

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve İŞ MÜKEMMELLİĞİ
MODELİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İsmet MURTEZAOĞLU

99880

Anabilim Dalı : İşletme

Danışman: Prof.Dr.Gültekin RODOPLU

Temmuz 2000

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMAN YÖNETİMİ MERKEZİ**

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

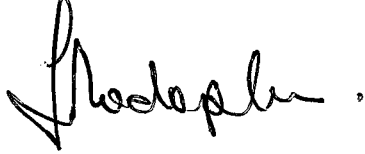
**DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Tazırlayan : İsmet MURTEZAOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No.: 11.07.2000 - 00/8

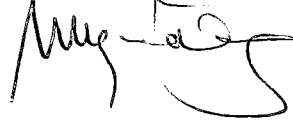
Prof.Dr.Gültekin RODOPLU



Prof.Dr.Ali AKDEMİR



Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL



Temmuz 2000

ÖZET

Bilgi çağını yaşamaya başladığımız şu günlerde, ekonomi ve ticaret dünyasında sarsıcı gelişmeler yaşanmaktadır. Kuruluşlar arasındaki rekabet inanılmaz boyutlara varmış, sadece hızlı ve doğru karar verebilen, kaliteli ve verimli üretim yapabilenlerin ayakta kalabildiği bir ortam oluşmuştur. Kuruluşların sahip olduğu yönetim sistemleri onların en büyük gücü haline gelmiştir. İnsan, kalite ve verimlilik kavramlarını esas alan Toplam Kalite Yönetimi, bugün ve gelecekte ayakta kalmak isteyen kuruluşlar için bir ihtiyaçtan öte zorunluluk haline gelmiştir.

Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi kavramı, tarihsel gelişimi ile kaliteyi etkileyen temel faktörler, Toplam Kalite Yönetiminin amaç, yarar ve öğeleri incelenmiştir. Ayrıca, Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ele alınmıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilen ve ülkemizde de benimsenen İş Mükemmelliği Modeli kriterleri esas alınarak yapılan uygulamalar değerlendirilmiştir.

Yapılan çalışma, kamu sektöründe de Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının başarılı bir şekilde uygulanabileceğini ve kuruluşların performanslarına çok önemli katkılar sağlayabileceğini göstermektedir. Ayrıca birçok alanda olduğu gibi, TSK'nin stratejik bir birimi olan Denizaltı Filosu Komutanlığı'ndaki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının da topluma başarılı bir model sunacağını ve Toplam Kalite Yönetimini felsefesini benimseyen diğer kamu kurum/kuruluşlarına da yaygınlaşmasına katkısı olmasını dilerim.

SUMMARY

There have been exciting developments in the economy and commerce since the information age started. Competition between the companies reached incredible degrees and the world changed such that only the ones which decide quickly and correctly and produce high quality products can survive. The management systems that the companies own became their biggest power. Total Quality Management (TQM) which is based on man, quality and productivity, became an obligation rather than a necessity for the companies which would like to survive today and in the future.

In addition to, Quality and TQM concepts and historical development, the main factors that affect quality and object, advantages and components of TQM were carefully examined. Studies of TQM in the Commander Turkish Submarine Group were also examined. The studies which are based on Business Excellence Model which was developed by European Quality Management Foundation and was appropriated in our own country.

The studies show that TQM can be successfully applied to the Public Sector and provide important assistance to these organizations. In addition to all other aspects, The TQM studies in the Commander Turkish Submarine Group which is a very crucial unit in the Turkish Armed Forces would become a very successful model for society. I hope that TQM principles will spread rapidly to all other Public Organizations and Foundations.

ÖNSÖZ

Bu çalışma benim için, önümde yeni bir ufuk açan “**Toplam Kalite Yönetimi**” konusunu incelemek ve öğrenmek açısından çok değerli bir fırsat oldu.

Çağımızda globalleşen ekonomik süreç, her alanda örgütlerin birbirleriyle olan rekabetini hızlandırmış, örgütlerdeki zaman kullanımı, karar ve uygulamalardaki hız ve değişim süreci başlı başına birer stratejik faktör haline gelmiştir. 21.Yüzyılın eşiğindeki globalleşme sürecinde çağdaş refahı yakalamak isteyen ülkelerin ekonomileri için toplam rekabet güçlerini artırmaları son derece önemli bir hale gelmiştir.

Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren bütün bu farklı bakış açılarına rağmen, çağdaş bilin adamlarının üzerinde birleştiği bir yönetim modeli vardır, o da “**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**” dir. Toplam Kalite Yönetiminin temelinde insan düşüncesine saygı ve güvenin olduğu, sürekli bir gelişme ve değişim anlayışı yatmaktadır.

Hem üretici, hem de tüketici açısından toplam kalite insani değerler taşımaktadır. Çünkü insan faktörü olmadan üretime toplam kalite değerleri yerleştirilemez.

Toplam Kalite Yönetimi; örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi olmayan (beşeri) örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.

Teknolojinin akıl almaz bir hızla ilerlemesinin sonucu olarak, tek bir pazar haline dönüşen dünyada ticari rekabet koşulları acımasızca sürmektedir. Bu ortamda uluslararası platformda söz sahibi olabilmenin temel koşulu olan çağdaş kalite yönetim sistemlerinin ülkemizde de uygulanması kaçınılmazdır. Bir bütün olarak

Yönetimin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlayan ve “her şey insan içindir” anlayışıyla insan faktörünün ön plana çıkararak toplam kalite yönetimi felsefesinin yaygınlaştırılması ve uygulanması TSK için de zorunlu hale gelmiştir. TKY felsefesinin Türk Silahlı Kuvvetlerinin her kademesinde uygulanmasına ilişkin çalışmalar Genelkurmay Başkanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı koordinatörlüğünde yürütülmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin sağladığı işbirliği, katılım, diyalog ve bunun sonucunda ortaya çıkan yaratıcılık, hedeflere ulaşılmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Bu kapsamda; kaynakların en etkin şekilde kullanılması ve geliştirilmesi, eğitim, sebep-sonuç ilişkisine göre süreçler ve bu süreçlerdeki sürekli iyileştirmeler en önemli hususları oluşturmaktadır.

Çalışmalarım boyunca yaptığı eleştirilerle beni yönlendiren, her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen tez danışmanın Prof.Dr.Gültekin RODOPLU ve eleştirileriyle her türlü katkıyı sağlayan Prof.Dr.Ali AKDEMİR ile Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL’a şükranlarımı ifade etmek isterim.

Denizaltı Filosu Komutanlığı’nda Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının başlatılması ve ilerleyen safhalarda beni anlayış ve hoşgörü ile dinleyen Dz.Bnb. Hakan ONUR’a, Filo bünyesinde yapmak istediğim çalışmalara her türlü desteği veren Filo Komutanım Tuğamiral Engin BAYKAL’a ve bu çalışmalar süresince bana her türlü samimi ilgi ve desteği veren mesai arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Son olarak, uzun çalışma ayları boyunca sevgi, anlayış ve paylaşım dolu bir sabırla güvenleri hiç sarsılmadan beni yüreklendiren eşim Ayşe MURTEZAOĞLU ve oğlum Gökhan ve kızım Cansu MURTEZAOĞLU’na şükran duygularımı iletirim.

İsmet MURTEZAOĞLU

İÇİNDEKİLER

| | |
|-------------------------|-----|
| ÖZET | I |
| SUMMARY | II |
| ÖNSÖZ | III |
| İÇİNDEKİLER | V |
| KISALTMALAR | X |
| TABLolar DİZİNİ.. | XI |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | XII |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

| | |
|---|-----------|
| 1.1. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ | 3 |
| 1.1.1. Kalite Kavramının A.B.D.'ndeki Gelişimi | 8 |
| 1.1.1.1. Juran | 9 |
| 1.1.1.2. Feigenbaum | 9 |
| 1.1.1.3. Crosby | 10 |
| 1.1.2. Kalite Kavramının Japonya'daki Gelişimi..... | 10 |
| 1.1.2.1. Deming | 11 |
| 1.1.2.2. Ishikawa | 13 |
| 1.1.2.3. Taguchi | 14 |
| 1.1.3. Kalite Kavramının Avrupa'daki Gelişimi | 14 |
| 1.1.4. Kalite Kavramının Türkiye'deki Gelişimi | 15 |
| 1.2. KALİTE TANIMLARI VE TİPLERİ | 17 |
| 1.2.1. Tasarım Kalitesi | 18 |
| 1.2.2. Uygunluk Kalitesi | 18 |
| 1.2.3. Performans Kalitesi | 18 |
| 1.3. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER | 19 |
| 1.3.1. Pazar | 19 |
| 1.3.2. Para | 20 |
| 1.3.3. Yönetim | 21 |
| 1.3.4. İnsan | 22 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1.3.5. Motivasyon | 22 |
| 1.3.6. Malzeme | 23 |
| 1.3.7. Makine ve Teçhizat | 24 |
| 1.3.8. Modern Bilgi Metodları | 24 |
| 1.3.9. Üretim Parametreleri | 24 |

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ

| | |
|--|----|
| 2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE YARARLARI ..25 | |
| 2.1.1 Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları | 25 |
| 2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları | 26 |
| 2.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri | 27 |
| 2.1.3.1. Müşteri Odaklılık | 27 |
| 2.1.3.1.1. İç Müşteri | 28 |
| 2.1.3.1.2. Dış Müşteri | 29 |
| 2.1.3.2. Sürekli Geliştirme (KAİZEN) | 29 |
| 2.1.3.3. Üst Yönetimin Liderliği ve Yöneticilerin Bağlılığı | 31 |
| 2.1.3.3.1. Üst Yönetimin TKY Felsefesini Tam Olarak Benimsemesi..... | 32 |
| 2.1.3.3.2. Liderlik | 34 |
| 2.1.3.3.3. TKY Uygulamasına Başlamadan Önce Eğitim Almak | 35 |
| 2.1.3.4. Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım | 37 |
| 2.1.3.5. Önlemeye Dönük Yaklaşım | 37 |
| 2.1.3.6. Tam Katılım | 38 |
| 2.1.3.6.1. Kalite çemberleri | 39 |
| 2.1.3.6.2. Kalite Çemberlerinin Gelişimi | 40 |
| 2.1.3.6.3. Kalite Çemberlerinin Amaçları | 41 |
| 2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ..... 42 | |
| 2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi İçin Amaç ve Vizyon Belirlemek..... | 42 |
| 2.2.2. Kalite Stratejisi Belirleme | 43 |
| 2.2.3. Kalite Politikası Belirleme | 44 |
| 2.2.4. Kalite Hedeflerini Belirleme | 44 |

| | |
|--|----|
| 2.2.5. Çalışanların Toplam Kalite Konusunda Eğitilmesi | 45 |
| 2.2.6. Çalışanların GÜdülenmesi | 46 |
| 2.2.6.1. İnsan Faktörünün Ön Plana Çıkarılması | 47 |
| 2.2.6.2. Çalışma Koşullarının Ergonikleştirilmesi | 48 |
| 2.2.6.3. Toplam Kalite Yönetimine Katılımı Özendirme | 48 |
| 2.2.6.4. Bir Tanıma ve Ödül Sürecinin Geliştirilmesi | 49 |
| 2.2.7. Çalışanların Tam Katılımının Sağlanması | 50 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

| | |
|--|-----------|
| 3.1. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ..... | 51 |
| 3.1.1. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Vizyonu | 53 |
| 3.1.2. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Kalite Politikası | 54 |
| 3.1.3. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Kalite Öncelikleri | 54 |
| 3.1.4. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Değerleri | 55 |
| 3.1.5. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda TKY Öğeleri..... | 55 |
| 3.1.5.1. Müşteri Odaklılık | 55 |
| 3.1.5.2. Sürekli Geliştirme (KAİZEN) | 56 |
| 3.1.5.3. Üst Yönetimin Liderliği ve Yöneticilerin Bağlılığı | 57 |
| 3.1.5.4. Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım..... | 58 |
| 3.1.5.5. Önlemeye Dönük Yaklaşım | 59 |
| 3.1.5.6. Tam Katılım | 59 |
| 3.1.6. Denizaltı Filosu Komutanlığı Bireysel Öneri Sistemi | 60 |
| 3.1.6.1. Öneri Sisteminin Amacı | 60 |
| 3.1.6.2. Kapsamı | 60 |
| 3.1.6.3. Kaynak ve İlgili Dokümanlar | 60 |
| 3.1.6.4. Tanımı | 61 |
| 3.1.6.5. Sorumluluklar | 61 |
| 3.1.6.6. Yöntem | 63 |
| 3.1.6.7. Önerilerin Ödüllendirilmesi | 63 |
| 3.1.6.8. Önerilerin Uygulanması | 64 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ

| | |
|--|-----------|
| 4.1. İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ | 65 |
| 4.1.1. Modelin Tanıtımı | 65 |
| 4.1.2. Girdi ve Sonuç Kriterleri | 66 |
| 4.1.3. İş Mükemmelliği Kriterleri | 68 |
| 4.1.3.1. Liderlik | 68 |
| 4.1.3.2. Politika ve Strateji | 69 |
| 4.1.3.3. Çalışanların Yönetimi | 70 |
| 4.1.3.4. Kaynaklar | 72 |
| 4.1.3.5. Süreçler | 73 |
| 4.1.3.6. Müşteri Tatmini | 75 |
| 4.1.3.7. Çalışanların Tatmini | 77 |
| 4.1.3.8. Toplum Üzerindeki Etki | 79 |
| 4.1.3.9. İş Sonuçları | 81 |
| 4.2. ÖZDEĞERLENDİRME SÜRECİ VE AŞAMALARI | 83 |
| 4.2.1. Ödül Benzetim Yöntemi | 84 |
| 4.2.2. Değerlendirme Formu Yöntemi | 85 |
| 4.2.3. Matris Şema Yöntemi | 87 |
| 4.2.4. Pratik Uygulama Yöntemi | 87 |
| 4.2.5. Eş Katılım Yöntemi | 88 |
| 4.2.6. Anket Yöntemi | 89 |
| 4.2.7. Alternatif Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları .. | 89 |
| 4.2.7.1. Ödül Benzetim Yöntemi | 90 |
| 4.2.7.2. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi | 91 |
| 4.2.7.3. Matris Şema Yöntemi | 91 |
| 4.2.7.4. Pratik Uygulama Yöntemi | 92 |
| 4.2.7.5. Eş Katılım Yöntemi | 93 |
| 4.2.7.6. Anket Yöntemi | 94 |

| | |
|---|------------|
| 4.3. DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA İŞ | |
| MÜKEMMELLİĞİ UYGULAMALARI | 95 |
| 4.3.1. Liderlik | 95 |
| 4.3.2. Politika ve Strateji | 96 |
| 4.3.3. Çalışanların Yönetimi | 96 |
| 4.3.4. Kaynaklar | 97 |
| 4.3.5. Süreçler | 98 |
| 4.3.6. Müşteri Memnuniyeti | 99 |
| 4.3.7. Çalışanların Tatmini | 99 |
| 4.3.8. Toplum Üzerindeki Etki | 100 |
| 4.3.9. İş Sonuçları | 101 |
| SONUÇ | 103 |
| KAYNAKLAR..... | 107 |
| EKLER | 111 |

KISALTMALAR

| | |
|----------------|---|
| A.B.D. | : Amerika Birleşik Devletleri |
| AKÖ | : Avrupa Kalite Ödülü |
| BÖS | : Bireysel Öneri Sistemi |
| BQF | : British Quality Foundation |
| CIMA | : Chartared Institue of Managment Accountants |
| Dz.K.K. | : Deniz Kuvvetleri Komutanlığı |
| ECTQM | : European Centre for Total Quality Managment |
| EFQM | : European Foundation Quality Managment |
| GKY | : Kalite Yönlendirme Komitesi |
| ISK | : İstatistiksel Kalite Kontrolü |
| ISO | : International Organization for Standardization |
| JUSE | : Japanese Union of Science and Engineering |
| KKC | : Kalite Kontrol Çemberleri |
| KalDer | : Kalite Derneği |
| KYK | : Kalite Yöretme Kurulu |
| MBNQA | : Malcolm Baldrige National Quality Award |
| NATO | : North Atlantic Treaty Organizations |
| QCC | : Quality Control Chamber |
| SGT | : Süreç Geliştirme Timi |
| TKYK | : Toplam Kalite Yürütme Kurulu |
| TKY | : Toplam Kalite Yönetimi |
| TSK | : Türk Silahlı Kuvvetleri |

TABLÖLAR DİZİNİ

| | |
|--|-----------|
| Tablo 1.1. Kalite Yönetiminin Gelişimi..... | 6 |
| Tablo 2.1. KAİZEN ve Yenilik | 31 |
| Tablo 4.1. Özdeğerlendirme Kriterleri Örnek Açıklama..... | 67 |
| Tablo 4.2. Özdeğerlendirme Süreci Aşamaları..... | 86 |



ŞEKİLLER DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1.1. Kalite Anlayışının Evrimi..... | 4 |
| Şekil 2.1. Yenilik ve Kaizen | 30 |
| Şekil 4.1. İş Mükemmelliği Modeli..... | 65 |



GİRİŞ

İletişim alanındaki gelişmeler ve globalleşen ticari hayat, tüm dünyada rekabeti oldukça sertleştirmiş ve tüm faaliyet alanlarını kapsar hale getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak 1980'li yıllarda ABD'deki şirketler, güçlü ve çoğunlukla da başarılı bir dış rekabet ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumla başa çıkabilmek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla; gücünü ve önemini çok önceden farkettileri kaliteyi korumak için 1988 yılında Malcolm Baldrige Modelini ve bu Model üzerinden Ulusal Kalite Ödülünü oluşturmuşlardır.

EFQM, modelin yaygınlaştırılması amacıyla 1991'den itibaren bu model üzerinden Avrupa Kalite Ödülünü organize etmeye başladı. Bunu takiben bir çok Avrupa ülkesi modeli aynen veya ufak değişiklikler ile kendi ulusal modellerini geliştirdiler ve bu modeller üzerinden ulusal kalite ödülleri vermeye başladılar. Ülkemizde de Tüsiad ve KalDer'in ortaklaşa yürüttüğü bir çalışma neticesinde, EFQM Mükemmellik Modeli üzerinde çok küçük revizyonlar yapılarak "Tüsiad-KalDer İş Mükemmelliği Modeli" geliştirildi ve 1992 yılından itibaren kalite ödülleri verilmeye başlandı.

Bu çalışma ile Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda 1996 yılından itibaren uygulamaya başlanan; TKY felsefesini incelemek, Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın TKY öğelerini algılama ve hayata geçirmedeki kendi bünyesine uygun modeli ele almak ayrıca ülkemizde de kamu ve özel sektör tarafından büyük kabul gören İş Mükemmelliği Modeli ölçütleri esas alınarak yapılan uygulamaları değerlendirmek, kurumun kuvvetli olduğu yönler ve iyileştirmeye açık alanlarını bir sistematığe bağlı olarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Birinci bölümde, kalite kavramı, tanımları ve boyutları, toplam kalite yönetiminin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve kaliteyi etkileyen temel faktörler incelenecektir.

İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin amacı, yararları ve temel öğeleri ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından yayınlanan yönerge esaslarınca oluşturulan toplam kalite yönetimi modeli ve Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın vizyon, misyon, kalite değerleri, kalite öncelikleri ile TKY'nin öğelerinin nasıl algılandığı ve geliştirilen bireysel öneri sistemi ele alınacaktır.

Dördüncü bölümde İş Mükemmeliği modeli ele alınacaktır. Başlıkları itibariyle, İş Mükemmeliği Modeli, özdeğerlendirme süreci ve değerlendirme yöntemleri, ile Denizaltı Filosu Komutanlığı'ndaki uygulamaya geçildiği tarihten bu güne kadarki TKY uygulamaları iş mükemmeliği ölçütleri esas alınarak değerlendirilmiştir. Kurumun durumu dikkate alınarak bu çalışmada yer almasında sakınca görülmeyen hususlara yer verilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda iyileştirmeye açık alanlar olarak tespit edilen hususlar yönetime arz edilmiştir.

Beşinci bölümde tez'in sonuç kısmı yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere İ.Ö.2150 tarihli Hamurabi Yasaları'nda karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gerektirdiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir. İ.Ö.1450 yılında ise, eski Mısır'daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmekteydiler.¹ Bu örneklerden çıkarılabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur.

19.YY'ın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasına yol açmıştır. Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise ilk olarak A.B.D.'nde ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa'daki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır.²

1900'lü yılların başlarında, modern anlamda kalite kavramı ile tanışan şirketler, zaman içerisinde belirli aşamalardan geçerek Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ulaşmışlardır. Bu aşamalar; Muayene, Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi ve son olarak da Toplam Kalite aşamasıdır. Şekil 1.1'de kalite aşamaları ve bu aşamalar içindeki gelişmeler görülmektedir.³

Muayene aşamasındaki şirketler, sadece alınan malzemenin örnekleme yöntemi ile kontrolü, çeşitli laboratuvar testleri, sağlam-hatalı ayrımı ve montaj bandı sonunda çeşitli hata testleri uygulamak gibi basit kontrol işlemleri yapmışlardır. Bu aşamada kalite kontrol, üretim bölümü bünyesindeki muayene faaliyeti olmaktan öteye gitmemektedir.⁴

¹ Sıtkı GÖZLÜ, "Endüstriyel Kalite Kontrolü", İTÜ Matbaası, İstanbul, 1990, s.9.

² Rıdvan BOZKURT, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi", Verimlilik Dergisi, S:1, Ocak 1994, s.114-115.

³ İsmail TÜRKMEN, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler" Verimlilik Dergisi, Özel Sayın, 1995, s.146.

⁴ Işıl Mendeş PAKDEMİR, "İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vakalar", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1992, s.6.



Şekil 1.1 Kalite Anlayışının Evrimi

Kalite kontrol aşaması ise muayene aşamasından daha farklıdır. Bu aşamada kalite kontrol çalışmaları şirketlerin tüm faaliyet sahalarına girmekte ve herkesin işi olarak kabul edilmektedir. Şirketteki tüm çalışanların sorumluluğunda olan kalite kontrolün temel amacı; üretimde kalitesizliği önlemektir. Üretim işlemleri bittikten sonra elde edilen ürünleri kontrol ederek hataları tespit etmek yerine, hataları baştan önlemeye yönelik çalışmalar ağırlık kazanmaktadır. Feigenbaum kalite kontrolü şöyle tanımlamaktadır.

*“En ekonomik düzeyde, tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için, bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir”.*⁵

⁵.Rıdvan BOZKURT, “Toplam Kalite Kontrolü”, Önce Kalite Dergisi, S:6.Ocak 1994, s.32.

Kalite güvencesi; bir ürün ya da hizmetin, müşteri ihtiyaçlarının tam ve doğru olarak karşılamasını sağlamak için tüm şirket birimlerinin aynı amaç doğrultusunda bir araya getirilmesidir. Bu aşamada, belirlenen standartlara ulaşmak için gerekli olan yöntem ve kurallar ayrıntılı bir program şekline dönüştürülmekte ve amaçlanan kalite düzeyine bu program doğrultusunda ulaşılmaya çalışılmaktadır. Hataların üretim sürecinin sonunda tespit edilerek düzeltilmeleri yerine, üretimin her aşamasında istatistiksel yöntemler yardımıyla kaliteye ulaşılması önem kazanmaktadır. Veri toplama, periyodik izleme ve değerlendirme, süreklilik ve müşteri tatmini ön plana çıkmaktadır. "Sıfır hata", "Hatasız Üretim", "İlk seferde doğruyu yapmak" ve "mükemmellik" gibi görüşler hakimdir. Bütün bu gelişmeler, çalışanların, kaliteyi önleyen sorunları saptadıkları ve istatistiksel yöntemleri kullanarak çözüm geliştirdikleri grup çalışmaları ile sağlanmaktadır.⁶

Toplam Kalite Yönetimi, kalite güvencesi aşamasındaki gelişmelerden sonra, "Kalite problemlerinden ve hatalardan kim sorumlu?" sorusunun sorulması ve bu soruya cevap arayışları ile ortaya çıkmıştır. Deming'e göre yöneticiler, kalite problemlerinin % 85'inden sorumludur. Bu durumda, şirketin tüm işleyişine hakim olacak bir kalite politikası yaratabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için yönetimin desteği ve katılımı şarttır.⁷

Müşteri tarafından kalitenin kontrolünden başlayarak, Toplam Kalite Yönetimine uzanan süreç ve bu sürecin önemli aşamaları Tablo 1.1.'de gösterilmiştir.⁸

⁶.Rıdvan BOZKURT-Aynur ODOMAN, "ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", MPM Yayınları: 549, Ankara, 1995, s.8.

⁷.TÜRKMEN, A.g.e., s.147.

⁸ İsmail EFİL, "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın no.110, Bursa, 1995, s.21.

Tablo 1.1: Kalite Yönetiminin Gelişimi

Kaynak; İsmail EFİL, a.g.e., s.22.

Müşteri tarafından kalite kontrolü

- * Satın alma esnasında elle ve gözle muayene
- * Malı yapan ustanın şöhretine göre seçim

Lonca tarafından Kalite Kontrolü

- * Hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirerek lonca üyelerini bunlara uymalarını sağlamak
- * Üretim kalitesinin mensup oldukları loncalar tarafından kontrolü
- * İhracat için kalite kontrolü

Sanayi Devriminden Sonra Kalite Kontrolü

- * Malzemeler, Prosesler, ürünler ve testler için yazılı spesifikasyonlar
- * Ölçme ve gerekli ölçüm aygıtları, test kalite kontrol laboratuvarları
- * Standartizasyon
- * Taylor tarafından geliştirilen “bilimsel yönetim” çerçevesinde planlama ve yürütme fonksiyonlarının ayrılması verimlilikte artış kalitede düşüş
- * Tepe yönetiminin kalite yönetim prosesinden kopması
- * Üretim miktarı ve ürün çeşitliliğinde artış
- * Kalite mühendisliği, Güvenirlilik mühendisliği,
- * İyi ve hatalı ürünleri ayırma
- * Kalite sorumluluğu sadece kalite bölümüne ait
- * Hatalı üretimin nedenleri göz ardı edilerek sorumluluklar karıştırılıyor
- * Kaliteli ürünlerin sisteme getirdiği maliyetler artarak yükseliyor

II.Dünya Savaşı ve Etkileri

- * Askeri ürünlerin üretimi
- * Kıtık dolayısıyla kalite düşüşü
- * İstatistiği kalite kontrol yöntemlerinin gelişimi
- * Sonuçlardan çok kullanılan yöntemler ve araçlar önemli

Toplam Kalite Yönetimi

- * Kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğu
- * Her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri
- * Kalite geliştirmenin sürekli ve devrimci biçimde sürdürülmesi
- * Kalite çemberleri içinde tüm iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması

İlk aşamada üreticilerin kalite kontrolü yapması söz konusu olmamakla birlikte, müşterilerin bir ürünü satın alırken, herhangi bir hata olup olmadığını kontrol ettikleri ve üreticiye olan güvenin önem kazandığı görülmektedir.

Çok sayıda üreticinin bir araya gelerek oluşturduğu loncalar, kalite kontrol görevini üstlenmişlerdir. Loncalar tarafından, bütün üyelerin uymak zorunda olduğu kurallar (üretim ve kalite ile ilgili) geliştirilmiş ve bu kurallara uyulup, uyulmadığı yine loncalar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Sanayi Devriminin gerçekleşmesi ile birlikte, üretimde makinalaşma ve seri üretim ön plana çıkmıştır. Üretimde insan unsurunun öneminin azalması, dikkatleri hammadde ve malzemelere yöneltilmiş ve bunlara ilişkin spesifikasyonlar geliştirilmiştir. Aynı zamanda, üretilen ürünlerin kalitesini ölçmek için çeşitli laboratuvar testleri ve ölçümler yapılmaya başlanmıştır. Taylor'un geliştirdiği Bilimsel Yönetim anlayışı çerçevesinde, üretimde büyük bir artış yaşanmış ve bu artışa paralel olarak kalite seviyesinde gözle görülür bir düşüş meydana gelmiştir. Kalite seviyesindeki düşüş nedeniyle kalite maliyetlerinin hızla artması, yöneticileri kalite konusuna eğilmeye itmiş ve kalite kontrol fonksiyonunun, üretim bölümünden ayrılarak, şirket çapındaki bütün kalite sorumluluğunu üstlenen bir bölüm haline getirilmesini sağlamıştır.

II.Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla birlikte üretim faaliyetleri askeri alana kaymıştır. Askeri ihtiyaçların çok fazla olması, hammadde ve malzeme temininde zorluklar yaşanmasına neden olmuştur. Zaten kıt olan hammadde ve malzeme kaynaklarının hatalı üretim ve kalitesizlik nedeniyle boş yere sarfedilmemesi için istatistiksel kalite kontrol yöntemleri geliştirilerek, üretimdeki hataların azaltılması ve kalitenin yükseltilmesi için çaba harcanmıştır.

II.Dünya Savaşı'nın bitmesi ile rekabet askeri alandan, ekonomik alana kaymış ve askerlerin yerini şirketler almaya başlamıştır. Verimlilik ve kalite unsurlarının rekabette belirleyici güç haline gelmesi nedeniyle, şirketlerin üst yönetim de dahil olmak üzere bütün bölümlerinde kalite kavramının yerleşmesi ve benimsenmesi

önem kazanmış, bu yönde eğitimler verilmeye başlanmıştır. Zaman içerisinde kalite yönetimi, şirketlerin bütün birimlerini sarmış ve bu yönde sürekli bir gelişme sağlanması için yöneticiler ve çalışanlar güç birliği içine girmişlerdir.

1.1.1. Kalite Kavramının A.B.D.'ndeki Gelişimi

1910'lu yıllarda Ford Motor Şirketi'nin üretim bölümünde ilk kez hareketli montaj hattı kullanılmaya başlanmış ve bu sayede karmaşık işlemler basit bölümlere ayrılarak, düşük maliyetli ancak teknik açıdan yüksek düzeyde ürünler imal edilmeye başlanmıştır.⁹ Temel hedef istenilen miktarda ürün üretmektir.

I.Dünya Savaşı yıllarında, bu şekilde sağlanmaya çalışılan kalite anlayışına son verildi. Patlamayan el bombası, dayanıksız zırh, sıkça bozulan araçlar ve personel kaybı giderek savaşın kaybı anlamına gelmekte idi. Bu sakıncaların ortadan kaldırılması maksadı ile üretim süresince nezaretçilerin kalite sorumluluğu devam etmekle birlikte, bir nihai kontrol uygulamasına geçildi. Ancak bu uygulamada uzun sürmedi.

1980 yılında Amerikan Endüstrisinin Japonya karşısındaki başarısızlıklarını araştıran bir televizyon programı Deming'i Amerikan kamu oyuna tanıttı. Deming bu programda başarısızlığın temel nedenlerini anlatarak; üretimde verimliliğin insanların katı kurallar içinde miktar kaygısına bağlı olarak değil, pazarın ve müşterinin taleplerinin değerlendirildiği, sürekli iyileştirme anlayışına bağlı akılcı çalışma ortamında sağlanabileceğini açıkladı. Bu tarihten sonra başta ABD ve diğer batılı sanayileşmiş ülkeler onun kalite alanına getirmiş olduğu yeniliklere ve Deming'in 14 ilkesi olarak bilinen ilkelere büyük ilgi göstermeye başladı.

1924 yılında matematikçi W.Shewart üretim ortamlarında kalitenin ekonomik biçimde kontrolünü sağlamak amacı ile İstatistiksel Kalite Kontrolü (İKK) uygulamaları üzerinde çalışmalara başladı.

⁹.BOZKURT, A.g.e., s.115.

Bir Amerikan vatandaşı olan Armand V. Feigenbaum, işletmelerde kalite sorunlarına anlık çözümler getiren yaklaşım terk edilerek yerine kuruluştaki herkesin katılımı ile sağlanabilecek müşteri odaklı bir kalite yönetimi süreci yerleştirilmelidir. Feigenbaum, kalitesizliğin maliyetini değerlendirme maliyeti, önleme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri olmak üzere üç kategoride tanımlayarak, kalite yönetimine parasal bir yaklaşım getirmiştir.¹⁰

1.1.1.1. Juran

1904 yılında doğan Juran, 1912 yılında ailesi birlikte ABD'ye göç etmiş ve 1924 yılında Elektrik Mühendisi olarak Western Electric şirketine çalışmaya başlamıştır. Bu şirkette ilk kez istatistiksel muayene birimi kurarak mamul kalite kontrolü amacı ile istatistiksel teknikleri kullanmaya başlamıştır. 1950 yılında JUSE tarafından Japonya davet edilen Juran, Japon şirketlerinde yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılması çalışmalarına katılmıştır. Deming ve kalitenin diğer öncüleri gibi Juran da ürün kalitesinin bir yönetim ve sistem sorumluluğu olduğuna inanmıştır. Tüm dünyada referans bir kitap olarak kabul edilen "Kalite Kontrol El Kitabı"nın yazarı olan Juran, İSK'nin kurucusu olarak kabul edilmektedir.¹¹

1.1.1.2. Feigenbaum

Feigenbaum, bir kuruluştaki kalite alanında dikkat çekici iyileştirmeler sağlayabilmek için herkesin katılımını sağlamak gerekir. Bu anlamda işgücü yönetimin ne yapmaya çalıştığını çok iyi anlamalıdır. Ona göre kalite sorunlarına anlık çözümler getiren yaklaşım terk edilerek yerine kuruluştaki herkesin katılımı ile sağlanabilecek müşteri odaklı bir kalite yönetimi süreci yerleştirilmelidir.¹²

¹⁰ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları", MPM. Ankara. 1997, s.8.

¹¹ PEŞKİRCİOĞLU, A.g.e., s.7.

¹² BOZKURT-ODAMAN, A.g.e., s.4.

Feigenbaum, kalitesizliğin maliyetinin belirlenmesinin kalite yönetimi için gerekli olduğunu öne sürmüştür. Feigenbaum, kalitesizliğin maliyetini; değerlendirme maliyeti, önleme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri olmak üzere üç kategoride tanımlamıştır. Bu üç maliyet, kalitesizliğin toplam maliyetini oluşturmaktadır.¹³

1.1.1.3. Crosby

Crosby adını ilk kez 1961 yılında Orlando, Florida'da Martin Marietta şirketinde çalışırken geliştirmiş olduğu "sıfır kusur" kavramı ile duyurmuştur. İzleyen yıllarda ITT şirketinin 46 değişik ülkede bulunan 192 fabrikasının kalite kontrol operasyonlarının yöneticiliğini yapan Crosby, 1979 yılında kendi danışmanlık şirketini kurmuştur. Kalite yönetimi ile ilgili olarak beş temel prensip tanımlayan Crosby bunları şöyle açıklamaktadır.¹⁴

- Kalite çekicilik değil, uygunluktur,
- Kalite sorunu diye bir şey yoktur, mühendislik sorunu yada makine sorunu vardır, bunun kaynağına inilmesi gerekir,
- İşleri ilk seferinde doğru olarak yapmak her zaman daha ucuzdur,
- Tek performans göstergesi kalitesizliğin maliyetidir,
- Tek performans göstergesi sıfır kusurdur.

1.1.2. Kalite Kavramının Japonya'daki Gelişimi

İkinci Dünya savaşından yenik çıkan Japonlar, hayatta kalabilmek için, batının rekabetiyle savaşmak zorunda olduklarını anlamışlardı. Savaştan harabe halinde çıkmış, doğal kaynakları az, birçok mali ithal etmek zorunda olan bir ülkeye sahip olan Japonların, ithalat için paraya gereksinimleri vardı. Bunu da ancak bir şeyler ihraç ederek elde edebileceklerini biliyorlardı. Fakat o güne kadar kalitede önde giden Avrupa'ya ve Amerika'ya karşı mal satabilmek kolay değildi. Önceleri

¹³BOZKURT-ODAMAN, A.g.e., s.5.

¹⁴PEŞKİRCİOĞLU, A.g.e., s.9.

batıdan aldıkları ürün örneklerini parçalayarak nasıl yaptıklarını anlamaya çalışmışlar daha sonra da ürünlerde küçük gelişmeler yaparak yeniden üretmişlerdir. Bu küçük fakat devamlı gelişmelerle, işletmelerde sürekli gelişme (kaizen) felsefesini yerleştirmişler ve zaman içinde batının kalite standardını yakalamış ve geçmişlerdir.¹⁵

1.1.2.1. Deming

1900 yılında doğan W.E.Deming, günümüzde kalitenin dünyadaki öncüleri dendiğinde ilk akla gelen parlak isimleri arasında yer almaktadır. Deming, Yale Üniversitesinde Fizik Doktora çalışmalarını 1927 yılında tamamlamıştır. Aynı yıllarda Western Electric şirketinde çalışmalar yapmakta olan Deming, işgücü performansının miktara bağlı çıktılarla değerlendirilmesinin yanlışlığını ilk kez orada fark etmiştir. Deming, 1930 yılında New Jersey , Belle Telephone laboratuvarlarında güvenilirlik konusunda çalışmalar yapmakta olan W.A.Shewart ile tanışmış ve istatistiksel kontrol limitlerine dayalı kontrol kartlarını ilk kez geliştirerek endüstride uygulamaya koymuştur.¹⁶

Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin, "işlerin yönetim ve emek arasında kesin tanımlar yapılarak paylaşılması ve kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere devredilmesi gerektiği" görüşüne karşı çıktı.¹⁷ Bilimsel yönetim sistemi, üretim süreçlerinde hataların olabileceğini fakat bu hataları ürünler fabrikayı terk etmeden önce yakalama görevinin üretim nezaretçilerine ait olduğunu söylüyordu. Taylorizm işçileri bir makinadaki çarkın dişlileri olarak görüyor ve esas görevlerini, eğitilmiş uzman ve yöneticilerin koydukları kurallara uymak olarak tanımlıyordu.

Deming, yapılacak bir nüfus sayımında örnekleme teknikleri konusunda danışmanlık yapmak üzere 1947 yılında Japonya'ya ilk ziyaretini yaptı. İzleyen yıllarda General Mac Arthur'un komutanlığını yaptığı Müttefik Kuvvetleri tarafından

¹⁵ Mina ÖZEVREN, "Toplam Kalite Yönetimi", ALFA Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997, s.27-28.

¹⁶ BOZKURT-ODAMAN, A.g.e.,s.2.

¹⁷ A.g.e.,s.3.

Japonya'ya çağrılan Bell Telephone Laboratuvarlarından bir grup mühendis, endüstride İSK tekniklerinin uygulamaları ve bu konuda Shewart'ın da kitaplarını içeren bir dizi yayını JUSE'ye temin etti. Daha sonraki yıllarda Deming'i tanıyan JUSE , 1951 yılında kendisini Japonya'ya davet etti.¹⁸

Amerika ve müttefik ülkelerinin bu ülkenin ekonomisini yeniden canlandırmak amacı ile başlatmış oldukları yardım programları ve Japon sanayici ve mühendislerinin 1950 ılında kurmuş oldukları Japon Mühendisleri ve Bilim Adamları Derneği (JUSE) kısa zamanda tüm ülkeyi kapsayan bir kalite ve verimlilik hareketini başlatmıştır. 1951 yılında düzenlenen bir konferansa konuşmacı olarak davet edilen Dr.W.E.Deming Japon ekonomisinin kalite alanında sağladığı başarıların önderi olarak kabul edilmektedir. Deming bir yandan işletme yöneticilerine kalite yönetimini anlatırken, mühendislerine de İSK tekniklerinin uygulamalarını anlattı.¹⁹

Deming, Japon ekonomisine yapmış olduğu bu çok büyük katkılar nedeniyle 1960 yılında, imparator Hirohito tarafından “Kutsal Hazine Nişanı” ile ödüllendirilmiştir.²⁰

Deming Japon endüstriyel kuruluşlarının yöneticilerine uzun süreli konferans programlarında ülke ekonomisini yeniden canlandırmak, ülkeye gelir temin etmek ve uluslararası rekabette üstünlük sağlamak için kalite ile rekabet etmek gerektiğini anlattı. Deming bir yandan şirket yöneticilerine kalite yönetimini anlatırken mühendislerine de İSK tekniklerinin uygulamalarını anlattı. Deming'in bu çalışmaları sonuçlarını kısa zamanda, Japon endüstriyel ürünlerinde kalite artışı olarak kendisini göstermeye başladı.²¹

¹⁸ PEŞKİRCİOĞLU, A.g.e., s.6.

¹⁹ Naoto SASAKI, “Japonya’da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü”, (Çeviren: Bahadır Akın), İstanbul Sanayi Odası Yayını, İstanbul, 1991, s.4.

²⁰ PEŞKİRCİOĞLU, A.g.e., s.6.

²¹ A.g.e., s.6.

1.1.2.2. İshikawa

Japon tarzı toplam kalite yönetiminin geliştirilmesine önemli katkıları olan K.Ishikawa, kalite iyileştirme çalışmalarını tüm organizasyona yayarak Kalite Kontrol Çemberleri (QCC) olarak bilinen sorun çözme gruplarının başarılarının ardında Ishikawa'nın çalışmaları bulunmaktadır.²²

1915 yılında Japonya'da doğan Ishikawa, 1939 yılında Tokyo Üniversitesi Mühendislik Fakültesinden mezun oldu. 1940 ve 1950 yılları arasında Deming ile birlikte çalışmış ve JUSE'nin de başkanlığı görevini yapmıştır. Japon tarzı toplam kalite yönetiminin geliştirilmesine önemli katkıları olan Ishikawa, kalite kontrol çalışmalarına organizasyon düzeyinde tüm çalışanların, tüm süreçlerin ve işlerin katılımını öngörmektedir. Ishikawa istatistik ve analitik teknikleri tüm iş görenlerce sorunların teşhisi ve çözümü amacı ile kullanılabilir, öğrenmesi ve uygulaması basit şekillere dönüştürerek kalite iyileştirme çalışmalarını organizasyonun tabanına yaymıştır. Neden-Sonuç ya da Balık Kılıcı Diyagramı olarak bilinen ve her bir sorunun nedenlerini analitik bir bakışla inceleyip bularak çözüm stratejilerinin geliştirilmesi amacı ile kullanılan yöntem Ishikawa tarafından geliştirilmiş olup Kalite Kontrol Çemberleri tarafından yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.²³

İshikawa bir kuruluşta toplam kalite stratejisinin geliştirilerek uygulanabilmesinin en önemli koşulunun, üst yönetimin demokratik bir anlayışla liderlik konumunu geliştirmesi ve kuruluşun misyon ve politika tanımını yaparak bunu tüm çalışanlarla paylaşılabilir şekilde açıklayarak uygulanmasını sağlamak olduğunu belirtmiştir.²⁴

²² A.g.e., s.5.

²³ A.g.e., s.9.

²⁴ A.g.e., s.10.

1.1.2.3. Taguchi

Kalite kontrol ve kalite güvencesi konularında uluslararası danışmanlık yapan Taguchi 1978-1982 yılları arasında Japon Kalite Akademisi'nin başkanlığı görevini yürütmüştür. Çeşitli endüstriyel optimizasyon teknikleri alanında Nippon şirketinde yapmış olduğu başarılı çalışmalardan ötürü 1960 yılında Deming ödülünü alan Taguchi, 1964-1981 yılları arasında Aoyamagokuin Üniversitesinde öğretim üyesi olarak çalışmıştır.²⁵

Taguchi'nin kalite alanına getirdiği en dikkat çekici katkı, kalite sistemini imalat öncesi ve imalat sonrası olarak ikiye ayırarak bir ürünün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin imalat öncesi aşamada tasarım ve geliştirmenin mükemmelliği ile yakından ilişkili olduğunu göstermesidir. Taguchi'nin kalite alanına yapmış olduğu katkıları ve görüşleri aşağıda yedi başlık altında özetlenmiştir.²⁶

- Toplumsal kayıp,
- Kalite iyileştirme ve maliyet azaltma,
- Performans karakteristikleri,
- Hedef değerde sapma,
- Tasarım kalitesi,
- Ürün ve süreç parametreleri,
- Deneysel tasarım.

1.1.3. Kalite Kavramının Avrupa'daki Gelişimi

Avrupa'da kalite ile ilgili gelişmeler, A.B.D.'de ve Japonya'da meydana gelen gelişmeler ışığında Avrupa ülkeleri de kalite olgusunu toplam kalite yönetimi ile bağdaştırarak sonuca varmaya çalışmaktadırlar. Avrupa ülkelerinin Japonya gibi insana değer vermesi, ayrıca bunun yanında üründe ve hizmette estetik araması

²⁵ A.g.e., s.10.

²⁶ A.g.e., s.11.

Avrupa ülkelerinin örgütlerini de dünyadaki rekabet savaşında önemli bir yere getirmektedir. Estetik ve tasarım açısından oldukça üstün olan Avrupalı üreticiler, bu kavramları kalite ile birleştirerek, büyük bir rekabet gücü oluşturmayı hedeflemektedirler. Toplam kalite konusunda Avrupa'daki gelişmelerde öncülüğü Danimarkalı Claus Möller üstlenmiştir.²⁷

1.1.4. Kalite Kavramının Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de kaliteye duyulan ilgi serbest ekonomiye geçilmesi ile büyük ölçüde artmaya başlamıştır. Büyük özel ve kamu sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye'de kaliteli üretimin artışını da beraberinde getirmiştir. Belirli ürünler dışında ithalatın serbest kılınması ile Türk insanı da tüm dünyada üretilen malları tanıdıkça yerli üreticilerin de daha kaliteli, daha estetik ve daha az maliyetle üretme ihtiyacı gündeme gelmiştir. Özellikle Avrupa Birliği hedefi ve Gümrük Birliğine gidilmesi, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi felsefesini bir keyfiyet olmak çıkartmış adeta bir zorunluluk haline getirmiştir.

Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük Birliği'ne giriş konusu gündeme gelince telaşa kapıldılar. Çünkü bu gelişme, o güne kadar sadece yurt içinde geçerli olan rekabeti, uluslararası alana taşımış ve bu şirketleri dünya şirketleri ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik üretimi gerçekleştiren şirketler hayatta kalabileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmeleri için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesidir.²⁸

²⁷ Haldun ERSEN, "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi", İstanbul, 1997, s.36.

²⁸ Ali Rıza ÖRCÜNÜS, "Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KalDer Toplam Kalite Modeli, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1995, s.80.

1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından Kalite Derneği (KalDer) kurulmuştur. Gümrük Birliği'ne giriş sürecinin başlamasıyla, KalDer ve birçok Eğitim-Danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerde büyük, orta ve küçük ölçekli sanayi kuruluşları kalite konusunda bilgilendirilmiştir. Kalite Sistem Belgelenmeleri önem kazanmış, şirketler kalite sistemi kurma ve var olan kalite sistemlerini geliştirme yolunda adımlar atmışlardır. 1992-1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 yılında düzenlenen kalite ödül programında ilk Ulusal Kalite Ödülü sahibini bulmuştur.²⁹

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Türkiye için eşsiz bir ortam yaratmıştır. Ciddi bir kalite sisteminden yoksun olan yerli şirketlerden bir çoğu, ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalı sayesinde, globalleşen rekabet ortamında ayakta kalabileceklerdir.³⁰

Yukarıda ülkeler temelinde incelenen kalitenin tarihsel gelişimi, son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlemek istenirse, şu şekilde bir sıralama oluşturulabilir.³¹

- 1931 W.SHEWHART, İstatistiksel Kalite Kontrolü (A.B.D.)
- 1940 STANFORD Seminerleri (A.B.D.)
- 1950 E.DEMİNG Seminerleri (Japonya)
- 1951 Deming Kalite Ödülü (Japonya)
- 1952 "Kalite Kontrol" Dergisi (Japonya)
- 1954 J.JURAN, Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (A.B.D.)
- 1954 Ulusal Radyo İle Japonya'da Kalite Eğitimi Yayınları,
- 1957 A.Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol (A.B.D.)
- 1960 G.TAGUCHI, İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K.ISHIKAWA, Formenler için Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1962 K.ISHIKAWA, Kalite Çemberleri (Japonya)
- 1969 KOBE STEEL, Quality Function Deployment (Japonya)

²⁹ BOZKURT-ODAMAN, A.g.e., s.4.

³⁰ İbrahim KAVRAKOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi", KalDer Yayınları, İstanbul, 1994, s.26.

³¹ KAVRAKOĞLU, A.g.e., s.26.

- 1970 S.SHİNGO, Poka-Yeke (Japonya)
- 1970 G.TAGUCHI, Quality Loss Function (Japonya)
- 1976 T.OHNO, Toyota Just-in-Time Sistemi (Japonya)
- 1980 G.TAGUCHI, Dobust Design (Japonya)
- 1990 ve ötesi,..... YARATILAN KALİTE,

1.2. KALİTE TANIMLARI VE TİPLERİ

Herkesin genel olarak uzlaşabileceği tek bir kalite tanımı yapılması neredeyse olanaksızdır. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Aşağıda dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları verilmiştir.³²

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. (ISO 8402),
- Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği),
- Kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu),
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P.Crosby),
- Kalite, kullanıma uygunluktur (J.M.Juran).
- Kalite , ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (G.Taguchi),

³² Rıdvan BOZKURT “Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi”, Verimlilik Dergisi, S:1, 1994, s.107.

1.2.1. Tasarım Kalitesi

Ürünün fiziksel yapısı., performans özellikleri ile beraber tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özellikler bir mamulün tasarım kalitesini belirlemektedir. Ayrıca tasarım aşamasında ürünün, kullanım kolaylığı, güvenliği, ömrü ve bakım periyotları gibi çeşitli faktörler de göz önüne alınmaktadır.³³

1.2.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, işletmenin ve tedarikçinin müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede gerekli olan tasarım özelliklerini karşılayabilme ölçüsüdür. İşletme, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet özelliklerini belirledikten sonra çalışmalarını bu özellikleri karşılama doğrultusunda yoğunlaştırır. Böylelikle müşterinin ürün/hizmeti ilk aldığı andaki performansına ömür çevrimi süresince sahip olması sağlanır.³⁴

1.2.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürün/hizmetlerinin pazardaki performans düzeyinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir. Bu araştırmalar satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterinin neden işletmenin ürün/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içerir. Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı iki kaynaktan aranmalıdır. Birincisi; ürün/hizmetin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerini karşılayacak nitelikte olmamasıdır. Bu kayıp, ürünün müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi ile önlenir. İkincisi; kalite karakteristikleri değişiminin çok fazla olduğu ürün/hizmet üreten süreçlerde ortaya çıkar. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bilgi, daha sonra genişletilmiş sürecin tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi aşamasına bildirilir.³⁵

³³ Muhittin ŞİMŞEK, “Kalite Yönetimi”, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996, s.20.

³⁴ İbrahim KAVRAKOĞLU, “Kalite Güvencesi ve ISO 9000”, 2.Bs., Kalder, İstanbul, 1993, s.12.

³⁵ BOZKURT, A.g.e, s.112.

1.3. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Ürün ve hizmet kalitesi başlıca dokuz temel faktörlerden direkt olarak etkilenir. İngilizce kelimelerin baş harflerinin kısaltması 9M'si olarak da bilinen bu faktörler Pazar Markets), Para (Money), Yönetim (Managment), İnsan (Man), Motivasyon (Motivation), Malzeme (Materials), Makine ve Teçhizat (Machine and Mechanization), Modern Bilgi Metodları (Modern Information Methods), Üretim Parametreleri (Mounting Product Requirments)'dir .³⁶

1.3.1. Pazar

Globalleşmenin yarattığı pazar genişlemesi ürün ve hizmetlerin sınır tanımaz şekilde tüm dünyada talep görmesi tüketicileri daha seçici olmaya itmiştir. Bu da firmaları ürün ve hizmetlerine yeni nitelikler katmaları daha kaliteli daha ucuz ve müşteri isteklerine daha iyi cevap verme mecburiyeti ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bunun sonucu olarak firmalar günün koşullarına hızla ayak uydurabilecek daha esnek ve sunulan ürün ve hizmetler açısından daha fonksiyonel olarak uzmanlaşmışlardır.³⁷

Toplam Kalite Yönetimi serbest piyasa faaliyetlerinden doğan bir rekabet aracıdır. Rekabet olan bir ortamda müşteriyi kim daha çok mutlu ederse o kazanacaktır. Eğer monopol piyasada üretim yapan bir işletme iseniz üretimini yaptığınız mal yada hizmet kalitesiz de olsa başkası olmadığı için satabilirsiniz. Bu takdirde kalite değil maliyet önem kazanabilir. Ne kadar ucuza mal üretirseniz belli bir satış fiyatından o kadar çok kazanırsınız. Bu yorum kısmen oligopol piyasalar için de geçerlidir. Bugüne kadar işletmeler kartel, tröst ve konsern gibi araçlarla veya işletmeler arası birleşmelerle rekabetin şiddetini azaltmaya çalışmışlardır. Bu araçlar bugünde geçerli olmakla birlikte şimdi rekabet edebilmenin temel şartı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaktır.³⁸

³⁶ ŞİMŞEK, A.g.e.,s.46.

³⁷ Mina ÖZEVREN, A.g.e., s.28.

³⁸ A.g.e., s.46.

Türkiye’de de yakın zamana kadar monopol ve oligopol piyasalar vardı. Ancak Gümrük Birliği, liberalleşme politikaları ve yabancı şirketlerin baskısıyla bu yapı değişmeye başlamış ve bugüne kadar gümrük duvarları ve ülkemizdeki ithalat rejiminin korumasıyla yaşayan büyük işletmeler, rekabetin şiddetini birden bire hissetmeye başlamışlardır.

1.3.2. Para

Dünya pazarlarındaki bütünleşmenin de etkisiyle herhangi bir yerde oluşan ekonomik dalgalanma tüm dünyada iktisadi bir dalgalanmaya neden olmaktadır. Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında azalan kar marjları firmaları kaliteyi koruma ve geliştirme maliyetleri ve kayıpların azaltılması arayışına girmelerine neden olmuştur.

Ekonomik dalgalanmaların yanı sıra , bir çok alanda artan rekabet yanında iktisadi bulanımlar nedeniyle firma karlarını oldukça azaltmıştır. Bununla beraber, yeni üretim yöntemleri için sürekli fakat, maliyeti yüksek olan otomasyona geçildiğinde; üretim kayıpları, tekrar işleme ve hurda miktarları gibi maliyeti yükselten etkenlerin çok sıkı takip edilmesini zorunluluk haline getirmektedir.³⁹

Ayrıca gelişmeler, işletmelerin temel teknolojilere yatırım yapma gereği nedeniyle sabit masrafları artmış ve karın azalmasına neden olmuştur. Bu yüzden paranın yönetimi Toplam Kalite Yönetimi temel işlevlerinden biridir. Türkiye’de belki de ISO 9000 kılavuzuyla Toplam Kalite Yönetiminin karıştırılmasından finansman bölümü Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının dışında tutulmaktadır. Oysa finansman bölümünü Toplam Kalite Yönetimi sürecine dahil etmek gerekir.⁴⁰

³⁹ ŞİMŞEK, A.g.e., s.46.

⁴⁰ ÖZEVREN, A.g.e., s.46.

1.3.3. Yönetim

Sanayi devriminden sonra kaliteden sorumlu departmanlar yerine bu gün herkesin kendi yaptığı işin kalitesinden sorumlu olduğu bir anlayış yerleşmektedir. Tüm bölümler işlevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırken yönetimin artan eşgüdüm ve liderlik etme sorumluluğu önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır

Günümüzde işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynağının değişen profiline bağlı olarak yönetimin de özellikleri değişmiş, eğitimsiz ve yetişmemiş kişiler için baskıcı yönetim tarzı uygun olabilirken çağdaş ve eğitilmiş insanlar içinse demokratik yönetim tarzı uygun olmaktadır.⁴¹

Çağdaş bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi de demokratik yönetim tarzı gerektirmektedir. Demokratik yönetim katılımcılığı esas alan bir yönetim modelidir. Demokrat yöneticiler de astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösterip hedefe nasıl ulaşılacağını kendilerine bırakan yani insanları yetkilendiren, tanıyan insan odaklı liderlerdir.⁴²

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine bağlı olarak örgüt yapıları da değişmekte, esnek, yalın ve sınırsız örgütler oluşmaktadır. İşlevsel yönetim yerine işlemsel yönetim (prosesin yönetimi) önem kazanmıştır. Bu yeni yönetimde iletişimin işlevi de klasik öneminden daha önemli hale gelmiştir.

İletişim araçlarındaki bu gelişme işletmeler uluslararası olmak dünya çapında olmak gibi nedenlerin yanı sıra sadece bu yüzden bile yeni bir felsefe ve yeni bir kültür yaratma gereğini duymuştur. Toplam Kalite Yönetiminin yarattığı bu kültüre “Kalite Kültürü” denilmektedir.⁴³

⁴¹ A.g.e., s.49.

⁴² A.g.e., s.49.

⁴³ T.W.HARDJUNO, S.Ten HAVE, W.D.Ten HAVE, “Mükemmele Ulaşmanın Yolları” İpek Kağıt, İstanbul, 1997, s.84.

1.3.4. İnsan

Rekabette üstünlük sağlamanın en önemli unsuru olarak yetişmiş insan gücü en önemli bir üstünlük olarak bu dönemde ortaya çıkmaktadır. Teknolojilerin süratle eskidiği ürün yaşam eğrilerinin kısaldığı dünyamızda rekabette farkı yaratacak unsur olarak yaratıcı insan zekasının üstünlüğü kopyalanamaz bir avantaj olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi insanı odak noktası olarak kabul eden bir yaklaşımdır. Temelde, bu insana dönük yaklaşım doğru olduğu için değil, etkili olduğu için seçilmektedir. Son dönemlerde yapılan araştırmalar, insan faktörünün gittikçe daha büyük ölçüde rekabet gücünün bir kaynağı haline gelmekte olduğunu ortaya koymaktadır.

Juran (1974)'da insanların organizasyon için önemini vurgular: “İnsanlarda güzelliğe ve mükemmelliğe ulaşmak için içgüdüsel bir dürtü vardır. Bu dürtü ekonomi tarafından kısıtlanmadığında, yüzyılların sanat hazinelerini yaratmıştır.” Deming ve Isakhawa da korku yaratan bütün organizasyonel sistemlerin (örneğin kötü performans karşılığında ceza, çalışanların karşılaştırmalı değerlendirilmesine dayanan sistemler ve liyakatın parasal olarak ödüllendirilmesi) kaldırılması gerektiğini eklemektedirler.⁴⁴

1.3.5. Motivasyon

Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden üretilmiş olup, Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici güç olarak belirlenebilir. Motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde hareket geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

⁴⁴Erol EREN, “Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996, s.412.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, işletmelerde bilgi önem kazanınca doğal olarak bilgiyi kullanacak insanda önem kazanmaktadır. İşletmelere can veren, para, malzeme ve işyeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır. Ancak ister yönetici olsun isterse yönetilen insan kaynağının profili değişmiştir.

Klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından beklenenlerin yerine günümüzde;⁴⁵

- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi-yaratıcı,
- Katılımcı-Takım çalışmasına yatkın,
- Eğitimli,
- Kendine güvenen,
- Kendini kontrol edip ve sürekli geliştirebilen,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerilerle katkıda bulunan,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve paylaşan,

Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi prensip ve temellerini benimsemiş insanlara gereksinim duyulacaktır.

1.3.6. Malzeme

Kaliteyi etkileyen etmenlerden biri de hiç şüphesiz malzemedir. Malzemenin istenilen kalite karakteristiğine uygun olması ve bunun içinde doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltması açısından önemlidir.

⁴⁵ ÖZEVREN, A.g.e.,s.48.

1.3.7. Makine ve Teçhizat

Ürün maliyetlerini azaltma ve kaliteli üretimi artırarak rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda müşterileri tatmin edebilmek için işletmeler kullanılan malzemenin kalitesinden daha fazla üretim sistemlerine önem vermeye başlamışlardır. Yüksek kalite, üretim zamanı içinde bütün olanakların tam olarak kullanılmasında daha da kritik faktör haline gelmiştir. Bunun yanında makine ve teçhizatın tam kapasitede çalıştırılarak üretim maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Otomasyonla birlikte işçi ve makine verimliliği artarken, üretim maliyetleri de azalacaktır.⁴⁶

1.3.8. Modern Bilgi Metodları

Bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi, bilginin toplanması, saklanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Böylece üretim prosesindeki makinaların kontrolundan satılan ürünün müşteride takibine kadar bilgi kontrolü sağlanmaktadır.⁴⁷

1.3.9. Üretim Parametreleri

Mühendislik tasarımlarının gelişmesiyle daha önce önem verilmeyen bazı faktörler günümüzde çok büyük önem kazanmıştır. Elektronik montaj atölyesinde toz, nümerik kontrollü bir makine için yer titreşimi, sistem odalarında sıcaklık gibi faktörler bugün modern üretim için birer tehlike haline gelmişlerdir.⁴⁸

⁴⁶ ŞİMŞEK, A.g.e.,s.48.

⁴⁷ A.g.e.,s.48.

⁴⁸ A.g.e.,s.48.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE YARARLARI

2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin başlangıç ilkesini, TKY'nin ortaya çıkışını sağlayan ve hatta zorunlu hale getiren koşullarda ve olaylarda aramak gerekir. Bu koşul; rekabetin ölümcül sıfatını kazanmasıyla ortaya çıkan varlığını sürdürmek veya hayatta kalmak savaşıdır. Kendisini bu savaş ortamında bulan firmalar, ölmek ile yaşamak arasında bir tercih yapmak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle geleneksel yönetimin, "Kar etmek" temel amacı ikincil öncelikli bir amaç haline gelmiş, birçok firma hiç değilse belirli bir süre, kar edemese de batmamak için uğraş vermeye başlamış ve bu uğraş onları TKY'ne sarılmaya sevk etmiştir. Bilançoları kar gösteren ve buna bakarak başarılı olduklarını sanan bazı firmaların, birdenbire battıkları, günümüz rekabet ortamının yaşanan gerçekleridir. Bunun en büyük nedeni bu gibi firmaların, değişimi izleyememeleri, yenilikçi firmaların, rekabet gücüne dayanamamalarıdır. Bu nedenle geleneksel "Kar etmeyen yaşayamaz" ilkesi bu ortamda sağlam bir temel oluşturamamaktadır. Bunun yerini "Kar etmek için ayakta kalabilmek gereklidir" almıştır.⁴⁹ Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan kuruluşların temel amaçları;

- Kurumların varlığını sürdürmek,
- Sağlıklı bir altyapı oluşturmak,
- Müşteri tatminini sağlamak,
- Kalite tanımını benimsetmek,
- Kaliteyi organizasyonda herkesin işi yapmak,
- Gelişmek için sürekli değişmeyi sağlamak,
- Sosyal bir varlık olarak insanı ön plana çıkarmak,
- Her kurumun bir müşterisi olduğunu vurgulamak,

olarak sıralayabiliriz.

⁴⁹ Gönül YENERSOY, "Toplam Kalite Yönetimi", Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.36.

2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

Günümüzün büyük ölçüde rekabete dayanan ekonomik sistemi içerisinde işletmeler, ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmek zorundadırlar. Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşullarında Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin organizasyonlara sağladığı yararlar aşağıda belirtilmiştir.⁵⁰

- Mal ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesiyle hatalı ürün sayısı azalır,
- Müşteri tatmininin artmasıyla müşteri şikayetleri en aza indirilir,
- Müşterilerin güven ve tatmin düzeyi yükselir,
- Kaynak israfı ve maliyetler azalır,
- Kalite güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir,
- Müşteri şikayetleriyle çok hızlı bir şekilde ilgilenilir ve bunların tekrar oluşması engellenir,
- Birim maliyetler azalır ve katma değer verimliliği artar,
- Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün hale gelir,
- Araştırma ve test maliyetleri düşer,
- Organizasyon içerisinde gerek birimler gerekse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı düzenli hale gelir,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri hızlanır,
- Müşteri taleplerinin karşılanmasında esneklik sağlanır,
- Üretim akışıyla ilgili süreçlerde yer alan işlemlerin sayısı azalır,
- Müşteriye hizmetin artmasına ve mamul teslim süresinin kısılmasına neden olur,
- Mal ve hizmet alanlarla birlikte işletmede çalışan herkes bir diğerinin ve işletmenin müşterisi olarak kabul edilir,
- Endüstriyel ilişkilerin düzelmesinde de önemli rol oynar,

⁵⁰ Hüseyin ÖZGEN, Halil SAVAŞ, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, TSE, Ankara, Ekim 1996, s.18.

2.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Toplam kalitenin gerçekleştirilmesi; zaman, çaba ve kararlılık gerektirmektedir. Bunların ötesinde birde doğru şeylerin,doğru şekilde yapılması gerekliliği vardır. Yapılması gereken bu doğruların neler olduğunu öğrenmek için toplam kalite yönetiminin temel prensiplerine bakmak gerekir. Bunlar;

- Müşteri odaklılık,
- Sürekli geliştirme (KAİZEN)
- Üst yönetim ve yöneticilerin liderliği,
- Bilgiye, ölçmeye, istatistiğe dayalı yaklaşım,
- Önlemeye dönük yaklaşım
- Tam katılım,

2.1.3.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, toplam kalite yönetiminin ilk ve en önemli prensibidir. Bir organizasyonda en önemli kişi müşteridir. Müşteri olmadan hiçbir şirket ayakta kalamaz. Kaliteyi müşteri tanımlar. Kalitenin son ve en doğru değerlendiricisi müşteridir.

Müşteri güveni ümit edilerek değil, kazanılarak elde edilebilir. Müşterilerin bir firmaya tercih sebebi, diğer firmalardan daha iyi koşullarda ürün ve hizmetin kendisine sunuluyor olmasıdır. O halde başarının tek yolu, müşterinin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini iyi saptayarak, beklentilerinin ötesinde onu memnun edecek gelişmeleri sağlamak ve tüm işlevleri bu amaç etrafında organize etmektir. Müşteri tatminini gerçekleştirmek ancak tüm çalışanların katılımı ile sağlanabilir.⁵¹

⁵¹.Ülkü UZUNÇARŞILI, “Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Tatmini”, I.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri II, Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, s.963.

Dış müşteri firmanın ürün veya hizmetini satın alıp kullanan tüketicidir. İç müşteri ise, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi sürecinde girdi olarak kullanandır. Toplam kalite anlayışı her iki müşteriyle aynı ilişkinin kurulmasını öngörür. Müşteri-tedarikçi ilişkisinde aynı dili konuşmak, daha çok dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve böylelikle sıfır hataya doğru gitmek esastır. Toplam kalite aynı işletmede üretim yapan insanlar, birbirlerini iş arkadaşlarından çok müşteri ve tedarikçi olarak görürler. Toplam kalite sadece üretim sistemi çerçevesi içinde sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmasından ibaret değildir. Firma pazardaki ve rakiplerindeki son gelişmeleri takip etmeksizin sadece içe dönük olarak uygulayacağı kısmı toplam kalite yönetimi ile iyi ürün üretebilir. Fakat bu durumun uzun sürmeyeceği açıktır.⁵²

2.1.3.1.1. İç Müşteri

İç müşterilerden ifade edilmek istenen, kuruluşta çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir.⁵³

Toplam kalite felsefesine göre, bir örgüt içerisinde daha önceden de belirtildiği gibi iç müşteri kavramı örgütün gelişim sürecinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Örneğin; bir örgütte üretim biriminde bir elemana ihtiyaç duyulduğunda üretim birimi yöneticisi gerekli istemi insan kaynakları birimi yöneticisine bildirecektir. Bu durum insan kaynakları birimi yöneticisini müşteri konumuna geçirecektir. İnsan kaynakları birimi yöneticisi gerekli bilgileri, üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir.⁵⁴

⁵² Bülent ERSUN, "Kalite Sistemi Uygulamalarında Türkiye'ye Özgü Faktörler, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi", Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi Yayınları, İTÜ, 1994, s.97.

⁵³ Haldun ERSEN, A.g.e, s.25.

⁵⁴ A.g.e., s.25.

2.1.3.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteri olarak nitelendirilen müşteriler ise, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır.⁵⁵

Örgütler hiçbir zaman dış müşteri mutluluğunun çalışanlardan geçtiğini unutmamalıdır. Dış müşterilerin incelenme sürecinde örgütlerde Pazar araştırması ve Ar-Ge ön plana çıkmaktadır. Ürünün kalitesinin oluşturulduğu süreç değerlendirildiğinde Pazar araştırması ile Ar-Ge'nin bu süreçte önemli bir yeri olduğu görülecektir. Bunun nedeni de ürün kalitesinin ön koşulunun dizayn kalitesi olmasıdır. Çünkü bir ürünün kalitesi hiçbir şekilde tasarım kalitesinden daha üstün olamaz. Kaliteli bir ürün tasarımının ön koşulu müşteri ve beklentilerini içeren pazar bilgilerinin sağlanmasıdır.⁵⁶

2.1.3.2. Sürekli Geliştirme (KAİZEN)

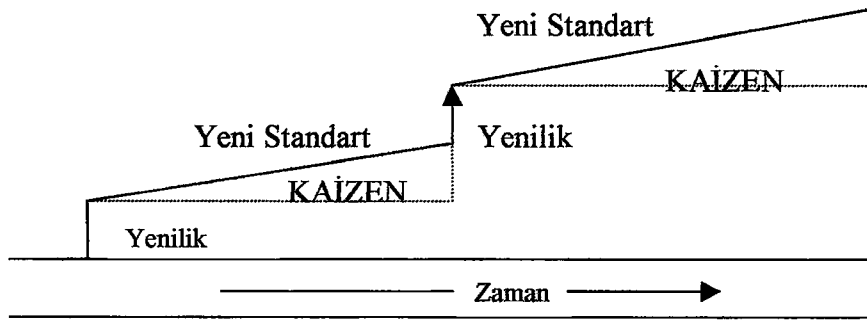
Klasik yönetim anlayışında; şirketlerde insanlara işlerini nasıl yapmaları gerektiği bir kez öğretildikten sonra aynı işi, hep aynı şekilde yapmalarından başka bir şey beklenmez. Bu anlayışa göre örgütlerdeki gelişme, yaratıcılık ve/veya teknolojik buluşlarla yapılan sıçramalar şeklinde olur.

Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu korumak esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı konulan standartlara uyuma bağlıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma kilitlemekte ve işletme körlüğüne neden olmaktadır. İlerleme ise belirtildiği gibi ancak yeni bir buluş veya teknolojik gelişme sağlandıktan sonra mümkün olmaktadır. Bu durumda sıçramalar ancak sınırlı çevre tarafından gerçek-

⁵⁵ A.g.e., s.26.

⁵⁶ A.g.e., s.26.

leştirebilmekte ve gelişmeler tabana yayılmamaktadır. Halbuki sürekli geliştirme toplam kalite yönetiminin en temel faaliyetlerinden biridir. Deming; “Herkes üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak ve sonsuza dek geliştirmelidir” demiştir. Toplam kalite yönetiminde sürekli gelişim bir yaşam tarzıdır.



Kaynak: KAİZEN, Brisa, 1997, s.27

Şekil 2.1: Yenilik ve Kaizen

Japonların KAİZEN adını verdikleri sürekli gelişmenin felsefesi gerek iş hayatında, gerekse sosyal ilişkiler ve aile yaşantısındaki mevcut durumun sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ifade eder.⁵⁷ Şirketin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir. İyileştirmenin sürekli olması gerektiği inancı Japon anlayışında kökleşmiştir. Eski bir Japon atasözü “kişi üç gün ortalıkta görünmezse, döndüğünde ondaki değişiklikleri görebilmek için arkadaşları ona iyi bakmalıdır” der.⁵⁸

İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım vardır: Kademeli ilerleme yaklaşımı ve tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı. Japon şirketler genelde kademeli yaklaşımı yani KAİZEN’i, batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımı diğer ifade ile yenilik olarak ifade edilebilir. KAİZEN ve yenilik Tablo 2.1’de ana hatlarıyla karşılaştırılmıştır.⁵⁹

⁵⁷ Ömer PEKER, “Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, MPM Yayınları, İstanbul, 1995, s.62.

⁵⁸ Asuman AKDOĞAN, “Toplam Kalite Yönetimi” Beşinci Ergonomi Kongresi :Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, İstanbul, 1995, s.116.

⁵⁹ Masaaki IMAI, “KAİZEN: Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı”, BRISA, 1997, s.24

Tablo 2.1 KAİZEN ve Yenilik

| | KAİZEN | Yenilik |
|------------------------------|--|--|
| 1. Etki | Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil, | Kısa vadeli, heyecan verici |
| 2. İlerleme | Küçük adımlarla | Büyük adımlarla |
| 3. Tempo | Sürekli ve düzenli gelişerek | Aralıklar ve gelişimi düzensiz |
| 4. Değişim | Kademeli ve sürekli | Birdenbire ve geçici |
| 5. Katılım | Herkes | Sınırlı sayıda “şampiyon” |
| 6. Yaklaşım | Çoğulcu; grup çabaları, sistemsal yaklaşım | Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar |
| 7. Tarz | Koruma ve iyileştirme | Hurdalama ve yeniden kurma |
| 8. Kısılcım | Konvansiyonel bilgi, çağdaş | Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler |
| 9. Uygulama için gereksinim | Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba | Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba |
| 10. Çaba yönelimi | İnsan | Teknoloji |
| 11. Değerlendirme Kriterleri | Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar | Kar amacına yönelik sonuçlar |
| 12. Avantaj | Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler | Hızlı gelişen ekonomilerde daha uygun |

2.1.3.3. Üst Yönetimin Liderliği ve Yöneticilerin Bağlılığı

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde çok önemli rol oynamaktadır. TKY'nin organizasyonda iyi bir şekilde uygulamayı rekabet gücünü artırabilmek için kilit noktalardan birisi de uzun vadeli planlar yapmaktır. İşletmelerde uzun vadeli planlar yapmak üst yönetimin işidir. Bu bakımdan TKY uygulamalarında üst yönetiminin rolü büyüktür. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve TKY felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimidir.⁶⁰

TKY felsefesinde yetki devri her ne kadar olması gereken bir husus olmasına rağmen, üst yönetimi liderliği devredilemez ve vazgeçilemez bir görevdir. TKY kesinlikle teknik değil, yönetsel bazlı bir konudur ve üst yönetim liderliği zorunludur. Üst yönetim bu konudaki görev ve sorumluluklarını devredemez. Üst

⁶⁰ ŞİMŞEK, A.g.e., s.104.

yöneticiler hem orta kademe yöneticilerine hem de yönetsel davranışları ile tüm örgüt çalışanlarına TKY konusunda liderlik yapmak durumundadırlar.⁶¹

TKY felsefesinin temelinde “empati” vardır, yani çalışanların, paydaşların ve müşterilerin duygularını hesaba katar; insanların duyguları, korkuları, dürtüleri, amaçları olduğunu kavrar ve insana dönük olarak adlandırılabilir bir yaklaşım sergiler. Bir işletmede yöneticiler lider olmalıdır. Bir taraftan işletmenin yapı ve sistemlerini tasarlarırken diğer taraftan bir vizyon oluşturmalı, insanları motive etmeli, kurum kültürü yaratmalı, çalışanların olgunluğuna ve kendi iç misyonlarına duyarlı olmalıdır.⁶²

TKY felsefesinde liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını artırmak, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır.⁶³

2.1.3.3.1. Üst Yönetimin TKY Felsefesini Tam Olarak Benimsemesi

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini işletmesine yerleştirmek isteyen bir üst yönetici, öncelikle bu isteğin kaynağını ve nedenini çok iyi belirlemelidir. Sadece diğer ülkelerde, sektörlerde veya bildiği birkaç işletmede uygulanan yeni bir yönetim modeli olduğu için bu uygulamaya karar verilmemelidir.⁶⁴ Toplam Kalite Yönetimi uygulaması, işletme kültürünün değişimi zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. İşletme kültürünü değiştirmek, mevcut alışkanlıkları alt üst edip, davranışlarda değişiklik oluşturacağından bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. İşletme kültürünü değiştirmek, mevcut alışkanlıkları alt üst edip, davranışlarda değişiklik oluşturacağından bazı riskleri de beraberinde getirir. Bu nedenle; yönetimin gerekli önlemleri alıp, sabırlı olması gerekmektedir.⁶⁵

⁶¹ İsmail TÜRKMEN, 6.Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, Cilt.3, “Kobilerde TKY Amaçlı Katılımcı Yönetim ve Örgüt Geliştirme”, İstanbul, 1997, s.37.

⁶² T.W.HARDJUNO, S.Ten HAVE, W.D.HAVE, “Mükemmele Ulaşmanın Yolları”, İstanbul, 1997,s.86.

⁶³ Edwards DEMİNG, “Krizden Çıkış”, Arçelik-KalDer, İstanbul, 1998, s.206.

⁶⁴ Ahmet KOVANCI, “Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü”, I.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri II”, Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, 1995, s.738.

⁶⁵ Bilgihan GÜRLEK, “Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi”, Önce Kalite Dergisi, S:15, 1995, s.31.

Üst yönetim toplam kalite yönetimi felsefesini gerçekten, rekabetçi Pazar koşullarında işletmesine üstünlük sağlayacak bir anlayış olduğuna yürekten inanmalı ve bu inancını da sözlü ifade ettiği gibi, bizzat çalışmalara katılarak da göstermelidir. Ancak bu sayede toplam kalite yönetiminin temel özelliklerini daha çabuk kavrama fırsatı bulabilecektir. Çünkü bu özelliklerin bir kısmı mevcut yönetim felsefesine ters düşebilecektir. Kısaca bu özellikler;⁶⁶

- İnsana saygının temel esas alınması,
- Müşterinin tam ve sürekli tatminin esas hedef olması,
- İşletmenin politikasının kalite kavramına yön vermesi,
- İşletmede kalite bilincinin yaygınlaştırılması ve çalışanların tamamının bu bilinçle her alanda kaliteyi artırmaya çalışması,
- Herkesin işini zamanında, ilk defada ve doğru olarak yapması,
- Sürekli gelişme anlayışının esas olması, ürünün kontrolünün değil, sürecin kontrolünün önem taşıması,
- Yöneticiler dahil tüm çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programının uygulanması,
- Her kademedede grup çalışmasının yapılması,
- Her kademedede katılımcı bir yönetim uygulanmasıdır.

Bu özelliklerin işletmeye yerleştirebilmesi ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarıyla yürütülmesi için üst yönetimin yeterli kalite bilgisi ve becerisine sahip olması ve konuyla ilgili üzerine düşen görevleri iyi bilmesi gerekmektedir.

⁶⁶ KOVANCI, A.g.e., s.739.

2.1.3.3.2. Liderlik

Toplam kalite yönetimi felsefesinin başarılı şekilde uygulanması ve devamlılığın sağlanabilmesi için, yöneticilerde genel yönetici özelliklerinin ötesinde kalite liderliği özelliklerinin de bulunması gerekir. Liderliğin özü, işletmenin belirlenmiş amaç ve hedefleri doğrultusunda, çalışanların yüksek verimlilik gösterebilmeleri için onları motive etmek ve yönlendirmek olarak tarif edilebilir. Toplam kalite yönetiminde liderliğin temel amacı, kurumsal bir dinamizm oluşturmak ve devamlılığı sağlamaktır.⁶⁷

Toplam kalite yönetimi çalışmalarında bizzat işin içine girmeyen üst yönetim, bu felsefeye sırf güncel olduğu için ilgi duyarak ve işletme dışından bir uzman getirerek başarılı olamayacaktır. Üst yönetimin faaliyetlerin içine girmekteki yetersizliği, diğer yöneticilerin de yetersiz katılımının esas nedenini oluşturacaktır. Kısacası, üst yönetimin sadece toplam kalite yönetimi uygulamalarına destek vermesi yeterli değildir, bizzat bu uygulamaların içinde yer alarak lider rolünü üstlenmesi gerekmektedir.⁶⁸ Çünkü, toplam kalite yönetiminin başarı ile sürdürülmesinde kelimeler, video gösterimleri, ilanlar, posterler ve sloganlar yeterli değildir. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları, bunu bekleyenlerin de bizzat yaptıklarını aktarırlar. Üst yönetim yöneticilikten liderliğe doğru kabuk değiştirmek zorundadır.⁶⁹

Yöneticiler, genellikle çalışanlarını yaptıkları işler için yönlendirirken onlara işletmenin sorunları hakkında görüşlerini sorma gereğini duymazlar. Oysa toplam kalite yönetiminde, bir işle ilgili probleme en iyi çözümü yine o işi yapanın bulacağı düşüncesi hakimi olduğundan, çalışanların fikirleri çok önemli kabul edilir. İşte, bu anlayış çerçevesinde yöneticilikten liderliğe geçişte atılacak ilk adım, çalışanların, müşterilerin ve ilişkide bulunulan tüm kuruluşların, işletme hakkındaki fikirlerini öğrenmek ve bunları değerlendirmektir.⁷⁰

⁶⁷ Murat TOKTAMIŞOĞLU, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", Sağlık Yönetimi Hizmetlerinde Değişen Anlayış ve Politikalar Sempozyumu, Ankara, 1994, s.1.

⁶⁸ Robert A.DRENSEK-Fred B GRUBB, "Kalite Anlayışı; Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Başarılı Olmuş Bir Şirketin Deneyimleri", Bizden Haberler Özel Eki, 1995, s.8.

⁶⁹ KOVANCI, A.g.e., s.742.

⁷⁰ Bülent ECZACIBAŞI, "Önce Siz Değişmelisiniz", Önce Kalite Dergisi, S:2, 1993, s.7.

Üst yönetim, toplam kalite yönetimi felsefesine olan inancını tüm çalışanların katıldığı resmi bir toplantı ile açıklamaktadır. Bu şekilde yapılacak bir sunuşun bir çok yararı vardır.⁷¹

- Toplam kalite yönetiminin üst yönetim nezdinde taşıdığı önemin onaylanması,
- Herkesin katılımına imkan verecek tarzda çalışanlara doğrudan hitab etme imkanının doğması,
- Üst yönetimin toplam kalite çalışmalarına geri dönülmez olarak bağlanmış olmasıdır.

Bu sunuşun amacı, üst yönetimin toplam kalite uygulamasına geçmeye karar verme nedenlerini çalışanlara açıklamaktır. Bunun için şu noktaların belirtilmesi gerekli olmaktadır.⁷²

- İşletmeye sağlayacağı yararlar,
- Tanımı ve ilkeleri,
- İzlenecek politikalar, uygulama aşamaları ve işletmenin ümit ettiği sonuçlar.

Üst yönetimin çalışanlara vereceği mesaj, hem işletmenin ortaya koyacağı beşeri, maddi ve fiziki imkanları hem de herkesin bu harekete nasıl katılacağını içermelidir.

2.1.3.3.3. TKY Uygulamasına Başlamadan Önce Eğitim Almak

Toplam Kalite Yönetimine geçiş, ne amaçla ve ne şekilde olursa olsun üst yönetimin ve buna bağlı yöneticilerin atmaları gereken ilk adım, toplam kalite konusunda eğitim almak olmalıdır. Bu eğitim işletme bünyesinde yada dışında olabilir. Önemli olan, tüm yöneticilerin bu eğitime düzenli ve istekli olarak katılma-

⁷¹ Semih YILDIZ, "Kalite Kontrol Çemberleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt XI, No.2 İstanbul, 1982, s.33.

⁷² A.g.e., s.34

larıdır. Toplam kalite eğitimi; yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılabilmesi için kalite sistemini anlamasına ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesine olanak sağlar.⁷³ Bu eğitim sürecinde, birçok önemli hususa açıklık kazandırılmaktadır. Öncelikle, üst yöneticiler düşünce yapılarını toplam kalite yönetimi felsefesine uygun hale getirmelidir. Toplam kalite yönetimine geçişte bir takım yeni kavramlarla karşılaşılacaktır. Eğitim aşamasında, üst yönetim kadrosunun bütün kavramları tartışarak benimsemeleri gerekmektedir. Benimsemeden yapılacak kabullenmeler, ileride mutlaka birtakım yetersizliklere, bunlar da başlangıçta birtakım sorunların çıkmasına neden olabilecektir. Ayrıca, bu dönemde yeni çalışma anlayışına karşı ortaya çıkabilecek kişisel tepkilerin ve değişim korkusunun uygun bir şekilde aşılması gerekir. Bu sorunlar ileriki dönemlerde alt kademelerde de yayılabileceği için, üst yönetim kadrosunun bunlarla mücadele etmeye hazırlıklı olması gereklidir.

Toplam kalite yönetimi eğitiminde kullanılan kaynakların farklı olmaması gerekmektedir. Aksi durumda ortaya çıkacak birçok değişik terim, pek çok kişiyi şaşkırtacağı gibi anlam kargaşasına da neden olabilecektir. Kısacası, herkesin aynı terim ve kavramları kullanacak şekilde bilgilendirmek gereklidir. Bunu en çok arzulayan da üst yönetim olmalıdır. Bu nedenle başlangıçta bizzat bu konuya önemle eğilmelidir.⁷⁴

Üst yönetime verilecek eğitim beş başlık halinde incelenebilir,⁷⁵

- Toplam kalite konusunda özel eğitim,
- Grupları tanıma ve teşvik eğitimi,
- Sorunları çözme yöntemleri eğitimi,
- İç müşteri-tedarikçi eğitimi,
- Kalite yönetimi ile ilgili araçlar eğitimi.

⁷³ Nursel ÖZTÜRK, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1993, s.34.

⁷⁴ KOVANCI, A.g.e., s.743.

⁷⁵ YILDIZ, A.g.e., s.25.

2.1.3.4. Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım

Ölçülemeyen şey geliştirilemez. Bu nedenle ölçüm ve istatistik, TKY'nin vazgeçilmez bir parçasıdır. İstatistiğin vazgeçilmez önemi, aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır.⁷⁶

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır,
- Hataların bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkinliğin özellikleri incelenir ve hataların kaynakları bu yolla tespit edilebilir,
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişim de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar,
- İstatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek, gerek yönetici, gerekse teknik personel için son derece yararlıdır.

İşletmelerde sonuç kontrolü günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Bunun yerini süreç ve önleyici denetim almaktadır.

Hata noktalarını önceden tahmin ederek tedbir almak ve süreç içerisinde amaca doğru, standartlara doğru gidişi denetlemek sıfır hatanın kapsamında yer alan konulardır.

2.1.3.5. Önlemeye Dönük Yaklaşım

“Mükemmele ulaşılamaz ancak kusursuzluğa ulaşılabilir” mantığı sıfır hata yaklaşımının algısıdır. Önceden belirlenen standartları, belirlendiği gibi uygulamak kusursuzluk anlamına geleceğinden sıfır hata mümkün olabilir. Sıfır hataya ulaşılması bile , sıfır hatayı hedeflemek hata oranını minimal bir boyutta tutmak mümkün olabilir .⁷⁷

⁷⁶ ŞİMŞEK, A.g.e., s.104.

⁷⁷ Ali AKDEMİR, “Vizyon Yönetimi”, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998.s.82.

2.1.3.6. Tam Katılım

Çalışanların katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından biridir. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, problem çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanılması akla gelir. Kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar işletmede görev alan herkesin sorumluluğunu gerektirir. Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır.⁷⁸ Toplam kalite kültüründe kaliteyi sağlamada sadece bir veya bir kaç kişi bireysel olarak kalite şampiyonluğu yapmaz, tüm çalışanlar girişilen ortak çalışma ve çabalarıyla tek tek kalite şampiyonudur ve başarı herkesin katılımıyla sağlanır. Toplam kalite yönetimi stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmelidir.

Toplam kalite yönetimi sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme, kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu işe; organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek katılma isteği ile sağlanabilir.

Katılımcı yönetimin en önemli ögesi, ekip çalışmasıdır. Çalışanların problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almadaki katkıları ve bu konudaki bireysel yeteneklerinin ortaya çıkıp gelişmesi gruplar halinde organize oldukları zaman çok daha kolay ve fazla olmaktadır. Katılımı sağlamak için, güçlü ve katılımcı liderliğe, vizyona, devamlı eğitime, takdir ve ödül sistemleriyle desteklenen takım çalışmalarına ihtiyaç vardır. Böylece tek tek ve birbirinden bağımsız çalışmalar, koordine edilip birleştirilmiş olacaktır. Burada göz önünde bulundurulması gereken noktalardan biri, takımın organizasyonun önceden saptanmış olduğu ve uzun vadeli planlar çerçevesinde çalışmasıdır.⁷⁹

⁷⁸ EFİL, A.g.e., s.126.

⁷⁹ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, 1995, s.25.

Çalışma gruplarının yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁸⁰

- İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat grup sinerjisi ile bunlar daha rahat bulunur,
- Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgilerini geliştirir. İşin daha iyi anlaşılmasına ve konuya daha geniş bir çerçeveden bakılmasına yardımcı olur,
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir,
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder,
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri, etkileşimi, takıma ve şirkete aidiyet ve bağlılık duygularını güçlendirir,
- Ekonomik analiz, esnek düşünme, ölçülen ve rakamlarla ifade edilen değerlerle karar verme anlayışını geliştirir,
- Çalışanların işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur,
- Takım çalışmasının en önemli ilkesi olan tartışarak uzlaşma, bir anlamda esnek düşünmeyi, gerçeğin tek yönlü olmadığını, sorunların çözümünde gerçeğe giden birçok çözüm yollarının olabileceğinin anlaşılmasını sağlar,
- Genellikle dikey yapılandırma eğilimindeki organizasyonlarda çapraz fonksiyon çalışma olanaklarını artırır. Grup üyeleri konulara yalnızca bakım, işletme, mühendislik yada insan kaynakları gibi kendi dar bakış açılarından değil, şirket bütünü ve ortak hedef doğrultusunda daha geniş bir açıdan bakma olanağına kavuşurlar.

2.1.3.6.1. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri; herhangi bir işyerinde aynı işi yapan veya aynı bölümde çalışan, sayıları 4 ila 10 kişi arasında değişen, haftada en az 1 defa çalışma saatleri içinde toplanarak, iş ve işyerinde karşılaşılan problemleri saptayan ve çözüm yollarını araştıran gönüllü kişilerden oluşturulmuş gruplardır.⁸¹

⁸⁰ İbrahim KAVRAKOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi", 3 bs., Kalder Yayınları, İstanbul, 1992, s.35.

⁸¹ Ralph BALRA, "Putting Quality Circles to Work", Mc.Growth, 1983, s.65.

Kalite çemberleri, kendi deneyimlerine dayanarak, işin kalitesinin yükseltilmesi, hataların ve aksaklıkların giderilmesi yönünde çalışanların yaratıcılık becerisinden ve beyin gücünden yararlanılmasını içermektedir.⁸²

Çember çalışmaları sonucu oluşturulan projeler bilimsel yollardan elde edilmiş veriler, istatistiksel analizlere dayanarak hazırlanır ve böylece uygulama sonuçları bakımından yönetime somut kanıtlar getirilmiş olur. Bunun doğal bir sonucu olarak, projelerin geçerliliği ve uygulanma oranı da yüksek olmaktadır.

Gerek Japonya'da ve gerekse diğer ülkelerde; işe bağlılığı arttırmak, maliyetlerde daha fazla düşüş sağlamak "sorun önleme" eğilimi oluşturmak, daha etkin bir grup çalışması önermek ve daha başka amaçlar için de Kalite Kontrol Çemberleri kullanılmıştır.⁸³

Kalite Kontrol Çemberleri, iş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst yönetime rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur.⁸⁴

2.1.3.6.2. Kalite Çemberlerinin Gelişimi

Yıllarca kalitesiz mal üreten Japonya'nın yerini bugün yüksek tasarım standartlı ve kaliteli mal üreten Japonya almıştır. Bu değişiklikte II.Dünya Savaşını takip eden günlerde Japonya'daki Amerikan işgal ordusunun komutanı olarak görev yapan General Douglas Mac Arthur'un rolü büyüktür. Arthur'un amacı, Japonların doğal kaynaklardan yoksun olması nedeniyle kendi kendilerine yetecek bir ekonomik düzenlemenin kurulması olmuştur.

⁸² YILDIZ, A.g.e., s.65.

⁸³ Joseph M.JURAN, "Quality Control Handbook", Mc.Graw Hill Book Company, Newyork, 1962, s.11.

⁸⁴ Donald L.DEWAR, "Quality Cidcles Guidebook How To Install Quality Circles In Your Organization", Red Blutt, California, USA, 1984, s.188.

Japonya'daki kalitesiz işçiliğin, bazı zorluklara yol açacağını bilen Arthur, Japon Hükümet ve sanayicilerinin ilgisi karşısında onlara yardımcı olabilecek bir çok Amerikalı'nın desteğini temin etmiştir. Bunlar arasında Dr.Edward W,Deming de bulunmaktaydı. Deming, Japonlara İstatistiki Kalite Kontrol Sistemini öğretmiştir.

Kalite çemberleri, sorun çözme grupları biçiminde 1960'larda Japonya'da gelişmeye başladı. Zamanla ülkenin ekonomik kalkınmasının, üretilen mal ve hizmetlerin nicelik ve nitelikle ilgisini gören ülke ve kuruluş yöneticileri, bu konuları odak noktası haline getirme çabalarına giriştiler.

Japon Bilim Adramları ve Mühendisleri Sendikası (JUSE) her yıl kasım ayında gruplar arası bilgi alış verişini sağlamak ve başarılı grupları ödüllendirmek amacıyla ülke çapında toplantılar düzenlemiştir.⁸⁵

2.1.3.6.3. Kalite Çemberlerinin Amaçları

Kalite Çemberleri, her seviyedeki çalışanların, işletmenin başarısını arttırmak ve kendi iş ortamlarını iyileştirmek için yaratıcı kabiliyetlerini kullanmalarını sağlamanın etkin yollarından biridir. Bu çemberler, örgüt kalite yönetimini ve katılan kişilerin yeteneklerini geliştirmek için de kullanılabilir. Bundan dolayı bir kalite çemberinin, işletmenin belirli zamanlarda, farklı önemlilik arz eden amaçlara ulaşmasına yardımcı olabileceği belirtilmektedir. Şöyle ki,⁸⁶

- Liderlik yeteneğinin geliştirilmesi,
- Katılan işçiler arasında kalite bilincinin yerleştirilmesi,
- Ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi,
- Daha fazla kişisel iş tatmini,
- İşçiler ve yönetim arasında daha anlamlı iki yönlü iletişimin sağlanması,

⁸⁵ Ülkü DİCLE, "Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri", MPM Yayını, No.320, İkinci Baskı, Ankara, 1989, s.153.

⁸⁶ Osman DEMİRDÖĞEN, "Kalite Çemberleri", Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:10 S.1-2, Erzurum, 1993, s.189.

- Kişiler arası ilişkilerin ve kişilerdeki analiz yeteneğinin geliştirilmesi,
- Örgüt içi grup çalışma iklimi veya anlayışının geliştirilmesi.

Kalite çemberlerinin amaçlarını beş grupta toplamak mümkündür.⁸⁷

- Kaliteyi geliştirmek,
- Çalışanların güdülenmesi ve katılımını geliştirmek,
- Ast-üst ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanların kalite kültürünü geliştirmek,
- Maliyetleri düşürmek.

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMİ

2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi İçin Amaç ve Vizyon Belirlemek

Toplam kalite yönetiminde farklı bölümlerdeki çalışanların ortak bir amaç içinde birlikte çalışmasını sağlama işine “çapraz fonksiyonel yönetim” denir. Etkin bir çapraz fonksiyonel yönetimi sağlayacak organizasyonun kurulması için, amaçların belirlenmesi, uygulamaların denetlenmesi ve çalışanların yüksek düzeyde işbirliği yapabilecekleri bir ortamın oluşturulması gerekmektedir ve bu yönetimin görevidir.⁸⁸

Kalite vizyonu, liderliğin üst yönetimin yaptığı yönlendirme komitesi tarafından belirlenir. Vizyon, kalite konusunda işletmenin yapmak istediklerinin bir ifadesidir. Vizyon, belirgin, açık ve somut olmalıdır. Örneğin, gelecek beş yıl içinde ulaşılması istenen hedefler rakamsal olarak belirtilmelidir. İşletmenin kalite vizyonu çeşitli amaçlara hizmet eder. Bütün faaliyetlerin yönlendirmesini sağlar. Buna, değişim stratejisi ve planlar da dahildir.⁸⁹

⁸⁷ Canan ÇETİN, “Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, İstanbul, 1986, s.17.

⁸⁸ Hüseyin YUMAK, “Toplam Kalite İçinde Yönetimin Rolü”, Önce Kalite Dergisi, S:7, 1994, s.33.

⁸⁹ “Malcolm Baldrige Ödülü Değerlendirme Kategorileri”, Bizden Haberler Dergisi Özel Sayısı, 1993, s.3.

Ne kadar yoğun olursa olsun, eylem eğer tutarlı olarak geleceğe odaklanmamışsa amaçsızdır. Stratejik doğrultusu bulunmayan eylem bir örgütü yalnızca daha derine batırır. Eğer bir lider bunu kavramayı başaramazsa, örgüt başarı dalgasını yakalamak için bir yönetim modasından diğer bir yönetim modasına savrulurken bitmek tükenmek bilmeyen rasgele sözde değişimlere mahkum olur. Eğer stratejisi ile desteklenmiyorsa, yeni tarzda yürümek, başarıya giden yola değil, çıkmaz sokağa açılır. Yanlış şeyleri daha iyi yapan bir örgüt başarılı olamaz.⁹⁰

2.2.2. Kalite Stratejisi Belirleme

Üst yönetim kalite stratejisini belirlerken, bütün alt sistemleri ve bu sistemlerin çevreleriyle olan ilişkilerini dikkate almak zorundadır.

Stratejiler belirlenirken uyulması gereken temel ilkeler şunlardır:⁹¹

- İşletmenin ve rakiplerin bugünkü ve gelecekteki güçlü ve zayıf yanlarının iyi analiz edilerek, işletmenin devamlılığı için yapılması gerekenlerin amaçlar haline dönüştürülmesi,
- Ürün tasarımından, satış sonrası hizmetlere kadar işletme sisteminin gözden geçirilmesi ve bu sistem içerisinde birbirine bağlı olan unsurların dikkate alınması,
- Sürekli gelişebilmek ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için esnekliğin sağlanması,

Bu ilkelerden hareketle hazırlanan stratejiler;

- Kalite iyileştirme kavramının, açık ve kolay anlaşılır bir tanımını vermeli,
- Örgütsel gelişmenin neden gerekli olduğunu açıklamalı,
- Olması gereken durumla, var olan durumun nedenlerini değerlendirmeli,
- Mükemmeli sağlayacak modeller geliştirmeli,
- Kalite iyileştirme politika ve planları geliştirmelidir.

⁹⁰ Gordon SULLIVAN-Michael HARPER, "Umut Bir Yöntem Olamaz", (Çev: Ayşe Bilge DİCLELİ), İstanbul, 1997, s.47.

⁹¹ KOVANCI, A.g.e., s.474.

2.2.3. Kalite Politikası Belirleme

Kalite politikası en genel anlamda, bir işletmenin kalite konusundaki genel eğiliminin ve anlayışının, üst yönetim tarafından resmen belirtilmesidir. Kalite politikasının oluşturulması ve belirlenmesi üst yönetimin sorumluluğundadır.⁹²

Kalite politikası açık ve anlaşılır olmalıdır. Tüm çalışanlar kalite politikasını anlamalı, gereklerini yerine getirmeli ve çabalara katkıda bulunmalıdır.⁹³

Kalite politikası şu özellikleri içermelidir:⁹⁴

- Beklenen gerçek durumlar ve hedefler hakkında tam bir analiz üzerine kurulmalıdır,
- Önceliği ürün kalitesine vermeli, tüm işletmenin yapısını ve kültürünü geliştirmeyi amaçlamalıdır,
- Basit ve net bir dille sunulmalıdır,
- Somut amaçlar belirtilmeli ve hedefi açıkça tanımlanmalı,
- Öncelikli konuları ve problemleri belirtmeli,
- Uygulanacak metodolojileri tanımlamalı,
- İşletmedeki tüm bölümlerin ortak görüşü şeklinde olmalı, yukarıdan aşağıya empoze edilmelidir,
- Hiyerarşik kademenin alt basamaklarına inildikçe daha somut ve özel olmalıdır,

2.2.4. Kalite Hedeflerini Belirleme

Kalite, işletmelerde bir yaşam biçimi haline getirilmelidir. Bu konuda en önemli görev “üst yönetime” düşmektedir. Deming, üst yönetimin kalite ile ilgili yapması gereken 14 hedef üzerinde önemle durmakta ve bu hedeflerin işletme yöneticileri açısından son derece yararlı olacağını ifade etmektedir.⁹⁵

⁹² KOSGEB Kalite Notları, “ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, Ankara, s.22.

⁹³ Alp ESİN, “Kalite Sistem Anlayışı 1993 Sanayi Kongresi Bildiriler Kitabı: Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum”, T.M.M.O.B. Yayınları, Ankara, 1993, s.122.

⁹⁴ KOCAMAN, A.g.e., s.32.

⁹⁵ Edwards DEMING, “Kalite Üretimi ve Yapılması Gerekenler”, Bizden Haberler Dergisi Özel Eki, 1993, s.6.

Bu hedefler şu şekilde sıralanabilir;⁹⁶

- Hedeflere bağlılık fikrini yerleştirin,
- Yeni bir felsefe öğrenin,
- Kontrol şemalarını öğrenmeleri ve tatbik etmeleri hususunda yan sanayinizi ikna ediniz,
- Az sayıda yan sanayi işletmesi,
- Problemleri bulmak için istatistik metotları kullan,
- İş başında eğitimde modern metotları uygulayın,
- Denetim metotlarını geliştirin,
- Korkuyu ortadan kaldırın,
- Departmanlar arasında engelleri kaldırın,
- Sayısal hedefleri ve sloganları kaldırın,
- İş standartlarını azaltın,
- Etkili bir eğitim programı uygulayın,
- Yeni beceriler için kuvvetli bir eğitim programı uygulayın,
- Belirlenen 13 ilkeye öncelik verecek bir ortam yaratın.

2.2.5. Çalışanların Toplam Kalite Konusunda Eğitilmesi

Eğitim toplam kalite yönetiminin vazgeçilmez bir unsurudur. Çünkü, eğitim gelişimin en önemli bir bölümüdür ve yönetim sorumluluğundadır.⁹⁷

Hammadde, enerji, sermaye ve makine ile insanoğlunun bilgi ve yetenekleri birleştirilerek kalite üretilmektedir. Kalite konusunda çıkan problemler ile bir dereceye kadar teknik, ekonomik ve işgücü imkanlarıyla giderilebilse de genel olarak istenilen performansa ulaşmada temel faktör eğitilmiş işgücüdür. İş görenlerde kaliteli çalışma bilincinin oluşması, büyük ölçüde tecrübeye ve eğitim seviyesine bağlıdır.⁹⁸

⁹⁶ Rafeal AQUAYI, "Japon Mucizesinin Mimarı: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı" (Çev:Kaan Tunçbilek) , Form Yayınları, İstanbul, 1994, s.180.

⁹⁷ Bülent ERSUN, A.g.e., s.97.

⁹⁸ Cafer ÇELİK, "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1993, s.123.

Çalışanlara verilecek eğitimdeki amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları, farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelerde, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterebileceği için eğitim programlarının içeriği de değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitim kapsamı, mevcut olan bilgi ve yetenek düzeyi dikkate alınarak yapılacak görevin özelliklerine göre belirlenir.

Teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, mevcut çalışanları yenileri ile değiştirmek yerine, onlara gereken özellikleri kazandıracak eğitim programları düzenlenmelidir. Teknik araçları etkin bir şekilde kullanamaması çalışanlarda güvensizlik duygusunun oluşmasına yol açar. Bu duygu gizli veya açık tepkilere dönüşebilir. Zaman ve maliyet gerektirmesine rağmen çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi zorunludur.⁹⁹

2.2.6. Çalışanların GÜdülenmesi

Toplam kalite yönetimi felsefesinin temel özellikleri incelendiğinde, kalite kavramının ön plana çıkartıldığı gözlenirse de, asıl hareket noktası insandır. Çünkü, kalite ile ilişkili faktörlerin tamamı insan tarafından etkilenmektedir. Kalite üretici ve tüketici açısından hümanist değerler içerir. Kaliteyi ortaya çıkardan da, onu kullanan da insandır. Bu durumda, yönetimin insan davranışlarını ve performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen faktörleri belirleyerek üzerinde önemle durması gereği ortaya çıkmaktadır. Konu insan ve yönetim olunca yönetimin temel fonksiyonlarından birisi olan yöneltme fonksiyonunun en önemli unsuru da güdülemedir.¹⁰⁰

⁹⁹ ÇELİK, A.g.e., s.124.

¹⁰⁰ A.g.e., s.124.

Toplam kalite yönetimi çalışmalarının etkili bir motivasyon programı ile desteklenmesi gerekmektedir. GÜdüleme programının içeriğinde yer alması gereken hususlardan bazıları şunlardır.¹⁰¹

- İnsan faktörünün ön plana çıkarılması,
- Çalışma koşullarının ergonomikleştirilmesi,
- Toplam kalite yönetimine katılımı özendirme,
- Bir tanınma ve ödül sürecinin geliştirilmesi

2.2.6.1. İnsan Faktörünün Ön Plana Çıkarılması

GÜdüleme, kaliteye ulaşmada ve özellikle kalitede lider olmada çok önemli bir öğedir.¹⁰²

Yapılan incelemeler, bir işletmedeki gerçek ve uzun vadeli başarının öncelikle çalışanları tatmini ile başlar. Çünkü, çalışanlara öncelik verilen ortamlarda, çalışanlar daha verimli olacağından müşteriye sunulan ürünlerde daha kusursuz olacaktır.

Yönetim, kalite ifadesini her yerde ve her zaman ön plana çıkartırken, bunun altında insan gerçeğinin yattığını da her fırsatta, özellikle de toplantılarda sık sık vurgulanmalıdır. Çünkü, kaliteli ürünlere insanlar aracılığı ile ulaşılır ve yine insanlar aracılığı ile tüketilir.

Yönetim çalışanlarına karşı ilgisini ve olumlu düşüncelerini davranışlarıyla açıkça anlaşılır bir şekilde ortaya koymalıdır. Çünkü, çalışanlar için almış oldukları ücretin yanı sıra, yaptıkları iş ile yöneticilerin beğenilerini kazanmak da çok önemlidir. Yönetimin çalışanlarına kişisel ilgi göstererek destek vermesi, çalışanların istek ve performansını artıracaktır.¹⁰³

¹⁰¹ KOVANCI, A.g.e., s.666.

¹⁰² Mackay HARVEY, "İş Hayatında Köpek Balıkları İle Yüzmek" (Çev: Hasan Çağlayan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.152.

¹⁰³ HARVEY, A.g.e., s.685.

2.2.6.2. Çalışma Koşullarının Ergonikleştirilmesi

Çalışma ortamının ergonomik koşullara uygun olması, çalışanların motivasyonunu artırma ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işte yoğunlaştırabilmelerinde önemli bir etkidir. Müşterinin ihtiyaçlarına işletmede çalışanlar vasıtasıyla cevap verildiğine göre, öncelikle işletmedeki çalışma koşullarının ergonikleştirilmesi gereklidir. Aksi durumda uygulamaya konulan kalite yönetimi programında insanın arzu edilen verimliliğe ulaşması beklenemez.¹⁰⁴

2.2.6.3. Toplam Kalite Yönetimi Programına Katılımı Özendirme

Toplam kalite yönetimi felsefesini uygulamaya koyan bir işletmedeki her çalışan bu süreç içindeki yerini merak edecektir. Bazıları kendiliğinden bir şeyler yapmaya çalışırken, bazıları da çekimser kalabilecektir. Bu kişilerin sorunlarına inandırıcı ve yönlendirici çözümler bulmak ve onları harekete geçirmek yöneticilerin temel görevidir.¹⁰⁵

Çalışanların motivasyonu kalite ve verimliliği artırdığına göre motivasyonun nasıl sağlanabileceği sorusu ön plana çıkmaktadır. İbrahim Kavrakoğlu'na göre konuyu bilimsel olarak inceleyen uzmanlar, bu sorunun cevabını aşağıdaki gibi özetlemektedir.¹⁰⁶

İnsanların barınma giyinme, sağlık, eğitim ve güvenlik gibi çeşitli ihtiyaçları vardır. Karşılanan ihtiyaçlar motivasyon unsuru olmaktan çıkarken, beklentilerin gerçekleşmemesi motivasyon bozukluğuna neden olmaktadır.

- Dış etkiye dayalı motivasyon geçicidir. Motivasyonun devam edebilmesi için motive edici unsurların değerinin artırılması gerekmektedir. Örneğin para ödülü verilecekse, her defasında tutarını yükseltilmesi gerekir,
- Kalıcı motivasyon kişinin içinden kaynaklanmaktadır.

¹⁰⁴ KOVANCI, A.g.e., 658.

¹⁰⁵ A.g.e., s.685.

¹⁰⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU, “Başarı, Motivasyon, Kalite İlişkisi”, Önce Kalite Dergisi, S:14, 1992, s.2.

Bu açıklamalardan da anlaşılıyor ki, insanı ön plana çıkarmayı hedefleyen üst yönetim, bir taraftan çalışanlarının güdülenmesini bozan unsurları ortadan kaldırırken, diğer taraftan da çalışanların iç motivasyonlarını geliştirmeye destek olmalıdır.

Toplam kalite yönetimi sürecinin başarıya ulaşabilmesi için, önemli unsurlardan biri de, çalışanlara gerekli yetki ve sorumluluk verilmesidir. Çünkü, kişilere yetki verilmesi, onlara kendi kendilerine bir şeyler yapma ve bunu kontrol etme sorumluluğunu üstüne alma fırsatını da verecektir. Böylece kişi, tüm bilgi yetki ve sorumluluklarını yaptıkları işe aktarır.

Toplam kalite çalışmalarında, üst yönetim mümkün olduğunca fazla kişi ile iletişimde bulunarak onların fikirlerini almalıdır. Hatta, planlama aşamasındaki faaliyetlere de çalışanlarını dahil etmelidir. Böylece kişiler üst yönetimin planlayıp, uygulama için alt kademe çalışmalarına direktifler yağdırdığı bir program yerine planlama safhasında kendi fikirlerinin de içinde bulunduğu bir programı uygulama zevkine erişeceklerdir.¹⁰⁷

2.2.6.4. Bir Tanınma ve Ödül Sürecinin Geliştirilmesi

Tanınma, iyi yapılmış bir işin o işle ilgili olan topluluğa duyurulmasıdır. Tanınma ve ödüllendirme herkesin katıldığı toplantılar vasıtasıyla yapılmalıdır. Diğerlerinden daha planlı ve yüksek tempolu çalışanlar, herkesin önünde gururlandırılacak ve çalışmaları ilgili topluluk içinde övgüyle karşılanacaktır.

Bir işletmedeki faaliyetlerin tamamı kaliteyle ilişkili olduğuna göre çalışanların performanslarını kaliteyi geliştirme adına neler yapıldığı şeklinde değerlendiren bir sistem kurmak uygun olacaktır. Buna paralel olarak, ödül sistemi de kalite odaklı olacaktır.¹⁰⁸

¹⁰⁷ KOVANCI, A.g.e., s.670.

¹⁰⁸ A.g.e., s.670.

2.2.7. Çalışanların Tam Katılımının Sağlanması

Toplam kalite yönetimi sürecinde sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme ve kalite sağlama görevinin işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir.

Katılımın sağlanması için üst yönetimin yapması gerekenler;¹⁰⁹

- Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanmalıdır. Bu durum, işlerin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamak için olduğu kadar, ait olma duygusunun güçlendirilmesi için de gereklidir,
- İşletme organizasyonunun her kademesinde sürekli eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır,
- Katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici eğitim programları, teknik eğitimler, insan ilişkileri orijinli eğitimler, idari yetenekleri geliştirme eğitimleri olmak üzere üç başlık altında toplanabilir,
- Teknik eğitimler; çalışanların işleri ile ilgili yeterli düzeyde teknik bilgi sahibi olmalarını sağlamak amacıyla yapılan yetenek geliştirme eğitimleridir,
- İnsan ilişkileri odaklı eğitimler; birlikte çalışma ve iletişimi güçlendirici nitelikteki eğitimler olup, ekip oluşturma, etkili toplantı düzenleme, liderlik, karar alma ve sorun çözme gibi konuları kapsar.

¹⁰⁹ Shiba SHOJA-Grahan ALAN-Walden DAVID, "Toplam Kalite Yönetimi", Bizden Haberler Dergisi Özel Eki, 1995, s.4.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Türk Silahlı Kuvvetlerinde TKY felsefesinin hayata geçirilmesi konusundaki ilk adım Şubat 1996 yılında, Türk Silahlı Kuvvetlerinin 12.000 mensubu ile yapılan anket çalışması ile atılmış ve gerekli olan sosyal ölçümler yapılmıştır. Daha sonra TKY felsefesi “Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Sisteminin Modernizasyonu” projesine dahil edilerek faaliyetlerin planlanmasına ve icrasına başlanmıştır.

Bu kapsamda Genelkurmay Başkanlığı karargahında TKY Yürütme Grubu (Kalite Konseyi) oluşturulmuş ve TSK'nin vizyonu ve temel değerleri belirlenmiştir. Kasım 1997 tarihinde yayımlanan “1 Nolu Uygulama Direktifi” ile uygulama genişletilmiştir. Hızla değişen ve gelişen , etkin yapısı ile mükemmele doğru çıkılan yolculuğun ruhuna uygun olarak, 21 yy.girmeye hazır olan TSK'nin faaliyetlerinde statükonun muhafazası yerine, gelişim ve değişimin düstür olacağı, Genelkurmay Başkanlığı tarafından bir direktif olarak tüm birliklere yayımlanmıştır. Genelkurmay Başkanlığı'nın direktifinde; lider yöneticilerin personelini “*rayda giden araç olmaktan kurtararak*”;

- Düşünüp teklifte bulunabilecek,
- Araştırıp fikir üretebilecek ve proje geliştirebilecek,
- Bir satranç oyuncusu gibi birkaç hamle ilerisini görebilecek şekilde yetiştirilmeleri emredilmiştir.¹¹⁰

Genelkurmay Başkanlığı'nın TKY Direktifinin yayınlanmasını müteakip Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda da, uygulayıcı birliklere yol gösterici uygulama direktifinin yayınlanması ile birlikte TKY çalışmaları başlatılmıştır. Günümüzde inanılmaz bir şekilde her alanda gelişen rekabet yalnız ticari işletmelerde değil, artan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların karşılanması için mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılması bir zorunluluk olarak görülmüştür. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın nihai müşterileri olan milletimiz ve devletimiz için vasat olmak kabul edilemez bir israf ve uğraştır.

¹¹⁰ Genelkurmay Başkanlığı “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Direktif No.1”, Ankara, 1997, s.16

Türk Deniz Kuvvetlerinde; TKY felsefesinin hayata geçirilmesi üzerinde dikkatle düşünülüp değişikliklerin sistematik bir biçimde hayata geçirilmesi, hedeflenen sonuçlara ulaşabilmenin katılım ve örgütsel kültür değişikliğine ihtiyaç duyulduğunun ve bunun 4-6 yıl civarında bir zaman alabileceğinin en üst yönetim tarafından kararlılıkla kabul edilmesi çok önemli bir tespit olarak ortaya çıkmaktadır.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına üç temel safhada geçiş öngörülmektedir. Bunlar;¹¹¹

- Hazırlık
- Uygulama,
 - Pilot Uygulama
 - Yaygın Uygulama
- Stratejik Yönetim'dir.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı çapındaki Kalite Yönetimi stratejisini belirleyecek üst düzey kararların alınmasını sağlayacak Deniz Kuvvetleri Komutanlığı "Kalite Konseyi" (EK-1) teşkil edilmiş ve bu konseye Deniz Kuvvetlerindeki tüm üst düzey komutanların iştirak etmesi sağlanmıştır. Ayrıca Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Toplam Kalite uygulamalarında üst düzey kararların alınmasını sağlayacak "Kalite Yönetim Kurulu" (EK-2) teşkil edilerek karargahtaki tüm üst düzey yöneticilerin iştiraki sağlanmıştır. Uygulama yapılan birlik/kurum'lardaki organizasyon; en üst seviyede "Genel Kalite Yönlendirme Komitesi (GYK)" (EK-3) orta seviyede "Kalite Yürütme Kurulları (KYK)" (EK-4), en alt seviyede de "Süreç Geliştirme Timleri (SGT)" (veya Kalite Geliştirme Grupları, Kalite Çemberleri olarak adlandırılmıştır) teşkil edilmiş ve görev talimatları ile çalışma esasları belirlenmiştir.¹¹²

¹¹¹ "Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Direktifi", Ankara, 1998, s.8

¹¹² A.g.e., s.-10-11.

Denizaltı Filosu Komutanlığı, Donanma Komutanlığı tarafından Nisan 1998’de TKY direktifinin yayınlanması ile birlikte TKY felsefesini gönüllü uygulamaya koyan bir birlik olarak Deniz Kuvvetleri Komutanlığı’nda anlamlı bir ayrıcalığa sahip olmuştur. Denizaltı Filosu Komutanlığı bağlısı denizaltı gemilerinin yerine getirdiği görevler çok titiz ve iyi düşünülmüş, koordine edilmiş en ufak bir rastlantıya yer vermeyecek şekilde her türlü riskin bertaraf edildiği açıklıkta olmak zorundadır.

Denizaltı Filosu Komutanlığı emrinde görevli personel; öncelikle yeni mezun subay ve astsubaylar arasından Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından belirlenen kontenjanlar dahilinde seçilerek görevlendirilmektedir. Denizaltı Filosu Komutanlığı bağlısı Denizaltı Eğitim Merkezi Komutanlığı’nda özel ihtisasın gerektirdiği kurs/eğitimler görev ihtiyaçları esas alınarak verilmektedir. Kursu başarı ile bitiren personel denizaltı gemilerinde 3-6 ay süre ile staj yapmakta ve stajın da başarı ile tamamlanmasını müteakip denizaltı gemilerinde asli kadrolarına atanarak göreve başlamaktadır.

3.1.1. Denizaltı Filosu Komutanlığı’nın Vizyonu

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi Denizaltı Filosu Komutanlığı Kalite Yürütme Kurulu tarafından benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Üst yönetimin bu konudaki istek ve kararlılığı Aralık 1998’de yayınlanan ve tüm personele dağıtımı sağlanan Kalite Cep Kitabı’nda Denizaltı Filosu Komutanlığı’nın VİZYONU olarak yer almıştır. Denizaltı Filosu Komutanlığı’nın vizyonu;(EK-5)¹¹³

“Denizaltı Filosu Komutanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri içerisinde stratejik bir güç olarak,

Yüksek teknolojiye sahip, vurucu gücü yüksek denizaltı gemileri,

¹¹³ “Denizaltı Filosu Komutanlığı Kalite Cep Kitabı”, Kocaeli, 1998, s.11

*Kişisel ve mesleki eğitim tam, moral gücü yüksek personeli,
Başarılı, etkin görev icrası ve her alanda öncü uygulamaları ile;
21 nci yy.girerken, bölgemizde caydırıcı gücü yüksek, kendi alanında en
güçlü ve en etkili olacaktır”*

olarak ifade edilmiştir.

3.1.2. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Kalite Politikası

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın temel kalite politikası, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ve Donanma Komutanlığı karargahları tarafından hiyerarşik olarak belirlenen kalite politikalarına bağlı kalınarak kendi özel görev ihtiyaçları da dikkate alınarak belirlenmiş ve bu kararların uygulanması sorumluluğuna tüm personel ortak olmaktadır. Ancak bu ortaklık, herhangi bir baskı veya zorlama sonucu olmamaktadır. Geçen süre içerisinde kalite uygulamaları konusunda hiçbir personele zorlayıcı bir işlemde bulunulmamış, tam tersine bu yöndeki zorlamalar alt birimlerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından üst yönetime doğru gerçekleşmiştir. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Kalite Politikası (EK-6)'dedir.¹¹⁴

3.1.3. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Kalite Öncelikleri

Denizaltı Filosu Komutanlığı Kalite Yürütme Kurulu tarafından tüm personel hitaben yayınlanmış olan Kalite Cep Kitabı'nda kalite öncelikleri şu şekilde özetlenmiştir: (EK-7)¹¹⁵

“ Üst makamlarla eşgüdüm içerisinde, süreçleri sürekli iyileştirme ve başarılı görev sonuçlarını sağlamak,*

** Bu kapsamda, en kıt kaynağımız olan yetişmiş insanın, personelimizin memnuniyetini esas kabul etmek,*

** Vazgeçilmez önceliğimiz, hedefimiz ise daima en iyi olmaktır.”*

¹¹⁴ A.g.e., s.17-19.

¹¹⁵ A.g.e., s.12.

3.1.4. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın Temel Değerleri

Temel değerler, Genelkurmay Başkanlığı tarafından yayınlanan Toplam Kalite Yönetimi Direktifinde belirtilen Türk Silahlı Kuvvetleri'nin temel değerleri ile paralellik gösterecek şekilde belirlenmiştir. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın temel değerleri;(EK-8)¹¹⁶

- Denizaltıcı olma gururu, ruhu
- Vazife bilinci, aşkı,
- Yüksek sorumluluk duygusu,
- Her alanda mükemmeliği amaç edinme,
- Yüksek çalışma temposu,
- Fedakarlık,
- Ekip bilinci,
- Kendi kendini kontrol,
- Yaratıcılık,
- Katılımcı düşünce ve davranış,
- Yüksek moral,
- Yüksek eğitim seviyesi ve buna bağlı olarak inisiyatif kullanma bilinci,
- Bilgi ve tecrübenin aktarımı.

3.1.5. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda TKY Öğeleri

3.1.5.1. Müşteri Odaklılık

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda müşteri kavramı ile, Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın yerine getirdiği hizmetlerden doğrudan yada dolaylı olarak yararlanan kişiler ifade edilmek istenmektedir.

Çalışanlarını müşteri olarak değerlendiren Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın, icra edilen tüm faaliyetlerde can emniyetinin birinci önceliğe haiz olduğunun özellik-

¹¹⁶ A.g.e., s.13.

le ifade edilmesi bu faaliyetleri yapan personeli odak noktası olarak kabul görmesinin güzel bir ifadesidir.

Bu kapsamda Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın iç müşterileri;¹¹⁷

- Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın, başta filo Komutanı olmak üzere, tüm subay, astsubay, uzman erbaş ve sivil memurları,
- Askerlik hizmetini Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda yerine getiren er ve erbaşlar,
- Denizaltı Filosu Komutanlığı personelinin aileleridir.

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın dış müşterileri ise;

- Genelkurmay Başkanı,
- Deniz Kuvvetleri Komutanı,
- Donanma Komutanı,
- Diğer Filo Komutanlıkları,
- Devlet,
- Millet,
- Görevde yada emekli tüm denizaltıcı personel, olarak belirlenmiştir.

Toplam kalite yönetiminin amaçları arasında yer alan müşteri tatmini prensibinin iç müşteri olan çalışanlar açısından ağırlık kazanmasının temel nedeni, iç müşterinin tatmininin iyi bir şekilde sağlanmadan, dış müşteri tatmininin sağlanamayacağıdır. Toplam kalite yönetiminde süreçler geliştirilmedikçe, ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin de geliştirilmesi mümkün olmayacağından, kurumun dış müşterilerini tatmin etmesi de mümkün değildir.

3.1.5.2. Sürekli Geliştirme (KAİZEN)

Büyük bir hızla gelişen silah sistemlerine karşı en önemli silah, yeterince eğitilmiş insan ve birliklerdir. Bu nedenle Denizaltı Filosu Komutanlığı, bir yandan

¹¹⁷ A.g.e., s.15-16

günümüzün ve geleceğin şartlarına uyan tüm teknolojik silah sistemlerine sahip olmaya çalışırken, diğer taraftan da “bilgi çağının silahlı kuvvetlerini oluşturacak en önemli unsur olan insanı” yetiştirmeye yönelik eğitim ve öğretim ortamını oluşturma gayret ve kararlılığındadır.¹¹⁸

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda sürekli gelişme anlayışı; yapılan her faaliyetin belirlenen standartlarının geliştirilmesi, değer yaratmayan faaliyetlerin süreçlerden çıkarılması, süreçlerin iyileştirilmesi, hizmette verimlilik ve etkinlik, bilgi çağının gerektirdiği teknolojileri kullanacak eğitilmiş insanları oluşturmaktadır. Bu maksatla her rütbede sürekli eğitimi esas alan programlar geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Eğitimler;

- Bireysel eğitim,
- Birlik eğitimi,
- Tatbikatlar,
- Özellik arz eden eğitimler, ana başlıklarında icra ettirilmektedir.

3.1.5.3. Üst Yönetimin Liderliği ve Yöneticilerin Bağlılığı

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda toplam kalite yönetimi filo komutanı Amiral'in liderliğinde başlatılmıştır. Filo Komutanı Amiral ve bağlı birlik komutanları bu kültür değişimini içerisinde bizzat yer almaktadırlar.

Denizaltı Filosu Komutanlığında kalite değerleri, liderlik etkinlikleriyle şu şekilde yönlendirilmektedir.¹¹⁹

- Açık kapı politikaları,
- Eğitimlere bizzat iştirak etmek
- Onurlandırma,

¹¹⁸ Genelkurmay Başkanlığı, “Eğitim ve Öğretim Prensipleri Emri No.23-7” Ankara, 1999.s.2.

¹¹⁹ Denizaltı Filosu Komutanlığı Personel Şube Müdürü Dz.Bnb.Hakan ONUR ile 15.06.2000 tarihinde yapılan görüşme.

- Proje liderlerine uygun çalışma ortamı sağlamak,
- Yapılan çalışmalara kaynak ve zaman yaratmak,
- Üst yönetiminin oluşturduğu TKYK toplantıları ve bu toplantı sonuçlarının tüm personel yayınlanması,

Üst yönetiminin katılımının etkinliği, yıllık olarak tüm personelle yapılan anketlerle, filo değerlerinin iletişimi, inandırıcılığı ve uygulamadaki tutarlılığı konularının nasıl algılandığı ölçümlenmekte ve sonuçları tüm personele yayınlanmaktadır. Üst yönetim anket sonuçlarını gözden geçirmekte ve yönetimin katılımıyla ilgili gerekli değişiklik ve iyileştirme faaliyetleri için planlar geliştirmektedir.

3.1.5.4. Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım

Toplam kalite yönetiminin en önemli öğelerinden biri hiç şüphesiz ölçülemeyen şeyin iyileştirilemeyeceği ilkesinin benimsenmesidir. Bu maksatla zaten sistemde var olan tüm faaliyetlerin kayıt altına alınması ve buradan çıkan sonuçların faaliyetlerin iyileştirilmesinde kullanılması yaygın olarak kullanılmaktadır.

Denizaltı Filosu Komutanı Amiral'in özellikle toplam kalite yönetimine geçişten sonra yayınlanan prensip emirlerinde, yapılan karargah çalışmalarında gerçek bilgi kaynağının belirtilmesi, daha sonra bu çalışmalara devam edecek personel için de ihtiyaç duyulduğunda bilginin gerçek kaynağının bilinmesi açısından kayda değer bir usul değişikliği olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca süreç geliştirme timlerinin iyileştirme çalışmalarında alınan eğitimlere paralel olarak ihtiyaç duyulan bilgilerin kaydedileceği formlar, bu bilgilerin değerlendirilmesinde ve iyileştirilmesinde kullanılacak sorun çözme yöntemleri kullanılmaktadır. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın uzman kuruluşlar nezdinde yaptığı girişimlerle elde edilen dokümanlar ve her birliğin kendi ihtiyaçları doğrultusunda geliştirdiği kayıt formları yaygın olarak kullanılmaktadır.

Sonuç olarak özellikle istatistik yöntemler her türlü faaliyetin planlanmasında, sonuçlarının görülmesinde ve iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır.

3.1.5.5. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda TKY'nin önlemeye dönük yaklaşımı ögesi, yapılan hizmetlerde belirlenen standartlara ulaşmak olarak algılanmakta ve bu şekilde sıfır hataya ulaşılmasa da en az hata miktarına ulaşılabilceği amaçlanmaktadır.

Bunun için faaliyetler her koşulda eksiksiz olarak uygulanabileceği; personel, malteryal ve lojistik konularında arzu edilen sonuçların alınabilmesine imkan tanıyacak sonuçların alınabileceği şekilde planlanmakta ve icra ettirilmektedir.

Görevlerin icrasında verimlilik ve etkinliği esas alan her türlü koşul düşünülerek hazırlanan görev talimatlarının kullanılması, varsa aksayan hususların iyileştirilmesi ve talimatların güncelleştirilmesi yapılmaktadır. Kullanılan yöntemler;

- Yapılan denetlemelerde talimatlara uygunluğun kontrolü,
- Silah ve sistemlere ait kayıtların tutulması, belirlenen limitler dahilinde çalışıp çalışmadığının kontrol altında tutulması,
- Birliklerin belirlenen eğitim standartlarına ulaşip ulaşmadığının sürekli izlenmesi,
- Personele yönelik uygulanan psikolojik ders, konferans ve anketler

3.1.5.6. Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temel taşlarından biri olan tam katılım; Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda, üst yönetimin liderliği, personelin birlikte takım halinde çalışma yapmasını ve yapılan faaliyetlerin kalitesinden herkesin sorumlu olduğu bir organizasyon kültürü yaratmak olarak algılanmaktadır.

Bunun için gerekli olan üst yönetimin davranışsal desteği ve uygun ortamın oluşmasına gerekli katkıyı vererek süreç geliştirme timlerinin oluşması, yapılan çalışmaların arzı ve bireysel öneri sisteminin tüm çalışanlara arzu ettikleri konularda fikirlerini yazabileceği ortam sağlanmıştır.

3.1.6. Denizaltı Filosu Komutanlığı Bireysel Öneri Sistemi

Denizaltı Filosu Komutanlığı'na geliştirilen öneri sistemi personelin yaptığı iş ile ilgili olarak yaratıcılığında faydalanmayı ve bunun için gerekli olan sistemi işletmektedir. Kasım 1998 tarihinden itibaren kullanılmaya başlanan öneri sistemi "Bireysel Öneri Sistemi Dokümanı"nda şu şekilde ifade edilmektedir.¹²⁰

3.1.6.1. Öneri Sisteminin Amacı

Denizaltı Filosu Komutanlığı çalışanlarının küçük çapta, bireysel olarak, sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımı ile Filo genelinde her konuda yüksek kaliteye ulaşma, sorumluluğa ortak olma bilincinin gelişmesi ve verimliliğin artırılmasının sonucunda iç ve dış müşteri memnuniyetinin elde edilmesidir.

3.1.6.2. Kapsamı

Katılımcı açısından; "Bireysel Öneri Sistemi" ne herkes, her zaman katılabilir. Ancak "Hedef Kitle" en ufak rütbeden başlayarak fiilen işi yapan personeldir.

Konu açısından şikayet mahiyetinde gelebilecek öneriler bu sistem tarafından kapsamamaktadır.

3.1.6.3. Kaynaklar ve İlgili Dokümanlar

- Denizaltı Filosu Komutanlığı TKY Cep Kitabı
- Bireysel Öneri Formu
- Öneri Takip Çizelgesi

¹²⁰ Denizaltı Filosu Komutanlığı, "Bireysel Öneri Sistemi Dokümanı", Kocaeli, 1998.s.1-9

3.1.6.4. Tanımı

Bireysel öneri. yukarıdaki amaç doğrultusunda kurulan, işletilen çeşitli süreç ve faaliyetler ile ilgili olarak her konuda iyileştirmeye yönelik yaratıcı fikirlerin ifade edildiği bir ortam sağlamaktadır.

Birinci Grup Öneri; birimler arası veya ekip çalışmasını teşvik eden ve büyük çapta yatırımı ya da faaliyeti gerektirmeyen, uygulanabilirliği ve kararı öneri sahibinin yetkili amiri tarafından da onaylanabilen ve kısa sürede yürürlüğe konulabilecek, Değerlendirme Komitesi'nin koordinasyonuna en az seviyede ihtiyaç duyulan, küçük çapta iyileştirme potansiyeline sahip önerilerdir. Birinci Grup Önerilerde öneri sahibi tarafından mutlaka zamanlama belirtilir.

Birinci grup öneri kapsamında öneri sahibi kendi çalıştığı birim/saha dışında başka saha/birim ile ilgili öneri verebilmektedir.

İkinci Grup Öneri; araştırma ve kapsamlı ekip çalışması gerektiren, uygulama kararını öneri sahibinin yetkili amirinin onaylayamadığı ve daha üst yetkililerin onayını gerektiren, değerlendirme ve takibinin Değerlendirme Komitesi tarafından yürütülmesi gereken önerilerdir.

3.1.6.5. Sorumluluklar

Öneri Sahibi; öneriyi sunar ve takip eder. İhtiyaç duyulduğunda, "Uygulama Grubuna" katılması tercih edilir. Uygulamadaki gelişmeler konusunda "Öneri Sistem Sorumlusunu" bilgilendirmektedir.

Öneri Sistemi Sorumlusu :

- Önerilerin toplanmasından,
- Öneri-Takip Formuna kaydedilmesinden,
- 1.Grup Önerilerin puanlandırılmasından ve öneri sahibine iade edilmesinden,
- 2.Grup Önerilerin ön değerlendirmesinin yapılmasından ve komiteye sunulmasından,

- 1.Grup Önerilerden Toplam Kalite Yürütme Kurulu (TKYK)' na sunulabilecek olanların komiteye önerilmesinden,
- Aylık rapor için Personel Şube Müdürlüğü'ne verilen öneriler ile ilgili özet bilgi hazırlanmasından, iyileştirmenin zamanlamasında tamamlanması için ilgili amir ve öneri sahipleri ile sürekli temas kurulmasından sorumludur.

Gelen önerilerin yoğunluğuna göre Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda birden fazla öneri sistem sorumlusu görevlendirilebilir. Öneri sistemi sorumlusu, normal olarak Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda Personel Şube Müdürü olup açıklanan kapsamda Değerlendirme Komitesi'nin doğal üyesidir.

Değerlendirme Komitesi; ikinci grup önerileri değerlendirir ve önerilerin yürürlüğe konması için gerekli koordinasyonu sağlar. TKYK değerlendirmesine sunulacak önerileri belirler ve Personel Şube Müdürlüğü'ne bildirir. En geç ayda bir olmak üzere öneri sistemi sorumlusundan gelen bilgiler doğrultusunda periyodik olarak toplanır ve Komite Başkanı tarafından oluşturulur. Komite Başkanları konunun niteliğine göre Denizaltı Filosu Komutanlığı Başçarkçısı ile Şube Müdürleridir. Ayrıca her gemi/birlik komutanlığı bir alt saha olarak, kendi komitesini kurabilir ve Komite Başkanını kendileri tayin edebilirler.

Amirler/Yöneticiler; uygulama sorumluluklarını üstlendikleri önerileri takip eder ve zamanında bitirilmesine çalışır. Ayrıca, her yönetici kendi ekibini teşvik eder ve personelin bireysel olarak iyileştirmelere katılmalarına olanak sağlar. Kendi biriminde yapılacak iyileştirmelerin uygulamaya konulması için destek verir ve yetkisi dahilinde ilgili konularda ödüllendirme/takdir aşamalarına katılır, teklif eder. Personelin performansının değerlendirilmesinde Bireysel Öneri Sistemi'ne katkılarını dikkate almaktadır.

Personel Şube Müdürlüğü; sistemin Denizaltı Filosu Komutanlığı çapında sürekli iyileştirilmesini üstlenir ve gelişmelere göre sistemi modifiye etmektedir. Aylık takiplerle önerilerin genel seyri hakkında TKYK'nu bilgilendirilmektedir.

TKYK; Aylık raporlarla öneri sisteminin işleyişini takip eder. Yılda bir kez Denizaltı Filosu Komutanlığı (üst yönetim) ödülüne layık önerileri seçer. ödüllendirme törenlerine katılır.

3.1.6.6. Yöntem

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda Bireysel Öneri Sistemi aşamaları şunlardır .

- Toplama.
- Tasnif ve Değerlendirme,
- Ödüllendirme,
- Uygulama,
- Standart hale getirme.

3.1.6.7. Önerilerin Ödüllendirilmesi

Takdir Ağırlıklı Değerlendirme ; Denizaltı Filosu Komutanlığı bireysel öneri sistemi'nde, ödüllendirme önce takdir şeklinde düşünülmüştür. Maddi ödüllendirme, yapılan iyileştirmenin getirisi ile doğrudan orantılı olmayıp mümkün olduğu kadar çok sayıda öneri toplanabilmesine yöneliktir. Verilen her ödül ile birlikte Denizaltı Filosu Komutanı'nın imzası ile bir standart teşekkür belgesi verilmektedir.

Her yarı yıl sonunda aylık rapor ile TKYK'ya sunulmuş olan en iyi 5 öneriye Denizaltı Filosu Komutanı tarafından şilt/plaket ayrıca teşekkür belgesi verilmektedir.

Ayrıca öneriler ve takdir edilenler aylık olarak yayınlanan "Periskop" dergisinde tüm filo personeline duyurulmaktadır.

Armağan ile ödüllendirme; Denizaltı Filosu Komutanlığı bireysel öneri sisteminde öneri sahipleri verdikleri öneriler karşılığında ödüllendirme kriterleri kısmında belirtildiği şekilde belirli ödül puanlarına hak kazanırlar. Öneri sahiplerine topladıkları ödül puanlarına karşılık gelen armağanı takdim edilmektedir.

Yıl sonunda Denizaltı Filosu Komutanı tarafından yapılan değerlendirmede en nitelikli bulunan önerilerin sahibine ve o yıl içerisinde en çok uygulanabilir öneri sunan öneri sahibine armağanı Denizaltı Filosu Komutanı tarafından verilmektedir.

3.1.6.8. Önerilerin Uygulanması

Önerilerin uygulanması tespit edilen uygulama planına göre yapılmalıdır. Herhangi bir önerinin uygulanması sırasında çıkabilecek bir engel ortadan kaldırılamıyorsa, öneri sistemi sorumlusu, öneri sahibi veya yetkili amir tarafından haberdar edilmelidir. Problem, öneri sistemi sorumlusunun yetkisini aşırıyorsa, öneri sistemi sorumlusu konudan, Komite Başkanını haberdar eder. Komite Başkanı periyodik toplantıya ilgili birimlerin yetkililerini davet eder ve koordinasyonu sağlar. Geciken veya tamamlanamayan uygulamalar Aylık Rapor ile TKYK'ya sunulmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MÜKEMMELİĞİ MODELİ

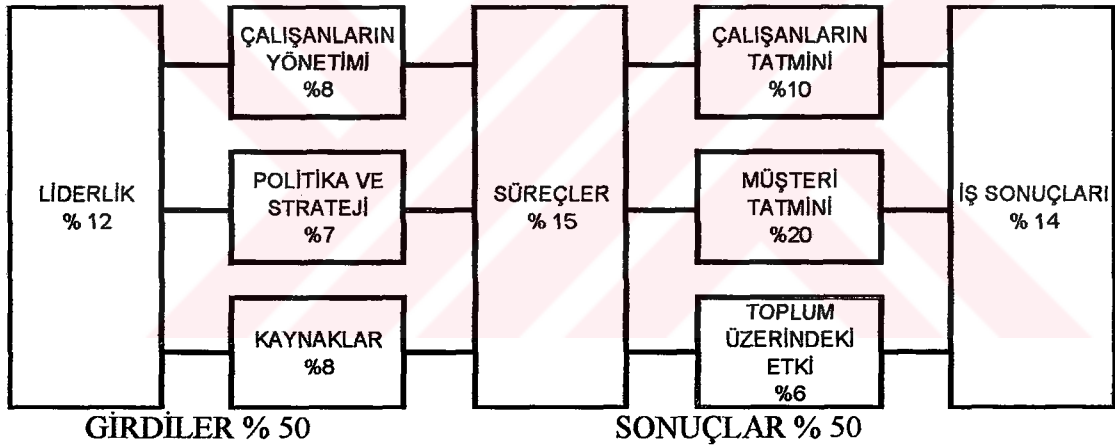
4.1 İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİ

Kuruluşların faaliyetlerini ve iş sonuçlarını iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesine ve gerekli iyileştirme planlarının hayata geçirmesinde etkin bir araç olarak kullanılmaktadır.

4.1.1. Modelin Tanıtımı

Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçları'nda mükemmelliğe ulaşılabilir.¹²¹

Bu esas görsel olarak da şöyle açıklanabilir:



Kaynak; Özdeğerlendirme El Kitabı, KalDer,1997, s.9.

Şekil 4.1: İş Mükemmelliği Modeli

Modelde yer alan dokuz ana kriterin her biri, kuruluşun İş Mükemmelliği'ndeki ilerlemesini değerlendirmek amacıyla uygulayacağı özdeğerlendirmede birer kriter olarak kullanılabilir.

Girdiler kısmındaki kriterler kuruluşun iş sonuçlarına nasıl ulaştığını irdeler.

Sonuçlar kısmındaki kriterler ise kuruluşun faaliyetleri sonunda ne elde ettiğini irdeler.

¹²¹ KalDer, "Özdeğerlendirme El Kitabı", İstanbul, 1997, s.9-11

Kalite ödülü başvurularının değerlendirilmesinde her bir kriter için belirlenmiş ağırlık puanları esas alınır. Modeli özdeğerlendirme amacıyla uygulamayı isteyen kuruluşlar, kriter ağırlık puanlarını değiştirmeden kullandıkları takdirde, Türkiye'nin iyi örnekleri ile kendilerini karşılaştırabilirler. EFQM modeli ve ağırlık puanları Avrupa çapında kapsamlı bir çalışma ile oluşturulmaktadır. Ve her yıl modelin sürekli iyileştirilmesi doğrultusunda gözden geçirilmektedir. Kalite Ödülü Yürütme Komitesi'nde paralel bir çalışmayı TÜSİAD-KalDer modeli için sürdürmektedir.

4.1.2. Girdi ve Sonuç Kriterleri

Bu kısımda yer alan kriterler, kuruluşun her bir alt kriterde değinilen konulara yaklaşımını nasıl sağladığını incelemektedir.

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

Alt kriterler "kapsadığı alanlar"la alt bölümlere ayrılmıştır. Kapsadığı alanlar aşağıda örnek olarak verilmektedir. Özdeğerlendirmede, kapsadığı alanların kuruluşla doğrudan ilgili olanlarına yanıt verilmelidir. Kuruluş kendi faaliyetleri ile ilgili olarak değinilmesinde yarar gördüğü diğer alanlara da yer verebilir.

Sonuç kriterleri kuruluşun ne elde ettiği ve etmekte olduğu ile ilgilidir.

Kuruluşun sonuçları ve eğilimleri ;

- Kuruluşun gerçek performansı ile,

Tablo 4.1: Özdeğerlendirme Kriterleri Örnek Açıklamalar

| KRİTER | ALT KRİTER | KAPSADIĞI ALANLAR |
|----------------------|--|--|
| Politika ve Strateji | 2a. Politika ve Strateji uygun ve kapsamlı bilgiye nasıl dayandırılmaktadır. | Kuruluş müşterilerinden, tedarikçilerinden, çalışanlarından, vb. kaynaklardan sağladığı bilgileri nasıl kullanmaktadır. |
| | Açıklama Yapılması gerekir. | Kuruluş için uygun ve geçerli alanlara ilişkin açıklamalar yeterlidir. Ancak 2a.kapsamında kuruluş açısından uygun diğer açıklamalar da yapılabilir. |

Kaynak; Özdeğerlendirme El Kitabı, KalDer, 1997, s.10

- Kuruluş içi hedeflerle karşılaştırmalı olarak ve mümkün olan her yerde,
- Rakiplerle karşılaştırmalı,
- Sınıfında en iyilerle karşılaştırmalı olarak verilmelidir.¹²²

Özdeğerlendirmenin kuruluşun faaliyetlerinin ne denli yerine getirilebildiğini gösterebilmesi ve sunulan ölçütlerin çeşitli paydaşlar açısından önemini sergileyebilmesi önemlidir.

Sonuçlar; algılamaları, doğrudan sağlanan verileri ve kuruluşun ilgili performans göstergelerini içermelidir. Sunulan anket veya araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği sorgulanmalıdır.

Rakamsal verilerin kullanılması ön koşuldur. Sonuçlar, tercihan grafiklerle, yıllara göre dağılımı içermeli ve gerekli yerlerde açıklayıcı bilgilerle sunulmalıdır.

¹²³ A.g.e., s.9-51.

4.1.3. İş Mükemmelliği Kriterleri

4.1.3.1. Liderlik

Yönetim takımı ve diğer liderler, faaliyetleri ve davranışlarıyla Toplam Kalite Yönetimi kültürünü nasıl oluşturmakta, desteklemekte ve yüceltmektedir.¹²³

- Liderler Toplam Kalite Yönetimi kültürünü sahiplendiklerini nasıl görünür biçimde sergilerler. Açıklamalar liderlerle ilgili olarak aşağıdaki başlıkları içerebilir.

- Kuruluşun değerlerini ve beklentilerini açıkça anlaşılır şekilde geliştirmesi,
- Kuruluşun değerleri ve beklentileri doğrultusunda örnek olması, önderlik etmesi,
- Eğitim vermesi ve alması,
- Çalışanlar tarafından ulaşılabilir olması, onları dinlemesi ve yanıtlaması,
- Aktif olarak ve bizzat iyileştirme çalışmalarına katılması,
- Liderliğinin etkinliğini gözden geçirmesi ve iyileştirmesi,

- Liderler uygun kaynak ve yardım sağlayarak iyileştirmeyi ve katılımı nasıl desteklerler.

- Öncelikleri tanımlaması,
- Öğrenim, yönlendirme ve iyileştirme çalışmaları için kaynak sağlaması,
- Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılmalarını sağlaması,
- Performans değerlendirme ve terfi sistemlerini kullanarak iyileştirme ve katılımı desteklemesi,

- Liderler müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış kuruluşlar ile ilişkileri nasıl yürütürler.

- İhtiyaçları saptaması, anlaması ve yanıtlaması,
- Ortaklıklar oluşturması ve katılması,
- Mesleki kuruluşlara, konferanslara ve seminerlere aktif olarak katılması,
- Toplam Kalite Yönetimini kuruluş dışında tanıtması ve desteklemesi,

¹²³ A.g.e., s.14.

- Liderler birey ve grupların çaba ve başarılarını zamanında ve uygun şekilde nasıl tanır ve takdir ederler,

- Kuruluş içinde tüm seviyelerde bireyler ve gruplar,
- Kuruluş dışındaki bireyler ve gruplar,

4.1.3.2. Politika ve Strateji

Bu başlık altında, kuruluş politika ve stratejilerini nasıl oluşturmakta, yaygınlaştırmakta, gözden geçirmekte, planlara ve faaliyetlere dönüştürdüğü değerlendirilmektedir.¹²⁴

- Politika ve stratejinin oluşturulmasında Toplam Kalite yaklaşımına uygun ve kapsamlı bilgi nasıl temel alınmaktadır. Açıklamalar kuruluşun ilgili bilgiyi kullanabileceği aşağıdaki başlıkları içerebilir:

- Müşteriler ve tedarikçiler,
 - Kuruluşta çalışanlar,
 - Toplum ve diğer dış kuruluşlar,
 - Hissedarlar,
 - İç performans göstergeleri,
 - Kıyaslama çalışmaları,
 - Rakiplerin ve sınıfının en iyisi kuruluşların performansları,
 - Sosyal, çevre ve yasal konular,
 - Ekonomik ve demografik göstergeler,
 - Yeni teknolojiler,
- Politika ve strateji nasıl geliştirilmektedir.
- Kuruluşun değerlerinin, misyonunun ve vizyonunun geliştirilmesi,
 - Politika ve stratejinin uygun bilgiler esas alınarak, kuruluşun değerleri, misyonu ve vizyonu ile tutarlı bir şekilde geliştirilmesi,
 - Kısa ve uzun vadeli baskı ve gereksinimlerin dengelenmesi,

¹²⁴ A.g.e., s.16.

- Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin dengelenmesi,
 - Mevcut ve gelecek rekabet avantajlarının tanımlanması,
 - Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin kuruluşun politika ve stratejisinde yansıtılması,
- Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.
- Politika ve stratejinin duyurulması,
 - Politika ve stratejinin kuruluşun tüm seviyelerine açılımı,
 - Kuruluşun bütününde çalışmaların planlanması ve hedeflerin belirlenmesinde politik ve stratejinin kullanılması,
 - Planların denenmesi, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi, uyumlu hale getirilmesi ve önceliklerin belirlenmesi,
 - Çalışanların politika ve strateji bilinç düzeyinin değerlendirilmesi,
 - Politika ve stratejinin aktarılması için gerekli yapının oluşturulması,
- Politika ve strateji düzenli olarak nasıl güncelleştirilmekte ve iyileştirilmektedir.
- Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi,
 - Politika ve stratejinin gözden geçirilmesi, güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesi,

4.1.3.3. Çalışanların Yönetimi

Burada, kuruluş çalışanlarının potansiyelinin tamamını nasıl ortaya çıkardığı konusu incelenmektedir.¹²⁵

- İnsan kaynakları nasıl planlanmakta ve iyileştirilmektedir.
- İnsan kaynakları planının kuruluşun politika ve strateji ile uyumunun sağlanması,
 - Çalışanların tatmini araştırmasının geliştirilmesi ve kullanılması,
 - İstihdamın adil ve dürüst bir şekilde sağlanması,
 - Ücretlendirme, görevlendirme, tensikat ve diğer istihdam konularının kuruluşun politika ve stratejisi ile uyumu,

¹²⁵ A.g.e., s.18.

- Çalışma düzeninin iyileştirilmesine yönelik olarak yeni örgütlenme strateji ve yöntemlerinin kullanılması,
- Çalışanların yeterlilikleri nasıl artırılmakta ve geliştirilmektedir.
 - Çalışanların yetkinliklerinin tanımlanması, sınıflandırılması ve kuruluşun gereksinimleri ile uyumunun sağlanması,
 - İstihdamın ve kariyer geliştirilmenin yönetilmesi,
 - Eğitim planlarının hazırlanması ve uygulanması,
 - Eğitim etkinliğinin gözden geçirilmesi,
 - Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi,
 - Grup çalışması becerilerinin geliştirilmesi,
 - Sürekli öğrenmenin özendirilmesi,
- Çalışanlar ile hedefleri nasıl kararlaştırılmakta ve performansları sürekli olarak nasıl gözden geçirilmektedir.
 - Bireylerin ve grupların hedefleri ile kuruluşun amaçlarının uyumunun sağlanması,
 - Bireylerin ve grupların hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,
 - Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için yardımcı olunması,
- Çalışanlar nasıl katılımcı olmakta, yetkilendirilmekte ve tanınmaktadır.
 - Bireylerin ve grupların iyileştirme çalışmalarına katılımı için cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi,
 - Çalışanların kuruluş içi toplantı ve kutlamalara katılıma cesaretlendirilmesi,
 - Çalışanların girişimcilik konusunda yetkilendirilmesi ve etkinliğinin değerlendirilmesi,
 - Katılım ve yetkilendirilmeyi artırarak sürdürmek için tanıma sisteminin tasarlanması,
- Çalışanlar ve kuruluş arasında etkin bir diyalog nasıl kurulmaktadır.
 - İletişim ihtiyaçlarının tanımlanması,
 - Bilginin paylaşılması ve çalışanlar arasında diyalog kurulması,
 - İletişimin etkinliğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi,

- Yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay iletişim altyapısının oluşturulması,
- Çalışanlara önem verilmesi gözetilmeleri nasıl sağlanmaktadır.
 - Sağlık, iş güvenliği ve çevre konularına duyarlılık ve katılımın teşvik edilmesi,
 - Olanakların seviyelerinin saptanması (emeklilik planlaması, sağlık vb.)
 - Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi,
 - Olanak ve hizmetlerin sağlanması (esnek çalışma saatleri, ulaşım, vb.)

4.1.3.4. Kaynaklar

Bu kriter başlığında kuruluş kaynaklarının nasıl etkin ve verimli yönettiği ele alınmaktadır.¹²⁶

- Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir.
 - Finansal kaynakların yönetimini ile politika ve stratejisini desteklemesi,
 - Finansal stratejilerin ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi,
 - Nakit akışı, karlılık, maliyetler ve marjlar, aktifler, işletme sermayesi ve hisse değeri gibi finansal parametrelerin iyileştirilmesi,
 - Yatırımların değerlendirilmesi,
 - Riskin yönetilmesi,
- Bilgi kaynakları nasıl yönetilmektedir.
 - Doğru kullanıcıların uygun bilgiye erişebilmesi,
 - Bilginin, kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek şekilde yapılanması ve yönetilmesi,
 - Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve iyileştirilmesi,
- Tedarikçi ilişkileri ve malzemeler nasıl yönetilmektedir.
 - Kuruluşun politika ve stratejisi ile uyumlu tedarikçi ilişkilerinin oluşturulması,

¹²⁶ A.g.e., s.20.

- Tedarikçilerin katma değerinin en yüksek düzeye çıkarılması,
 - İkmal zincirinin iyileştirilmesi,
 - Malzeme ve envanterlerinin optimize edilmesi,
 - Yardımcı kaynakların tüketiminin azaltılması,
 - Atıkların azaltılması ve yeniden kullanımının sağlanması,
 - Ürün ve hizmetlerin olumsuz küresel etkilerinin azaltılması,
- Binalar, donanım ve diğer aktifler nasıl yönetilmektedir.
- Aktiflerin politika ve strateji ile uyumlu bir şekilde optimize edilmesi,
 - Toplam aktif ömür performansının iyileştirilmesi için aktiflerin bakımının yapılması ve kullanılması,
 - Aktiflerin toplum ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin (sağlık ve iş güvenliği dahil) dikkate alınması,
 - Aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi,
- Teknoloji ve entelektüel mülkiyet nasıl yönetilmektedir.
- Mevcut teknolojinin avantajlarından yararlanılması,
 - Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek, alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin tanımlanması ve değerlendirilmesi,
 - Teknolojinin süreçlerin, bilgi sistemlerinin ve diğer sistemlerin iyileştirilmesine yönelik kullanılması,
 - Entellektüel mülkiyetin avantajlarından yararlanılması ve korunması.,

4.1.3.5. Süreçler

Burada kuruluşun süreçlerini nasıl tanımladığı, yönettiği, gözden geçirdiği ve iyileştirdiği ele alınmaktadır.¹²⁷

- Kuruluşun başarısına etkisi büyük olan süreçler nasıl tanımlanmaktadır.

Açıklamalarda kilit süreçlerin listesi ve özellikle sonuç kriterlerinde yer alan sonuçlar üzerinde etkisi fazla olan süreçler yer almalıdır.

¹²⁷ A.g.e., s.22.

- Kilit süreçlerin tanımlanması,
 - Kilit süreçlerin tanımlanma yönteminin bulunması,
 - Kilit süreçlerin iş üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi,
- Süreçler sistematik olarak nasıl yönetilmektedir.
- Süreç yönetimi ve sahiplerinin belirlenmesi,
 - Çalışma standartlarının oluşturulması ve izlenmesi,
 - Süreç yönetiminde performans ölçümlerinin kullanılması,
 - ISO 9000 kalite sistemi, çevre sistemleri, işçi sağlığı ve iş güvenliği vb. gibi sistem standartlarının süreç yönetiminde kullanılması,
 - Kuruluş içinde ve dış ortaklıklar arasındaki süreçler arası konuların çözümlenmesi,
- Süreçler nasıl gözden geçirilmekte ve iyileştirmeye yönelik hedefler nasıl belirlenmektedir.
- Kademeli ve sıramalı iyileştirme yöntemlerinin tanımlanması ve önceliklerin belirlenmesi,
 - Çalışma standartlarının, önceliklerin ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlardan, müşterilerden, tedarikçilerden, diğer paydaşlardan, rakiplerden, toplumdan ve kıyaslamalardan elde edilen verilerin kullanılması,
 - Mevcut performans ölçümleri ve iyileştirme hedeflerinin saptanmasında geçmişteki sonuçların göz önünde bulundurulması,
 - Kuruluşun politika ve stratejisini destekleyen iddialı hedeflerin belirlenmesi ve görüş birliği sağlanması,
- Buluşlar ve yaratıcılık kullanılarak süreçler nasıl iyileştirilmektedir.
- Kademeli ve sıramalı iyileştirmeler sırasında çalışanların yaratıcılıklarının açığa çıkarılması için ortam sağlanması,
 - Yeni tasarımlar, teknoloji ve çalışma felsefelerinin bulunması ve kullanılması,
 - Kuruluşun örgüt yapısında bulun ve yaratıcılığı özendirerek değişiklikler yapılması,

- Süreç yönetiminde müşterilerden, tedarikçilerden ve diğer paydaşlardan gelen geri beslemenin buluşları ve yaratıcılığı harekete geçirecek şekilde kullanılması,
- Süreçler nasıl değiştirilmekte ve yararları nasıl değerlendirilmektedir.
- Değişikliğin hayata geçirilmesi için uygun yöntemler üzerinde görüş birliğine varılması,
 - Yeni veya değiştirilmiş süreçlerin pilot çalışmalar ile hayata geçirilmesi ve kontrol altında tutulması,
 - Süreç değişikliklerinin iletilmesi,
 - Süreç değişikliklerinin öngörülen sonuçlara erişildiğinde değerlendirilmesi amacıyla gözden geçirilmesi,

4.1.3.6. Müşteri Tatmini

Bu kriter başlığında kuruluşun dış müşterilerini tatmin etme derecesinin ne olduğu belirlenmektedir.¹²⁸

Kuruluş dış müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesini, rakamsal eğilimler, hedefler, rakipler veya sınıfının en iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilemelidir. Ölçütler müşteri açısından önem derecesini de kapsmalıdır.

- Dış müşterilerin kuruluşun ürün, hizmet ve müşteri ilişkilerini algılamaları;

Açıklamalar müşterilerin aşağıdaki konular ile ilgili algılamalarını (müşteri anketleri, odak grupları, tedarikçi değerlendirmeleri vb. gibi yöntemlerle) içerebilir.

Genel izlenim;

- Ulaşılabilirlik,
- İletişim,
- Esneklik,
- Proaktif davranış,
- Duyarlılık,

¹²⁸ A.g.e., s.24.

Ürün ve hizmetler;

- Uygunluk kalitesi,
- Ürün/hizmet teslimi, sevkiyatı,
- Tasarım,
- Çevre/ekolojik etkiler,
- Yeni buluşlar,
- Fiyat,
- Güvenilirlik.

Satış ve satış sonrası destek;

- Çalışanların yetenekleri ve davranışlar,
- Müşteri için hazırlanan yayınlar ve teknik dokümantasyon,
- Şikayetlerin ele alınması,
- Ürün eğitimi,
- Cevap verme süresi,
- Teknik destek,
- Garanti hizmetleri,

Müşteri sadakatı;

- Yeniden satın alma eğilimi,
- Kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini de satın alma isteği,
- Başka kuruluşlara tavsiye etme isteği.

- Dış müşterilerin tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler; dış müşterilerinin aşağıdaki konular ile ilgili olarak tatmin ve kalıcılıklarını anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek için izlenen ölçütleri içerebilir.

Genel izlenim;

- Alınan ödül ve unvanlar,
- Medyada yer alma.

Ürün ve hizmetler;

- Rekabet edebilirlik,
- Özürlü, hatalı ve red oranları,
- Garanti kapsamındaki ödemeler,
- Lojistik göstergeler,

- Şikayetlerin sayısı ve ele alınması,
- Ürün ömrü,
- Pazara çıkma süresi

Satış ve satış sonrası destek

- Eğitim talebi,
- Cevaplandırma oranı,

Müşteri sadakatı;

- Müşterinin katılımı,
- İlişkinin sürekliliği,
- Etkin öneriler,
- Siparişlerin sıklığı/değeri,
- Ömür değeri,
- Kazanılan ve kaybedilen müşteriler,
- Müşteri kalıcılığı,

4.1.3.7. Çalışanların Tatmini

Bu başlık altında kuruluşun çalışanlarını tatmin etme derecesinin ne olduğu belirtilmektedir.¹²⁹

Kuruluş çalışanlarının gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesi rakamsal eğilimler, hedefler, rakipler veya sınıfının en iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilemelidir.

- Çalışanların kuruluşunu algılaması; aşağıdaki konular ile ilgili algılamalarını (anketler, performans değerlendirmeleri, odak grupları vb. gibi yöntemleri) içerebilir.

Güdülenme;

- Kariyer geliştirme,
- İletişim,
- Yetkilendirme,
- Fırsat eşitliği,

¹²⁹ A.g.e., s.26.

- Katılım,
- Liderlik,
- Öğrenme ve başarının fırsatı,
- Tanınma,
- Hedef belirleme ve performans değerlendirme,
- Kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejisi,
- Eğitim ve öğrenim,

Tatmin;

- Kuruluşun idaresi,
- İşe alma koşulları,
- Olanaklar ve hizmetler,
- Sağlık ve iş güvenliği koşulları,
- İş güvencesi,
- Ücret ve özlük hakları,
- Çalışma arkadaşları ile ilişkiler,
- Değişimin yönetimi,
- Kuruluşun çevre politikası ve etkisi,
- Kuruluşun toplum ve yakın çevresi içindeki rolü,
- Çalışma ortamı.

- Çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği diğer göstergeler; çalışanların aşağıdaki konular ile ilgili olarak tatmin ve katılımlarını anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek için izlenen ölçütleri içerebilir.

Güdülenme ve Katılım;

- İyileştirme gruplarına katılım,
- Öneri sistemlerine katılım,
- Eğitim ve gelişme seviyesi,
- Grup çalışmalarının ölçülebilir yararları,
- Bireylerin ve grupların tanınması,
- Çalışanların yapılan anketlere cevap verme oranı.

Tatmin;

- Devamsızlık ve hastalık

- İş kazaları,
- Şikayetler,
- İşe alma eğilimleri,
- Çalışan devir oranı,
- Grevler,
- Özlük haklarının kullanımı,
- Kuruluş tarafından sağlanan olanakların kullanımı (eğlence, kreş vb.)

Kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler;

- Çalışanların idari işlerinde doğruluk,
- İletişimin etkinliği,
- Soruların cevaplandırılma hızı,
- Eğitimin değerlendirilmesi.

4.1.3.8. Toplum Üzerindeki Etki

Burada kuruluşun yerel, ulusal ve uluslararası toplumun gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesi incelenmektedir.¹³⁰

Açıklamalar kuruluşun yaşam kalitesine yaklaşımını, çevre ve küresel kaynakların korunması konularında algılanmasını ve kuruluşun iç göstergelerinin etkinliğini kapsamalıdır. İş etkilleyen ve yasal düzenlemeler getiren otorite ve organlar ile ilişkileri de bu kapsamda ele alınır.

Kuruluş toplumun gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesini rakamsal eğilimler, hedefler, rakipler veya sınıfının en iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilenmelidir. Ölçütler toplum açısından önem derecesini de kapsamalıdır.

- Toplumun kuruluşu algılaması ile ilgili algılamalarını (anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, sivil toplum örgütleri, devlet otoriteleri vb. gibi yöntemlerle) içerebilir.

¹³⁰ A.g.e., s.28.

Sorumluluk sahibi bir tüzel kişilik olarak performansı;

- Toplum için önemli bilgilerin açıklanması,
- Fırsat eşitliğini gösteren uygulamalar,
- Yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etki,
- İlgili otoritelerle ilişkiler,

Faaliyet gösterdiği yerdeki topluma katılım;

- Öğretim ve eğitime katılım,
- Sağlık ve refah konularına destek,
- Spor ve eğlence konularına destek,
- Gönüllü çalışanlar ve hayır işleri,

Faaliyetler ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar;

- Sağlık riskleri ve kazalar,
- Gürültü ve koku,
- Tehlikeler (güvenlik)
- Kirlilik ve zehirli atıklar.

Kaynakların korunması ve sürekliliğinin sağlanmasını destekleyen çalışmaların raporlanması;

- Nakliye seçimi,
- Ekolojik etki,
- Atık ve ambalajlamanın azaltılması ve ortadan kaldırılması,
- Enerjinin, bakir kaynakların ve dönüşümlü malzemelerin kullanılması.

Kazanılan unvan ve ödüller;

- Toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği diğer göstergeler toplumun aşağıdaki konular ile ilgili olarak tatmin derecesini anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek için izlenen ölçütleri de içerebilir.

İstihdam seviyelerindeki değişikliklerin ele alınması,

Otoriteler ile aşağıdaki konuların ele alınması

- Belgelendirme,
- Aklanma,
- İthalat/ihracat

- Planlama
- Ürünün pazara sürülmesi,

Formal yönetim sistemi yaklaşımlarının kullanılması; (Ör: çevre yönetimi ve denetleme sistemi)

Müşteri, çalışan ve hissedar tatmini arttırmaya yönelik uygulamalara toplumun ilgisini çekmek;

4.1.3.9. İş Sonuçları

Bu başlık altında; kuruluşun planlı iş hedeflerini karşılama, finansal veya diğer paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini tatmin etme derecesi belirlenmektedir.¹³¹

Kuruluşun performansını rakamsal eğilimler, hedefler, rakipler veya sınıfının en iyisi kuruluşlar ile karşılaştırmalarla sergilenmelidir. Ölçütler kuruluş ile finansal bakımdan veya paydaşlar açısından önem derecesi hakkındaki bilgileri de kapsamalıdır.

- Kuruluşun finansal performansını gösteren ölçütler:

Kar ve zarar;

- Brüt marjlar,
- Net kar,
- Satışlar,

Bilanço;

- Uzun vadeli borçlanma,
- Hissedar fonları,
- Toplam aktifler,
- İşletme sermayesi (stok devir hızı dahil)

Nakit akışı;

- Sermaye harcamaları,
- Finansman nakit akışı,

¹³¹ A.g.e., s.30.

- İşletme nakit akışı,

Diğer uygun göstergeler;

- Malin net değerinin getirisi,
- Net aktif getirisi,
- Kredi değerlendirme,
- Uzun vadeli hissedar değeri (toplam hissedar getirileri),
- Katma değer,

- Kuruluşun performansını gösteren diğer ölçütler verimlilik ve etkinlik ölçütlerini kapsayabilir. Ölçütler, özellikle girdi kısmında belirtilen kaynaklar ve süreçler başlığındaki kilit süreçlere ile ilişkilendirilebilir.

Genel performansı;

- Pazar payı.

Kilit süreçler;

- Çevrim süresi,
- Hatalı oranı,
- Olgunlaşma,
- Üretkenlik,
- Pazara sunma süresi,

Bilgi;

- Ulaşılabilirlik,
- Bütünsellik,
- Uygunluk,
- Zamanında,

Tedarikçiler ve malzemeler;

- Hatalı oranı,
- Genel performans,
- Envanter devir oranı,
- Fiyat,
- Cevaplama süresi,
- Yardımcı kaynakların tüketimi,

Aktifler;

- Amortisman,
- Bakım maliyetleri,
- Faydalanma,

Teknoloji;

- Buluş hızı,
- Patentler,
- Kullanım hakları,

4.2. ÖZDEĞERLENDİRME SÜRECİ VE AŞAMALARI

İş Mükemmelliği Modeli kuruluşların tüm fonksiyonlarında ve ünitelerinde uygulanabilir bir modeldir. Bu modeli uygulamayı planlayan kuruluşların kuruluş içine yönelik bir özdeğerlendirme planı yapması gerekir. Özdeğerlendirme, başlangıç aşamasında bir birim veya üniteye başlatılabilir. Uygulanacak özdeğerlendirme yöntemi, kuruluşun yapısına göre farklılıklar gösterebilir.¹³²

Farklı özdeğerlendirme yöntemlerinin birbirine göre kuvvetli yönleri olduğu gibi kısıtlamaları da vardır. Özdeğerlendirme uygulamayı planlayan kuruluş, mevcut yöntemlerden birini seçebilir, kendi yapısına uygun değişiklikler yapabilir ve hatta tümüyle yeni bir yöntem geliştirebilir.

Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, özdeğerlendirmenin amacının kuruluş içinde sürekli iyileştirmenin sağlanması olduğu unutulmamalıdır. Özdeğerlendirme sürecinin en kritik kısmı ise planlama ve uygulamadır. Özdeğerlendirme tamamlandıktan sonra, aşağıdaki konuların gözden geçirilmesi önerilmektedir.

- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz, etkin ve en verimli şekilde kullanılması gereken kuvvetli yönleriniz nelerdir?

¹³² A.g.e., s.38-57.

- Belirlenen kuvvetli yönleriniz içinde daha fazla geliştirilmesi gereken noktalar nelerdir?
- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz, ancak işe etkisi fazla olmayan ve öncelik verilmesi gereken iyileştirmeye açık alanlarınız nelerdir?
- Özdeğerlendirme sonucu belirlediğiniz ve öncelikle iyileştirilmesi gereken alanlarınız nelerdir?
- Kararlaştırdığınız iyileştirme planlarının uygulama sonuçlarının nasıl bir yöntemle izlemeyi düşünüyorsunuz?

4.2.1. Ödül Benzetim Yöntemi

Bu yaklaşım çerçevesinde, özdeğerlendirme uygulanacak bir iş biriminin veya kuruluşun en fazla 75 sayfadan oluşan bir Özdeğerlendirme Başvuru Raporu hazırlanmalıdır. Daha sonra bu konuda eğitim almış değerlendiricilerle, Kalite Ödülü sürecine benzer bir uygulama başlatılır. Özdeğerlendirme sadece bir iş biriminde uygulanacak ise, değerlendirme ekibi kuruluşun bir diğer iş biriminden veya ünitesinden seçilir. Kuruluşun bütününde uygulanacak bir özdeğerlendirme için, kuruluş dışından değerlendiricilerin kullanılması da mümkündür.

Tipik bir süreç aşağıdaki adımları içerir;

- Değerlendirilecek iş biriminin yönetimi, ödül modeli esas alınarak bir Başvuru Raporu hazırlanmasına karar verir.
- Rapor yazımının tasarımı dahil, tüm sürecin koordinasyonunu sağlayacak bir proje yöneticisi atanır.
- İşbirimi yöneticileri bir veya daha fazla spesifik alt kriterlerin sorumluluğunu üstlenir ve rapor hazırlama grubu belirlenir.
- Rapor hazırlama grubu eğitilir.
- Rapor hazırlama grubu gerekli verileri toplar ve raporun kısımlarını oluşturacak şekilde derler.
- Proje yöneticisi rapora son şeklini verir.

- Rapor hazırlama grubu son şeklini almış raporu iş birimi üst yöneticisi, iş birimini tanıtan raporu gözden geçirir ve rapor son halini alır. Raporun sahipliğini iş birimi üst yöneticisi üstlenir.
- Rapor, değerlendirme ekibi üyelerine dağıtılmak üzere çoğaltılır.
- Değerlendiriciler bağımsız olarak değerlendirerek kuvvetli yönleri, iyileştirmeye açık yönleri belirler ve puanlar.
- Baş değerlendirici uzlaşım toplantısına gerek olup olmadığına karar verir.
- Saha ziyareti konuları belirlenir ve ziyaret gerçekleştirilir.
- Değerlendirme ekibi geri besleme raporu yazar.
- Değerlendirme ekibi geri besleme raporunda değinilen konuları ve bulguları iş birimi yönetimine sunar.
- İş birimi yönetimi kuvvetli yönlere ve iyileştirmeye açık alanlara yönelik önceliklerini belirler.
- İş birimi yönetiminin sahipliğinde iyileştirme planları hazırlanır.
- İş birimi yönetimi özdeğerlendirmeden sonraki 12 aylık bir periyod için düzenli aralıklarla iyileştirme planlarının sonuçlarını izler.
- Süreç, sürekli iyileştirmenin sağlanması için yıllık plan çerçevesinde tekrarlanır. Ödül simülasyonu yaklaşımı süreci kapsamlı bir özdeğerlendirme tipi olup, puanlama hassasiyeti yüksektir.

4.2.2. Değerlendirme Formu Yöntemi

Özdeğerlendirme uygulamasında ve dokümente edilmesinde iş yükünün azaltılmasını sağlayacak bir diğer yaklaşım, her bir alt kriter için bir sayfadan oluşan özdeğerlendirme formları hazırlanmasıdır. Form üzerindeki alt kriterin açıklaması ve kapsadığı alanlar yer alabilir. Formun geri kalan kısmı kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılabileceği şekilde düzenlenebilir.

Özdeğerlendirme dokümanı bir kişiyi veya grup tarafından hazırlanır ve eğitilmiş değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Zaman zaman özdeğerlendirme sonuçlarının kuruluş dışı değerlendiriciler tarafından da değerlendirilmesinin sağlanması tavsiye edilmektedir.

Tablo 4.2: Özdeğerlendirme Süreci Aşamaları

| | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|---|
| Gelişmelerin Gözden Geçirilmesi | Karar Aşaması | <p>Tepe Yönetici ve üst yönetimin Toplam Kalite konusunda kararlılığının sağlanması</p> <p>Özdeğerlendirme sürecinin sürekli iyileştirme faaliyetlerinde yol gösterici olarak kullanılmasının yararları konusunda üst yönetimin eğitilmesi.</p> <p>Özdeğerlendirme modelinin belirlenmesi.</p> <p>Özdeğerlendirme uygulanacak ünitelerin saptanması.</p> |
| | Özdeğerlendirmenin Planlaması | <p>Pilot uygulama alanlarının belirlenmesi.</p> <p>Özdeğerlendirme kapsamının belirlenmesi.</p> <p>Özdeğerlendirmenin planlaması.</p> <p>Özdeğerlendirme uygulanacak bölümlerin belirlenmesi.</p> <p>Özdeğerlendirme uygulayacak ekibin belirlenmesi.</p> <p>Özdeğerlendirmenin uygulanacağı bölümlerin ve değerlendirme ekibi üyelerinin eğitimi.</p> <p>Özdeğerlendirme amacının çalışanlara duyurulması.</p> |
| | Özdeğerlendirmenin Duyurulması | <p>Özdeğerlendirmenin müşteri odaklı olduğunun ve sürekli iyileştirmeyi hedeflediğinin vurgulanması.</p> |
| | Özdeğerlendirmenin Uygulanması | <p>Belirlenen özdeğerlendirme planının ve yönetiminin uygulanması.</p> |
| | İyileştirme Planı Hazırlanması | <p>Gereğinde, farklı iş ünitelerinden gelen sonuçların konsolide edilmesi.</p> <p>Özdeğerlendirmede ele alınacak konuların saptanması.</p> <p>Önceliklerin belirlenmesi.</p> <p>Sorumlulukların ve hedeflerin belirlenmesi.</p> <p>Stratejik yön ve iyileştirme planının duyurulması.</p> |
| | İyileştirme Planının Uygulanması | <p>İyileştirme ekiplerinin kurulması</p> <p>Gerekli kaynakların sağlanması.</p> |

Kaynak: Özdeğerlendirme El Kitabı, KalDer, s.39.

Düzenli hazırlanmış bir özdeğerlendirme, özellikle girdi kriterlerinin değerlendirilmesinde sağlıklı sonuçlar vermektedir. Büyük kuruluşlardaki farklı iş birimleri tarafından hazırlanan formlar derlenerek kuruluşların ortak kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları saptanabilir. Böylelikle kuruluş, mevcut stratejisini gözden geçirme ve kuruluş çapında iyileştirme planı hazırlama fırsatını bulmaktadır.

4.2.3. Matris Şema Yöntemi

Bu yaklaşım İş Mükemmelliği Modeli çerçevesinde, kuruluşa özel bir başarı matrisinin oluşturulmasını içerir. Bu matris bir dizi başarı ifadesinin, 10'luk bir skalada değerlendirilmesini içerir. Her kuruluşun farklı yapıya sahip olmasına karşın, matris şema yaklaşımı kriterlerin anlaşılmasını daha pratik hale getirmekte ve değerlendirme için hızlı ve basit bir araç olmaktadır.

Matris şema yaklaşımı organizasyonun tüm seviyelerinde kullanılabilir. Yönetim takımı veya özdeğerlendirmenin gerçekleştirildiği iş biriminden kişilerden oluşan bir ekipte buna dahildir.

Yönetimin katılımı ve sürekli iyileştirmenin planlanması ve yürütülmesinde sahiplenmelerini sağlayan matris şema yaklaşımı dört adımlı bir süreçtir. Bu aşamalar şunlardır.

- Açılış
- Bireysel Planlama
- Uzlaşım Toplantısı
- Faaliyet Planlama

4.2.4. Pratik Uygulama Yöntemi

Bu yaklaşımın üstünlüğü, özdeğerlendirme uygulayacak iş biriminin yöneticilerinin faaliyetlere katılımını öngörmesidir.

Yöneticiler faaliyetleri sonucu bulgularını ve topladıkları verileri yönetim takımına sunmaktan sorumludurlar. Bu yaklaşım, özdeğerlendirmenin başlangıç aşamasında yönetim takımı içinde görüş birliği oluşmasını sağlamaktadır. Uygulamalarda sürecin iki deneyimli değerlendirici tarafından yönlendirilmesi önerilmektedir. Değerlendiricilerden birinin değerlendirilen birimden, diğerinin ise kuruluş içindeki başka bir birimden olması tavsiye edilmektedir.

Bu süreç beş adımdan oluşmuştur; eğitim, veri toplama, puanlandırma, iyileştirme planı hazırlığı ve gözden geçirme.

4.2.5. Eş Katılım Yöntemi

Bu yöntem ödül simülasyonu yaklaşımı ile pek çok benzerliğe sahiptir. Ancak, bu yaklaşım özdeğerlendirme gerçekleştirilen iş birimine bir yanda mevcut doküman, rapor, grafik benzeri malzemelerle başvuru yapma imkanı tanırken, diğer yanda gerçek ödül başvuru dokümanına yakın bir başvuru yapma konusunda tam bir özgürlük tanır.

İş birimi dışında eğitilmiş değerlendiricilerin iş birimi yöneticileri ile birlikte katılımını sağlayan bir yöntemdir. Değerlendiricilerin görevi yargılamak, tavsiyede bulunmak veya danışmanlık yapmak değil, kuruluşun objektif bir değerlendirmesini yapmaktır.

Kuruluşun katılımı ile yapısal bir saha ziyaretinin birleşimini puanlandırma ve geri besleme yüksek hassasiyete, kuruluşun yüksek derecede taahhüdüne ve değerlendiricilerin yüksek seviye bilgi edinilmesine olanak tanır.

Eş Katılım Yaklaşım Süreci şu aşamalardan oluşmaktadır.

- Başlama; Talebin gözden geçirilmesi, zamanlama, ekip seçimi,
- İş birimi üst yönetimi için seminer,
- Veri Toplama: Kuruluşun mevcut verileri, anketler,
- Gözden geçirme, planlama toplantısı,

- Saha Ziyareti ve veri toplanması,
- Puanlama ve uzlaşım,
- Sonuçların bildirilmesi,
- İyileştirme planı.

4.2.6. Anket Yöntemi

Bir diğer özdeğerlendirme uygulaması Anket Yaklaşımı'dır. Bazı kuruluşlarda Pratik Uygulama Yaklaşımı gibi kapsamlı özdeğerlendirme uygulamalarında daha yaygın veri toplanabilmesi amacıyla anket formları geliştirilebilir.

4.2.7. Alternatif Özdeğerlendirme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Kuruluşun güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerini anlamak kıyaslama konusunda önemli yararlar getirmektedir. Puanlar, diğer kuruluşlarla karşılaştırma ve zaman içindeki iyileştirmeyi ölçme konusunda gösterge olmaktadır.

Sonuç olarak özdeğerlendirme kuruluş içinde iyileştirme faaliyetlerini tesis etmek ve desteklemek amacıyla yararlanılan güçlü bir mekanizmadır. Ancak, özdeğerlendirme gerçekleştirilen kuruluşların veya birimin yöneticileri, iyileştirme planları yapma ve uygulama yönünde tam ve sürekli bir destek sağlamadığı sürece çabalar yararlı bir değişime yol açmayacaktır.

Daha önceki bölümlerde ele alınan farklı Özdeğerlendirme süreçleri, iş yükü gerekleri ve zamanlamaları bakımından farklılık gösterirler. Sonuçların kusursuzluğu ve doğruluğu yalnızca toplanan bilgilere bağlıdır.

Bu nedenlerle uygulanacak sürecin, özdeğerlendirmenin amacına uygun olması önemlidir. Örneğin, bazı kuruluşlar özdeğerlendirme puanlarını kıdemli yöneticilerin ikramiye veya performans ödemelerine yansıtmaktadır. Bu nedenle, özdeğerlendirme sonuçları güvenilir, doğru ve tekrarlanabilir olmalıdır.

Daha önce belirtildiği gibi Özdeğerlendirme uygulamanın tek bir doğru yolu yoktur. Kuruluşa uygun en iyi yaklaşımı seçmek için kuruluşun kültürü ve hedefleri dikkate alınmalıdır.

4.2.7.1. Ödül Benzetim Yöntemi

Anlatılan yaklaşımların muhtemelen en zaman kaybedici ve kaynakta yoğunlaşanı olmasına rağmen, çok geniş çaplıdır. Kalite Ödülü'ne başvuruların puanlama profilleriyle elverişli şekilde karşılaştırmasına olanak sağlayarak, en doğru puanlama profillerinden birini verecektir.

Yararları;

- Eğitimli değerlendirici ekibi tarafından hazırlanan, kuruluşun kuvvetli yönleri ve iyileştirilecek alanları ile ilgili bir liste ortaya konur. Bu liste iyileştirme faaliyetlerini yürütmek için kullanılır.
- Bilgileri yazma süreci, kuruluşun kültür ve performansını yansıtmaya açısından güçlü ve özlü bir yol sağlar. Yazılı bir rapor olduğu için önemli bir referans olarak kullanılabilir.
- İlk rapor tamamlandıktan sonra, takip eden raporlar, yüksek doğruluk ve tutarlılık derecesiyle oldukça kolay bir şekilde tamamlanır.
- Bilgi toplama sırasında katılım ve iletişim için mükemmel bir ortam sağlar. Tamamlandıktan sonra da kuruluşta çalışanlar, müşterileri, tedarikçileri ve kuruluşa ilgisi olan diğer kişiler arasında paylaşılacak mükemmel bir iletişim dokümanı olur. Gerçekten de bazı kuruluşlar, iş teklifleri yaparken, raporu pazarlamanın bir parçası olarak kullanırlar.
- Özdeğerlendirme sürecinin saha ziyareti bölümü ve değerlendirme ekibinin sunuşu iki önemli "katma değer" adımıdır. Çünkü yaygınlaştırılan konuların kontrol edilmesi fırsatını sağlamak ve değerlendiriciler raporlarında yorumlarının arkasındaki mantığı geniş ve detaylı bir şekilde anlatabilmektedirler.

Sakıncaları;

- Yönetim ekibi, işlerin birçoğunu delege etme fırsatını kullandığı için, daha az işin içindedir.

- Gerçek konuları kapsayan yaratıcı bir yazım egzersizi olarak görülebilir.
- İş mükemmelliğine doğru yolculuklarının ilk günlerinde olan kuruluşlar için bu yaklaşım özdeğerlendirmeye ilk teşebbüs olarak fazla iddialı olabilir.

4.2.7.2. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi

Bu sürecin bilgi toplama bölümü, ödül simülasyonu yaklaşımındaki kadar uzun olabilir. Ancak her kriter için bir sayfa olmak üzere özdeğerlendirme formu hazırlamak tüm ödül raporunun müsveddesini hazırlamaktan daha kolay ve daha az zaman kaybedicidir.

Yararları;

- İyileştirme faaliyetlerini yürütmek için kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar listesi oluşmaktadır.
- Kuruluşun kuvvetli ve iyileştirilecek alanlarının ve puanlarının baz alındığı kanıtların dokümanite edilmesine izin verir.
- Doğruluk açısından matriks şema yaklaşımından ziyade ödül simülasyonu yaklaşımına daha yatkın olan puanlama profilleri çıkarılabilir.

Sakıncaları; özdeğerlendirme formlarının toplanması, kuruluşun tümünü kapsamaz, sadece bir kesitin özetini yansıtır.

4.2.7.3. Matris Şema Yöntemi

Mevcut bir matris şemasının kullanıldığı bu yaklaşım ödül simülasyonu yaklaşımına göre daha az kaynak yoğunluklu ve kullanımı daha hızlıdır. Ancak bir kuruluş kendi matriks şemasını yaratmak isterse, kaynak ve zaman talebi oldukça artacaktır. Özellikle küçük ekiplerin kullanımı için uygundur.

Yararları;

- Kullanımı basit olup başlatmak için temel bilinçlendirme eğitimi yeterli olabilir.
- Kuruluştaki herkesin özdeğerlendirmeye katılımını sağlamak için kullanılabilir.

- Kriterleri anlamak için pratik bir yoldur.
- Gelişmeler hızla ve kolaylıkla değerlendirilebilir ve ilerleme görsel olarak izlenebilir.
- Bir sonraki aşamada ne yapılacağı da açıklıkla görülebilir.
- Ekip tartışmalarını ve ekip oluşturmayı yönlendirmek için iyi bir yaklaşımdır.
- Bir kuruluşun kendi matriks şemasını geliştirmekte yönetim ekibini işin içine katmak etkili bir süreç olabilir. Bu yaklaşım yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya ve ortak vizyonlarını ve buna ulaşmaya çalışırken her 9 kriterdeki adımlarını birleştirmeye zorlar.

Sakıncaları;

- “Ödül standardında” bir özdeğerlendirme sağlamaz: kuvvetli yönler ve iyileştirilecek alanlara ait listeler yapılmaz.
- Puanlandırma zor olabilir.

4.2.7.4. Pratik Uygulama Yöntemi

Gerekli olan kaynaklar bakımından bu yaklaşım, ödül simülasyonu sürecindeki kadar uzun sürmez, ancak ortalama olarak hem matris şema hem de anket yaklaşımlarından muhtemelen daha uzun sürer.

Yararları;

- Yönetimin, modeli anlaması ve bu konudaki kararlılıkları göstermeleri açısından muhtemelen en iyi yoldur.
- Yönetim ekibinin kuruluşun kuvvetli yönleri ve iyileştirilecek alanları hakkındaki tartışma ve uzlaşmaları, kuruluşun mevcut durumuna ortak bir bakış getirilmesine yardımcı olur. Bu durum yönetim ekibinin sonuçları sahiplenmesine yol açar ve bundan sonraki faaliyet planlarına öncelik verilmesini ve uzlaşımı kolaylaştırılır.
- Yönetim için bir ekip oluşturma ortamı yaratır.
- İyileştirme faaliyetlerini yürütecek kuvvetli yönlerin ve iyileştirilecek alanların bir listesi yapılır.

Sakıncaları;

- Ödül simülasyonu yaklaşımına göre daha az sağlam, daha az ihtimalli bir süredir.
- Riski yüksek bir yaklaşım olup, üst yönetimin özdeğerlendirmeye tümüyle hazır olduğu ve süreç açısından rahat olduğu zaman uygulanmalıdır. Uygulama öncesi, sürecin uygulama yöntemi ve davranış açısından uzlaşım sağlanması yararlıdır.
- Gerçekçi olmayan bir puanlamaya açıktır.

4.2.7.5. Eş Katılım Yöntemi

Zaman ve kaynak tahsisi açısından özdeğerlendirmeye geniş bir yaklaşım sağlama yönüyle ödül simülasyonu yaklaşımına benzer.

Yararları;

- Ödül simülasyonu yaklaşımı kadar sıkı kuralları yoktur. Özdeğerlendirme yapılan birimin tam bir rapor hazırlama zorunluluğu yoktur. “Sunuş” herhangi bir uygun şekilde yapılabilir.
- Sadece çalışan birimdeki kişilerin değil, kuruluşun diğer bölümlerindeki arkadaşlarının da katılımını sağlar. Bu durum, değerlendiriciler ve organizasyon için yüksek dereceli bir fonksiyonlar arası öğrenmeye yol açar.
- İyileştirme faaliyetlerini yürütmek için, kuvvetli yönler ve iyileştirilecek alanlar hakkında geniş bir liste yapılır.

Sakıncaları;

- Diğer bazı yaklaşımlardan daha fazla kaynak gerektirebilir.
- Birimlerin çalışma için gönüllü ve paylaşma için hazırlıklı olma derecesi, çalışmanın değerini sınırlayabilir.

4.2.7.6. Anket Yöntemi

Mevcut ve kanıtlanmış bir anket kullanıldığında bu yaklaşım en az kaynak isteyen ve kısa sürede tamamlanabilecek bir yaklaşımdır. Bir kuruluştaki kişilerin algılamaları hakkında bilgi toplamak için mükemmel bir yaklaşımdır.

Yararları;

- Kullanımı kolay olup başlatmak için temel bilinçlendirme eğitimi yeterlidir.
- Gönüllü olarak kuruluştaki birçok kişiyi ilgilendirebilir.
- Sonuçların sunuşu kolaydır.
- Sayısal sonuçları hesaplamak ve anlamak kolaydır.
- Sorulan sorular, kuruluşa uygun olarak hazırlanır.
- Kuruluşa, fonksiyon ve seviye bazına indirgenebilecek geri besleme sağlar.
- Yönetim ekibi için, yaygınlaşmaya daha dengeli bir bakış sağlamak üzere pratik uygulama yaklaşımı ile paralel olarak kullanılabilir.
- Birimlerdeki iyileştirme fırsatlarının ekipler arasında tartışılmasını kolaylaştırmak için kullanılabilir.

Sakıncaları;

- Bir kuruluştaki anketlerin çok fazla kullanılması, düşük bir kazançla sonuçlanabilir.
- Kuruluştaki herkes soruların anlamını anlamayabilir.
- Geniş dolaşım, bir kuruluş içindeki kişiler arasında beklentileri artırabilir.
- Bu yaklaşımın kullanımı dikkatli değerlendirme gerektirecektir.
- Anketler kişilerin ne düşündüğünü söyler, neden böyle düşündüklerini değil.
- Kuvvetli yönler ve iyileştirilecek alanlar listesi yapılmaz.
- Kalite Ödülü'ne başvuranların puanlama profilleri ile karşılaştırmaya uygun değildir.
- Doğruluk, sorulan soruların kalitesine bağlıdır.

4.3. DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA İŞ MÜKEMMELLİĞİ UYGULAMALARI

4.3.1. Liderlik

- Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu ulu önder M.Kemal ATATÜRK'ün ülkemiz için ortaya koyduğu hedef ve ilkeler tüm Denizaltı Filosu Komutanlığı mensuplarının gönülden paylaştığı asla taviz vermeyecekleri hedef ve ilkelerdir. Bu husus her rütbedeki personelin bir liderlik görevidir.
- Denizaltı Filosu Komutanlığı mensubu subay ve astsubaylar; Deniz Astsubay Hazırlama Okulu, Deniz Astsubay Güverte/Makine Sınıf Okulları ve Deniz Lisesi ile Deniz Harp Okulu ve Silahlı Kuvvetler Akademileri'nde temel bilimlerin yanında denizcilik meslek bilgisi ve geleceğin asker ve komutanları olarak birer lider olarak yetiştirilmektedirler,
- Türk Silahlı Kuvvetleri'nde TKY çalışmalarının başlaması ile birlikte Genelkurmay Başkanlığı tarafından kurulan bir çalışma gurubu tarafından günümüz değerlerine uygun olarak hazırlanan liderlik konulu prensip emri tüm birliklere dağıtılmıştır,
- Denizaltı Filosu Komutanlığı üst yönetimini oluşturan Filo Komutanı, Komodorlar, Gemi Komutanları, Şube Müdürleri, Gemi II.Komutan ve Başçarkçıları, TKY önemli mesafeler almış özel/kamu kuruluşlarının uzman/yöneticileri, akademisyenler, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı/Donanma Komutanlığı'nın koordinesinde davet edilerek eğitimler almaktadır,
- Liderliğin etkinliğinin gözden geçirilmesi maksadıyla Liderliğin Etkinliği Anketi çalışmaları yapılmış ve bu sonuçlardan yararlanılmaktadır,
- Tüm personelin Filo Komutanı ve Komodor'lara kolayca ulaşabilmeleri sağlamak maksadıyla, beraber yenen öğle yemekleri, toplantılar ve Happy Hour toplantı yöntemler kullanılmaktadır,

- Takdir ve ödüllendirme toplantıları kapsamında Kalite Çember sunumlarına üst yönetimin iştiraki, Bireysel Öneri ve Hizmet Ödülleri gibi yöntemlerle personelin başarıları takdir edilmektedir.

4.3.2. Politika ve Strateji

- Politika ve stratejilerin oluşturulmasında kuruluş ve kuruluş dışından toplanan bilgiler esas alınmakta, özellikle kıyaslama çalışmalarında bu bilgilerden yararlanılmaktadır,
- Kuruluşun vizyon ve misyonu TSK, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ve Donanma Komutanlığı vizyon ve misyonu ile paralellik sağlayacak şekilde düzenli kendi görev ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulmuştur,
- Her seviyedeki komutanlardan, tüm personelin yapmakta olduğu işlerle ilgili olarak inisiyatif sahibi olmalarını sağlamaları istenmektedir.

4.3.3. Çalışanların Yönetimi

- İnsan kaynaklarının Yönetimi 1997 yılından itibaren kilit süreçler arasındadır.
- İlki 1997 yılında olmak üzere uygulamaya başlanan Personelin Memnuniyeti Anketi her yıl uygulanmakta ve çıkarılan sonuçlar tüm personel yayınlanmakta, alınması gerekli tedbirler yapılan iş planına paralel olarak alınmaktadır,
- Personelin değerlendirilmesinde liyakatı esas alan bir politika 1997 yılında belirlenerek bu husus tüm personele duyurulmuş ve personel seçimi bu esaslar dahilinde yürütülmektedir,
- Personelle ilgili tüm kayıtlar bilgisayar ortamında saklanmakta; doğru bilgiye ihtiyaç duyulduğunda hızlı bir şekilde ulaşabilmeye imkan verecek şekilde sürekli güncelleştirilmektedir,
- Tüm personelin tüm bilim dallarında master ve doktora eğitimleri için teşvik edilmekte, personelin lisan eğitimleri için Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından açılmakta olan kurslara her yıl imkanlar

ölçüsünde azami miktarda personel tefriki için her türlü girişim yapılmakta, personelin özel çalışma yapması, kurs alması teşvik edilmektedir,

- Daha çok Subay'ın akademi sınavların başarılı olabilmesi için Filo bünyesinde mevcut personelden istifade ile özel eğitimler istekli personelin iştirak ettiği özel eğitimler planlanmakta, bu konuda özellikle son 1-2 yıldır pozitif sonuçlar elde edilmektedir,
- Bireysel öneri sistemi ile 1998 yılında kurulmuş olup tüm personel özellikle kendi çalışma alanları ile ilgili diledikleri konularda öneri verebilmektedir,
- Sürekli eğitim prensip olarak tüm rütbe ve sınıflarda mevcut eğitim merkezi imkanları da kullanılarak yürütülmekte ayrıca mobil eğitim timleri kurularak yerinde eğitim yöntemi uygulanmaktadır,

4.3.4. Kaynaklar

Mali kaynakların yönetilmesi kapsamında;

- Tüm harcamalar, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın yayınlamış olduğu Bütçe Uygulama Emri gereğince yapılmaktadır.
- Tasarruf tedbirleri ile ilgili üst makamlar tarafından yayınlanmış emirler aynen yerine getirilmektedir.
- Hizmetlerin birleştirilmesi bir planlama faktörü olarak devamlı gözönünde bulundurulmaktadır

Bilgi kaynaklarının yönetilmesi kapsamında,

- Tüm ofislerde ilgili personelin kullanımı için kişisel bilgisayarlar bulunmaktadır.
- Bilgide kalitenin sağlanması için Silahlı Kuvvetler çapında işletilen bilgisayar ortamındaki iletişim ve NETWORK gibi sistemlerden yararlanılmaktadır.
- Bilgi sistemlerinin güvenliği ve etkinliği için görevli uzman personel tarafından, tüm kullanıcı personele periyodik eğitimler vermektedir.

Tedarikçi ilişkileri ve malzemelerin yönetilmesi kapsamında;

- Denizaltı Özel İhtisaslı personelin yetiştirilmesi için tek kaynak olan Denizaltı Eğitim Merkezi Komutanlığı'nın ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi ile teçhizi,
- Bu sistemin sürekli iyileştirmelere esas teşkil edecek şekilde işletilmesi,
- Bu konuda üst yönetimin desteğinin sürekli gösterilmesi,
- Dış piyasa alımları ile temin edilen malzemelerin temini için çok ihtiyacı karşılayacak en iyi seçimin yapılabilmesi maksadıyla mevcut usuller dahilinde detaylı araştırma ve planlamaların yapılması,

Binalar, donanım ve diğer kolaylıkların yönetilmesi;

- Binaların bakım, tutum ve temizliğinin titiz bir şekilde yapılarak etkin kullanımının sağlanması ve ömürlerinin uzatılması amaçlanmaktadır.
- Bahçe bakım ve temizliğinde sade ve temizlik esas teşkil etmektedir.

Teknoloji ve entellektüel mülkiyetin yönetilmesi;

- Dünyadaki yeni ve gelişmekte olan teknolojiler çeşitli kaynaklardan takip edilmektedir.
- Yapılan görevlerle ilgili olarak dünyadaki teknolojik değişimleri takip etmek maksadıyla oluşturulan çalışma grupları, yeni teknolojileri takip etmekte, sürekli kıyaslama yapılmakta bu hususta yıllık planlamalara ışık tutacak teklifler zamanında üst makama gönderilmektedir,
- Tüm personele yönelik hazırlanan Subay ve Astsubay mesleki gelişim paternleri, şahısların kariyer planlamasına ışık tutmaktadır.

4.3.5. Süreçler

- Kilit süreçlerin belirlenmesi sırasında süreçlerin stratejiler üzerindeki etkileri ve iyileştirme gereksinimleri göz önünde bulundurulmaktadır.
- Süreç Yönetim Sistemi dahilinde 12 ana süreç ve bunlara bağlı 70 adet alt süreç belirlenmiştir.
- Denizaltı Filosu Komutanlığı bağlı Denizaltı Eğitim Merkezi Komutanlığı'nda filo temel süreçlerine bağlı olarak tespit edilen süreçler ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi ile tüm alt süreçler

dokümanite edilmiş olup, sistematik olarak performans kayıtları tutulmaktadır.

- Süreçlerin daha iyi anlaşılıp takip edilebilmesi için alt süreç diyagramları ve süreç haritalarından yararlanılmaktadır.
- Süreç sorumluları performans ölçümleri için süreç göstergelerini (kalite, maliyet, zaman, iş emniyeti, motivasyon, vb.) sürekli takip etmekte bunların yansısıra periyodik raporlardaki çeşitli göstergelerden da yararlanılmaktadır.
- Süreç İyileştirme Timleri, süreçlerin mevcut durumunu değerlendirmekte, iyileştirme yöntemini belirlemekte ve iyileştirme çalışmalarını yürütmektedir.
- İyileştirme çalışma ekiplerinin oluşturulması sırasında personelin kendi isteğiyle hareket etmesi temel alınmakla birlikte,
- NATO üyesi ülkelerdeki mevcut uygulamalar sürekli takip edilmekte ve kıyaslama çalışmalarında kullanılmaktadır.

4.3.6. Müşteri Memnuniyeti

- Temel değerleri arasında yer alan “müşteri memnuniyeti” kavramından hareketle her yıl yapılmaya başlanan Personel Memnuniyeti Anketi sonuçlarından da faydalanılarak iyileştirmelere yönelik iş planları hazırlanıp uygulanmaktadır,
- Genelkurmay Başkanlığı tarafından 1999 yılı içerisinde hiç kaza-olay olmayan birlik olarak seçilmiştir.

4.3.7. Çalışanların Tatmini

- 1997 yılından itibaren her yıl yapılmakta olan Personel Memnuniyeti ve Beklentileri anketi uygulanmaktadır.
- Anket kriterleri önem dereceleri ve personelin kriterlere ilişkin algılamaları ölçümlenmektedir.
- Uygulanmakta olan Personel Memnuniyeti ve Beklentileri anketinden çıkan sonuçlar doğrultusunda iyileştirme planları hazırlanıp uygulamaya konulmaktadır.

- Personele eğitim konusunda, Dz.K.K.İç Kurslar Planında belirtilen kurslar haricinde, Denizaltı Eğitim Merkezinde oryantasyon eğitimleri verilmektedir.
- Birlik imkanları ile mesai saatleri haricinde personelin yabancı dil bilgi seviyesini artırmak maksadıyla 10'ar kişilik sınıflarda iki grup halinde İngilizce dil kursları planlanıp icra ettirilmektedir.
- Tüm personelin bilgisayar programlarını kullanabilmeleri için oluşturulan plan dahilinde bilgisayar operatör kursları planlanıp icra ettirilmektedir.
- Personelin kariyer beklentilerine cevap verebilmek için bilgilendirme toplantıları, seminerler ve konferanslar planlanıp icra ettirilmektedir.
- Özellikle atama dönemlerinde personelle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda personelin beklenti ve istekleri öğrenilmekte ve bu husus yapılacak atamalarda göz önüne alınmaktadır.
- Birlik sınırları içerisinde istekli personelin spor yapabilmesine imkan sağlayacak kondisyon merkezi ve mini futbol, basket ve voleybol sporlarının yapılabileceği bir çim halı saha personelin istifadesine sunulmuş, periyodik olarak turnuvalar şeklinde organizasyonlar yapılarak personelin spor yapması teşvik edilmektedir,

4.3.8. Toplum Üzerindeki Etki

- Toplum üzerindeki etkinin ölçülebilmesi için özellikle yeni katılan kursiyer Subay ve Astsubaylara anketler uygulanmaktadır,
- Mevcut tesislerde evsel atıkların artırılabilirdiği bir arıtma tesisi mevcuttur. Gemilerdeki evsel atıklar denize atılmamakta, yapılan bağlantılar vasıtasıyla tesislerde arıtılmaktadır,
- Üst makamlar tarafından uygun görülen Sivil Toplam Örgütlerine, personel isteğine bağlı yardım kampanyaları düzenlenmektedir. Yapılan bu kampanyalara personelin yoğun katılımı dikkate değer bulunmaktadır.
- Toplam Kalite Yönetimi alanındaki yapılan uygulamalardan kazanılan deneyimler, her yıl Donanma Komutanlığı bünyesinde düzenlenmekte

olan Süreç İyileştirme Grupları Paylaşım Konferansına iştirak edilmektedir.

- Kısa süreli olarak filo bünyesinde askerlik hizmetini yerine getiren er/erbaşların sivil hayata nitelikli insan olarak hazırlanmalarını sağlamak maksadıyla meslek edindirme eğitimleri verilmektedir,

4.3.9. İş Sonuçları

- 1997 yılında kadar personel denizaltı gemilerinde ortalama görev süresi olan 17-21 yıl, oluşturulan uzun vadeli personel temin ve yetiştirme planı çerçevesinde 13-15 yıla indirilebilmiştir.
- Üst makamlar tarafından yapılan denetlemelerde birliğin her düzeydeki hazırlık durumlarının (personel, materyal, idari vb.) çok iyi durumda olduğu tespit edilmiştir.
- Son iki yıl içerisinde kayda değer hiçbir kaza-olay olmamıştır.
- Eğitimde etkinliği artırmak üzere Bilgisayar Destekli Eğitim dershanesi tesis edilmiş ve yazılımları birlik personeli tarafından yapılarak kullanılabilir hale getirilmiştir.
- Özel ihtisas sahibi personelin yetiştirilmesinde çok önemli işlevi olan Denizaltı Eğitim Merkezi Komutanlığı, TSE 9002 Kalite Belgesini 2000 yılında almıştır.
- Her ay yayınlanmakta olan “Periskop” dergisi ile tüm personelin bilgi ve tecrübelerinin paylaşımına ve çok yönlü iletişime imkan verilmektedir.
- Düzenli olarak yapılmakta olan “Happy-Hour (Kokteyl)” uygulamaları personelin morali üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.
- İstenildiği anda doğru bilgiye süratli bir şekilde ulaşabilmek maksadıyla personele ait bilgiler tüm hazırlanan bir paket programla bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

- Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda TKY uygulamaları başıldığı tarihten bu yana küçük rütbelerdeki 30 subay ve 75 astsubaya Süreç Geliştirme eğitimi verilmiştir. Özel sektörde TKY çalışmalarında önemli mesafeler almış kurum/kuruluşlardan eğitim desteği alınmış bu kapsamda 12 astsubayın Çember Lideri Eğitimi alması sağlanmıştır.
- Kurulan çalışma grupları halen yürürlükte bulunan 13 doküman güncellenmiştir.
- Personelin yaratıcılığında istifade edebilmek için oluşturulan "Bireysel Öneri Sistemi" ile, belirlenen esaslar dahilinde her konudaki fikirlerini yazabildiği ve uygun görülenlerin uygulanabildiği sisteme katılım her geçen gün önemli düzeyde artmaktadır.
- Meydana gelen arızaların giderilmesindeki yapılan çalışmalar/uygulanan yöntemler bilginin paylaşımı prensibi esas alınarak tüm birliklere yayınlanmış ve aynı arızaların meydana gelmemesi için süreçlerde uygulanması gereken tedbirler belirtilmiştir. Geçen yıllara nazaran sistemlerin gayri faal kalmamalarında önemli sayılabilecek iyileşmeler sağlanmıştır.
- Bölgeler arası atamalarda daha önce % 21 olan oran yapılan planlamalarla %14'e düşürülmüş ve bu şekilde personele ödenen harcırah ve yolluk ödemelerinden genel bütçeye kayda değer bir katkı sağlanmıştır.
- Gemilerin hareket planlamalarında mümkün olduğu takdirde görevlerin birleştirilmesi esas prensip olarak uygulanmakta, münferit gemi görevlendirilmesi yapılmamakta, önemli bir gider kalemi olan yakıt tasarrufunu sağlayacak iktisadi sürat kullanılmaktadır.
- Eğitim atışlarında yerli üretimi olan mühimmatın kullanılması uygulaması ile döviz giderlerinde önemli tasarruf sağlanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

SONUÇ

Dünyada hızla yaygınlaşan rekabet ortamı, şirketlerin yönetim anlayışını temelden değiştirmiş ve değiştirmeye de devam atmaktadır. Çünkü artık şirketlerin hangi ürün ve hizmetleri ortaya koyacağını, bu ürün ve hizmetlerin hangi özelliklere sahip olacağını, satış fiyatının ne olacağını ve ne şekilde sunulacağını dış koşullar belirlemektedir. Müşterinin bitmez tükenmez istekleri ve rakiplerin sürekli olarak yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeleri, mevcutları sürekli olarak geliştirmeleri, sürekli olarak daha kaliteli ve daha ucuz bir şekilde bunları sunmaları, şirketleri sürekli olarak farklı bir şeyler yapmaya ve yeni arayışlara itmektir. Önceleri şirketler düzeyinde ele alınan bu çalışmalar daha sonra bölgesel ve milli rekabet endişeleri ile ulusal ve uluslararası organizasyonlar düzeyinde ele alınmaya başlanmıştır.

Bu anlamda yapılan çalışmalar öncelendiğinde TKY'nin çağımızın son yüzyılına damgasını vurduğunu söyleyebiliriz. Son yirmi beş yıl içerisindeki ticari gelişmelere bakılırsa Japon şirketlerinin genelde çok yüksek bir performans sergilediği görülmektedir. Bunun nasıl sağlandığını ayrıntılı biçimde inceleyenlerin keşfettiği gibi, başarının temelinde bu şirketlerin TKY'ni uygulamaları yatmaktadır. Bugün artık Amerika, Avrupa ve diğer kıta ülkelerinde birçok şirket TKY'ni uygulama gayreti içerisinde.

Bu organizasyonlar mevcut çalışmaların daha iyi yapılabilmesi için modeller geliştirmiş, konunun tanıtımı ve bu konudaki bilinci arttırmak için gayret sarfedilmiştir. Geliştirilen modeller üzerinden prestijli ödüller içeren yarışmalar düzenleyerek bu konunun yaygınlaştırılması ve daha iyi yapılması konusunda önemli adımlar atılmıştır. Bu çalışmada ele alınan İş Mükemmelliği Modeli, Avrupa devletlerinin yukarıda bahsedilen ihtiyaçtan dolayı biraraya gelmesi neticesinde oluşturdukları Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından ortaya koyulmuştur.

İş Mükemmelliği Modeli, müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplumun kuruluşu olumlu olarak algılamasının, liderlik yaklaşımı, enerjik politika ve stratejiler, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin yönetimi ile mümkün olduğunu göstermektedir. Nihayetinde, iş sonuçlarında mükemmelliği getiren de budur. Modelin her unsuru, kuruluşların toplam kalite yönündeki ilerlemelerini değerlendirebilecekleri bir kriteri temsil etmektedir. Model bir reçete değildir ve organizasyonun gözle görülür bir mükemmelliğe ulaşabilmek için seçebileceği birçok yaklaşım olduğunu kabul eder. Modeli destekleyen bazı kavramlar vardır ki, bunlar hep birlikte TKY'nin ana kurallarını şekillendiren bir dizi faaliyeti öne çıkarmaktadır. Bu ilkeler, müşteri üzerinde odaklanmak, liderlik ve amaçta tutarlılık, güvene dayalı tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi, kuruluşun çalışanlarının gelişimi ve katılımı, verilere ve sistemli yönlendirilen süreçlere dayalı faaliyetler, sürekli iyileştirmeye ve yenilenmeye adanmışlık, toplumsal sorumluluk duygusu ve iş sonuçlarında başarılı performans üzerinde yoğunlaştırmaktır.

İş Mükemmelliği Modeli ile iş sonuçlarında mükemmeli yakalamak üzere sürekli olarak daha iyiye gitmeye ve bunun için sürekli iyileştirmeye dayalı bir sistem hedeflenmiştir. Şirket politika ve stratejilerinden iş sonuçlarına kadar 9 temel kriter üzerinde geliştirilen bu modeli uygulayan şirketlerin zaman içerisinde iş sonuçlarında ciddi gelişmeler meydana getirdiği ve rakiplerden öne geçtiği görülmektedir. Bu model sürekli olarak günün ihtiyaçları göz önüne alınarak sürekli olarak geliştirilmektedir.

Modelin bir organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için en önemli aşama özdeğerlendirmedir. Bu şekilde organizasyon güçlü ve iyileştirilmesi gereken alanlarını tespit edecektir. Organizasyonlar farklı özelliklerine ve hedeflerine göre birçok değişik bakış açısından değerlendirilebilir. İş Mükemmelliği Modeli ve Özdeğerlendirme uygulaması mukayese edilebilir sonuçlar elde edilmesi açısından oldukça faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçen Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda bu güne kadar yapılan çalışmalar incelenmiştir. Denizaltı Filosu Komutanı Amiral'in TKY felsefesinin filo bünyesinde uygulanması konusundaki gösterdiği kararlılık ve destek başarı sağlanması için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir. Filo komutanı Amiral'in bu kararlılık ve desteği bizzat eğitim almak, filo vizyonunun geniş bir katılımı ile belirlenerek çalışanlarla paylaşılması, kalite önceliklerini ve politikasını açıklaması ve uygulamalarda bu hususun göz önünde tutulması ile göstermektedir.

Personelin yaptığı işe kendi yaratıcılığını katmasını temin etmek üzere geliştirilen Bireysel Öneri Sistemi katılımının sağlanması ve çalışanların fikirlerinin yönetim açısından ne kadar değerli olduğunu gösteren bir uygulama olarak yer almaktadır. Çalışanların sadece verilen emirleri yerine getiren personel olmaktan çıkarılması, düşünüp teklifte bulunabilen, araştırıp fikir üretebilen vizyon sahibi kişiler olmasını sağlayacak insan odaklı bir yönetim tarzı sergilenmektedir.

Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda TKY uygulamaları ile filonun yaptığı görevlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenenlerin (müşteriler) memnuniyetinin ancak ve ancak görevin yerine getirilmesinde verimlilik ve etkinliği sağlayacak personelin memnuniyeti ile sağlanabileceğine inanılmaktadır. Bu açıdan çalışanların memnuniyeti her yıl yapılmakta olan Personel Memnuniyeti Anketleri ile ölçümlenmekte ve gerekli iyileştirmeler için alınan sonuçlara bağlı olarak iyileştirme planları yapılmaktadır.

İş mükemmelliği ölçütleri esas alındığında iyileştirmeye açık alanlar olarak tespit edilen hususlar şunlardır:

- 17 Ağustos 1999 tarihinde meydana gelen deprem nedeniyle aksayan personel kalite eğitimleri alternatif plan geliştirilerek uygulamaya konulmalı ve kaybedilen zamanı telafi edecek tedbirler alınmalı,

- Belirlenen temel ve alt süreçlerden hiç iyileştirme yapılmayan hususlar olduğu görülmüş olup, özellikle teknik ve lojistik konulardaki iyileştirmele ağırlık verecek süreç geliştirme timlerinin kurulması teşvik edilmeli,
- Üniversite ve uzman kuruluşlarla temas kurularak bilgi üretebilecek bilimsel araştırmalara ortam sağlanmalı ve ihtiyaçlar paralelinde projeler oluşturulmalı,
- Gayri faal olan cihaz /sistemlere ait istatistiki bilgiler toplayıp, önlemeye dönük çözümler üretebilecek çalışma gruplarının/süreç geliştirme timlerinin kurulması sağlanmalı,
- Denizaltı gemilerinde görevli personelin çalışma koşullarına bağlı olarak zaman içerisinde ortaya çıkabilen sağlık problemlerine neden olan faktörlerin belirlenerek iyileştirilme çalışmalarının yapılması.

Sonuç olarak Denizaltı Filosu Komutanlığı'nda TKY önemli bir kültür değişimine sebep olmakta ve dünyadaki uygulamalar da dikkate alınarak kendi bünyesine uygun bir sistem kurulmuştur. Birliğin kendisinden beklenen görevleri en etkin ve verimli şekilde yerine getirme kararlılığı tüm çalışanları ile paylaşılmaktadır. Denizaltı Filosu Komutanlığı'nın; eğitimli, moral motivasyonu tam, geleceğe dönük kişisel vizyonu olan personeli ve gelişmeye açık en değerli varlığı çalışanlarıdır. Bu husus yapılan tüm çalışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Denizaltı Filosu Komutanlığı personeli uzun süre aynı birlikte görev yapması nedeniyle; filo vizyonunun paylaşımı, politikaların benimsenmesi ve idamesi, personel arasındaki saygıyı esas alan disiplinli bir çalışma ortamı ile birliğini gelecekte çok daha iyi bir noktaya taşıyabileceği değerlendirilmiştir.

KAYNAKLAR

1. AKDEMİR Ali, “**Vizyon Yönetimi**”, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998.
2. AKDOĞAN Asuman, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Beşinci Ergonomi Kongresi: Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, İstanbul, 1995.
3. AQUAYI Rafeal, “**Japon Mucizesinin Mimarı: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı (Çev: Kaan Tunçbilek)**”, Form Yayınları, İstanbul, 1994.
4. BALRA Ralpa, “**Putting Quality Circles to Work**”, Mc.Grown Hill Book Company, 1983.
5. BOZKURT Rıdvan, “**Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi**”, Verimlilik Dergisi, S:1, Ocak 1994.
6. BOZKURT Rıdvan, “**Toplam Kalite Kontrolü**”, Önce Kalite Dergisi, S:6, 1994.
7. BOZKURT Rıdvan, ODAMAN Aynur, “**ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, MPM Yayınları: 549, Ankara, 1995.
8. ÇELİK Cafer, “**Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü**”, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, 1993.
9. ÇETİN Canan, “**Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontor Çemberleri ve Uygulamadan Bir Örnek**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1998.
10. DEMING Edward, “**Krizden Çıkış**”, Arçelik-KALDER, İstanbul, 1998.
11. DEMİRDÖĞEN Osman, “**Kalite Çemberleri**”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt:10, S:1-2, Erzurum, 1993.
12. DEWAR L.Donald, “**Quality Circles Guidebook How to Install Quality Circles In Your Organization**”, Red Blutt, California USA, 1984.
13. DİCLE Ülkü, “**Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**”, MPM Yayını, No.320, İkinci Baskı, Ankara, 1989.
14. DRENSEK Robert, GRUBB B.Fred, “**Kalite Anlayışı; Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Başarılı Olmuş Bir Şirketin Deneyimleri**”, Bizden Haberler Özel Eki, 1995.

15. ECZACIBAŞI Bülent, “**Önce Siz Değişmelisiniz**”, Önce Kalite Dergisi, S:2, 1993.
16. EFİL İsmail, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No.110, Bursa, 1995.
17. EREN Erol, “**Yönetim ve Organizasyon**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996.
18. ERSUN Bülent, “**Kalite Sistemi Uygulamalarında Türkiye’ye Özgü Faktörler, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**”, Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi Yayınları, İTÜ, İstanbul, 1994.
19. ERSEN Haldun, “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**”, İstanbul, 1997.
20. ESİN Alp, “**Kalite Sistem Anlayışı 1993 Sanayi Kongresi Bildirilen Kitabı:Yeni Üretim Süreci Perspektifinde Kalite ve Türkiye’de Durum**”, T.M.M.O.B. Yayınları, Ankara, 1993.
21. GÖZLÜ Sıtkı, “**Endüstriyel Kalite Kontrolü**”, İTÜ Matbaası, İstanbul, 1990.
22. GÜRLEK Bilgihan, “**Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi**”, Önce Kalite Dergisi, S:15, 1995.
23. HARDJUNA T.W., HAVE S.Ten, HAVE W.D, “**Mükemmele Ulaşmanın Yolları**”, İpek Kağıt, İstanbul, 1997.
24. HARVEY Mackay, “**İş Hayatında Köpek Balıkları İle Yüzmek (Çev: Hasan ÇAĞATAY)**”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1993.
25. IMAI Masaaki, “**KAİZEN: Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**”, BRISA, 1997.
26. JURAN M.Joseph, “**Quality Control Handbook**”, Mc.Grown Hill Book Company, Newyork, 1962.
27. KAVRAKOĞLU İbrahim, “**Toplam Kalite Yönetimi**” 3 bs., KalDer Yayınları, İstanbul, 1992.
28. KAVRAKOĞLU İbrahim, “**Kalite Güvence ve ISO 9000**”, 2.Bs., KalDer Yayınları, 1993.

29. KAVRAKOĞLU İbrahim, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, KalDer Yayınları, İstanbul, 1994.
30. KAVRAKOĞLU İbrahim, “**Başarı Motivasyon, Kalite İlişkisi**”, Önce Kalite Dergisi, S:14, 1992.
31. KOVANCI Ahmet, “**Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin rolü**” I.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri II, Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, 1995.
32. ÖRCÜNÜS Ali Rıza, “**Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KalDer Toplam Kalite Modeli**”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1995.
33. ÖZGEN Hüseyin, “**Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi**”, TSE Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, Ankara, 1996.
34. ÖZTÜRK Nursel, “**Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi**”, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, 1993.
35. ÖZEVREN Mina, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, ALFA Basım Yayım Değitim, İstanbul, 1997.
36. PAKDEMİR Işıl Mendes, “**İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci Vakalar**” Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1992.
37. PEKER Ömer, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme**”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, MPM Yayınları, İstanbul, 1995.
38. PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, “**Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**”, MPM Yayınları, Ankara, 1997.
39. PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık**”, Verimlilik Dergisi, 1995.
40. SASAKI Naota, “**Japonya’da Sanayi Yönetimi ve Kalite Kontrolü**” (Çev: **Bahadır Akın**), İstanbul Sanayi Odası Yayını, İstanbul, 1991.
41. SHOJA Shiba, ALAN Graham, DAVID Walden, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Bizden Haberler Dergisi Özel Eki, 1995.
42. ŞİMŞEK Muhittin, “**Kalite Yönetimi**”, MÜ Yayını No.584, İstanbul, 1996.
43. SULLIVAN Gordon, HARPER Michael, “**Ümit Bir Yöntem Olamaz**” (Çev: **Ayşe Bilge Dicleli**), İstanbul, 1997.

44. TOKTAMIŞOĞLU Murat, “**Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik**”, Sağlık Yönetimi Hizmetlerinde Değişen Anlayış ve Politikalar Sempozyumu, Ankara, 1994.
45. TÜRKMEN İsmail, “**Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler**”, Verimlilik Dergisi Özel Sayısı, 1995.
46. TÜRKMEN İsmail, “**Kobilerde TKY Amaçlı Katılımcı Yönetim ve Örgüt Geliştirme**”, 6. Ulusal Kalite Kongresi, Tebligler ve Özgeçmişler, İstanbul, 1997.
47. UZUNÇARŞILI Ülkü, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Tatmini**”, I.Sistem Mühendisliği Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri II, Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, 1996.
48. YENERSOY Gönül, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
49. YILDIZ Semih, “**Kalite Kontrol Çemberleri**”, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Cilt.XI, No.2, İstanbul, 1982.
50. YUMAK Hüseyin, “**Toplam Kalite İçinde Yönetimin Rolü**”, Önce Kalite Dergisi, S:7, 1994.
51. -----, “**Malcolm Baldrige Ödülü Değerlendirme Kategorileri**”, Bizden Haberler Dergisi Özel Eki, 1993.
52. -----, “**ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, KOSGEB Kalite Notları.
53. -----, “**Türk Silahlı Kuvvetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Direktif No.1**”, Genelkurmay Başkanlığı yayını, Ankara, 1997.
54. -----, “**Eğitim ve Öğretim Prensipleri Emri No.23-7**”, Ankara, 1999.
55. -----, “**Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Direktif**”, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı yayını, Ankara, 1998.
56. -----, “**Denizaltı Filosu Komutanlığı Kalite Cep Kitabı**”, Kocaeli, 1998.
57. -----, “**Özdeğerlendirme El Kitabı**”, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998.
58. -----, “**Denizaltı Filosu Komutanlığı Bireysel Öneri Dokümanı**”, Kocaeli, 1998.
59. -----, Denizaltı Filosu Komutanlığı Personel Şube Müdürü Dz.Bnb.Hakan ONUR ile 15.06.2000 tarihinde yapılan görüşme.

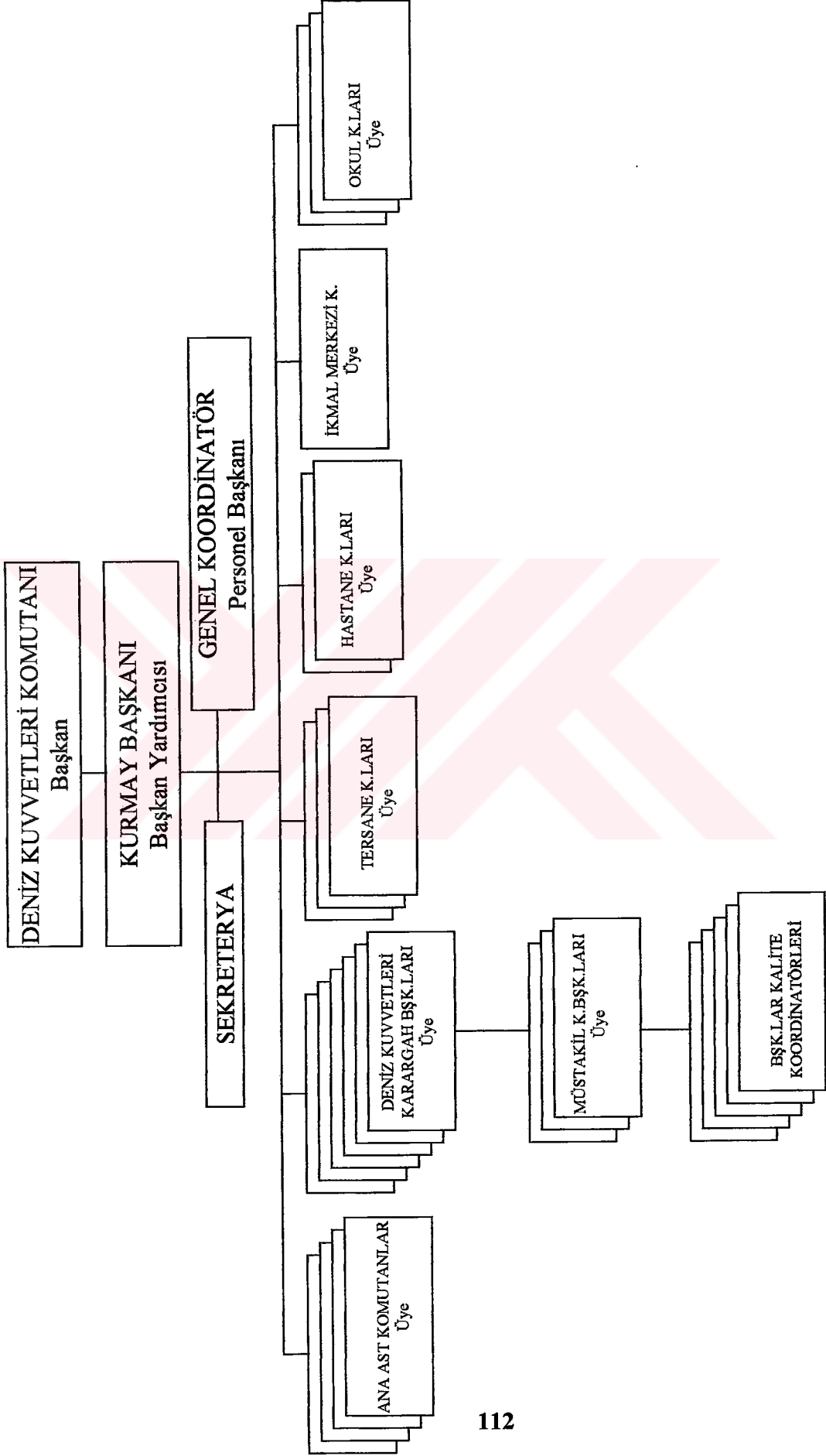
EKLER

| | | | |
|------|---|--|-----|
| EK-1 | : | Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Kalite Konseyi..... | 112 |
| EK-2 | : | Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Kalite Yönetim Kurulu..... | 113 |
| EK-3 | : | Denizaltı Filosu Komutanlığı Genel Yönlendirme Komitesi..... | 114 |
| EK-4 | : | Denizaltı Filosu Komutanlığı Kalite Yürütme Kurulu..... | 115 |
| EK-5 | : | Denizaltı Filosu Komutanlığı Vizyon ve Misyonu..... | 116 |
| EK-6 | : | Denizaltı Filosu Komutanlığı Kalite Politikası..... | 117 |
| EK-7 | : | Denizaltı Filosu Komutanlığı Kalite Öncelikleri..... | 118 |
| EK-8 | : | Denizaltı Filosu Komutanlığı Temel Değerleri | 119 |

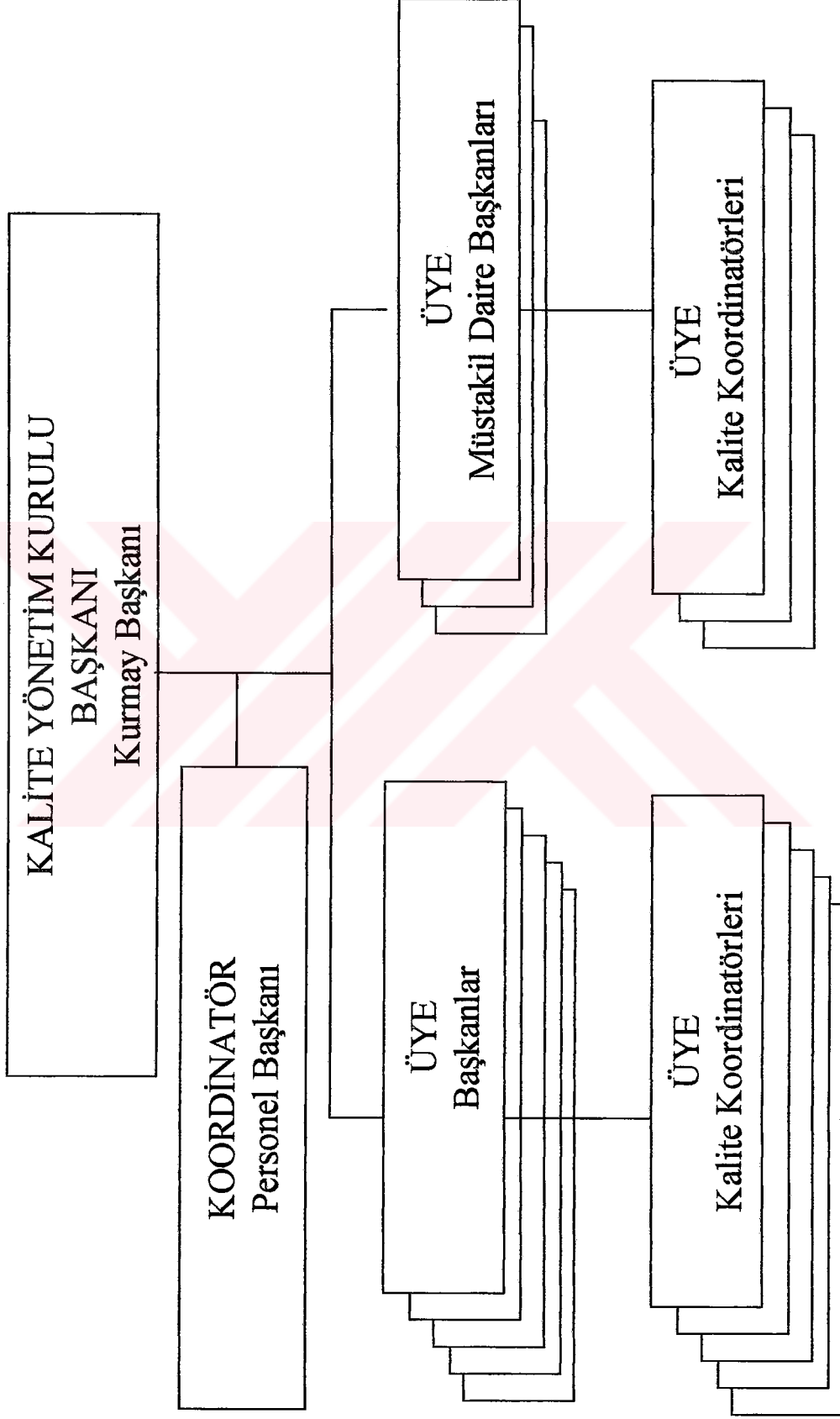


DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI KALİTE KONSEYİ

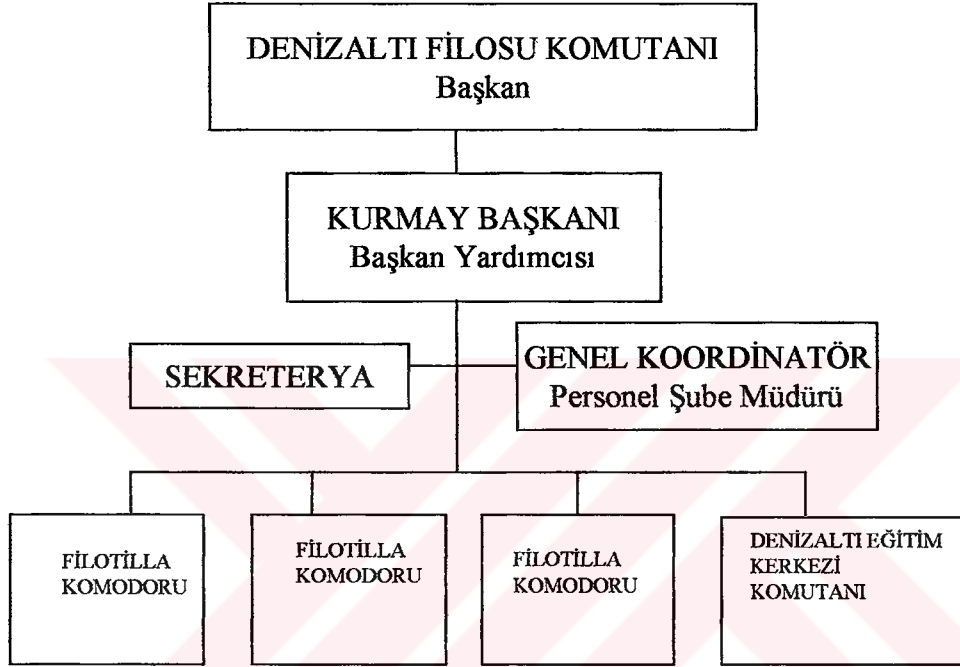
ORGANİZASYONU



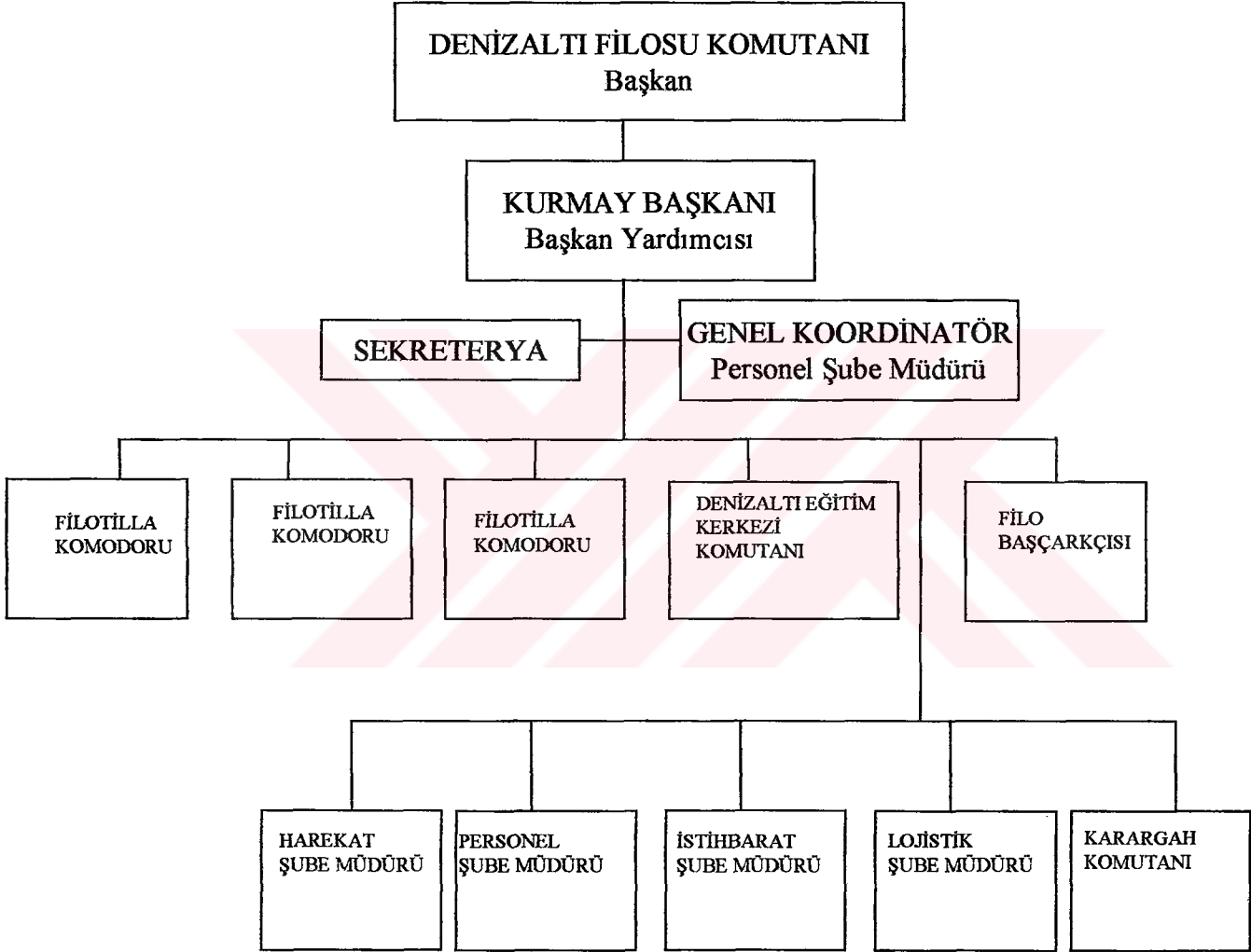
DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI KALİTE YÖNETİM
KURULU ORGANİZASYONU



DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI GENEL YÖNLENDİRME KOMİTESİ



DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI
KALİTE YÜRÜTME KURULU



DENİZALTI FİLOSU
KOMUTANLIĞI'NIN

MİSYONU

Barışta ve savaşta, her türlü şartta, verilecek görevleri mutlak başarı ile icra etmektir.

VİZYONU

Denizaltı Filosu Komutanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri içerisinde stratejik bir güç olarak; Yüksek teknolojiye sahip, vurucu gücü yüksek denizaltı gemileri, kişisel ve mesleki eğitimi tam, moral gücü yüksek personeli, başarılı, etkin görev icrası ve her alanda öncü uygulamaları ile; 21 nci yüzyıla girerken, bölgemizde caydırıcı gücü yüksek, kendi alanında en güçlü ve en etkili olacaktır.

KALİTE POLİTİKASI

EK-6

KİŞİSEL VE EKİP OLARAK İCRA ETTİĞİMİZ BÜTÜN GÖREVLERİN DAİMA BAŞARILI OLMASI, HER BAKIMDAN TAKDİR EDİLMESİ VE YAPTIĞIMIZ HER İŞİN KALİTELİ BULUNMASI VE ÇOĞU ZAMAN TERCİH EDİLMESİ TÜM DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI MENSUPLARININ GURURUDUR.

BU GURURU HAKKIYLA YAŞAYABİLMEK VE TAŞIYABİLMEK İÇİN, HER ZAMAN BİRBİRİNE SAYGILI VE KALİTE ANLAYIŞINA SAHİP BİR EKİP OLARAK ÇALIŞMA BİLİNCİNİ, HER KADEMEDE SAĞLAMALI VE DEVAM ETTİRMELİYİZ.

BU ANLAMDA TÜM FAALİYETLERİMİZİ SÜREKLİ İYİLEŞTİRMENİN YANI SIRA ÖZELLİKLE;

1. İNSAN KAYNAKLARIMIZI SÜREKLİ ETKİLEMELİ, DENİZALTI İHTİSASINI, BAŞLANGIÇTA TERCİH EDİLECEK KONUMA GETİRİCİ TEDBİRLERİ SÜRATLE ALMALI VE DESTEKLEMELİYİZ,

2. DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞININ DENİZALTI FİLOSUNU, TAMAMEN YÜKSEK TEKNOLOJİYE SAHİP, ÇAĞIN MODERN DENİZALTI GEMİLERİNE SAHİP BİR GÜÇ HALİNE GETİRME ÇABALARINA KATILMALI, HER KONUDA VERECEĞİMİZ MAKSİMUM DESTEKLE KARAR MEKANİZMALARINA YARDIMCI OLMALİYİZ.

3. ALT YAPI VE NİTELİKLİ İNSAN GÜCÜNE OLAN AÇIK İHTİYACA CEVAP VERECEK ŞEKİLDE EĞİTİM SİSTEMİMİZİ ÇAĞIN VE SAHİP OLDUĞUMUZ/OLACAĞIMIZ YÜKSEK TEKNOLOJİ GEREKLERİNE UYGUN OLARAK YENİDEN DÜZENLEMELİYİZ. BU KONUDA HER KADEMEDE VE FIRSATTA İYİLEŞTİRİCİ TEDBİRLER İÇİN AKTİF DAVRANMALIYIZ.

4. BİZE TAHSİS EDİLEN KISITLI KAYNAKLARI ETKİN VE VERİMLİ KULLANMAYA AZAMI DİKKAT SARF ETMELİ VE BU KAPSAMDA KORUYUCU BAKIM FAALİYETLERİNE MAKSİMUM ÖNCELİK VEREN PROGRAM VE PLANLAMA YAPMAYA GAYRET ETMELİYİZ. BU KONUDA YAPILACAK EĞİTİM FAALİYETLERİNİ AKSATMADAN UYGULAMAK HER KADEMEDE DENİZALTI PERSONELİN AMAÇLARINDAN OLMALIDIR.

5. SÜREKLİ ÖĞRENME, HER KADEMEDE EĞİTİME OLAN İHTİYACIN KABUL GÖRMESİ VE FİİLİ UYGULAMALAR KONUSUNDA TÜM PERSONELİN BİLGİLENDİRİLMESİ, MOTİVE EDİLMESİ VE GEMİBİRLİK İÇİNDEKİ UYGULAMALAR DAHİL GENEL UYGULAMALAR İÇİN ORTAK KATILIMLA YÖNTEM BELİRLEMELİ VE PROGRAMLAR GELİŞTİRMELİYİZ.

6. SONUÇLARIN DEĞİL, SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ HALİNDE KURUMSALLIĞI SAĞLAYABİLECEĞİMİZ GERÇEĞİ İCRA EDİLEN TÜM FAALİYETLERİMİZDE ÖNCELİKLE DÜŞÜNECEĞİMİZ BİR HUSUS OLACAKTIR. BU KAPSAMDA ÖĞRENEN, ÖĞRETEN, ÇEVRESİNİ ETKİLEYEN BİR KOMUTANLIK OLMAK ZORUNDAYIZ.

7. HEPİMİZ SÜREKLİ DEĞİŞEN BİLGİ ÇAĞINDA, FARKLI VE FEDAKARLIK GEREKTİREN GÖREVLERİMİZİN İCRASI SIRASINDA, BİZE DEVAMLILIK GURUR DUYMA OLANAĞI SAĞLAYACAK OLAN KALİTE UYGULAMALARINA GÜNLÜK ÇALIŞMA HAYATIMIZIN HER SAFHASI İTİBARIYLA KENDİMİZİ ADAMALI, AKTİF OLARAK KATILMALIYIZ.

YAPTIĞI İŞTEN GURUR DUYMAK,

BEN DAHİL,

DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞI'NDA ÇALIŞAN TÜM PERSONELİN

EN DOĞAL HAKKIDIR.

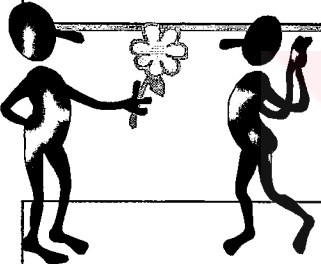
Engin BAYKAL

Tuğamiral

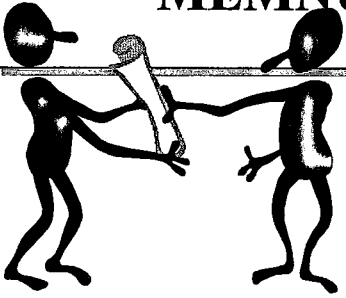
Denizaltı Filosu Komutanı

DENİZALTI FİLOSU KOMUTANLIĞININ ÖNCELİKLERİ

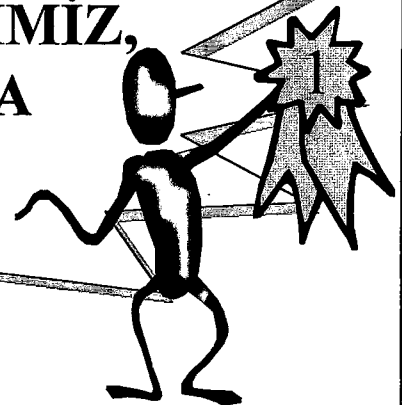
**SÜREÇLERİ SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE BAŞARILI
GÖREV SONUÇLARI İLE ÜST MAKAM
MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMAK,**



**BU KAPSAMDA, EN KİT KAYNAĞIMIZ OLAN
YETİŞMİŞ İNSANIN, PERSONELİMİZİN
MEMNUNİYETİNİ ESAS KABUL ETMEK,,**



**VAZGEÇİLMEZ ÖNCELİĞİMİZ,
HEDEFİMİZ İSE, DAİMA
EN İYİ OLMAKTIR.**



Denizaltıcı
olma gururu, ruhu,

Bilgi ve tecrübenin
aktarımı,

Yüksek eğitim seviyesi
ve buna bağlı olarak
İnsiyatif kullanma bilinci,

Yüksek moral,

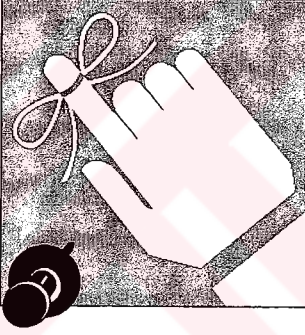
Katılımcı

düşünce ve davranış,

Yaratıcılık,

Vazife bilinci,
aşkı,

**DENİZALTI
FİLOSU
KOMUTANLIĞININ
TEMEL
DEĞERLERİ**



Kendi kendini
kontrol,

Yüksek
sorumluluk duygusu,

Her alanda mükemmelliği
amaç edinme,

Yüksek çalışma
temposu,

Fedakarlık,

Ekip bilinci,

EK-8

ÖZGEÇMİŞ

1961 yılında Rize’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Rize’de, Lise öğrenimini İstanbul’da tamamladı. 1992 yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İş İdaresi Bölümü’nden mezun oldu.

1979-1992 yılları arasında Denizaltı Filosu Komutanlığı bağlısı denizaltı gemilerinde seyir Astsubayı olarak görev yaptı. 1992 yılından beri Denizaltı Filosu Komutanlığı Harekat Muhabere Şube Müdürlüğü’nde seyir Astsubayı olarak görev yapmaktadır.

Evli ve iki çocuk sahibi olup İngilizce bilmektedir.

