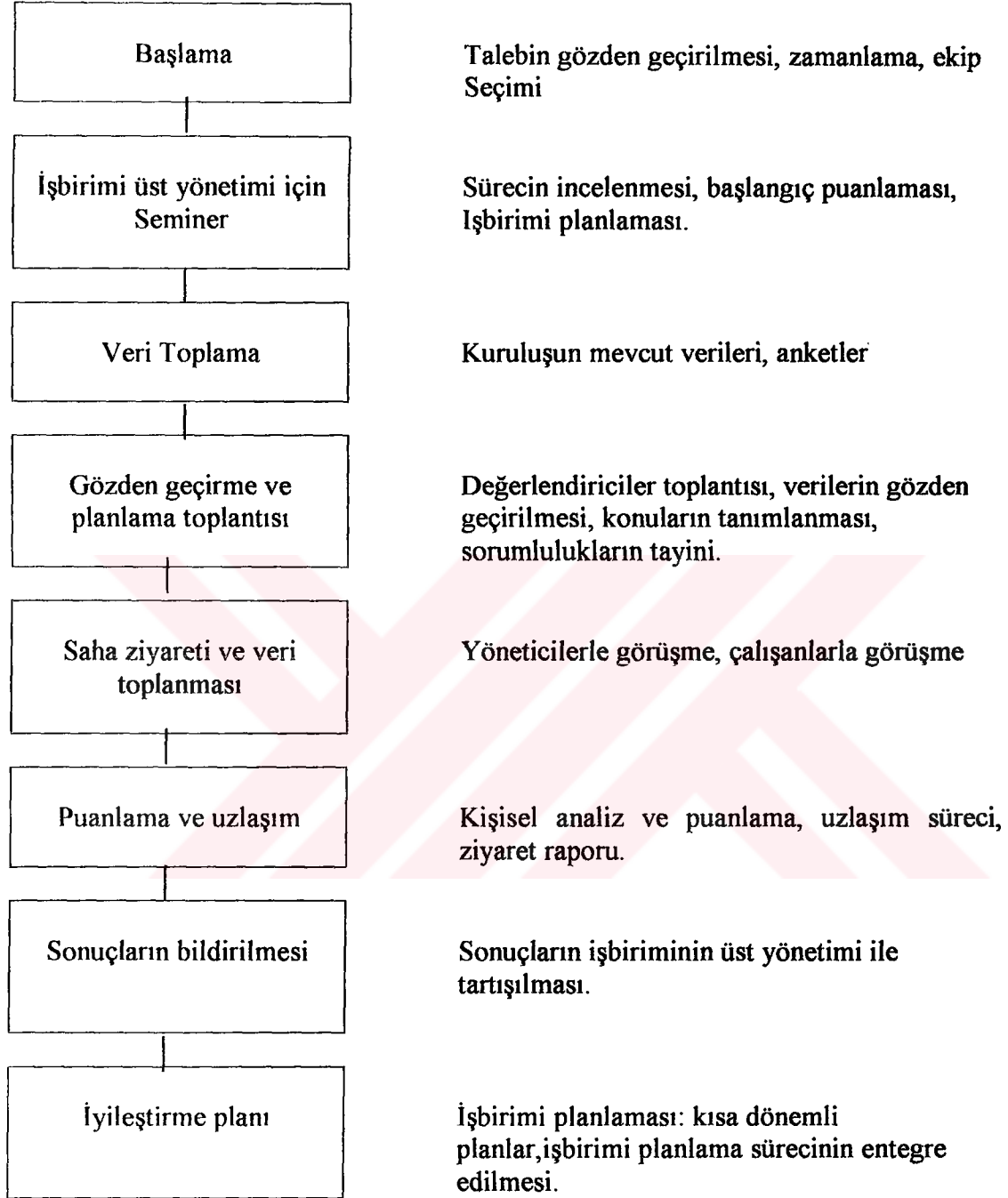
Tablo - 12’de eş katılım yaklaşımı süreci verilmiştir.

#### **4.5.2.6. Anket Yaklaşımı**

Adından da anlaşılacağı üzere bu tip özdeğerlendirmede, toplam kalite modelinin kriterlerine yönelik hazırlanmış sorulardan oluşan bir anket aracılığıyla veriler toplanır, değerlendirilir şirketin bundan sonraki rotası çizilir. Burada hazırlanacak soruların kalitesi ortaya çıkacak sonucun doğruluk derecesini belirler. Ödül başvurusu yapanların aldıkları puan profilleri ile bu yöntemin sonuçlarını karşılaştırmak mümkün değildir. Ancak kullanımı ve sonuçların sunulması kolay bir yöntemdir.

Tablo - 13’de anket yaklaşımı ile özdeğerlendirmeye örnekler verilmiştir.

**Tablo - 12 : Eş katılım yaklaşımı süreci.**



Kaynak : Tüsiad-Kalder, **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.42

**Tablo - 13 : Özdeğerlendirme çeşitlerinden olan anket yaklaşımına bir örnek.**

Bazı kuruluşlar Pratik Uygulama Yaklaşımı gibi kapsamlı özdeğerlendirme uygulamalarında daha yaygın veri toplanabilmesi amacıyla aşağıdaki örnekte görülebileceği gibi evet/hayır tipi basit soru listeleri hazırlamaktadır.

<b>Liderlik</b>	Evet	Hayır
Liderler başarıya ulaşılabilmesi için gerekli ortamı yaratmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderler fikir, görüş üretmesi için çalışanlarını teşvik etmekte midir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Politika ve Strateji</b>		
Politika ve strateji oluşturulmasında müşteri ve tedarikçilerden sağlanan bilgiler kullanılmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politika ve strateji oluşturulmasında rakipler ve/veya sınıfında-en-iyilerin performansları ile kıyaslamalar dikkate alınmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bazı kuruluşlar ise kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları belirlemek ve iyileştirme planlarını hazırlamak için daha detaylı soru listeleri hazırlamaktadırlar.

Bu soru listelerinde evet/hayır tipi yanıtlar yerine birden fazla seçeneikli yanıtlar yer almaktadır. Bir örnek aşağıda sunulmaktadır.

<b>Çalışanların Yönetimi</b>	D	C	B	A
Kuruluşunuzda düzenli performans değerlendirmelerinin yapıldığı, eğitim ve kariyer geliştirme planlarının da yer aldığı çalışanlar tarafından benimsenmiş bir süreç mevcut mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar tarafından benimsenmiş ve görüşlerinin değerlendirildiğine inandıkları etkin iki yönlü haberleşme mevcut mudur?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D= Çok Yetersiz    C= Yetersiz    B= Yeterli    A= Başarılı

Kaynak : Tüsiad-Kalder, **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder yayınları, İstanbul, 1996, sy.45

### 4.5.3. Sonuç

Özdeğerlendirme, kuruluş içinde iyileştirme faaliyetlerini tesis etmek ve desteklemek amacıyla yararlanılan güçlü bir mekanizmadır. Ancak, özdeğerlendirme gerçekleştirilen bir kuruluşun veya bölümün yöneticileri, iyileştirme planları yapma ve uygulama yönünde tam ve sürekli bir destek sağlamadığı sürece çabalar yararlı bir değişime dönüşmeyecektir.

Özdeğerlendirmenin başarı şansını yükseltmek için aşağıdaki gözlemleri dikkate almak gerekir :

- \* Üst yönetim değerlendirme sürecine kararlılığını sergilemeli ve uygulamada yer almalıdır.
- \* Bölüm yöneticileri, sonuçları dikkate alarak bir iyileştirme planı hazırlamalıdır.
- \* Üst yönetim, iyileştirme planı uygulamalarını ve gerçekleştirmelerini izlemelidir.
- \* Bölüm yönetimi, hazırladığı planları üst yönetime sunmalı ve onların tam desteğini almalıdır.
- \* Özdeğerlendirme uygulayacak kişiler eğitilmelidir.

Bütün bunların ötesinde özdeğerlendirme uygulamaları ile yöneticiler somut olarak TKY'nin pratikte ne anlama geldiğini ve kuruluş açısından önemini daha kolay kavrayabilmektedirler.

## BÖLÜM V

### BRİSA'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ UYGULAMALARI

Bu bölümde önce BriSA ve BriSA'da Toplam Kalite Yönetimi hakkında bir kısa tanıtım ve daha sonra da TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli kriterlerine göre uygulamalar anlatılmıştır<sup>(15)</sup>.

#### 5.1. Şirket Hakkında Kısa Tanıtım Bilgileri

BriSA İstanbul'un doğusunda 100 km uzaklıkta kurulmuş bir araç lastiği fabrikasıdır. Merkezi İstanbul'da olan kuruluşun İzmit tesisleri 870.000 m<sup>2</sup> açık alana yayılmış olup, toplam kapalı alanı 206.000 m<sup>2</sup> 'dir.

BriSA 1977 yılında Amerikan B.F.Goodrich teknolojisi ile LasSA Lastik Sanayi ve Tic.A.Ş. adı altında üretime başladı. Üstün kaliteli ürünlerle kalıcı pazarlar sağlamayı hedefleyen kuruluş başlangıçtan itibaren teknolojik gelişmeye önem vermiştir. Bu yaklaşımıyla lastik sektörü için kısa sayılabilecek 11 yıllık bir sürede hızla büyüyerek, üretiminin yaklaşık %50'sini çeşitli ülkelere ihraç eden bir konuma ulaşmıştır.

Değişen dünya koşullarında yenilenmeyi sürekli gündeminde tutan BriSA, 1988 yılında stratejik bir kararla Dünya lastik endüstrisinin liderlerinden Bridgestone Corporation - Japonya ile ortaklık kurmuştur. Teknoloji, pazar ve yatırım öğelerini içeren bu ortaklık ile BriSA üretim çeşidini ve kapasitesini artırırken pazarın değişen ihtiyaçlarına yanıt verebilecek üstün teknolojiye sahip olmuştur.

BriSA'da Hacı Ömer Sabancı ile Bridgestone Corporation, eşit hisse sayısına sahiptir.

#### 5.2. BriSA'da Toplam Kalite Yönetimi

BriSA'da üretim sürecinin her aşamasında "bir işi en iyi o işi yapan bilir" anlayışı ile tüm çalışanların sınırsız potansiyelinin harekete geçirilmesini sağlayacak Kalite Sistemlerinin oluşturulması 1989 yılında başlatıldı. 1989 ve 1990 yıllarında yoğun teknolojik yatırımlar gerçekleştirilmiştir. İlerleme için yalnız gelişmiş makina ve teknoloji kullanımının yeterli olmayacağına, bir kuruluşun performansını belirleyecek en önemli unsurun insan olduğuna inanan BriSA Yönetimi, yönetim anlayışı ve sistemini de çağdaşlaştırma yönünde köklü adımlara yönelmiştir.

1990 yılından başlayarak BriSA'da TK (Toplam Kalite) anlayışı yeni yönetim felsefesi olarak benimsendi. Politikalarla yönetim modelini esas alan BriSA yönetimi, yöneticilerin yer aldığı TK komitelerini kurarak altyapı ve yönlendirme faaliyetlerini başlatmıştır.

Temelini kalitenin oluşturduğu kurumsal gelişme stratejisi en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar her BriSA ferdinin üretim ve yaşam anlayışını, davranışını, alışkanlıklarını, ilişkilerini gözden geçirmesi ve kalite yönetiminin gereğine uygun biçimde değiştirmesini gündeme getirdi. Değişime ve dönüşüme duyulan ihtiyaç 1990 yılı sloganında tek kelime ile özetlenmiştir :  
**"Değişelim"**

(15) BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.2

Değişim ile birlikte çalışanlarla bütünleşen, şirket hedefleri ile özdeşleşen, katılımı, öğrenmeyi ve başarmayı ön plana çıkararak bir şirket kültürü oluşturulmuştur. Şirket kültürünü oluşturan temel yaklaşımlardan bazıları şöyledir :

- \* Kuruluştaki bölümlerin müşteri-tedarikçi anlayışında çalışır hale getirilmesi.
- \* Hataların tekrarını önlemeye dönük sistemler geliştirilmesi.
- \* Sorunları masa başı yerine, kaynağında çözümlenmeye özen gösterilmesi.
- \* Genellemeler yerine verilerle ve rakamlarla konuşma alışkanlığının yaygınlaştırılması.
- \* Sistemlerin yöneticiler tarafından uygulatılan değil, çalışanlar tarafından uygulanan sistemler haline dönüştürülmesi.

Eğitim programlarının ve sağlıklı iletişim ortamlarının tesis edilmesi TK anlayışının hızla yaygınlaştırılmasını ve benimsenmesini sağlayan öğeler olmuştur. Çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılmalarına olanak sağlamak amacıyla grup odaklı faaliyetler başlatılmış, PUKÖ (planla-uygula-kontrol et-önlem al) bir iş disiplini olarak kabul edilmiştir.

TKY tarzını yıllardır uygulayan ve başarılı sonuçlarını alan BriSA, birikimini ürün ve hizmet üreten kuruluşlarla paylaşmayı ilke edinmiştir. Bu doğrultuda düzenlediği ücretsiz konferans ve seminer programlarıyla Toplam Kaliteyi yaygınlaştırma konusunda başlattığı girişimlerini çeşitli etkinliklerle sürdürmektedir.

BriSA 1992 yılından beri ISO 9001 Kalite Güvence Standardına uyum belgesine sahiptir. Toplumsal duyarlılığın bir sonucu olarak BriSA, Çevre Yönetim Sistemlerini oluşturmuş, 1995 yılında BS-7750 Çevre Yönetim Standardına uyum belgesini kullanmaya hak kazanmıştır. Bundan kısa bir süre sonra da BriSA, 1996 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standardı uyum belgesine de hak kazanmıştır.

BriSA'da Toplam Kalite Yönetiminin evriminde yer alan "ilk"ler Tablo-14'de kronolojik sırada verilmiştir.

1993 yılında Toplam Kalite'nin ulusal çapta yaygınlaştırılmasını sağlamak amacıyla TÜSİAD ve KALDER tarafından düzenlenen Ulusal Kalite Ödülü yarışmasında BriSA, Türkiye'nin önde gelen 11 sanayi kuruluşu ile birlikte ödüle aday oldu. Toplam Kalite Yönetimindeki başarılı uygulamalar BriSA'ya 1993 yılında EFQM Toplam Kalite Modelinin esas alındığı ilk ulusal kalite ödülünü kazandırmıştır.

1994 yılında BriSA'da EFQM modeline göre sistematik özdeğerlendirme programı başlatıldı. EFQM'e üye ilk Türk kuruluşu olan BriSA yöneticileri 1995 yılından itibaren EFQM yönetim kurulu ve icra komitesinde aktif olarak yer almaktadır.



**Tablo - 14 : BriSA Toplam Kalite Evreleri**

BRİSA TOPLAM KALİTE EVRİMİ		
YIL	ŞİRKET SLOGANI	KONULAR
1990	Değişelim	<ul style="list-style-type: none"><li>* TK Komiteleri</li><li>* Politikalarla Yönetim modeline geçiş</li><li>* Çember lider eğitimi</li><li>* BriSA TK el kitabının basılması</li><li>* Pilot iyileştirme çemberleri</li></ul>
1991	Daha fazla değişelim	<ul style="list-style-type: none"><li>* TK eğitimleri ( yönetim, sendika, çalışanlar)</li><li>* İlk kalite kongresinin düzenlenmesi</li><li>* Açık ofis düzenine geçiş</li></ul>
1992	Şirket biziz	<ul style="list-style-type: none"><li>* Değişimin sesi yayını</li><li>* ISO 9001 belgesi alınması</li><li>* 1.İyileştirme Çemberleri Konferansı</li><li>* 5S faaliyetlerinin başlatılması</li><li>* 1.Ulusal Kalite Kongresinde konuşma (Gn.Md.)</li><li>* Kasım (kalite ayı) etkinlikleri</li><li>* BriSA TK ödülleri verilmesi</li><li>* Renault'un BriSA'yı en başarılı Kalite Sistemleri uygulayıcısı seçmesi</li><li>* Kalite Ödülü Yürütme Kurulunda aktif görev</li></ul>
1993	Etkili çalışalım, Etkin olalım	<ul style="list-style-type: none"><li>* TVB başlatılması</li><li>* Çözüm grupları başlatılması</li><li>* Kuruluş dışına TK konferans/seminer düzenlenmesi</li><li>* BriSA TV yayını</li><li>* İlk ulusal kalite ödülünü kazanma</li><li>* Çember konferanslarını dış katılıma açma</li><li>* Tedarikçiler için TK Konferansları</li><li>* Kalite ödülü sürecinde denetçilik</li><li>* OEM için TK konferansı düzenlenmesi</li><li>* Müşteri tatmini araştırması</li><li>* Kullanıcı, bayi teknik eğitimleri</li></ul>
1994	Kalitemizi pazara taşıyalım	<ul style="list-style-type: none"><li>* BriSA kalite yolculuğu kaseti hazırlanması</li><li>* Kaizen kitabının basımı</li><li>* Tedarikçi ödül programının başlatılması</li><li>* TK özdeğerlendirme programının başlatılması</li><li>* Kanban başlatılması</li><li>* Ulusal kalite ödülü denetçilerinin eğitimi</li></ul>
1995	1996 için hazırlanalım	<ul style="list-style-type: none"><li>* EFQM üyeliği</li><li>* EFQM yönetim kurulu/icra komitesinde görev alma</li><li>* Koç holding Otomotiv denetlemesi en başarılı kalite uygulayıcısı, BriSA</li><li>* BS 7750 belgesine hak kazanma</li><li>* Kıyaslama</li><li>* Kurum imajı araştırması</li></ul>
1996	Dünya ile yarışalım	<ul style="list-style-type: none"><li>* Avrupa Kalite Ödülüne başvuru</li><li>* Winner's conference düzenleme</li><li>* Kalder yönetiminde yer alma</li><li>* EFQM Denetçiliği</li><li>* Reno 2. denetlemesinde en yüksek puan</li><li>* ISO 14001 Belgesine hak kazanma</li><li>* İlk teknoloji Ödülü</li></ul>

Kaynak : BriSA. 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.2

### 5.3. BriSA'da TÜSİAD - KALDER Toplam Kalite Modeli Kriterlerine Göre Uygulamalar <sup>(12)</sup>.

#### 5.3.1. Liderlik

##### 1a. Toplam Kalite Yönetiminde görünür biçimde yer alma.

Toplam Kalite faaliyetlerini bir yaşam biçimi olarak algılayıp hayata geçirebilmek üzere önce yöneticilerden başlayarak altyapı oluşturmak üzere toplam kalite komiteleri kurulmaya başlamıştır. 1990 yılında 5 adet olan komite sayısı, gözden geçirmeler ve iyileştirme faaliyetleri sonucu 1995 yılında 12'ye çıkarılmıştır. Bu komitelerin isimleri aşağıda verilmiştir :

Tablo - 15 : BriSA Toplam Kalite Komiteleri.

TOPLAM KALİTE KOMİTELERİ	
1990	1995
* Politikalarla Yönetim * Maliyet Planlama * Tam anında (Just In Time) * İyileştirme * Kalite Güvenirliği	* Politikalarla Yönetim * Maliyet Planlama * Tam anında (Just In Time) * İyileştirme * Kalite Güvenirliği * Çevre Yönetimi * BriSA-Sendika ortak komite * İşçi sağlığı - İş Güvenliği * Kalite Güvenirliği * Hammadde Konseyi * Ürün konseyi * Toplam Verimli Bakım * Süreç iyileştirme

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.2

Bu alt kriterle ilgili olarak BriSA Toplam kalite Politikası yönetim anlayışını 9 başlık altında özetlemektedir <sup>(16)</sup>:

- \* İnsana saygı
- \* Mükemmellik
- \* Müşteri kraldır
- \* Sürekli iyileştirme
- \* Tam katılım
- \* Etkinlik
- \* Tedarikçi iş ortaklığı
- \* Çevreye saygı
- \* Temizlik ve düzen

Yönetim ve çalışanlar arasındaki duvarların yıkılması, güçlü bir güven ortamı yaratılması ve tam katılımın sağlanması için iletişim konusu öncelikli olarak ele alınmış ve Çalışanlarla iletişim kurulmasında kullanılan araçlar şöyle organize edilmiştir :

\* TOPLANTILAR : Önceleri sadece yöneticilerin katıldığı toplantıların yerini şimdilerde çalışanlarla yöneticilerin birlikte gözden geçirip karar aldıkları toplantılar almıştır. Bunlara örnekler vermek gerekirse :

(16) : Ibid, sy.5

- Günlük üretim toplantıları
- İş güvenliği toplantıları
- Günlük hurda toplantıları
- Bakım performansı toplantıları
- Satış temsilcileri toplantıları
- Bölüm performans toplantıları
- Serbest atış toplantıları
- 4M değişikliği toplantıları

\* **AÇIK KAPI / AÇIK OFİS DÜZENİ** : Çalışana yakın olmak, iletişimi güçlendirmek amacıyla yönetim anlayışı olarak bu uygulama başlatılmıştır.

\* **KUTLAMALAR** : BriSA yöneticileri çeşitli fırsatları değerlendirerek çalışanlarla samimi bir ortamda biraraya gelebilecekleri fırsatlar yaratmaktadırlar. Mesai saatleri içerisinde yapılan kutlamalardan bazı örnekler şöyledir :

- İş kazasızlığı kutlamaları
- Kalite’de elde edilen başarı
- Bir makinada toplam verimli bakım başlatılması
- Yeni makina devreye alınması
- Üretim rekoru
- 5S kutlamaları
- Belgelendirme kutlamaları ( ISO 9001, BS 7750 vb. )
- Başarılı müşteri denetlemeleri

\* **ÇEMBER YEMEKLERİ** : Sunuşlarını tamamlayan çember üyeleri ile yöneticiler mesai saatleri dışında bir araya gelerek birlikte yemek yemekte ve bu sayede serbest iletişim ortamları yaratılmakta, ayrıca çember üyelerine manevi ödüllendirme gerçekleştirilmektedir.

\* **KAPALI DEVRE TV YAYINLARI, DERGİLER**

\* **ÇALIŞANLARA ÖRNEK OLACAK ŞEKİLDE DAVRANMAK** : BriSA’da hakim olan bu anlayış çerçevesinde yöneticilerin uygulamaları sırasında Genbutsu-Genba (yerinde inceleme) hakimdir. Ayrıca yıllık politikalarla yönetim gözden geçirme toplantıları, o yıl elde edilen sonuçların uygulama yerlerinde değerlendirilmesi şeklinde olmaktadır.

İa alt kriteri ile ilgili BriSA’da eğitmek / eğitilmek önemlidir. BriSA yöneticileri mesleki ve kariyer eğitimlerinin yanında toplam kalite alanında spesifik eğitimler de almakta ve bunları daha sonra şirket içinde düzenlen iç eğitimler ile tüm çalışanlara yaymaktadırlar. Yöneticiler tarafından verilen eğitimlere örnek vermek gerekirse :

<u>Programın adı</u>	<u>Eğitimi veren</u>
BriSA’da TK	Tüm yöneticiler, formen ve yukarısı
Lider eğitimi	Toplam kalite şefi
5S	Üretim müdürü, formeni
TVB	Bakım şefi / Mühendisi
Süreç iyileştirme	Toplam kalite şefi

Ayrıca bu alt kriter ile ilgili, şirket genelinde her yıl sistematik olarak yapılan özdeğerlendirme sonucu sürekli gözden geçirme ve iyileştirme faaliyeti yapılmaktadır.

### ***1b. Tutarlı bir toplam kalite kültürü***

Çalışanların toplam kalite bilincinin ve duyarlılığının değerlendirilmesi ve toplam kalite çalışmalarının gözden geçirilmesinde yöneticilerin yer alması esastır. Bu alanda kullanılan yöntemler şunlardır :

- \* TK Komiteleri
- \* Politikalarla yönetim ara gözden geçirmeleri
- \* İyileştirme çemberleri sunuşları
- \* TK Bilinç testleri : BriSA'nın TK yaklaşımını ve kültürünü içeren bir rehber kitapçık yayınlanmıştır. Her bölümün yöneticileri bu kitapçığı baz alarak çalışanlarının TK bilgi düzeyini ölçmek ve eksiklikleri gidermek için bu testi uygulamaktadır.
- \* Yıllık performans değerlendirmeleri

Çalışanların değerlendirilmesinde ve terfi ettirilmesinde Toplam Kalite'ye olan bağlılıkları ve başarıların gözönünde tutulmaktadır. Bu anlamda Performans Değerlendirme ve İyileştirme Programı (PDIP) uygulanmaktadır.

Yine bu alt kriter ile ilgili faaliyetler, yapılan özdeğerlendirmelerde gözden geçirilmekte ve sürekli iyileştirilmektedir.

### ***1c. Bireylerin ve grupların çabalarının ve başarılarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi***

Bu anlamda BriSA'da onurlandırma yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar Tablo-16'de verilmiştir.

Ayrıca onurlandırma yöntemlerinin gerçekleştirildiği uygulamalara ait rakamsal bilgiler Tablo-17'de verilmiştir.

**Tablo - 16 : BriSA onurlandırma yöntemleri**

ONURLANDIRMA YÖNTEMLERİ			
Konu	Sıklık	Onurlandıran	Onurlandırma Araçları
<b>Kuruluş çapında</b> • TK Ödülleri	Yıllık	Gn.Md.&Yrd.	• Plaket, Madalya, Brisa-TV Değişimin Sesi'nde duyurma
• Çember Konferansı Sunuşları	Yıllık	Yön.Krl.Bşk. Gn.Md.	• Plaket, Başarı sertifikası (Gn.Md. imzalı), Hediye (her üye), Kokteyl, Brisa-TV/ Değişimin Sesi'nde duyurma
• Sosyal Ödüller (bölümler arası spor, tasla yarışmaları)	Plana göre	End.İliş.Gn. Md.Yrd.	• Kupa, küçük hediye, Brisa-TV ve panolarda duyurma
<b>Bölüm içinde</b> • Çember Çözüm Grubu sunuşları	Aylık	Bölüm Md.leri	• Teşekkür belgesi (İyileştirme Komitesi Bşk. imzalı), çember yemeği, Brisa-TV/Değişimin Sesi'nde duyurma
• Çeşitli kutlama törenleri (Şekil 1.4)	her fırsat	Kısım/bölüm yöneticileri, çalışanlar	• Fabrika içinde börek partisi, şirket dışında yemek, Brisa-TV/Değişimin Sesi'nde duyurma
<b>Kısım içinde</b> • Çember sunuşları	her çember sunuşu	Kısım yöneticileri (formen,şef)	• Teşekkür belgesi, çember yemeği, Brisa-TV/ Değişimin Sesi'nde duyurma
• Başarılı uygulamalar	her fırsat	Kısım yön. (formen,şef)	• Teşekkür belgesi, küçük hediye, Brisa-TV/ Değişimin Sesi'nde duyurma
<b>Kuruluş dışında</b> • Başarılı bayilerin ödüllendirilmesi	Yıllık	Satış/Paz. Gn.Md.Yrd.	• Başarı plaketi, başarı belgesi
• Tedarikçi Ödülü	Yıllık	İkmal Gn.Md. Yrd.	• Ödül plaketi
• Brisa-Tedarikçi ortak çember sunuşları (Yıllık Konferans)	Yıllık	Yön.Krl.Bşk. Gn.Md.	• Plaket, Başarı sertifikası (Gn.Md. imzalı), Hediye (her üye), Kokteyl, Brisa-TV/ Değişimin Sesi'nde duyurma
• Brisa-Tedarikçi ortak çember sunuşları	Her çember sunuşu	Bölüm müdürleri	• Teşekkür belgesi, çember yemeği, Brisa-TV/ Değişimin Sesi'nde duyurma

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.9

**Tablo - 17 : BriSA onurlandırma aktiviteleri (1991- 1995)**

ONURLANDIRMA AKTİVİTELERİ (1991-1995)					
	1991	1992	1993	1994	1995
Başarılı Bayi Ödülleri	46	85	87	71	55
TK Ödülleri					
- Bireysel (madalya)		20	24	16	22
- Grupsal (plaket)		5	10	17	21
Çember sunuşları					
- Konferanslar		12	10	10	11
- Kısım bölüm içi sunuşlar	21	41	64	69	83
Çözüm Grubu sunuşları			3	8	20

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.9

#### **1d. Toplam kalitenin uygun kaynak ve yardım sağlanarak desteklenmesi**

Genel müdür o yılın şirket politikasını yayınlar ve böylece tüm bölümlere yön verir. Bu noktadan başlayan yardım ve yön verme anlayışı ilk kademe amirlere kadar iner.

BriSA'da, öğrenim, yönlendirme ve iyileştirme çalışmaları için parasal kaynak sağlama işi fonksiyonel sorumluluklar esas alınarak düzenlenmiştir. Örneğin iyileştirme çemberleri çalışmaları için Mühendislik müdürlüğü tarafından bütçe ayrılmaktadır. Sadece buraya ayrılan fonun son 5 yıllık ortalaması 1.5 milyon dolar/yıldır.

Ayrıca, BriSA'da grup odaklı faaliyetlere yol açmak amacıyla hazırlanmış toplantı odaları mevcuttur. Geniş katılımların sağlandığı bu ortamların dağılımı şöyledir:

- 1 konferans salonu (maksimum 180 kişilik)
- 4 büyük toplantı/eğitim salonları ( 60-80 kişilik)
- 4 orta büyüklükte toplantı salonu ( 20-30 kişilik )
- küçük toplantı yerleri (her sahada ve 8-10 kişilik)

Yine bu alt kriter ile ilgili faaliyetler, yapılan özdeğerlendirmelerde gözden geçirilmekte ve sürekli iyileştirilmektedir

#### **1e. Müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler**

BriSA yönetimi, "kaliteli çıktı üretmenin ana koşulunun kaliteli girdi kullanmak" olduğunun bilincinde hareket ederler.

Müşteriler (otomotiv endüstrisi, bayiler, distribütörler), tedarikçiler ile ilişkiler ağırlıklı olarak ziyaretler şeklinde gelişir. 1995 de bayi başına yapılan ziyaret sayısı ortalaması 7.95 dir.

Müşteri ve tedarikçilerle toplam kalite anlayışı çerçevesinde ortak çözüm grupları kurmak, eğitim vermek/almak ( çarpaz eğitimler), aylık toplantılar, tedarikçi ödüllendirmeleri gibi faaliyetler yürütülmektedir.

Yine bu alt kriter ile ilgili faaliyetler, yapılan özdeğerlendirmelerde gözden geçirilmekte ve sürekli iyileştirilmektedir

#### **1f. Toplam kalitenin yaygınlaştırılması için kuruluş dışı aktif faaliyetler**

Bu başlık altında toplanabilecek BriSA faaliyetleri şöyle sıralanabilir :

- \* Profesyonel kuruluşlara aktif katılım
  - Kalite ödülü yürütme kurulu üyeliği
  - Kalite ödülü jüri üyeliği
  - TÜSIAD kalite kurulu üyeliği

- EFQM yürütme kurulu / icra komitesi üyelikleri
- ITO teknoloji ödülü seçici kurul üyeliği
- Bilim teknoloji ihtisas komisyonu üyeliği
- Çevre ödülü jüri üyeliği
- Türk teknoloji geliştirme vakfı üyeliği

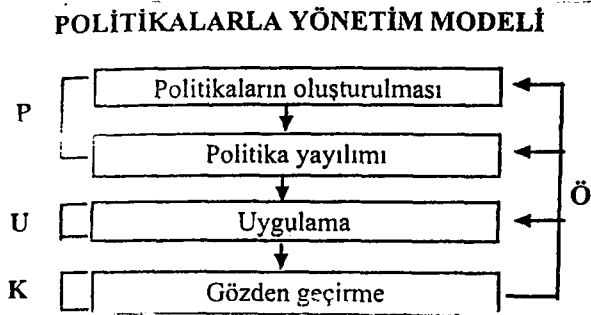
- \* Konferans ve seminerlerde konuşmacı olarak yer alma
- \* Kitap, kitapçık, broşür vb. çeşitli yazılar yayınlama
- \* Toplam kalite konusunda gerçekleştirilen altyapı çalışmalarına katılmak
  - Çeşitli ödüller için değerlendirici olarak katılım
  - Denetçi eğitimlerine destek vermek
  - Kitap vs. yayımlanma aşamalarında ilgili yerlerde aktif rol almak.
- \* Toplumun gereksinimlerini dinlemek, anlamak ve cevap vermek
  - Çeşitli konferanslar, seminerler organize edilmektedir.
  - Her yıl çeşitli kuruluşlardan oluşan ortalama 30 ziyaterçi kuruluş BriSA'yı deneyimlerinden faydalanmak üzere ziyaret etmekte yani bu anlamda BriSA organizasyonlar yapmaktadır.

### 5.3.2 Politika ve Strateji

#### 2a. Politika ve stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite kavramı nasıl temel alınmaktadır.

BriSA'da politika ve stratejinin oluşturulması ve yayılımı için bir politikalarla yönetim modeli mevcuttur. (Tablo - 18)

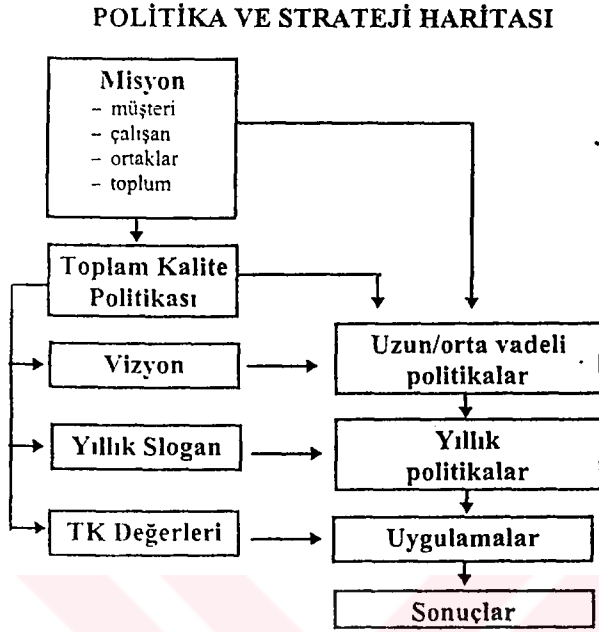
**Tablo - 18 : BriSA Politikalarla Yönetim Modeli**



Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.15

Politika ve stratejilerin oluşumunda varolan ögeler arasında etkileşimi gösteren politika ve strateji haritası Tablo - 19'de verilmiştir.

**Tablo - 19 : BriSA politika ve strateji haritası.**



Kaynak : BriSA. 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.15

#### BRİSA'NIN MİSYONU

- \* Daha kaliteli çıktılar, daha ekonomik üreterek, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak.
- \* Çalışanlarımızın tatmini ve moralini artırmak.
- \* Ortaklarımıza tatminkar oranda kazandırmak.
- \* Toplumsal sorumluluklarımızı yerine getirmek,  
için misyonumuz

**“ Performans ve Rekabette Üstün Başarı ”** dir.

#### BRİSA 2000 VİZYONU

- \* İç pazarda müşteri memnuniyeti, kalite, satış ve servis açılarından 1 numara olmak.
- \* LASSA'yı Türkiye'nin global bir markası haline getirmek.



## BRİSA TOPLAM KALİTE DEĞERLERİ

- \* Toplam kalite yaşam tarzımızdır.
- \* Şirket biziz
- \* Farkı yaratan çalışanlarımızdır.
- \* Yaptığımız her işte mükemmelliğe ulaşabilmek için sürekli değişim ve iyileştirme çabası içinde olmalıyız.
- \* Müşterilerimizin memnuniyeti her BriSA çalışanının motivasyonu ve tatminidir.
- \* Şirket içi ve dışı ilişkilerimizde her zaman saygılı, adil, açık ve dürüst diyalogdan yana olmalıyız.

### Tablo -20 : BriSA Toplam Kalite Politikası.

#### TOPLAM KALİTE POLİTİKASI

"Değerli Arkadaşlarım,

Şirketimizin ana ilkesi:

**"Performans ve Rekabette Üstün Başarı"dır.**

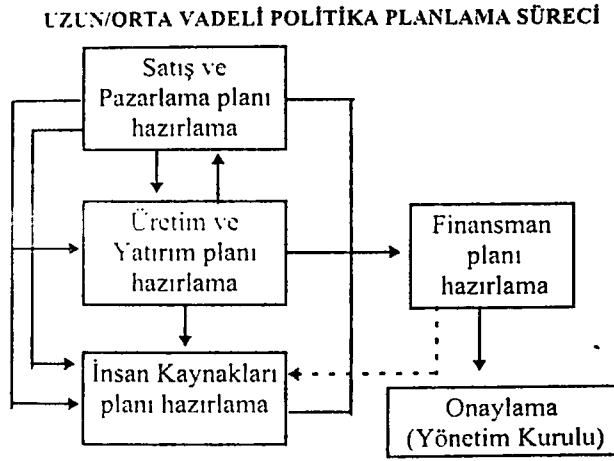
- Bunu sağlamanın ön koşulunun temeli **"İnsan'a Saygı"** olan **"Toplam Kalite"** yaklaşımımızın BriSA'nın tüm fonksiyonlarındaki uygulamalarının sürdürülmesi olduğunun bilincindeyiz.
- Ulaştığımız üstün rekabet gücümüzü sürdürebilmek ve daha ilerilere taşıyabilmek için müşterimize sunduğumuz ürün ve hizmetlerimizde, yönettiğimiz tüm süreçlerimizde **"mükemmel"**in arayışı içinde olmalıyız.
- Şirket dışında olduğu gibi, şirket içindeki müşterilerimize de sunduğumuz ürün ve hizmetlerde **"Müşteri Kraldır"** anlayışımızdan asla ödün vermemeliyiz.
- Hızla değişen iç ve dış müşteri taleplerini doğru zaman, miktar ve kalitede sağlayabilmek için tüm **"sürekli iyileştirme ve geliştirme"** faaliyetlerimizi sürdürmeliyiz.
- Çalışanlar olarak bir yaşam biçimi olarak benimsediğimiz iyileştirme çalışmalarına **"tam ve aktif katılım"** konusundaki coşumuzu sürdürmeliyiz.
- Politika ve stratejilerimizde yer alan amaçlarımızı gerçekleştirebilmek için sınırlı **"kaynaklarımızı etkin kullanma"**ya devam etmeliyiz.
- Kaliteli ürün ve hizmet ancak kaliteli girdilerin sağlandığı ortamda mümkündür. BriSA'ya ürün ve hizmet üreten tedarikçilerimizle **"işbirliği"** ilişkilerimizi sürdürmeli, tedarikçilerimizin kalitesinin yükseltilmesine destek olmalıyız.
- Topluma saygılı bir kuruluş olarak doğal kaynaklarımızı etkin kullanmalı, **"çevremizi korumalıyız"**. Örnek kuruluş olarak toplumumuzun çağdaş düzeye ulaşmasına katkıda bulunmalıyız.
- Kaliteli ürünler kaliteli ortamda üretilir. Ailemizin her bireyi işyeri ortamımızın **"emniyetli, temiz ve düzenli"** olmasından sorumludur. BriSA ailesinin tüm fertlerinin bu yöndeki çabalarını sürdüreceğine inancımı bildirir. Toplam Kalite anlayışımızın yaşamımıza, ilişkilerimize ve işimize ışık tutmasının devamını dilerim".

Genel Müdür

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.16

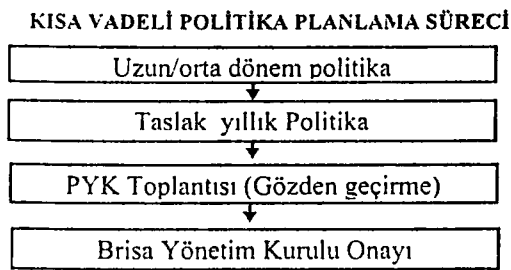
Ayrıca BriSA'da uzun ve orta vadeli politika planlama süreci Tablo - 21 ile ve kısa vadeli politika planlama süreci de Tablo - 22 ile gösterilmiştir.

**Tablo - 21 : BriSA orta/uzun vadeli politika planlama süreci .**



Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.17

**Tablo - 22 : BriSA kısa vadeli politika planlama süreci .**



Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.17

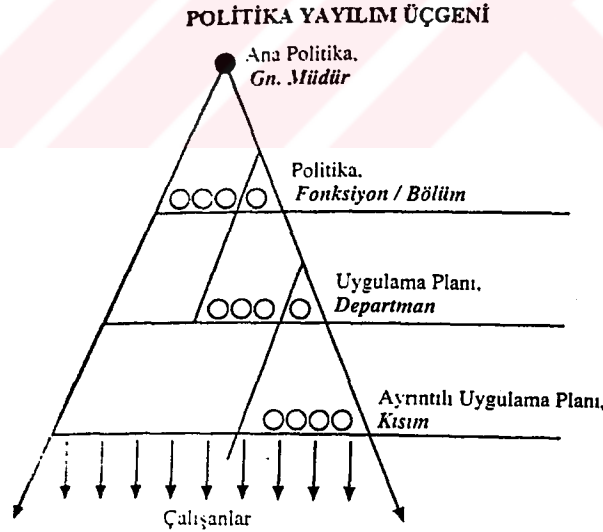
**2b. Politika ve stratejilerin oluşturulmasında toplam kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilgi nasıl temel alınmaktadır.**

Bu başlık altında, BriSA'nın bilgi sağladığı kaynaklar ve yöntemleri şöyledir :

- \* Müşteri ve pazardan sağlanan bilgiler
- \* Tedarikçilerden alınan bilgiler. Özellikle bu kaynaktan alınan bilgiler doğrultusunda hammadde ile ilgili stratejiler oluşturulur.
- \* Çalışanlardan, onların tatminine yönelik bilgiler alınır. Çeşitli anketler, iletişim toplantıları, Performans değerlendirme çalışmaları örnek olarak verilebilir.
- \* Benchmarking, rakip bilgileri.
- \* Yasal bilgiler ( iş kanunu, çevre kanunu, Türk ticaret kanunu gb. ). Bu bilgiler ışığında finansman planlama, çalışma hayatı, ürün geliştirme konularında politikalar belirlenmektedir.
- \* Ekonomik göstergeler

**2c. Politika ve Strateji, kuruluşun bütününde nasıl yaşama geçirilmektedir.**

BriSA'da uygulanmakta olan Politikalarla yönetim modelinin adımlarından biri olan politika yayılımı, politika ve stratejinin kuruluşun tüm birimlerine ulaştırılmasını sağlar. Şekil - 3, BriSA Politika yayılım üçgenini göstermektedir <sup>(17)</sup>.



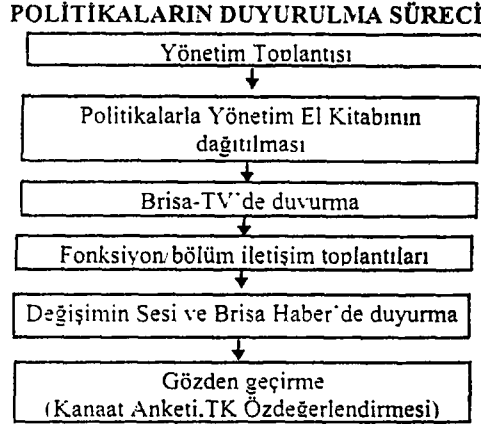
**Şekil - 3 : BriSA Politika Yayılım Üçgeni .**

(12) : Ibid, sy.19

## 2d. Politika ve strateji kuruluş içinde ve dışında nasıl duyurulmaktadır.

Politika ve stratejilerin şirket içinde duyurulması , politika yayılım sürecinin bir alt sürecidir. (Tablo - 23)

**Tablo - 23 : BriSA'da politikaların duyurulma süreci .**



Kaynak : BriSA. 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.19

Politikaların şirket dışına duyurulması ise Periyodik yayınlar, Müşteri ve tedarikçilerle yapılan toplantılar ve konferanslar aracılığıyla olur.

Çalışanların politika ve stratejilere karşı duyarlılıklarının değerlendirilmesi ise TK bilinç ölçme testleri, Kanaat anketleri, özdeğerlendirme uygulamaları sırasında, çemberler, çözüm grupları, 5S grupları, TVB gruplarında yer alan çalışanların yöneticileri ile bu çalışmalardaki iletişimi sonucu gerçekleşir.

## 2e. Kuruluşun politika ve stratejisi nasıl düzenli olarak güncellenmekte ve iyileştirilmektedir.

BriSA'da PUKÖ çevrimini teşvik eden Politikalarla yönetim modeli çeşitli kontrol ve gözden geçirme mekanizmalarına olanak tanımaktadır.

Uygulama planları ve ayrıntılı uygulama planlarının sonuçları günlük, aylık, üç aylık periyotlarla uygulamayı gerçekleştiren çalışanların ilk amirleri tarafından gözden geçirilir.

Sonuçların değerlendirilmesi ise toplam kalite komitelerinde ve her yıl sonunda da politikalarla yönetim komitesinde değerlendirilir.

BriSA'da ana politikalar, mevcut olan 12 TK komitesinde gözden geçirilip değerlendirilir. Bunlar Tablo – 24' de gösterilmiştir.

**Tablo - 24 : BriSA'da TK komiteleri ve ana politikalar ilişkisi .**

Komite	Ana Politikalar				
	K	Ü	P	M	E
Politikalarla Yönetim	*	*	*	*	*
Maliyet Planlama		*		*	
Tam Anında		*	*		
Çevre Yönetimi	*	*			*
İyileştirme	*				*
Brisa-Sendika Ortak					*
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı					*
Kalite Güvenirliği	*	*	*	*	
Hammadde Konseyi	*			*	
Ürün Konseyi			*	*	
Toplam Verimli Bakım	*	*			
Süreç İyileştirme	*	*	*	*	*

K: Kalite Ü: Üretim P: Satış Pazarlama  
M: Mali İşler ve İktisat E: Endüstri ve İnsan Kaynakları

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.19

### 5.3.3. Çalışanların Yönetimi.

BriSA'da, rekabet üstünlüğü için en önemli unsurun çalışanlar olduğu düşünülmekte ve bu nedenle de eleman seçiminde, "Doğru işe, doğru zamanda, doğru insan" prensibi kullanılmaktadır. Bir elemana çalışmaya başladığı günden itibaren birey olarak çok önemli olduğu hissettirilerek, "şirket biziz" kavramının oluşturulmasına gayret gösterilir.

#### 3a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta ve iyileştirilmektedir.

BriSA'da insan kaynakları yönetimi için belirlenmiş süreçler şunlardır :

- İşe alım (eleman temin, seçim ve yerleşimi)
- Ücret yönetimi
- Eğitim ve geliştirme
- Kariyer geliştirme ve planlama yönetimi (performans, terfi ve transfer yönetimi)
- Takdir, tanıma ve ödüllendirme yönetimi
- İletişim yönetimi
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği yönetimi
- Sendikal ilişkilerin yönetimi
- Çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi

Bu süreçler her yıl özdeğerlendirme faaliyeti sonucu ortaya çıkan iyileştirme gereksinimlerine göre geliştirilirler.

Her yıl gözden geçirilen bir insan kaynakları politikası vardır. Örneğin, 1995 yılı İnsan Kaynakları Politikası o yıl şöyle yayınlanmış :

- \* Sağlıklı ve verimli çalışma ortamı
- \* Doğru işe doğru insan
- \* Kaliteli ve verimli personel hizmetleri
- \* Şirket amaçlarına uygun fonksiyonel eğitim
- \* Etkin iletişim
- \* Etkin sosyal ve kültürel faaliyetler
- \* Sağlıklı sendikal ilişkiler
- \* Çevreye duyarlı çalışanlar

Sendikal ilişkiler, Ülke geneline örnek teşkil edecek kadar güçlüdür. Her ay fabrika yönetimi ve sendika temsilcileri biraraya gelerek düzenli toplantılar yapmaktadırlar. BriSA'da çalışma hayatı Toplu iş sözleşmesinde yer alan bir amaç maddesine göre kurulmuştur :

“Tüm çalışanlar, yöneticiler ve sendika birbirine saygı göstererek karşılıklı anlayış ve güven ortamı içerisinde, öncelikle şirketin verimliliği, rekabetteki başarısı, sağlıklı ve sürekli olarak büyümesi ve imkanların artırılması, şirketin artan imkanları ile çalışanların çalışma ve yaşam koşullarının iyileşmesi, sürekli geliştirilmesi ana prensip olarak benimsenmiş ve işyerimizdeki çalışma hayatının bu ilkelere uygun olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır.”

Ayrıca her yıl yapılan kanaat anketleri adı verilen çalışmalarla, çalışanların görüşleri alınmaktadır.

Optimum performansın değerlendirilmesi bir takım araçlar ve yönetim yaklaşımları ile teşvik edilmektedir.

Açık kapı politikası, Politikaların duyurularak çalışanlarla paylaşılması, 5S grupları, iyileştirme çemberleri, Toplam verimli bakım çalışmaları, Çözüm grupları gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir.

### ***3b. İşe alma, eğitim ve yükselme süreçlerinde çalışanların yetenekleri ve kapasiteleri nasıl korunmakta ve geliştirilmektedir.***

BriSA'da tüm işler sınıflandırılmış ve tanımlanmıştır. Sınıflandırma kapsam içi ve kapsam dışı işler olarak iki kategoride yapılmıştır. Bu iş tanımları bölüm yöneticileri tarafından hazırlanıp, insan kaynakları bölümünce gözden geçirilmektedir.

Eğitim BriSA'nın ana süreçlerinden bir tanesidir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde pozisyonun eğitim ihtiyaçları, yeni politikaların gereksinimleri, performans değerlendirme ve kanaat anketleri sonuçları dikkate alınır. Temel ihtiyaçların belirlenmesinden sonra, bölüm yöneticilerinden gelen ilave talepler de gözönünde bulundurularak Eğitim bölümü tarafından BriSA yıllık eğitim planı hazırlanır. Hazırlanan bu planın uygulanması için BriSA'nın alanında uzmanlaşmış personeli ve gerek duyulan konularda da dışarıdan kuruluşlar kullanılır.

Takım çalışmalarının özendirilmesi ve kullanılacak ortamın yönetim tarafından hazırlanması ile personelin gelişimine bu yolla da katkıda bulunulur.

**3c. Gruplar ve bireylerle hedefler üzerinde görüş birliği nasıl sağlanmakta ve performans sürekli olarak nasıl gözden geçirilmektedir.**

Hedefler bölüm bazında yöneticiler ve çalışanların ortak mutabakatı ile üst amirin onayından sonra resmiyet kazanır ve uygulamaya alınır. Üretim ve bakım bölümlerinde hedefler bireysel değil grupsaldır. Örneğin ıskarta düzeyinin azaltılması, arıza duruşlarının azaltılması gibi.

BriSA'da çalışanların performansı yöneticileri tarafından periyodik olarak değerlendirilir. Sendikasızsız personel için uygulanan performans değerlendirme ve iyileştirme sistemi Tablo - 25'de verilmiştir.

**Tablo - 25 : BriSA kapsam dışı personel performans değerlendirme süreci.**

I	Socilmiş çalışma hedefleri
II	Personelin genel performansına ilişkin değerlendirme <ul style="list-style-type: none"><li>• Sorunları çözme yeteneği</li><li>• Ekip çalışmasında etkinlik ve başarı</li><li>• Yoğun ve gergin iş ortamında çalışma</li><li>• Kendini geliştirme isteği araştırmacılığı ve yaratıcılığı</li><li>• İletişim ve işbirliği</li><li>• Toplam Kalite yaklaşımı</li><li>• Yöneticilik yaklaşımı<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderlik</li><li>- Karar ve inisiyatif kullanma</li><li>- Delegasyon sorumluluk</li><li>- Personel geliştirme eğitim</li><li>- Uygulama</li><li>- Başkaları üzerinde etkisi</li><li>- Esneklik</li></ul></li></ul>
III	Performansı değerlendirilen personelin görüşleri
IV	2.sicil amirinin görüş ve önerileri

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.25

Sendikalı personel için ise "personel başarı değerlendirme programı" uygulanmaktadır. Bu programın içerdiği kriterler ise şöyledir :

- \* Toplam Kalite Yaklaşımı
- \* Ürün ve Hizmet Kalitesi
- \* Verimlilik
- \* Gelişebilme yeteneği / isteği
- \* İş disiplini

**3d. Çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımı nasıl cesaretlendirilmekte ve uygun önlemleri almaları için nasıl yetkilendirilmektedirler.**

BriSA toplam kalite politikasında belirtilen iki önemli öge çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirmedir. Başarılı iş sonuçlarının ancak bu iki ögenin kullanımı ile oluşabileceğine inanan BriSA'da çalışanların ana faaliyetlere katılımını sağlamak üzere kullanılan çeşitli mekanizmalar vardır.

- İyileştirme grupları
- Çözüm grupları
- Toplam verimli bakım grupları
- 5S grupları
- İş güvenliği çalışmaları

bunlardan bazılarıdır.

Bu çalışmalarda grup üyeleri, yönetimin sağladığı kaynaklar aracılığıyla planlarını hayata geçirme fırsatını bulurlar. Bu yol BriSA'da çok önemli bir yetkilendirme şeklidir.

**3e. Etkin dikey, dikey ve yatay iletişim nasıl sağlanmaktadır**

Bu madde ile ilgili BriSA uygulamalarını, bu kuruluşta yaygın olarak kullanılan iletişim araçları ve kullanım amaçlarını açıklayan tablo vermektedir. (Tablo – 26)

**Tablo-26 : BriSA'da kullanılan iletişim araçları ve kullanım amaçları matrisi**

İletişim aracı	Çalışana Bilgi	Çalışandan Bilgi	Yatay İletişim	Yıl
BriSA Haber (gazete)	✓			<1990
Panolar (yönetimin duyuruları, sosyal ve bölüm faaliyetleri)	✓			<1990
Toplantılar (TK komiteleri üretim ve bölümlerin iletişim toplantıları)	✓	✓	✓	<1990
Onurlandırma yemekleri	✓	✓	✓	<1990
Kanaat anketleri	-	✓	-	<1990
Performans değerlendirme	✓	✓	-	<1990
İç yazışmalar duyurular raporlar	✓		✓	<1990
Acık ofis uygulaması	✓	✓	✓	1991
Çember sunuşları	-	✓	✓	1991
Kutlamalar (kazasızlık, rekor, vb.)	✓	✓	✓	1991
El kartları (TK, çevre)	✓	-	-	1991
Periyodik sendika toplantıları	✓	✓	-	1991
MİBP Yönetim gözden geçirmeleri	✓	✓	✓	1991
Değişimin Sesi (gazete)	✓		✓	1992
Konferanslar	✓	✓	✓	1992
BriSA-TV	✓	✓	✓	1993
Aylık bölüm performans sunuşları	✓	✓	✓	1993
Politikalarla Yönetim el kitabı	✓			1994
İç müşteri anketleri		✓	✓	1995

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.28



### 5.3.4. Kaynaklar

#### 4a. Mali Kaynaklar

Bu alt kriter ile ilgili BriSA'da gerçekleştirilen faaliyetler şöyle sıralanabilir :

\* Mali politika ve strateji : Mali kaynakların kullanımında da diğer tüm faaliyetlerde olduğu gibi PUKÖ döngüsü etkin rol oynamaktadır. Ulusal ve uluslararası siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, çevre şartları, sektörel gelişmeler gibi dış etkenler ile geçmiş performans değerleri dikkate alınarak hazırlanan uzun/orta dönem stratejik plan, yıllık planların temelini oluşturur. Yıllık plan her yılın dördüncü çeyreğinde hazırlanır.

\* Maliyet azaltma çalışmaları : BriSA'da her türlü masraf ve yatırım kalemi, bu harcamayı planlayan bölüm tarafından kontrol edilir. Kontrollerde bütçe kontrol bölümü tarafından yayınlanan aylık raporlar esas alınır. Bu kuruluştaki maliyetlerin önemli bir bölümünü tutan hammadde, enerji ve işçilik giderleri için tasarruf hedefleri konur ve gerçekleştirmeler yönetim tarafından izlenir.

\* Yatırım kararları

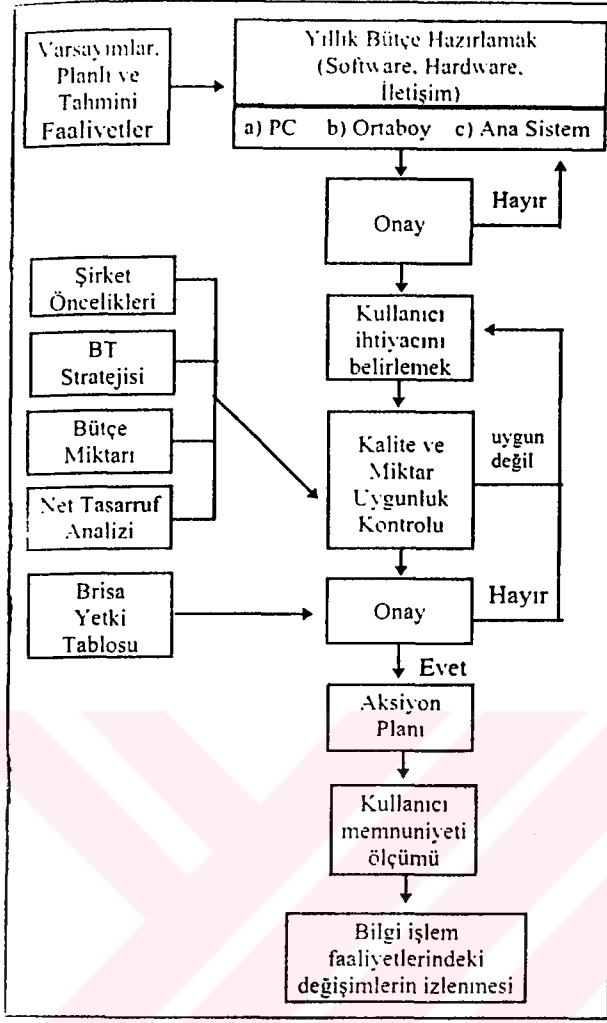
\* Kalite maliyetleri : Kalite kayıpları Fabrika muhasebe bölümü tarafından aylık olarak raporlanır. Konu her ay yapılan Kalite Güvenirliği komitesinin sabit gündem maddesidir.

\* Finansal risk yönetimi : Örneğin, şirketin hammadde alımlarının % 90'dan fazlasının yabancı para cinsinden yapılması nedeniyle stratejik bir finansal karar olarak dövizdeki beklenmeyen kur artışlarının olumsuz etkisini önlemek üzere eldeki fonların dövizde kalınarak değerlendirilmesi benimsenmiştir.

#### 4b. Bilgi kaynakları

BriSA'da bilgi sistemleri yönetimi süreci vardır ve bu süreç üst süreçlerden birisidir. Bilgi sistemleri yönetimi sürecinin akış şeması Tablo - 27'de verilmiştir.

**Tablo - 27 : BriSA bilgi sistemleri yönetimi süreci akış şeması.**



Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.32

#### **4c. Tedarikçiler, malzeme, bina ve ekipmanlar**

Tedarikçilerle olan ilişkilerin yönetimi süreci içerisinde BriSA, tedarikçileri ile paylaşmak üzere bir "İkmal Politikası" hazırlamıştır. (Tablo – 28)

**Tablo - 28 : BriSA İkmâl Politikası .**

İKMAL POLİTİKASI
<ul style="list-style-type: none"><li>• Doğru mal ve hizmetin, BriSA'ya rekabet gücü sağlayan fiyatla, doğru zamanda ve miktarda temin edilmesi BriSA için esastır.</li><li>• Bu nedenle tedarikçilerin Kalite Yönetimini ve Sistemlerini kurmuş, uygulamakta ve sürekli iyileştirmekte olması BriSA için ön koşuldur.</li><li>• Toplam Kalite Yönetimini benimseyen BriSA, müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan tedarikçileri ile uzun süreli işbirliği kurma taraftarıdır.</li><li>• BriSA-tedarikçi işbirliği karşılıklı güven ve sağlıklı iletişimi esas alır.</li><li>• BriSA, ortak geliştirme faaliyetlerini benimseyen tedarikçileri ile kalıcı ilişkiler sürdürme prensibindedir.</li><li>• BriSA tedarikçileri, kalite, verimlilik, maliyet, sevkiyat konularında sürekli iyileştirme projeleri yürütmeli, teknolojik gelişmeleri yakından izlemelidir.</li><li>• BriSA tedarikçileri çalışanlarının fikirlerine değer vermeli, onları sürekli iyileştirme faaliyetlerine dahil etmelidir.</li><li>• BriSA topluma saygılı, çevre korumaya duyarlı tedarikçileri ile çalışmayı tercih eder.</li><li>• BriSA tedarikçileri BriSA'nın fikri mülkiyetinin gizliliğini muhafaza etmelidir.</li><li>• Kendi kalite düzeyinin, tedarikçilerinin kalite düzeyi ile orantılı olduğuna inanan BriSA Yönetimi, tedarikçi ilişkilerini İkmâl Politikası çerçevesinde yürütme kararlılığındadır.</li></ul> <p>İkmâl Müdürü Finansman Pln.Kont.Gn.Md.Yrd.</p>

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.34

Ayrıca, BriSA bu alt kriter ile ilgili aşağıda sıralanan faaliyetleri de sürdürmektedir :

- İkmâl zinciri
- Malzeme stoklarının optimizasyonu.
- Artık malzeme yönetimi
- Sabit kıymetlerin optimum fayda ile kullanımı.

Bu alt kriter ile ilgili faaliyetlerin gözden geçirildiği bazı ortamlar ise şöyledir :

- \* Aylık hammadde konseyi
- \* Aylık toplam verimli bakım toplantısı
- \* Üç ayda bir çevre yönetim komitesi toplantısı
- \* Planlı tedarikçi değerlendirmeleri
- \* Günlük hurda analiz toplantıları

### 5.3.5. Süreçler

BriSA, Katma değer yaratmayan faaliyetleri ortadan kaldırarak, yapılan her işte kullanılan girdiyi daha değerli çıktı haline dönüştürmeyi ilke edinerek BriSA süreç yönetim sistemini kurmuş ve uygulamaya almıştır.

BriSA süreçleri, Süreç yönetim komitesi (SYK) tarafından tanımlanmaktadır. SYK'nın yapısı Tablo-29'de verilmiştir :

**Tablo - 29 : BriSA süreç yönetim komitesi yapısı.**

SÜREÇ YÖNETİM KOMİTESİ	
Başkan	Kalite Güvenirliği Direktörü
Sekreter	Toplam Kalite Kontrol Şefi
Üyeler	Pazarlama direktörü, üretim & mühendislik direktörü, teknoloji müdürü, endüstri müh. müdürü, insan kaynakları müdürü, satış planlama müdürü, ikmal müdürü, genel müdür asistanı
Toplantı sıklığı	2 kez / yıl

#### Gündemi :

Aşağıdaki konularda planlama, sonuçları değerlendirme, etkinliğin gözden geçirilmesi, hedef belirleme ve iyileştirme planlarının irdelenmesi

- \* Üst süreçler
- \* Kritik süreçler
- \* Süreç sahipleri
- \* Süreçler arası ilişkiler
- \* Kritik başarı faktörleri
- \* Performans parametreleri
- \* Süreç iyileştirme faaliyetleri

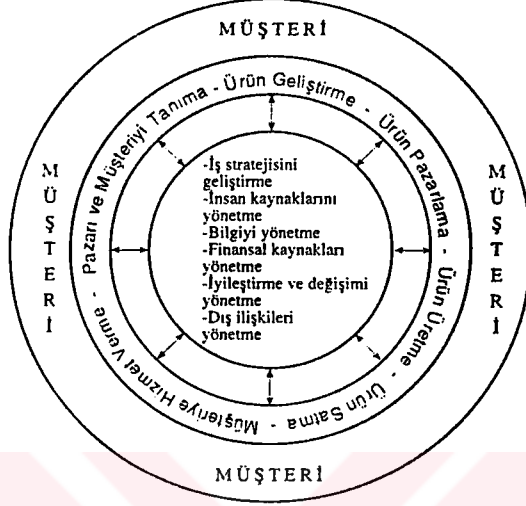
Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.39

SYK, belirlenen politikalar çerçevesinde her yıl süreçleri gözden geçirir. Şirket dışında iki gün süren toplantıda süreçler, süreç sahipleri, kritik süreçler, kritik başarı faktörleri gözden geçirilir, gerektiği takdirde yenilenir.

BriSA süreçleri; üst süreçler, ana süreçler ve alt süreçlerden oluşur. Bir üst süreci oluşturan adımlardan herbiri ana süreç olarak adlandırılmaktadır.Örneğin, ürün geliştirme üst sürecinin ana süreçleri şunlardır :

- TPMR (lastik pazarlama talebi)
- Yeni ürün geliştirmek
- Ürün tanıtmak
- Mevcut ürünleri iyileştirmek

Bir ana süreci oluşturan adımlardan her birisi de alt süreç olarak adlandırılır. BriSA süreç döngüsü Şekil - 4'de verilmiştir <sup>(18)</sup>.



Şekil - 4 : BriSA süreç döngüsü.

**5a. Kuruluşun başarılı olmasında etkisi büyük olan kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır.**

Öncelikle kritik süreçlerin ortaya konması için kritik başarı faktörleri (KBF) belirlenir. Kritik başarı faktörleri, BriSA'yı müşteri gözünde rakiplerden farklı kılabacak, rakibe üstünlük sağlamasına olanak tanıyacak, güçlendirmesi ve odaklanması gereken yönler olarak tanımlanmıştır. Buna göre BriSA'da tanımlanmış 5 kritik başarı faktörü vardır :

- \* Müşteri mutluluğu
- \* Çalışan tatmini
- \* Ürün / hizmet kalitesi
- \* Pazar payı
- \* Rekabetçi maliyet

BriSA'da kritik süreçlerin tanımlanması için 5 adımlı matris yöntemi uygulanır. (Tablo – 30)

(18) : Ibid, sy.39

**Tablo - 30 : BriSA Kritik süreç belirleme yöntemi .**



Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.40

Bu yönteme göre öncelikle ana süreç ve KBF'leri belirlendikten sonra Etki Matriksi hazırlanır. Etki Matriksi ile her ana sürecin, KBF'leri üzerindeki etki derecesi irdelenir. ( 0 = etkisi yok, 4 = çok etkili ). Her ana sürecin toplam etkisi bulunur. Ardından gelişme ihtiyacı matriksi hazırlanır. Yine her ana sürecin mevcut performansı en az 0 (çok kötü) ve en çok 4 (dünya sınıfı) olacak şekilde değerlendirilir. İlgili süreç için hedeflenen değer saptanır. Hedef seviye ile mevcut seviye arasındaki fark gelişme ihtiyacıdır. Her iki matrikste elde edilen bulgular karar matriksinde birleştirilir. Kritik sahaya giren süreçler kritik süreçler olarak tanımlanır ve duyurulur. Tablo - 31'de Ürün geliştirmek üst sürecini oluşturan ana süreçlere ait karar matriksi oluşumu gösterilmiştir.

**Tablo - 31 : Kritik süreç oluşum örneği .**

Etki Matrisi							
Kod		KBF					Toplam
		A	B	C	D	E	Etki
2.0	Ürün geliştirmek						
2.1	TPMR	4	4	2	4	4	18
2.2	Yeni ürün geliştirmek	4	4	3	4	4	19
2.3	Ürün Tanıtmak	4	2	2	4	2	14
2.4	Mevcut ürünleri iyileştirmek	4	4	3	4	3	18

A: Müşteri Mutluluğu B: Çalışan Tatmini C: Ürün Hizmet Kalitesi  
D: Pazar Payı E: Rekabetçi Maliyet

4: çok etkili 3: etkili 2: orta etkili 1: etkisi az 0: etkisiz

Gelişme ihtiyacı matrisi							
Kod		Mevcut				Hedef	Fark
		1	2	3	4		
2.0	Ürün geliştirmek						
2.1	TPMR					4	0
2.2	Yeni ürün geliştirmek					4	1
2.3	Ürün tanıtmak					3	1
2.4	Mevcut ürünleri iyileştirmek					4	3

1: kötü 2: rekabetçi değil 3: rekabet edebilir 4: mükemmel

20	2.1	2.2		2.4		Kritik Süreç
15		2.3				
10						
5						
	0	1	2	3	4	Gelişme İhtiyacı

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.40

### 5b. Kuruluş süreçlerini sistematik olarak nasıl yönetmektedir.

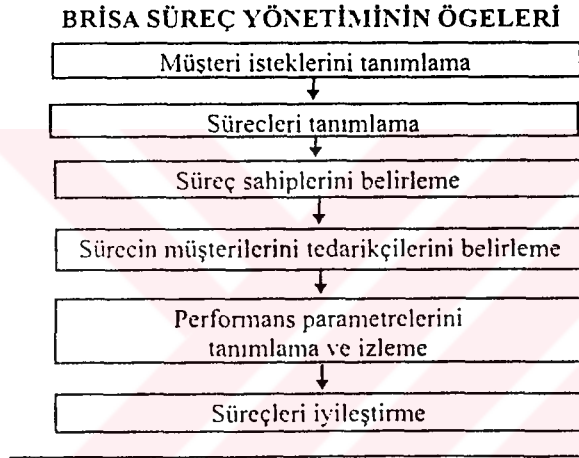
BriSA'da öncelikle süreç sahipleri belirlenir. Üst ve ana süreç sahipleri Süreç yönetim komitesi tarafından belirlenir. BriSA'da süreç sahibi, sürecin baştan sona sorumluluğunu taşıyan kişidir. Üst süreç sahipleri müdür ve üstü pozisyonlardan seçilir, ana ve alt süreç sahipleri ise yönetim kademesi veya uzman personel arasından seçilir. BriSA'da süreç sahiplerinin özellikleri ve sorumlulukları şöyle tanımlanmıştır :

**ÖZELLİKLERİ :** Süreci tanıyan  
İyileştirme çalışmalarına yatkın  
İyileştirmeye açık noktaları tespit edebilen  
İyileştirme ekiplerini yönlendirebilen  
Fonksiyonel önyargılara sahip bulunmayan

**SORUMLULUKLARI :** Süreç standartlarının oluşturulması  
Sürecin etkinliğinin gözden geçirilmesi  
Süreçteki iyileşme fırsatlarının belirlenmesi  
İyileştirmelerin hayata geçirilmesi

BriSA'da süreç yönetiminin öğeleri ise Tablo - 32'de verilmiştir.

**Tablo - 32 : BriSA süreç yönetimi öğeleri.**



Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.40

### **5c. Süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirme hedeflerinin saptanması.**

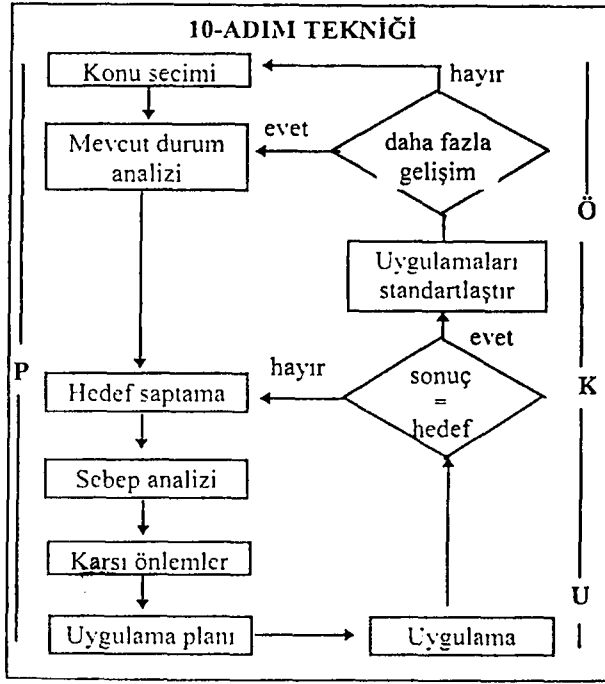
BriSA'da sürekli iyileştirme iki türlü gerçekleştirilebilir. Küçük adımlı iyileştirmeler (10 adım tekniği) ve sıçrama tipi iyileştirmeler.

Küçük adımlı iyileştirmeler genelde gönüllü iyileştirme çemberleri tarafından 10 adım tekniği kullanılarak gerçekleştirilir.(Tablo - 33)

Kritik süreçlerin iyileştirilmesi için çözüm grupları tarafından, sıçrama tipi iyileştirmeler kullanılır. Sıçrama tipi iyileştirmelerde 10 adım tekniğinin yanında Süreç iyileştirme tekniği de (SIT) kullanılır. (Tablo - 34)

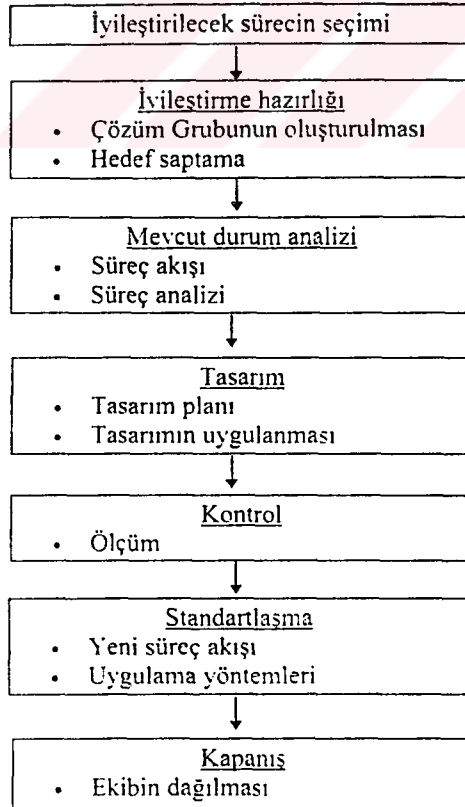


Tablo - 33 : 10 adım tekniği .



Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.42

Tablo - 34 : Sürekli İyileştirme tekniği (SIT) .



İyileştirme hedeflerinin saptanmasında, müşteri beklentileri, çalışanlarla yapılan anketler, Kıyaslama ve geçmiş performans değerleri göz önüne alınır.

**5d. Süreçlerin iyileştirilmesinde çalışanların yenilikçi atılımları ve yaratıcılığı nasıl özendirilmektedir.**

Çalışanların katılımı konusunda BriSA'da grup odaklı faaliyetler hayata geçirilmiştir. Bu faaliyetler yoğun eğitimlerle desteklenmektedir. Yılda iki kez 3'er gün uygulanan iyileştirme çemberleri lider eğitiminde ve çözüm gruplarında yer alan uzman personele yönelik süreç iyileştirme eğitiminde çalışanlara problem çözme teknikleri aktarılmıştır. Bu teknikleri şöyle sıralayabiliriz :

İyileştirme çemberleri Lider eğitimi ;

- \* Beyin fırtınası
- \* Veri toplama formatları
- \* Pareto analizi
- \* Sebep- sonuç analizi
- \* Hata ağacı analizi
- \* 5 - Neden
- \* Grafikler
- \* Etkinlik analizi
- \* İPK
- \* Hedef saptama

Süreç iyileştirme eğitimi ;

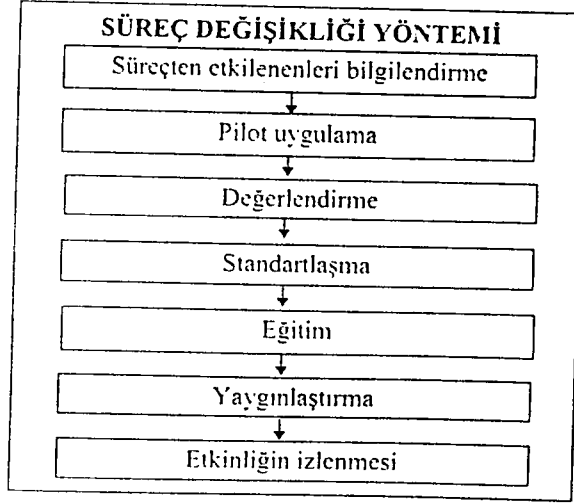
- \* Süreç akış şemaları
- \* Süreç gözlemleme
- \* Maliyet / bekleme analizi
- \* Katma değer analizi
- \* Süreç ölçümü
- \* Süreç tasarım prensipleri

Bunların dışında BriSA'da ; Politikalarla yönetim modeli çerçevesinde çalışanlarla ortak hedefler tespit edilmesi, çeşitli iletişim kaynakları, kıyaslama amaçlı teknik geziler, 2515 kitap ve 108 süreli yayının bulunduğu kütüphane, çeşitli fuarlara katılım yaratıcılığı geliştiren diğer önemli etkenlerdir.

**5e. Kuruluş süreç değişikliklerini nasıl uygulamaya koymakta ve sonuçlarını nasıl değerlendirmektedir.**

BriSA'da kabul edilen süreç değişikliği uygulaması 7 adımdan oluşmaktadır. (Tablo - 35)

**Tablo - 35 : BriSA süreç değişikliği yöntemi .**



Kaynak : BriSA. 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.44

Süreçten etkilenenler bilgilendirilerek görüşleri alınır. Süreç değişikliği geniş kapsamlı ise pilot uygulama gerçekleştirilir. Örneğin, Lassa ve Bridgestone markalarının birlikte satışına olanak sağlayan çift marka uygulaması 1994 yılında önce 125 bayide başlatılmış daha sonra etkinliği değerlendirilmiş ve toplam satışları artıran bir etki görülerek uygulama 1995 yılında 207 bayiyi kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmıştır.

Standartlaşan ve uygulamaya konan süreç değişikliği çeşitli vasıtalarla duyurulur :

- \* Şirket kuralı / Bölüm prosedürü
- \* Fabrika uygulama tanımları
- \* İşletme talimatları

Uygulamaya konan süreç değişikliklerinin etkinlikleri ise değişik ortamlarda gözden geçirilir :

- \* TK değerlendirmesi
- \* Kalite sistem denetlemesi
- \* TK komite toplantıları
- \* 3M+1İ değişikliği toplantıları
- \* Bölümler arası koordinasyon toplantıları
- \* Bölüm iletişim toplantısı
- \* Politikalarla yönetim değerlendirmesi
- \* Periyodik uygulama planı kontrolleri.

### 5.3.6. Müşteri Tatmini

#### 6a. Müşterinin kuruluşun ürettiği ürün, hizmet ve müşteri ilişkileri ile ilgili algulamaları

BriSA'da her yıl müşterilerden elde edilen bilgiler ışığında pazarlama planı oluşturulur. Pazarlama planı, tüm satış kanallarında müşteri mutluluğunu sağlamak amacıyla, bütün yıl boyunca uygulanacak aktiviteleri 5P (people-insan, promotion-promosyon, place-yer, product-ürün, price-fiyat) bazında planlamak ve koordineli bir şekilde uygulamak amacıyla hazırlanır.

Müşterilerin kuruluşu algulamalarını ölçme, yaygın bir şekilde anketlerle olmaktadır. Yine 5P planına göre oluşturulan anket soruları ile her bir kriterin önemi ve BriSA'nın performansının değerlendirilmesi istenmektedir. Daha sonra elde edilen sonuçlardan aşağıda formülü verilen BriSA Müşteri Memnuniyeti Endeksi (MME) hesaplanmaktadır.

$$\text{MME} = (\text{Önem} \times \text{Memnuniyet}) \times 100 / (\text{Önem toplamı} \times \text{tam memnuniyet})$$

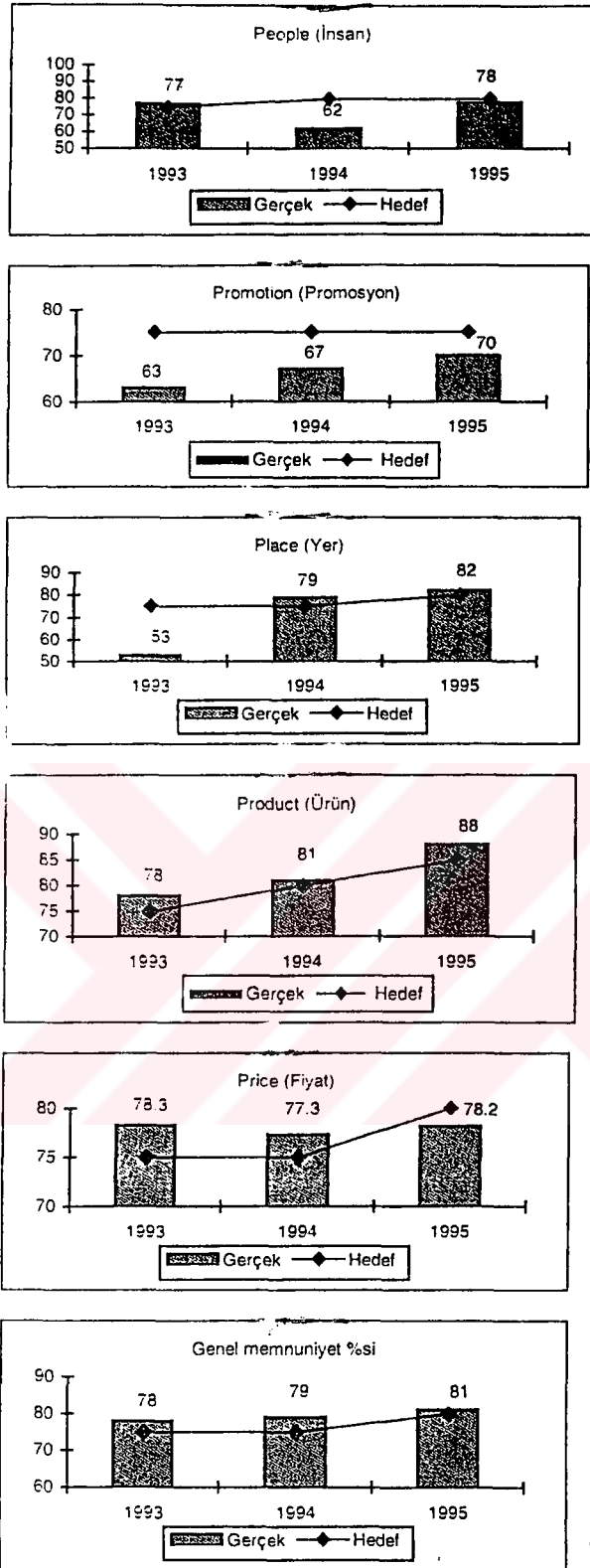
Bu anketler; Bayiler, OE müşterileri, ve distribütörler için ayrı ayrı uygulanmaktadır. Tablo – 36' da bayi anketi soruları verilmiştir.

**Tablo - 36 : BriSA Bayi Anketi Soruları .**

<u>Bayi anketi soruları</u>	
<u>People (insan)</u>	
•	Satış şefinin ziyaret sıklığı
•	Teknik Servisin ziyaret sıklığı
•	Ürün eğitimi
•	Firma yetkililerine ulaşılabilirlik
•	Müşteri şikayetlerinin ele alınması
<u>Promotion (promosyon)</u>	
•	Reklam faaliyetleri
•	Ürünlere ait dokümanlar
<u>Place (yer)</u>	
•	Siparişlerin zamanında ulaşması
•	Siparişlerin eksiksiz ulaşması
<u>Product (ürün)</u>	
•	Garanti sisteminin işleyişi
•	Satılan ürünün kalitesi
•	Satılan ürünün çeşitliliği
<u>Price (fiyat)</u>	
•	Ödeme koşulları
•	Satılan ürünün fiyatı

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.44

Şekil – 5’ de ise bu anketler sonucu yıllara göre 5P kriterlerinin her birinin müşteri gözünde memnuniyet dereceleri terndleri görülmektedir (19).



Şekil – 5 : 5P planına göre yapılan anketlerin yıllara göre değerlendirilmesi.

(19) Ibid, sy.47

Otomotiv endüstrisi Müşterileri (OEM) için uygulanan anket soruları ise 3P kavramına göre Tablo - 37'de verilmiştir.

**Tablo - 37 : BriSA OEM için anket soruları.**

<u>OEM anketi soruları</u>	
<u>People (insan)</u>	
• Kilit personele ulaşılabilirlik	
• Müşteri şikayetlerinin ele alınması	
• Satış sonrası hizmet kalitesi	
• Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada teknolojik yeterlilik	
• Şikayetlerin tekrarının önlenmesi	
• Müşteriye teknik hizmet	
• Müşteriye teknik ziyaretler	
• Örneklerin zamanında teslimi	
<u>Place (ver)</u>	
• Sipariş verme kolaylığı	
• Zamanında teslim	
• Doğru ürün teslimi	
• Sevkiyat metodu	
<u>Product (ürün)</u>	
• Balans	
• Topuk oturması	
• Hava sızdırması	
• İç lastik kolon kalitesi	

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.48

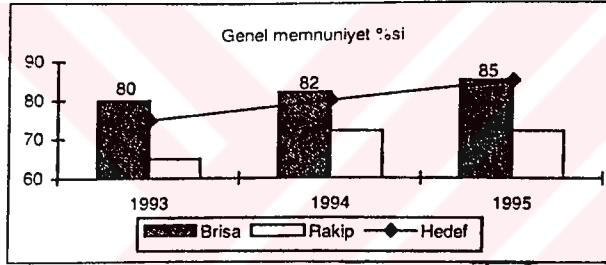
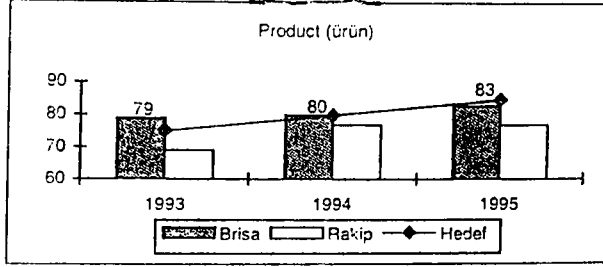
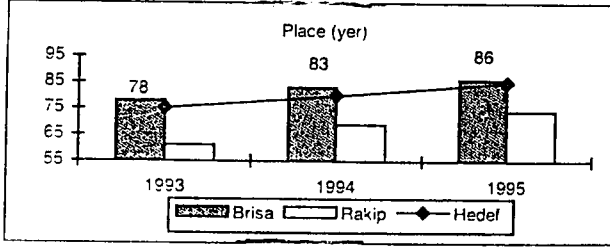
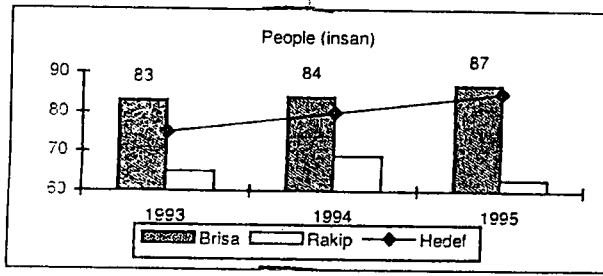
OEM anket sorularında her kriterin memnuniyet % leri (yıllara göre) Şekil-6' da verilmiştir <sup>(20)</sup>.

OE müşterilerinin memnuniyeti için bir diğer ölçüm ise pazar payıdır. BriSA OE müşterileri içindeki pazar payını son 3 yılda (1996 ve öncesi) %15 artırdığını dile getirmektedir.

BriSA'nın ihracat müşterileri ise distribütörlerdir. Bunlara, bayi ve OE müşterilerine uygulanan anketlerden farklı ama temel olarak 4P (People, Promotion, Place, Product) planına oturtulmuş anket soruları uygulanmaktadır. Bu anket soruları Tablo - 38'de ve bu anket sonuçlarına göre müşteri memnuniyetinin yıllara göre dağılımı da Şekil - 7'de verilmiştir <sup>(21)</sup>.

(20) : Ibid, sy.48

(21) : Ibid, sy.49

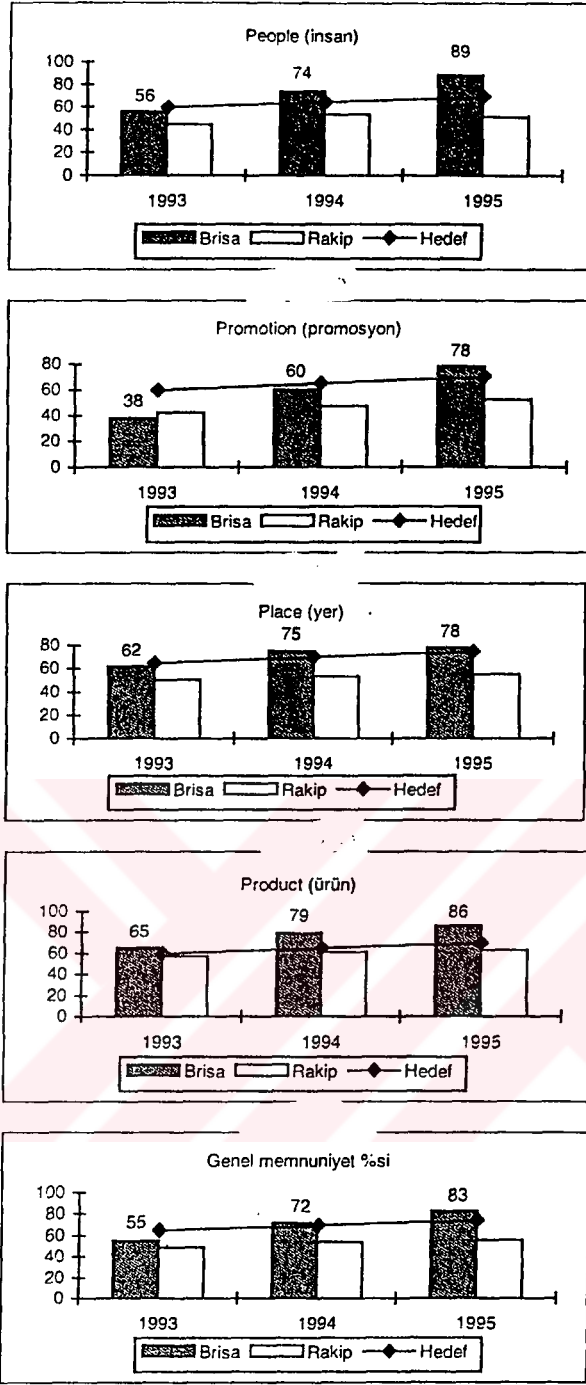


Şekil - 6 : OE müşterileri anketinin yıllara göre değerlendirilmesi.

Tablo - 38 : Distrübütörler için müşteri tatmini araştırma soruları .

Müşterilerin tatmini araştırma soruları	
<b>People (insan)</b>	
•	İletişim kalitesi
•	Temsilcilerimizin ziyaret sıklığı
•	Şikayetlerin ele alınması
•	Özel sorunların ele alınması
<b>Promotion (promosyon)</b>	
•	Ürnlere ait dokümanlar
•	Satış noktasında marka tanıtımları
<b>Place (yer)</b>	
•	Sipariş verme kolaylığı
•	Teminde tutarlılık
•	Kapıdan kapıya sevkiyat
•	Sevkiyatta adet doğruluğu
•	Sevkiyatta ebat doğruluğu
•	Ürün görünümü
<b>Product (fiyat)</b>	
•	Ürün kalitesi
•	Ürün çeşitliliği
•	Anzalı ürün oranı

Kaynak : BrISA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.49



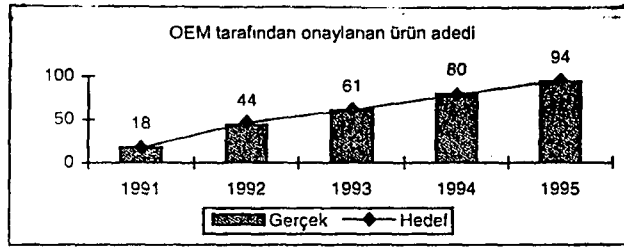
**Şekil - 7 : Distrübütörler için uygulanan memnuniyet anketi sonuçları.  
( yıllara göre)**



### 6b. Müşterilerin tatmini için kuruluşların izlediği diğer göstergeler.

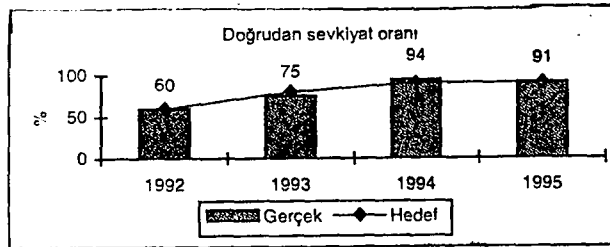
Bu konuda bayilerin müşterilere yaklaşımı ile ilgili çalışılmakta ve bayiler A, B, C olarak sınıflandırılmakta ve hedef olarak da bütün bayileri uygulanacak eğitim programları ile A ve B seviyelerine taşımaktır.

Ayrıca müşteri ile beraber çalışarak onların beklentilerini karşılayacak ürünler geliştirmek bir başka göstergedir. Yani OEM tarafından onaylanan ürün adetleri müşteri tatmini anlamında önemli bir göstergedir. Şekil - 8'de yıllara göre OEM'in onayladığı ürün adetleri görülmektedir <sup>(22)</sup>.



Şekil - 8 : OEM tarafından onaylanan ürün adetleri .

Bir başka müşteri memnuniyeti kriteri ise "doğrudan sevkiyat oranı"dır, yani aracı kargo şirketi, ambar gibi herhangi bir kuruluş kullanmadan ürünü doğrudan BriSA olanakları ile müşteriye ulaştırma yüzdesidir. BriSA'da hedef bu oranı sürekli artırmaktır. Şekil - 9' da bu oranın yıllara göre değişimi görülmektedir <sup>(23)</sup>.



Şekil - 9 : Yıllara göre Doğrudan sevkiyat oranları.

(22) Ibid, sy.50

(23) Ibid, sy.51

Müşteri memnuniyetinin izlendiği diğer göstergeler ise ; hatalı sevkiyat oranları, servis hizmeti veren bayi sayısı, satış ve teknik ziyaretlerin sayısı, arızalı ürün ve garanti ödemeleri ve şikayetlerin ele alınma ve çözümlenme hızı gibi konular sayılabilir.

### 5.3.7. Çalışanların Tatmini

#### *7a. Çalışanların kuruluşunu algılaması.*

1317 çalışmanı olan ( 1996 yılı ) BriSA'da çalışanların memnuniyetinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi ana süreçlerden birisidir. Çalışanların memnuniyeti her yıl çeşitli anketlerle ölçülmekte ve iyileştirilmesi gereken alanlar tespit edilmektedir. Tüm bunlardan amaçlanan alt ve orta düzeydeki memnuniyeti daha yüksek seviyelere çıkarmaktır.

Bu anlamda kapsam içi ve kapsam dışı personele ayrı ayrı personel kanaat anketleri uygulanmaktadır. Katılım zorunlu değildir Buna rağmen katılım yüzdesi 1995 yılında %88 olarak tespit edilmiştir. Kapsam içi anketinde 14 soru, kapsam dışı anketinde 19 soru vardır. Bu anketlerde her sorunun önem derecesinin belirtilmesi istenmekte ve buna göre de iyileştirme için hangi alanlara öncelik verileceği ortaya çıkmaktadır.

Bu anket sonuçları açısından yıllara göre bir inceleme yapılmış ve Tablo - 39'da verilen önem sıralamaları elde edilmiştir.

Kapsam dışı personelin genel tatmin düzeyini gösteren grafik Şekil- 10'da ve bu ankette yer alan soruların ayrıntıları da Tablo - 40'da verilmiştir. Buradaki kuruluş 1 ve kuruluş 2, ulusal kalite ödülüne başvuran iki imalat şirkettir.

Kapsam içi personelin ise genel tatmin düzeyini gösteren grafik Şekil- 11'de ve bu ankette yer alan soruların ayrıntıları da Tablo - 41'de verilmiştir.

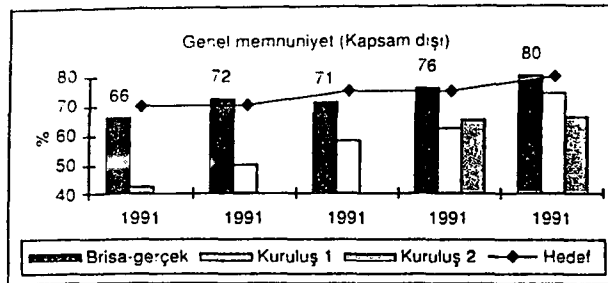
Görüleceği üzere kapsam dışı personelin sosyal ve kültürel statüleri ve eğitim düzeylerine paralel olarak memnuniyet dereceleri daha düşüktür.

**Tablo - 39 : Çalışanların memnuniyetinde konuların önem derecesine göre Sıralanması .**

ÖNEM DERECESİNE GÖRE SIRALAMA						
Konular	1993		1994		1995	
	Ö	O	Ö	O	Ö	O
<b>Kapsam dışı personel</b>						
Tanıma takdir yöntemleri	1	92.1	1	92.8	2	93.7
Şirket politika ve Stratejisi	2	91.5	2	92.2	1	94.5
Çevre duyarlılığı	3	91.4	3	92.1	3	93.6
İş gereksinimleri (görev bilinci)	4	91.0	4	91.3	4	92.7
Maddi tatmin	5	90.7	8	90.5	10	91.2
Diğer kuruluşlar ile kıyaslama	6	90.1	9	90.4	5	92.2
Çalışanların değerlendirilmesi ve hedef belirleme	7	90.0	5	90.9	6	92.0
Yetkilendirme	8	89.7	6	90.7	7	91.9
Katılım	9	89.6	7	90.7	8	91.8
Eğitim ve tazeleme eğitimleri	10	88.9	11	89.9	11	90.6
Yönetim modeli ve etkinliği	11	88.6	10	90.1	9	91.3
İletişim	12	87.1	12	87.8	12	89.1
Kariyer geliştirme	13	87.0	13	87.6	13	88.7
Çalışma ortamı	14	86.6	14	87.2	14	88.6
Toplumun şirketi algılaması	15	86.3	15	86.7	15	87.8
<b>Kapsam içi personel</b>						
Sağlık ve güvenlik önlemleri	1	95.5	1	96.2	1	97.7
Diğer kuruluşlarla karşılaştırma	2	94.8	2	96.1	2	96.8
Toplumun şirketi algılaması	3	93.3	5	93.7	8	94.7
Çevre korumaya katkı	4	93.2	3	94.1	4	95.4
Amaçları ile iletişim	5	92.2	4	93.8	3	95.9
Eğitim	6	91.8	6	93.5	9	94.6
Katılım	7	91.5	7	93.4	5	95.3
Çalışma ortamı	8	90.8	11	91.9	12	93.5
TK Yönetim modelini anlama	9	90.7	9	92.5	7	94.7
TK'yi uygulamadaki ilerleme	10	90.4	8	93.1	6	94.8
Çalışanların grup odaklı faaliyetlere katılımı	11	90.0	10	92.3	11	93.6
Şirket politika ve stratejisi	12	88.5	12	91.6	10	94.4
İletişim araçlarının etkinliği	13	87.0	13	90.0	13	91.8
Sosyal etkinlikler	14	85.9	14	87.9	14	88.5

Ö : Önem sırası O : Oralama

Kaynak : BriSA. 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.54

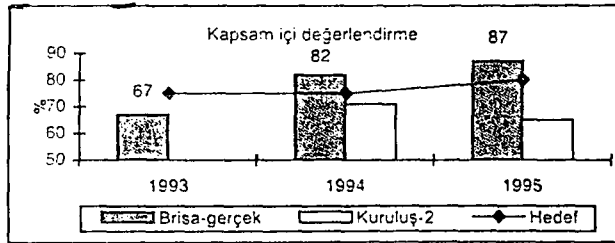


**Şekil - 10 : Kapsam dışı personel, yıllara göre genel memnuniyet derecesi .**

**Tablo - 40 : Kapsam dışı personel anket değerlendirilmesi .**

Kapsam dışı değerlendirme							
No	Konu		1991	1992	1993	1994	1995
1	Çalışma ortamı	D	65	69	69	80	82
		K1	40	46	54	56	68
		K2	-	-	-	77	78
2	Çalışanların değerlendirilmesi ve hedef belirleme	D	-	-	45	49	55
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	-	-
3	Eğitim ve tazeleme eğitimi	D	20	31	58	64	70
		K1	38	42	46	55	60
		K2	-	-	-	53	58
4	Yönetim modeli etkinliği	D	-	-	79	87	91
		K1	27	56	75	75	81
		K2	-	-	-	67	61
5	Kariyer geliştirme	D	-	-	45	49	49
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	-	-
6	İş gereksinimleri (görev bilinci)	D	87	89	86	90	92
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	56	77
7	Tanıma takdir yöntemleri	D	-	-	60	65	74
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	-	49
8	Yetkilendirme	D	73	82	69	77	81
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	-	-
9	Toplumun şirketi algılaması	D	-	-	93	96	99
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	83	87
10	Katılım	D	-	-	75	83	87
		K1	50	51	55	57	64
		K2	-	-	-	59	62
11	İletişim	D	75	85	74	81	83
		K1	54	54	61	65	79
		K2	-	-	-	59	66
12	Kuruluşun misyonu, değerleri, stratejisi ve vizyonu	D	-	-	78	87	94
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	-	-
13	Diğer kuruluşlarla kıyaslama	D	-	-	95	96	97
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	-	-
14	Çevre duyarlılığı	D	-	-	55	62	77
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	-	-
15	Maddi tatmin	D	77	77	79	77	76
		K1	-	-	-	-	-
		K2	-	-	-	63	60

Kaynak : BriSA, 1996 yılı Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996, sy.55



**Şekil - 11 : Kapsam içi personel, yıllara göre genel memnuniyet derecesi .**

### 5.3.8. Toplum Üzerindeki Etki.

#### 8a. Toplumun, Kuruluşun toplum üzerindeki etkisini algılaması.

BriSA, gerçekleştirdiği faaliyetlerin toplum tarafından nasıl algılandığını aldığı teşekkür mektupları ve yaptığı mini araştırmalar ile değerlendirmektedir. Örneğin 1995 yılında Toplam Kalite iç değerlendirmesi sonucunda kuruluşun toplum tarafından nasıl algılandığına dair sistematik bir araştırmanın yapılmasına karar verilmiş ve aynı yıl bu araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın uygulandığı örnek gruplar şöyledir :

- \* Banka fon yöneticileri
- \* Basın mensupları
- \* Borsa aracı kurum üyeleri
- \* Hisse senedi sahipleri
- \* Lastik bayileri (İstanbul)
- \* Otomobil sahipleri (İstanbul)
- \* İzmit kamuoyu
- \* Üniversite öğrencileri
- \* Üniversite öğretim görevlileri (İstanbul)

Araştırmaya katılanlara BriSA ile ilgili olumlu özelliklerin neler olduğu sorulmuş ve aşağıdaki yanıtlar alınmıştır :

- \* Kaliteli, iyi şirket/marka .....% 35
- \* Sağlam dayanıklı lastik üretmesi .....% 14
- \* Arkasında Sabancı grubunun olması .....% 10
- \* Şirketin güvenilir, istikrarlı ve büyük olması ..... % 8
- \* Yabancı ortaklığı olması .....% 6
- \* İş hacmi yaratması, ekonomiye katkısı .....% 6
- \* Türkiye’de üretim yapması, yerli olması .....% 4
- \* Avrupa ve dünya çapında tanınması .....% 2
- \* İhracaat yapması .....% 2
- \* Piyasada tanınması, tutulması .....% 2
- \* Lastik özellikleri (yol tutuşu, esnekliği) .....% 2
- \* Diğer .....% 9

Olumsuz özellikler sorulduğunda ise BriSA’nın herhangi bir olumsuzluğu yok diyenlerin yüzdesi % 69 çıkmıştır.

#### 8b. Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği diğer göstergeler

Bu anlamda BriSA’nın izlediği diğer göstergeler şöyle sıralanabilir :

- \* Yerel istihdam ve yerel ekonomiye katkı
- \* Hacı Ömer Sabancı Vakfı
- \* BriSAspor (basketbol, bisiklet ve masa tenisi)
- \* Eğitim-Öğretim
- \* Çevre politikaları
- \* Tüketiciyi bilinçlendirme faaliyetleri

- \* Enerji tasarrufu faaliyetleri
- \* Hammadde kaynaklarının iyileştirilmesi
- \* Hurda azaltma faaliyetleri
- \* Alınan ödüller
- \* Toplam Kalite Desteği
- \* Değirmendere Belediyesine TK desteği

### 5.3.9. İş Sonuçları

BriSA 206.000 m<sup>2</sup> kapalı alanda tek çatı altında lastik üreten dünyanın tek firmasıdır. Müşterilerine sunduğu ürünler açısından geniş bir ürün yelpazesine sahiptir.

BriSA yarattığı katma değer açısından Türkiye'nin daima ilk 20 özel şirketi arasında yer almıştır. Aktiflerinin verimliliği, nakitinin etkin kullanımı, maliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi sonucu iş sonuçlarında her yıl başarılı grafikler çizmiştir.

Kuruluşun iş sonuçlarındaki başarı derecesi TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeline göre finansal ve finansal olmayan kriterler açısından incelenmelidir.

#### *9a. Kuruluşun Finansal göstergelerdeki başarı derecesi*

BriSA TL ve \$ bazında, yurt içinde ana rakibi ile karşılaştırmalı olarak aşağıdaki finansal göstergeler ile iş sonuçlarını izlemektedir :

- \* Katma değer ( Şekil - 12 )
- \* Satışlar ( Şekil - 13 )
- \* Satılan malın maliyeti (SSM) ve brüt kar marjları ( Şekil - 14 ve Şekil - 15 )<sup>(24)</sup>
- \* Faaliyet karı / Net satış

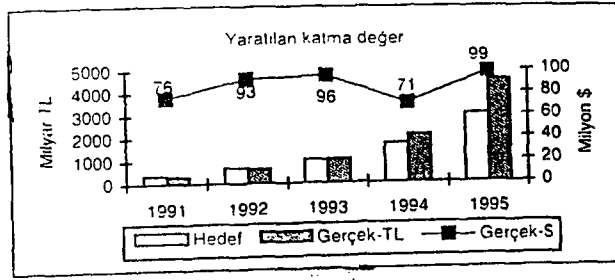
Maliyet azaltma çalışmalarını sadece üretim maliyetlerindeki iyileştirmelerle sınırlı tutmayan BriSA, genel idari giderler ve satış giderlerinde gerçekleştirdiği iyileştirmeler sonucu faaliyet karını sürekli artırmayı başarmıştır. (Şekil - 16)

- \* Vergi sonrası kar ( şekil - 17 )
- \* Toplam aktifler ve aktiflerin getirisi
- \* Yurt içi satış vadeleri, İhracaat tahsil süreleri, Cari oran, Likidite ve Toplam Borç / Toplam Aktif oranı gibi konular.

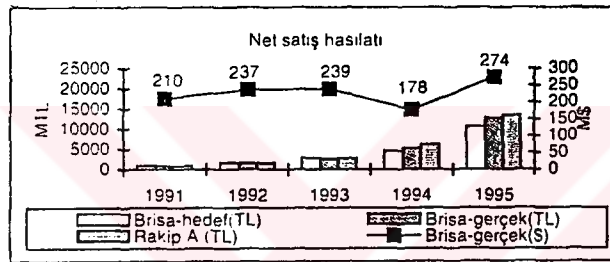
BriSA, ürün ve hammadde stoğu çevrim hızlarını parasal bazda izlemektedir. Bu oranlar stokların paraya dönüş hızını yansıtmaktadır. ( Şekil – 18 ve 19 )<sup>(25)</sup>

(24) Ibid, sy.66

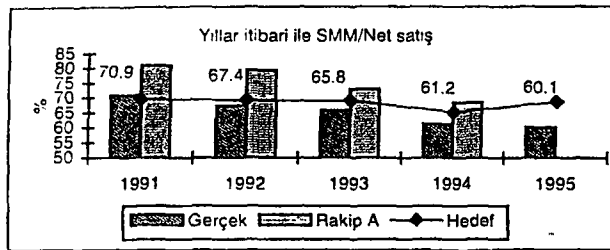
(25) Ibid, sy.67



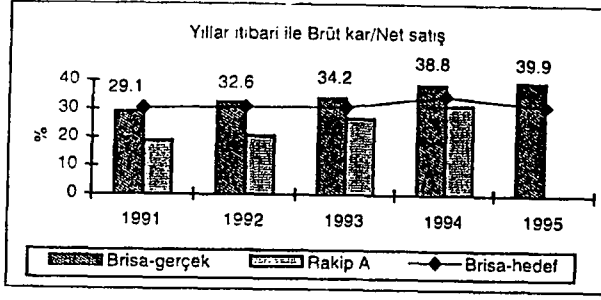
Şekil - 12 : Yıllara göre yaratılan katma değer dağılımı.



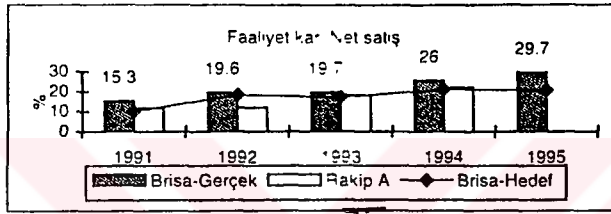
Şekil - 13 : Yıllara göre net satış hasılatları .



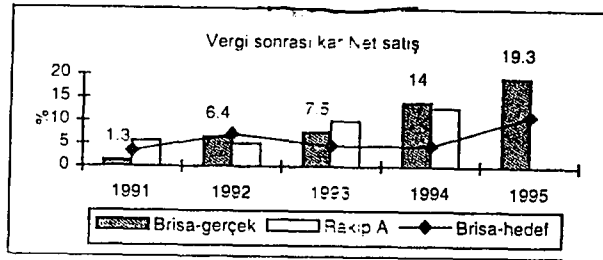
Şekil - 14 : Yıllar itibari ile SSM / Net satış oranları .



Şekil - 15 : Yıllar itibari ile Brüt kar / Net satış oranları.

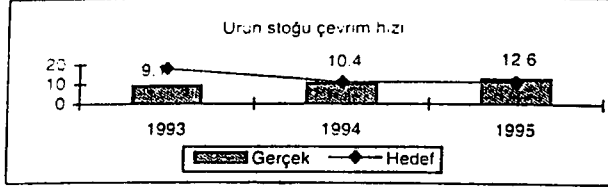


Şekil - 16 : Yıllara göre faaliyet karı / net satış oranları .

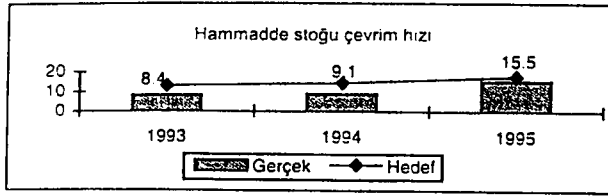


Şekil - 17 : Yıllar itibari ile vergi sonrası kar / net satış oranları.





**Şekil - 18 : Yıllara göre ürün stoğu çevrim hızı .**



**Şekil - 19 : Yıllara göre hammadde stoğu çevrim hızı .**

### **9b. Kuruluşun finansal olmayan göstergelerdeki başarı derecesi**

Lastik teknolojisi ile ilgili bilgilerin firmalar tarafından gizli tutulması nedeniyle BriSA finansal olmayan konulardaki rakamları yerine ortağı Bridgestone'nun Kurume fabrikası bilgilerini karşılaştırmaktadır. Ancak Bridgestone bu bilgileri rakamlarla vermeye taraftar olmadığından 1991 yılı Kurume fabrikası performans değeri 100'e endekslenerek diğer yılların verileri bu endeks üzerinden BriSA'ya verilmiş ve BriSA'da bu veriler üzerinde karşılaştırma yaparak kendi iş sonuçlarını izlemektedir.

BriSA tarafından İş sonuçları izlenen Finansal olmayan konular şöyledir :

- \* OE ve Bayi pazar payları
- \* İhracat satışları
- \* Ürün çeşitliliği
- \* Tedarikçi performansı ( tedarikçiler kalite sistemli performansları ve red edilen malzeme oranları ile izlenmektedir.)
- \* Üretim performansı ve kapasite kullanımı
- \* Makina arıza duruşları
- \* Kalite performansı ( üretim ıskartaları, tashih işlemleri ve kalite kaybı maliyeti)
- \* Çevrim süreleri ( ürün geliştirme çevrim süresi, sevkiyat çevrim süresi, şikayetlerin çözüm süreleri ve üretim çevrim süreleri )

## SONUÇ

TKY'nin temel öğelerinin başında yönetimin bu anlayışı benimsemesi ve bu doğrultuda sorumluluğunu yerine getirici faaliyetleri organize etmesi gelir. Bu anlayışın öznesi insandır. Dolayısıyla başarı, uzun vadede insan faktörünün iyi algılanıp kullanılmasına bağlıdır. İşte yönetimin üzerine düşen de budur. Çünkü insan kaynakları sistemini planlayan ve uygulayan yöneticilerdir. Eğer insandan kaynaklanan hatalar oluşuyorsa önlem almak sorumluluğu yine yönetime düşmektedir. Motivasyon, yönlendirme, eğitime, sistem kurma ve denetleme, iş zenginleştirme gibi faaliyetler bu önlemlere örnek olarak verilebilir. Bölüm 5'de "BriSA'da Toplam Kalite Yönetimi Modeli Uygulamaları" başlığı altında BriSA'daki uygulamalar anlatılmıştır. BriSA'nın başarısında yönetimin, tüm çalışanlara ne yapmak istediğini, hedeflerini açık olarak anlatabilmesi ve onları yanına çekmeyi çok iyi başarması yatmaktadır.

Fakat birçok kuruluşun BriSA'nın başarısını yakalayabilmesi zor görünmektedir. Çünkü insanın işini ve şirketini sahiplenmesi için birinci şart, günümüz koşullarında ekonomik anlamda problemsiz olmasıdır. Ülkemizde Lastik Fabrikaları ve diğer sektörlerden parmakla gösterilebilecek kadar az sayıya şirketin çalışanlarına sağladığı ekonomik imkanları, diğer kuruluşların yakalaması pek mümkün değildir.

Bu durumda da insan motivasyonu ve tam katılımın sağlanması anlamında ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticiler, bir reklam aracı olarak görülen TKY uygulamada kestirme ve günü kurtarıcı yollara başvurarak gönülsüzce, bilinçsizce yapılmış ve uygulama yoksulu sonuçlar ortaya koymaktadırlar.

Japonya'daki başarı çalışanların ekonomik seviyeleri ile çakıştırılmaz, fakat orada esas olan Japon kültürünün başarıdaki katkısıdır. Dolayısıyla ülkemizde ekonomik refah her zaman yöneticiler ile çalışanlar arasında tam katılım için sorun olacaktır.

Bu handikapın üstesinden gelmek için değişik motivasyon araçlarını ve yöntemlerini ortaya koyarak uygulamak gerekecektir. Bunu başaran kuruluşlar TKY anlayışını uygulamada da başarıyı yakalayacaklardır.

Bölüm 5.3.5'de "Süreçler" başlığı altında BriSA uygulamaları anlatılmıştır. Süreçlerin iyileştirilmesi faaliyetleri, çalışanlarının ekonomik problemleri nedeniyle motivasyonu ve dolayısıyla tam katılımı sağlayamayan şirketlerde önemle üzerinde durulması ve uygulanması gereken faaliyetlerdir. Bu sayede tam katılımın yolları aralanmış olur.

Bu çalışma ile amaçlanan daha önce de vurgulandığı gibi, gerçek anlamda şirketlere getireceği olumlu yönlerin bilinciyle uygulanacak bir modelin gündemde tutulması ve tanıtımının yaygınlaştırılmasına katkıda bulunacak bir derleme ortaya çıkarmaktır. Çünkü Ülkemizde aşağıda özetlenen yararlarından faydalanmaktan çok, bir reklam unsuru olarak kullanmak üzere TKY uygulamaya çalışan şirketler oldukça fazladır.

Toplam Kalite Yönetimi aslında başlı başına bir devrimdir. Müşteri odaklılık, sürekli gelişme, istatistik, katılımcı yönetim, hata önlemeye yönelik faaliyetler, esnek üretim vb. pek çok kavram bu devrimin temel taşlarıdır. Gelişmiş ülkeler içerisinde yer almayı hedefleyen Türkiye için böyle bir devrimsel hız kaçınılmaz ve aynı zamanda da eşsiz bir fırsattır.

Toplam Kalite Yönetimi, şirketlerin ürün kalitesinde sürekliliği sağlamanın yanında maliyet, hız ve esneklik üstünlüğüne olanak tanıyacak bir yönetim anlayışıdır. Ülkemizdeki birçok şirketin de bu yönetim anlayışına ihtiyacı vardır. Çünkü :

- \* Kalite kontrol kavramı henüz muayene aşamasını geçmemiştir. Yani önleyici faaliyetler yoktur.
- \* Bol miktarda stok ile çalışılmakta dolayısıyla, ürün stokları, yarımamul stokları, hammadde ve malzeme stokları büyük yekünler tutmaktadır.
- \* Üretim planlama, genelde makina yükleme ve üretimi izleme faaliyeti ile sınırlıdır. Gerçek karlılığı realize edecek ekonomik optimizasyon analizleri çok az kullanılır.
- \* Tasarım fonksiyonu birçok şirkette yoktur.
- \* Planlı bakım faaliyetleri henüz yaygın değildir. Genelde arıza oluştuğunda müdahale etme yöntemi kullanılır.
- \* Kalite maliyeti hesabı yapan şirket sayısı çok azdır. Genelde yasal gerekleri yerine getirecek muhasebe sistemleri kullanılır. Oysa yönetime ışık tutacak mali analiz yöntemlerine de ihtiyaç olmalıdır.
- \* Eğitime gereken önem verilmemektedir. Oysa Japonya'da kişi başına yıllık ortalama 200 saat eğitim yapıldığı çeşitli kaynaklarda belirtilmektedir.

Bu listeyi uzatmak mümkündür. Bütün bu eksiklikler ülkemizdeki şirketlerin süratle ama gerçek anlamda TKY uygulamaya başlamalarını işaret etmektedir.

Şirketlerin TKY uygulamasında ne seviyeye geldiklerini görmeleri ve iyileştirme ihtiyacı olan alanları ortaya çıkarıp buralarda iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmeleri şarttır. Bu anlamda da TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli Özdeğerlendirme yöntemleri ciddi birer yaklaşım olarak algılanmalı ve uygulanmalıdır.

Bunu yapmadan önce de özdeğerlendirme sürecinde başarısızlığa uğrayan şirketlerdeki eksiklik ve yanlışlıkları bilmekte yarar vardır <sup>(26)</sup> :

(26) : Hakan Kilitçioğlu, "Farklı Yapıdaki Organizasyonlarda Özdeğerlendirme uygulamaları-Etkiler ve Değerlendirmeleri" , Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1997, sy.1

- \* Özdeğerlendirmenin yapılış sebebinin unutulması. ( İyileştirmenin değil, özdeğerlendirmenin amaç olması )
- \* Yönetimin katılmaması.
- \* Sadece belirli bir bölümün sorumluluğu olarak görülmesi.
- \* Moda olduğu için uygulanması.
- \* Yeterli eğitimler alınmadığı için bilinçsiz uygulanması.
- \* Çalışanların tatmini anketi gibi algılanması. ( sadece istek ve dileklerin dile getirilmesi )
- \* Veri toplama aşamasına gereken önemin verilmemesi dolayısıyla iyi planlanmaması.
- \* Sonuçların birer suçlama aracı olarak kullanılması.
- \* Sürenin çok uzaması, motivasyonun kaybolması.

TKY uygulamalarında ve özdeğerlendirme sürecinde başlangıçta tuzağa düşülen bir konu da acelecilik ve başkalarına yetişme telaşıdır. Bu noktada hedeflerini yükselten bir yöneticiye ne yaptığı sorulmadığı gibi diğer takım üyeleri de hedefleri daha da yükselten bir tutum içine girmektedirler. Sonuçta ulaşılamayan hedefler, karşılıklı suçlamaları ve başarısızlığı doğurmaktadır. Dolayısıyla TKY uygulamalarına olan inanç ve güven azalmaktadır. Bunları önlemek için, başlangıçta tüm yöneticiler takım olma anlayışı ile ilgili eğitimlerden geçmelidir.

Çalışanlara verilen eğitimlerde teorinin yanında görsel yada oyun destekli uygulamalara başvurulmalıdır. Aksi takdirde eğitim faaliyetlerinde iki farklı grup ortaya çıkacaktır. Verileni çok çabuk anlayan ,uygulayanlar ile tersi olanlar.

Başlangıçta, katılımı ve ilgisi düşük olan yöneticiler çalışmaların içine çekilmelidir. Aksi takdirde tüm çalışmalarda gönüllü, istekli kişilerin varlığından güç alan bir grup oluşacak ve yapılan çalışmaları uzaktan seyredecek ve hiçbir zaman katılmayacaktır.

Özet olarak bu çalışmaya konu olan TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli ve Özdeğerlendirme sürecinde karşılaşılan ülkemize özgü sorunlarla başa çıkmanın yolu yine ülkemize özgü çözüm yollarıdır denilebilir. Başka ülkelerde veya başka şirketlerde başarılı olmuş yöntemler her zaman % 100 başarıyı getirmeyebilir. O nedenle, yazılanlar ve anlatılanların o kuruluşun şartlarına göre değerlendirilmesi ve gerekirse uygulama yollarında değişikliğe gidilmesinde yarar vardır.

## KAYNAKLAR

1. KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder yayınları, 1996
2. YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota yayınları, 1997
3. KİLİTÇİOĞLU Hakan, “TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü Süreç ve Kriterler”, **Önce Kalite** dergisi, Ekim 1993
4. ŞIRVANCI Mete, “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri”, **Önce Kalite** dergisi, Ekim 1993
5. KANTARCI Hazım, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Önce Kalite** dergisi, Ocak 1995
6. ERSUN Semih, “Kalite Üstadları”, **Önce Kalite** dergisi, Nisan 1994
7. RAAD de Geert, “EFQM ve Toplam Kalite Yönetimi için Avrupa Modeli”, **Önce Kalite** dergisi, Nisan 1996
8. ARIOĞLU Ülkü, “Kalite İnsanı”, Verimlilik dergisi özel sayı / 1995, MPM yayını.
9. CANSEVER Ahmet, “Kalite Ödülleri”, **Önce Kalite** dergisi, Ekim 1993
10. KÖYK, **Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli El Kitabı**, Kalder yayını, 1996
11. TÜSİAD-KALDER, **Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü Paylaşım Konferansı Sunuşları**, Mart 1997, Sabancı Center.
12. UZEL Serdar, “Toplam Kalite ve Yönetim Standartları”, Ulusal Kalite Kongresi, 1997
13. UZER Turgut, “Neden ve Nasıl TKY”, Ulusal Kalite Kongresi, 1997
14. YUMAK Hüseyin, “Toplam Kalite İçinde Yönetimin Rolü”, **Önce Kalite** dergisi, Nisan 1994
15. HOPPER J.R., “Organizasyonunuzda bozuk olan Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin Onarımı”, **Önce Kalite** dergisi, Nisan 1994
16. ERKEK E. , KAR J., **Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Notu**, İstanbul Motor Piston ve Pim San.A.Ş. yayını, Ağustos 1996
17. KAR Jale, **Toplam Kalite Modeli için Özdeğerlendirme**, İstanbul Motor Piston ve Pim San.A.Ş. eğitim notu, Şubat 1997
18. GÖKÇİMEN Baki, “Ülkemiz Sanayi Kuruluşlarında TKY uygulamasında örnek sorunlar ve çözüm önerileri”, Ulusal Kalite Kongresi, 1997

19. KÖYK, **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder yayını, 1996
20. TAK Bilgin, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Modelleri”, Ulusal Kalite Kongresi, 1997
21. PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, Verimlilik Dergisi özel sayı / 1995, MPM yayını.
22. IMAI Masaaki, **Kaizen**, Brisa yayını, 1994
23. LEE Thomas H., “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Verimlilik dergisi özel sayı / 1995, MPM yayını.
24. BRİSA, **1996 Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu**, Brisa yayını, Mart 1996
25. ÖZER Asuman, “Toplam Kalite Yolculuğunda Orta Ölçekli İşletmeler ve Bir Uygulama Modeli”, Ulusal Kalite Kongresi, 1997
26. KİLİTÇİOĞLU Hakan, “Farklı Yapılardaki Organizasyonlarda Özdeğerlendirme Uygulamaları- Etkiler ve Değerlendirmeleri”, Ulusal Kalite Kongresi, 1997
27. ERKEK E. , KAR J, **ISO 9000 Kalite Sistemleri Eğitim Notu**, İstanbul Motor Piston ve Pim San.A.Ş. yayını, Şubat 1995
28. KALDER, **Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notu**, Kalder Yayını, 1993
29. SEÇKİN Celal, “Kalite Ödülü Modelinin Siemens Türkiye Şirketlerinde Özdeğerlendirme Amacıyla Kullanılması”, Ulusal Kalite Kongresi, 1997
30. TÜRKMEN İsmail, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı engelleyen faktörler”, Verimlilik dergisi özel sayı / 1995, MPM yayını.
31. ORÇUNUS Ali Rıza, “Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli”, Verimlilik dergisi özel sayı / 1995, MPM yayını.
32. AKARSU Timur, “Brisa Satış Sonrası Hizmetlerde İş Mükemmeliyeti Yaklaşımı, Ulusal Kalite Kongresi, 1997
33. ROTA, “Yönetimde Toplam Kalite Anlayışı”, Eğitim notu, Rota yayınları.

OZGEÇMİŞ

1968 yılında Çanakkale'de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Çanakkale'de tamamladı. 1985 yılında girdiği Uludağ Üniversitesi Eğitim Yüksekokulu Sınıf Öğretmenliği Bölümünden 1987 yılında Okul Üçüncüsü olarak mezun oldu.

1987 yılında Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Bölümü'ne girerek öğrenimini devam ettiren yazar buradan 1992 yılında Okul Birincisi olarak mezun oldu.

1993 yılından bu yana Milli Eğitim Bakanlığı, Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde önce Nene Hatun İlkokulu ve şimdi de Kocatepe İlköğretim Okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapan yazar halen Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

Yazar, evli olup üç ve bir yaşlarında iki çocuk annesidir.

TC YÖRSEK ÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANLARI MERKEZİ