

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Emine TURHAN

144623

**TOPLAM KALİTE ÖDÜLLERİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ
VE
KALİTE ÖDÜLLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Yrd.Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM 2002

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Y.Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU
Danışman



Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

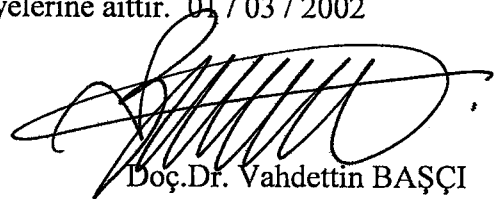
Jüri



Prof.Dr. Muammer YAYLALI

Jüri

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 01 / 03 / 2002



Doç.Dr. Vahdettin BAŞÇI

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER TABLOSU	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	2
1.1. Tarihsel Gelişimi	2
1.2. TKY İle İlgili Temel Kavramlar	3
1.2.1. Kalite	4
1.2.2. Müşteri.....	4
1.2.3. Müşteri tatmini.....	5
1.2.4. Kalitenin Boyutları.....	5
1.2.5. Süreç.....	5
1.3. Kaliteyi Etkileyen Etmenler	5
1.3.1. Para.....	5
1.3.2. Pazar	6
1.3.3. Bilgi.....	6
1.3.4. İnsan	6
1.3.5. Yönetim	6
1.3.6. Malzeme	7
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları	7
1.4.1. Müşteri odaklılık.....	7
1.4.2. Tedarikçi ortaklığı.....	8
1.4.3. Çalışanlarının geliştirilmesi ve katılımının sağlanması	8
1.4.4. Süreçlerle ve verilerle yönetim	9
1.4.5. Sürekli iyileştirme ve yaratıcılık.....	9
1.4.6. Liderlik ve amacın tutarlılığı	10
1.4.7. Toplumsal sorumluluk.....	11
1.4.8. Sonuçlara yönlendirme.....	11
1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması	12
1.5.1. Kalite planlaması	12
1.5.1.1. Çevresel analiz	12
1.5.1.2. Kalite misyonunun belirlenmesi	13
1.5.1.3. Kalite politikasının oluşturulması	13
1.5.1.4. Stratejik kalite hedeflerinin oluşturulması.....	13
1.5.1.5. Kalite faaliyet planlarının kurulması	14
1.5.1.6. Kalite stratejilerinin yerine getirilmesi	14
1.5.1.7. Kalite performansının değerlendirilmesi	15

1.5.2. Kalite sisteminin kontrolü	15
1.5.2.1. İstatistik kalite kontrol tekniklerinin yeri ve önemi	16
1.5.2.1.1. Süreç akış diyagramları	17
1.5.2.1.2. Kontrol tabloları	19
1.5.2.1.3. Pareto analizi	19
1.5.2.1.4. Histogramlar	20
1.5.2.1.5. Sebep- sonuç diyagramları	21
1.5.2.1.6. Hareket çizelgeleri	22
1.5.2.1.7. Dağılım diyagramları	22
1.5.2.1.8. Kontrol kartları	23
1.6. Kalite Çemberleri	24
1.6.1. Kalite çemberlerinin tanımı	24
1.6.2. Kalite çemberlerinin gelişimi	24
1.6.3. Kalite Çemberlerinin Özellikleri	25
1.6.4. Kalite çemberlerinin amaçları	28
1.6.5. Kalite çemberlerinin örgütlenmesi	29
1.6.5.1. Yürütme komitesi	29
1.6.5.2. Rehber (koordinatör –yönlendirici)	30
1.6.5.3. Çember lideri	30
1.6.5.4. Çember üyeleri	30
1.6.6. Kalite çemberlerinin çalışması	30
1.6.6.1. Sorunların teşhisi ve seçimi	31
1.6.6.2. Sorunların analizi	31
1.6.6.3. Sorunlara çözüm aranması ve çözümün denenmesi	31
1.6.6.4. Yönetime sunma	33
1.6.6.5. Yönetimin öneriyi gözden geçirmesi	33
1.6.7. Kalite çemberlerinin yararları	33
1.6.7.1. Eğitim	33
1.6.7.2. İşbirliği	34
1.6.7.3. Kalite	35
1.6.7.4. İletişim	35
1.6.7.5. Verimlilik ve motivasyon	35
1.6.7.6. İş güvenliği	35
1.6.7.7. Yaratıcılık	35
1.7. Yalın Üretim.....	36
1.8. Tam Zamanında Üretim (JIT: Just in Time).....	38
1.9. Değişim Mühendisliği	39
1.10. ISO 9000 Standartları.....	42
1.10.1. Standartların gelişimi	42
1.10.2. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Şartları	42
1.10.3. ISO 9000 Kalite sisteminin yararları	45
1.10.3.1. İşletmeye yararları	45
1.10.3.2. Müşterilere yararları	45
1.10.3.3. Çalışanlara yararları	45
1.10.4. ISO 9000 Kalite sisteminin sakıncaları	46

1.11. Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye Gerçeği.....	46
2. KALİTE ÖDÜLLERİ	49
2.1. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü	49
2.1.1. Genel	49
2.1.2. Malcolm Baldrige kriterleri	51
2.2. Deming Kalite Ödülü	53
2.2.1. Genel	53
2.2.2. Deming Ödülü kriterleri	54
2.3. Avrupa Kalite Ödülü	56
2.3.1. Genel	56
2.3.2. Avrupa Kalite Ödülü kriterleri.....	56
2.4. TÜSİAD- Kal Der Kalite Ödülü.....	57
2.4.1. Genel	57
2.4.2. TÜSİAD- KalDer Ödülü Kriterleri	58
2.5. BEKSA Modeli.....	59
2.6. Kalite Ödülleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi	61
3. KALİTE ÖDÜLLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	64
3.1. Giriş.....	64
3.1.1. Problem	64
3.1.2. Amaç	64
3.1.3. Araştırma hipotezleri.....	65
3.1.4. Önem	65
3.1.5. Varsayımlar	65
3.1.6. Sınırlılıklar	66
3.1.7. Tanımlar ve kısaltmalar	66
3.2. Yöntem	66
3.2.1. Araştırma modeli	66
3.2.2. Evren ve örneklem	66
3.2.3. Veriler ve toplanması	67
3.2.4. Verilerin çözümü ve yorumlanması	67
3.2.5. Süre ve olanaklar.....	68
3.3. Bulgular ve Yorum	68
3.3.1. Kalitenin tanımı	71
3.3.1.1. Sektörlere göre.....	71
3.3.1.2. Yaptıkları ciroya göre.....	73
3.3.1.3. Çalışan sayısına göre.....	74
3.3.1.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	75
3.3.1.5. Hitabedilen pazar tipine göre	76
3.3.2. Kalite ödülleri yaklaşımı	76
3.3.2.1. Sektörlere göre	77
3.3.2.2. Yaptıkları ciroya göre.....	78
3.3.2.3. Çalışan sayısına göre.....	79

3.3.2.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	80
3.3.2.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	81
3.3.3. Politika ve stratejiler	82
3.3.3.1. Sektörlere göre.....	82
3.3.3.2. Yaptıkları ciroya göre.....	83
3.3.3.3. Çalışan sayısına göre.....	84
3.3.3.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	85
3.3.3.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	86
3.3.4. Kalite ödülllerinden beklenen katkılar	86
3.3.4.1. Sektörlere göre.....	87
3.3.4.2. Yaptıkları ciroya göre.....	89
3.3.4.3. Çalışan sayısına göre.....	90
3.3.4.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	91
3.3.4.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	92
3.3.5. Üst yönetimin özellikleri	93
3.3.5.1. Sektörlere göre.....	94
3.3.5.2. Yaptıkları Ciroya göre.....	95
3.3.5.3. Çalışan sayısına göre.....	96
3.3.5.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	97
3.3.5.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	98
3.3.6. Organizasyon özellikleri.....	99
3.3.6.1. Sektörlere göre.....	100
3.3.6.2. Yaptıkları ciroya göre.....	101
3.3.6.3. Çalışan sayısına göre.....	103
3.3.6.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	104
3.3.6.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	105
3.3.7. Eğitim konuları	106
3.3.7.1. Sektörlere göre.....	107
3.3.7.2. Yaptıkları ciroya göre.....	108
3.3.7.3. Çalışan sayısına göre.....	109
3.3.7.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	110
3.3.7.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	111
3.3.8. Girdi kriterleri	112
3.3.8.1. Sektörlere göre.....	113
3.3.8.2. Yaptıkları ciroya göre.....	114
3.3.8.3. Çalışan sayısına göre.....	115
3.3.8.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	116
3.3.8.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	118
3.3.9. Proses kriterleri	119
3.3.9.1. Sektörlere göre.....	119
3.3.9.2. Yaptıkları ciroya göre.....	121
3.3.9.3. Çalışan sayısına göre.....	122
3.3.9.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	123
3.3.9.5. Hitabedilen pazar tipine göre.....	124
3.3.10. Sonuç kriterleri.....	125
3.3.10.1. Sektörlere göre.....	126
3.3.10.2. Yaptıkları ciroya göre.....	127

3.3.10.3. Çalışan sayısına göre	128
3.3.10.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre.....	129
3.3.10.5. Hitabedilen pazar tipine göre	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKLAR.....	143
EK 1:KALİTE ÖDÜLLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN	
ALGILARI BETİMLEME ANKETİ.....	147
EK 2:ÖZGEÇMİŞ	152



ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
TOPLAM KALİTE ÖDÜLLERİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ
VE KALİTE ÖDÜLLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Emine TURHAN

Danışman : Yrd.Doç.Dr.Fatih KARCIOĞLU

2002 – SAYFA: 163

Jüri : Yrd.Doç.Dr.Fatih KARCIOĞLU

Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

Prof.Dr.Muammer YAYLALI

Bu araştırmanın amacı; dünyamızda rekabetin kapsam ve yoğunluğunun artmasıyla günden güne önemi artan “Toplam Kalite Yönetimi” ve TKY konusunda verilen “Kalite Ödülleri” nin işletmeler açısından önemini ortaya koymaktır.

Son yıllarda meydana gelen küreselleşme ile ortaya çıkan büyük rekabet ortamı sonucunda işletmeler, globalleşen çağa uyum sağlamak amacıyla yeni yöntem ve sistemler bulma yönünde araştırmaya girişmişlerdir. Bu arayış içerisinde karşılına Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çıkan işletmeler, içinde bulundukları krizden kurtulmak için tek çare gibi gözüken bu yönetim biçimini uygulamaya başlamışlar ve çok büyük zorluklardan sonra mutlu sona ulaşmışlardır. İşte bu çerçevede günden güne uygulamaları artan toplam kalite anlayışını yaygınlaştırmak ve teşvik etmek için dünyanın her yerinde kalite ödülleri verilmeye başlanmıştır. Bu ödüllere ait kriterler ayrıca işletmelerin başarıya ulaşmalarında yol gösterici olmaktadır. Toplam Kalite Yönetim felsefesinin, tüm firmalarca benimsenmesi ve gelişmesine yardımcı olmak amacıyla verilen Kalite Ödüllerinin ilki, “kalite kontrolün ve kalite güvence sisteminin geliştirilmesi amacıyla Japonya’ da verilen Deming Ödülü’ dür. Daha sonra Amerika’ da Toplam Kalite Yönetimi sayesinde rekabetin ve müşteri tatminin gerçekleştirileceğine inanılarak Malcolm Baldrige Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır. Avrupa’ da ise Toplam Kalite ile mükemmelliğe ulaşarak, müşteri, çalışan memnuniyetinin sağlanacağı ve toplumsal gelişmeye doğru gidileceği düşünülerek, Avrupa Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır. Ülkemizde verilen TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Ödülü kriterlerini esas alan bir ödüldür. Çalışma, bu ödüllerin ve kriterlerinin ülkemizdeki firmalar açısından önemini ortaya koymak için hazırlanmıştır.

ABSTRACT
MASTER THESIS
THE IMPORTANCE OF TOTAL QUALITY AWARDS FOR COMPANIES
AND AN APPLICATION ON QUALITY AWARDS

Emine TURHAN

Supervisor : Yrd.Doç.Dr.Fatih KARCIOĞLU

2002 – PAGE: 163

Jury : Yrd.Doç.Dr.Fatih KARCIOĞLU

Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

Prof.Dr.Muammer YAYLALI

The objective of this study is to putting forward the importance of "Quality Awards" given in the area of TQM for businesses and "Total Quality Management" becoming more important day to day as the scope and intensity of competition widens. As a result of hard competition arising with globalization occurring in recent years, businesses seek to find new methods and systems to getting harmonize with the globalizing era. In that research, businesses encountering with total quality management philosophy, begin to apply this management method appearing the the only way to overcome the crisis they are being inside and afterwards the strict difficulties they come to a happy end. Within this context, to spread and promote the understanding of total quality being applied increasingly day to day, quality awards become being given in every place of the world. Criterion regarding these prizes indicate the way for businesses to reach success as well. The first of Quality Prizes given aiming the adoption and development of Total Quality Management Philosophy by the whole businesses is The Deming Prize given in Japan aiming "improvement of quality assurance system and quality control". Afterwards, in USA considering that the competition and customer satisfaction to be obtained owing to Total Quality Management, Malcolm Baldrige Prize is becoming given. Also in Europe considering by reaching perfection with the Total Quality, customer and employee satisfaction and social improvement is to be held, European Quality Award is becoming given. TÜSİAD – KalDer Quality Prize given in our Country, is an award that regards the principles of European Quality Award. This study, is prepared to put forward the importance of these prizes and their criterions in the aspect of businesses being in our country.

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1: Bazı Bilim Adamlarının Kaliteye Bakış Açıları	3
Tablo 1.2: Geleneksel ve Kalite Kontrol Çemberleri Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması	29
Tablo 1.3: Kalite Çemberlerinin Uygulama Planı 1	32
Tablo 1.4: Kalite Çemberlerinin Uygulama Planı 2	34
Tablo 1.5: Klasik Anlayış ve Toplam Kalite Yönetimi' nin Karşılaştırılması	41
Tablo 1.6: Kalite Sistem Şartları	43
Tablo 2.1: Baldrige Ödülünde Puanlamaya Esas Alınan Kategoriler	52
Tablo 3.1: Sektöre Göre	70
Tablo 3.2: Ciroya Göre	70
Tablo 3.3: Çalışan Kişi Sayısına Göre	70
Tablo 3.4: ISO 9000 Belgeli Olup Olmadığına Göre	70
Tablo 3.5: Hitap Edilen Pazara Göre	71
Tablo 3.6: Sektör * Kalite Tanımı	71
Tablo 3.7: Ciro * Kalite Tanımı	73
Tablo 3.8: Çalışan * Kalite Tanımı	74
Tablo 3.9: Belge * Kalite Tanımı	75
Tablo 3.10: Pazar * Kalite Tanımı	76
Tablo 3.11: Sektör * Kalite Ödülleri Yaklaşımı	77
Tablo 3.12: Ciro * Kalite Ödülleri Yaklaşımı	78
Tablo 3.13: Çalışan * Kalite Ödülleri Yaklaşımı	79
Tablo 3.14: Belge * Kalite Ödülleri Yaklaşımı	80
Tablo 3.15: Pazar * Kalite Ödülleri Yaklaşımı	81
Tablo 3.16: Sektör * Politika ve Stratejiler	82
Tablo 3.17: Ciro * Politika ve Stratejiler	83
Tablo 3.18: Çalışan * Politika ve Stratejiler	84
Tablo 3.19: Belge * Politika ve Stratejiler	85
Tablo 3.20: Pazar * Politika ve Stratejiler	86
Tablo 3.21: Sektör * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar	87
Tablo 3.22: Ciro * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar	89
Tablo 3.23: Çalışan * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar	90
Tablo 3.24: Belge * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar	91
Tablo 3.25: Pazar * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar	92
Tablo 3.26: Sektör * Üst Yönetiminin Özellikleri	94
Tablo 3.27: Ciro * Üst Yönetiminin Özellikleri	95
Tablo 3.28: Çalışan * Üst Yönetiminin Özellikleri	96
Tablo 3.29: Belge * Üst Yönetiminin Özellikleri	97
Tablo 3.30: Pazar * Üst Yönetiminin Özellikleri	98
Tablo 3.31: Sektör * Organizasyon Özellikleri	100
Tablo 3.32: Ciro * Organizasyon Özellikleri	101
Tablo 3.33: Çalışan * Organizasyon Özellikleri	103
Tablo 3.34: Belge * Organizasyon Özellikleri	104
Tablo 3.35: Pazar * Organizasyon Özellikleri	105
Tablo 3.36: Sektör * Eğitim Konuları	107
Tablo 3.37: Ciro * Eğitim Konuları	108
Tablo 3.38: Çalışan * Eğitim Konuları	109
Tablo 3.39: Belge * Eğitim Konuları	110
Tablo 3.40: Pazar * Eğitim Konuları	111
Tablo 3.41: Sektör * Girdi Kriterleri	113
Tablo 3.42: Ciro * Girdi Kriterleri	114
Tablo 3.43: Çalışan * Girdi Kriterleri	115
Tablo 3.44: Belge * Girdi Kriterleri	116
Tablo 3.45: Pazar * Girdi Kriterleri	118

Tablo 3.46: Sektör * Proses Kriterleri	119
Tablo 3.47: Ciro * Proses Kriterleri	121
Tablo 3.48: Çalışan * Proses Kriterleri	122
Tablo 3.49: Belge * Proses Kriterleri	123
Tablo 3.50: Pazar * Proses Kriterleri	124
Tablo 3.51: Sektör * Sonuç Kriterleri	126
Tablo 3.52: Ciro * Sonuç Kriterleri	127
Tablo 3.53: Çalışan * Sonuç Kriterleri	128
Tablo 3.54: Belge * Sonuç Kriterleri	129
Tablo 3.55: Pazar * Sonuç Kriterleri	130



ŞEKİLLER TABLOSU

Sayfa No

Şekil 1.1: TKY' nin Problem Çözme ve Grafiksel Teknikleri	16
Şekil 1.2: Akım Şemasında Kullanılan Semboller	17
Şekil 1.3: Bir Akış Diyagramı Örneği	18
Şekil 1.4: Sebep- Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı) Diyagramı	21
Şekil 1.5: Hareket Çizelgesi	22
Şekil 1.6: Kalite Çemberlerinin Evrimi	27
Şekil 2.1: Malcolm Baldrige Ödül Kriteri Değerlendirme Modeli	51
Şekil 2.2: Avrupa Kalite Ödülü Değerlendirme Modeli	56
Şekil 2.3: TÜSİAD- Kal Der Ödülü'nün Değerlendirme Modeli (Oransal)	58
Şekil 2.4: BEKSA Modeli	60



ÖNSÖZ

Ülkemizde ve dünya da her geçen gün önem kazanan “Toplam Kalite Yönetimi” ni esas alarak verilen ve kalite anlayışını geliştirmeyi amaçlayan kalite ödülleri ile ilgili olarak hazırlanan bu çalışma, umuyorum okuyucuların yararlanabileceği verimli bir araştırma olacaktır.

Toplumun ihtiyaçları değıştikçe kaliteye verilen önem de artmaktadır. Bunu farkına çeşitli kuruluşlarca da, bu konuda işletmeleri daha azimli hale getirmek için ödöl verilmeye başlamıştır. Bunlardan ilki Japonya’ da verilen Deming Ödölü’dür. Daha sonra Amerika’ da Malcolm Baldrige Kalite Ödölü verilmeye başlanmıştır. Önce Japonya, ardından Amerika’ da kalite konusunda ki çalışmaların önemi artınca Avrupa’ da da Avrupa Kalite Ödölü verilmeye başlanmıştır. Bu tür çalışmalardan sonra hemen her ülke de bu tür ödöl verilmeye başlanmıştır. Ülkemizde de Avrupa Kalite Ödölü kriterlerini esas alan TÜSİAD- KalDer Kalite Ödölü verilmeye başlanmıştır.

Ödüllerin işletmeler için önemini ortaya koymaya çalıştığım bu araştırmam da, destek ve yardımlarından dolayı, öncelikle Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, Prof. Dr. Muammer YAYLALI ve Prof. Dr. Nurullah GENÇ’ e, Tez Danışmanım olan Yrd. Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU’ na, yüksek lisans hayatım boyunca, bana destek olan ve anlayış gösteren, Merkez Müdürüm Hüseyin TÜYSÜZ’e ve iş arkadaşlarıma, manevi olarak hep yanımda olan ve varlıklarıyla beni mutlu eden aileme, manevi ablam Handan BERBER’ e teşekkür ederim.

Erzurum 2002

Saygılarımla,
Emine TURHAN

GİRİŞ

Hızla değişen ve globalleşen bir yapı kazanan günümüz dünyasında işletmeler arasındaki rekabet giderek artmaktadır. Bu ise, işletmelerin müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılama yönünde çaba göstermelerine neden olmaktadır. İşletmeler müşterilerin isteklerini karşılayabildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler. Rekabet ortamında bütün işletmelerin az ya da çok müşteri isteklerini karşılayabildiği düşünüldüğünde; müşteri taleplerine en iyi şekilde cevap verebilmek, üretim verimliliğini artırabilmek ve maliyetleri minimuma indirebilmek; kaliteyi işletmenin bütün birimlerine yayma yöntemi olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanması ile mümkün olacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklı olarak sürekli iyileşme, önlemeye yönelik denetim, ekip çalışması, hedeflerle yönetim, tedarikçi ortaklığı, çalışanların katılımı, liderlik, eğitim ve iletişim konularında bir örgüt kültürü oluşturarak bunu bir yaşam tarzı haline getiren bir yaklaşımdır.

Toplam Kalite Yönetimini yaygınlaştırmak ve bu fikri işletmelere benimsetmek amacıyla, bir motivasyon aracı olan kalite ödülleri, dünyanın hemen her yerinde verilmeye başlanmış ve mevcut ödüllerde kategori sayıları arttırılmıştır. Her biri farklı kriterler taşıyan ödüllere ilk bakışta, temel ilke olarak liderlik göze çarpmaktadır. Çalışanların ve müşterilerin beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak, şirket amaçları doğrultusuna yönlendiren liderlik yeteneği üzerinde durulmaktadır.

En çok bilinen üç ödüle bakıldığında; Deming ödülü firma çapında kalite çabalarını, sürekli gelişmeyi, kalite yönetimi kavramını firmanın tedariklerini de kapsayacak şekilde genişletmiştir. Malcolm Baldrige Ödülü, müşteri tatmini, rekabetçi karşılaştırma, benchmarking (kıyaslama) ve özdeğerleme konularında odaklaşmıştır. Avrupa Kalite Ödülü, kalitenin toplum üzerindeki etkisi, çalışanların tatmini ile finansal ve finansal olmayan iş sonuçları gibi yenilikleri getirmiştir. TÜSİAD- KalDer Kalite Ödül kriterleri, Avrupa Kalite Ödülü baz alınarak hazırlanan ülkemizde verilen bir ödül modelidir.

1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Tarihsel Gelişimi

İkinci dünya savaşından sonra teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler, üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, rekabetin artması, tüketicilerin giderek bilinçlenmesi Toplam Kalite Yönetimi' nin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi, Japon şirketlerinin öncülüğünde ortaya çıkan, ürün ve süreçler üzerinde kullanılan bir yönetim felsefesidir.¹

1950' li yıllardan yıllardan itibaren Philip Crosby, Edward Deming, Armond Feigenbaum, Joseph Juran ve Kaouru Ishikawa başta olmak üzere bazı bilim adamları tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler küreselleşen dünyada kalite konusunun, işletmenin bütün faaliyetlerine yön veren bir kavram haline gelmesine neden olmuştur.

1970' li yıllara kadar ucuz ve düşük kaliteli mallar içinde sayılan Japon malları ile ilgili düşünceler giderek değişmiştir. Bunun temelinde, kavram olarak ABD' de ortaya çıkmasına rağmen, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ilk olarak Japonlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması yatmaktadır. Başlangıçta, tatminkar olmayan kalitenin meydana gelmesini önlemek amacıyla, tüm tasarım süreci, imalat ve hizmet süresi boyunca ürün kalitesinin kontrolü için Feigenbaum tarafından kullanılan Toplam Kalite Kontrolü, Ishikawa tarafından geliştirilip Japon Kalite Hareketi ile bütünleştirilmiş ve Toplam Kalite Yönetimi ortaya koyulmuştur.² Japonlar kalite ile ilgili uygulamalarında, istatistiki kalite kontrolü, kalite teşhisi, kalite eğitim programları, sıfır hata felsefesi gibi konulara önem vermişler, bunları geliştirerek yasal düzenleme ve uygulamalarla Toplam Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına ulaşmışlardır.

Claus Moller kalitenin insan boyutu ve kurumdaşlık kavramı üzerinde dururken, Keki Bhote deney tasarımının Shainin tekniği üzerine uygulanması, W.

¹ <http://www.qualitysolutions.ca/tqm.htm>.

² Aydeniz, Nihat. " Toplam Kalite Yönetiminin Günümüz ve Gelecekteki Yeri" **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Nisan 1998, Yıl: 37, Sayı:436, Ankara, s.76.

A. Shewhart ve Yoji Akad istatistiksel kalite kontrolü konularında çalışmalar da bulunmuş bazı bilim adamlarıdır.³

Tablo 1.1: Bazı Bilim Adamlarının Kaliteye Bakış Açıları

Yazar	Kalite Tanımı	Eğitim	Gelişim
Juran	Kullanıma Uygun	Müşteri	Kalite Üçlüsü Beş Kalite Özelliği İç Müşteri Problem Çözmenin Dört Temel Aşaması Kalite Konseyi Kalite Spirali
Deming	Amaca Uygunluk	Müşteri	14 Temel İlke
Garvin	Spesifik Olmayan	Müşteri ve Tedarikçi	Kalitenin Beş Temeli Kalitenin Sekiz Boyutu
Crosby	İhtiyaçlara Uygunluk	Tedarikçi	Kalitenin 5 Mutlak Doğrusu Kalitenin Sekiz Boyutu
Ishikawa	Spesifik Olmayan	Tedarikçi	Balık Kılçığı Diyagramı İstatistiksel Kalite Araçları İşletme Çapında Kalite Kontrol Kalite Kontrol Çemberleri
Feigenbaum	En Düşük Maliyetle Müşteri Tatmini	Tedarikçi	Endüstri Çevrimi Kalite Danışmanından Yararlanmak
Taguchi	Spesifik Olmayan	Tedarikçi	Tasarım Yöntemlerinin Kalitesi

Kaynak: Çetin ve diğerleri, age., s.117.

1.2. TKY İle İlgili Temel Kavramlar

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, küreselleşmeye, ulusal ekonomik sorunların ortadan kalkmasına ve sıkı bir rekabetin oluşmasına neden olmuştur. Bu durumda da işletmeler sürekliliğini sağlayabilmek için müşterilerini en iyi tatmin edecek ürünü üretmek, bunu yaparken de maliyetleri minimuma indirmeyi amaçlayan bir yönetim tarzına ulaşmaya çalışacaklardır.

³ Çetin, Canan. Akın, Besim ve Erol, Vedat. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım, 1. Bası, İstanbul, 1998, s.116.

Kalite, toplumumuzdaki her alanda ve her endüstride uygulanabilen ve geliştirebilen bir şeydir.⁴

Bir mal ya da hizmeti herkesin beğenmesi beklenemez. Bu yüzden önce hedef müşteriler belirlenmeli, sonra bu hedef müşterilere talep ettikleri şartlarda mal veya hizmet üretilmelidir. Bu şartlarla o mal, o müşteri grubu için istenilen kalitededir.

1.2.1.Kalite

Eskiden en iyi, en güzel olarak tanımlanan kalite günümüzde bir ürün veya hizmetin, mevcut durumda veya ileride alıcının (müşteri-vatandaş) ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Kalite, ürün ya da hizmetin kalitesi olmaktan çıkıp, yönetimin kalitesi anlamına gelmiştir. Kalite denetlenemez, üretilir. Her yerde, herkesin işidir ve devredilemez.

Kalite= Müşteri Tatmini

Kalite, tasarımda, kullanımda, fiyatta, teslim süresinde ve satış sonrasında ki kusursuzluk olarak da ifade edilebilir.⁵ Kalite kullanıma uygunluk olarak da tanımlanabilir.⁶

Diğer taraftan, tüketici ihtiyaçlarının toplamı da, kalite olarak nitelendirilebilir.⁷

1.2.2. Müşteri

Mal ya da hizmetimize karşılık faturayı ödeyen kimse dış müşteri olarak tanımlanırken, işletme içindeki birimlerde, bir birim diğer birime yarı mamul ya da hizmet veriyorsa sonraki birim ilk birimin iç müşterisidir. İlk birim ise sonraki birimin tedarikçisi olarak nitelendirilmektedir.

⁴ <http://www.qualitysolutions.ca/kaizen.htm>.

⁵ Şimşek, Muhittin. "Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi", **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Mart 2000 , Yıl: 38, Sayı:459, Ankara, s.32.

⁶ James, Paul T.J. **Total Quality Manangement**, Prentice Hall, Great Britain, 1996, p. 62.

⁷ <http://www.eagle.ca/~mikehick/quality.html>.

1.2.3. Müşteri tatmini

Kişinin beklentilerinin mal ya da hizmet tarafından ne derece karşılanıp karşılanmadığının göstergesidir. Kişinin beklentisi, o mal ya da hizmeti algılayışından büyükse müşteri tatmin olmamış demektir. Ters durumda yani müşteri beklentisinin üzerinde bir algılanış söz konusu ise müşteri tatmin olmuştur.

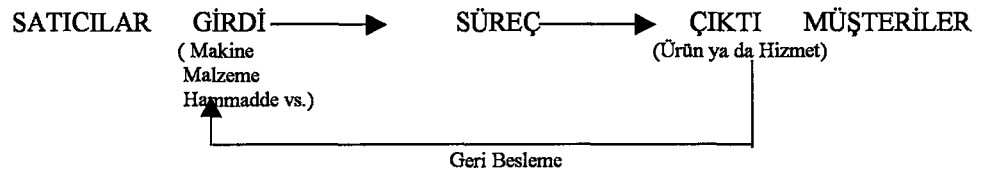
1.2.4. Kalitenin Boyutları

Müşteri beklentilerinin ölçülebilir hale dönüşmüş şeklidir. Ürün ve hizmetlerin pek çoğunda kullanılacak bazı kalite boyutları şu şekilde sıralanabilir:

- Performans
- Özellikler
- Dayanıklılık
- Güvenilirlik
- Satış Sonrası Hizmetler
- Fiyat
- Marka İmajı

1.2.5. Süreç

Girdilerin seri birtakım faaliyetlerden geçtikten sonra artan değerler meydana gelmesi işlemi olarak tanımlanır. Bu işlem sonucu ortaya çıkan bazı değerler geri beslemeli olarak yeniden kullanılabilir.



1.3. Kaliteyi Etkileyen Etmenler

1.3.1. Para

Dünyadaki hızlı gelişmeler ve küreselleşme ile yeni teknolojilere sahip olabilmek için para kaynağına ihtiyaç duyulur. Çünkü bu tür yatırımlar sabit

masrafları arttırır. Bu nedenle de, Toplam Kalite Yönetiminin temel işlevlerinden biri de paranın yönetimidir.

1.3.2. Pazar

Toplam Kalite Yönetimi Serbest Piyasa faaliyetlerinden doğan rekabet aracıdır. Pazar alıcılar ve satıcılar olarak iki kısma ayrıldığında, alıcıların istek ve gereksinimleri, satıcıların ürününün kalite boyutlarını oluşturur. Müşterilerin gün geçtikçe istekleri artmakta, malları daha ucuza almak istemektedirler. Buna göre de satıcıların, ürününün kalite boyutları genişlemektedir.

1.3.3. Bilgi

Yönetimin temeli bilgiye dayandığı için, bir bilgi akış sistemi olmayan işletmeler büyük sorunlarla karşılaşır. Eksik bilgiyle, geçmiş gibi mevcut durum da görülemez ya da gelecek hakkında tahminlerde bulunulamaz.

1.3.4. İnsan

İşletmelerde bilgi önem kazanınca, bilgiyi kullanan insanda önem kazanmaya başlamıştır. Para, malzeme, makine gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insan kaliteyi etkileyen bir başka etmendir. Toplam Kalite Yönetimi' nin uygulanabilmesi içinde bu felsefeyi benimseyen insanlara ihtiyaç vardır. Akılla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen, yenilikçi, eğitilmiş, katılımcı, kendine güvenen, çalışkan, inisiyatif kullanabilen, bilgi üreten ve bilgi paylaşan insanlara ulaşılmaya çalışılır.

1.3.5. Yönetim

Toplam Kalite Yönetimi' nde yönetim, astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösterip, o hedeflere nasıl ulaşacaklarını kendilerine bırakan bir yapıdadır. Esnek, yalın bir örgüt yapısı kullanılmaktadır. Muayeneye dayalı ve başkası tarafından yapılan kontrolün yerini kendi kendine kontrol almıştır.

1.3.6. Malzeme

Malzemenin istenen kalite özelliğine uygun olması ve bunun içinde doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltır. Malzemeler çeşitlendikçe, özellikli ürünler yapılarak müşteri tatmini arttırılabilmektedir. Sayılan bu ve benzeri (çevre, psikolojik faktörler gibi) faktörlerin Toplam Kalite açısından kontrol altında tutulması gerekir.⁸

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

TKY' ni müşteri odaklı hedef birliği doğrultusunda “herkesin katılımını gerektiren, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunda, çalışanların, süreçlerin ve sistemlerin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngören” modern bir yönetim düşüncesi, felsefesi ve yaşam tarzı olarak belirttiğimizde, şu unsurlarla karşılaşırız:

1.4.1. Müşteri odaklılık

Bir işletme için esas hedef müşterinin ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmet üretmektir. Ürün ve hizmetin kalitesini son noktada müşteri kontrol eder. Müşteri istek ve beklentilerine göre ürünün nasıl sunulabileceği, bu unsurun temelini oluşturur.

Müşteri memnuniyetiyle birlikte, müşterinin devamlılığını sağlayıcı unsurlara ulaşılmaya çalışılır. Yönetim, personel ve sistem birbirleriyle yakın etkileşim içerisinde müşteri tatminine odaklanır. Kalite, müşteri tatminidir anlayışı hakim olmalıdır. Müşterinin nasıl tatmin edileceğinden emin olunmayan iş alanlarına girmede çok dikkatli davranılır. İş alanları sürekli genişler.⁹

Bir işletmenin başarılı olmasında ölçüt, mutlu ve memnun müşterilere sahip olmaktır.¹⁰

Müşteriyi elde tutmanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolunun mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir şekilde odaklanabilmektir.

⁸ Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayın, 1.baskı, İstanbul, 1997, s.46.

⁹ Tsutsumi, Shimya. “Kalitede Başarı Esasları” **İSO Dergisi**, Aralık 1997, Yıl: 32, Sayı: 381, s.42.

¹⁰ Yalçın, İbrahim. Şamiloğlu, Famil. Demirel, Yavuz. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Nisan 2000, Yıl: 39, Sayı:460, Ankara, s.45.

Avrupa’ da kuruluşların “sürdürülebilir mükemmellik” e ulaşabilmesi için gösterilen, 8 kavram yoldan biri olan bu unsurun yararları şöyle belirtilebilir.¹¹

- Pazar payının artması,
- Müşteri için nasıl değer üretileceğinin açık bir biçimde anlaşılması,
- İşlem maliyetinin en aza indirgenmesi.

1.4.2. Tedarikçi ortaklığı

Tedarikçi ile güvene dayalı ve uygun seviyede uyum sağlayacak şekilde ortaklık oluşturulur.

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurması;

- Tüm taraflar için değer yaratma becerisi
- Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme,

gibi yararlar sağlamaktadır.

1.4.3. Çalışanlarının geliştirilmesi ve katılımının sağlanması

“İnsanların yolunu açın, onlar nasıl yapacağını bilir” düşüncesinden hareket eden bir unsurdur. Çalışanların potansiyeli “kuruluşun değerleri ve güven, yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü aracılığı” ile ortaya çıkar. Ekip çalışmaları Toplam Kalite Yönetimi’ nde tam katılımı sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Bu ekipler proje ekipleri, süreç iyileştirme ekipleri, kalite kontrol çemberleri şeklinde olabilir. Karşılıklı güven ve yetkiye dayalı bir ortam;

- En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral ,
- İyi elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulmasını,
- Bilgi birikiminin etkin paylaşımını,
- Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının ortaya çıkarılmasını,

sağlar.

¹¹ Radikal Gazetesi, Kalite Eki, 21 Kasım 2000, s.2.

1.4.4. Süreçlerle ve verilerle yönetim

Bütün faaliyetler bir süreçtir. Süreçler açıklanarak süreçlerin sorumluları belirlenmelidir. “Düzeltilme Tedbirini Al” felsefesi faaliyetlerin her aşamasında kullanılmalıdır. Bir işletmede ki birbirleri ile ilişkili tüm faaliyetlerin anlaşıldığı ve sistematik bir biçimde yönetildiği zaman;

- Arzu edilen sonuçlara odaklaşma,
- Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi,
- Sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerin kontrol edilmesi,

sağlanmış olur.

1.4.5. Sürekli iyileştirme ve yaratıcılık

Sürekli olarak müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenebilmesi amacıyla süreçlere yönelik olarak çalışan sistem, teknoloji ve zamanda yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı esas alan ve maliyetlerde bir düşme ifade eden bir kavram olarak düşünülebilir.¹² Sürekli iyileştirme, çalışan boyutunda insanın kaynak olarak görülmesini, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelinmesini, eğitim, yetiştirme ve gelişmeye önem verip, uygulamaya girişilmesini, ekip oluşturmayı ve yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de çalışanların ödüllendirildiği bir sistemdir.

Süreç boyutunda sürekli iyileştirme ise; süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini, zaman boyutunda pazardaki değişimlere gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği vb. maliyetlerin düşürülerek, geliştirmeye faaliyetlerin daha kısa sürede yapılması hedeflenmektedir.

Teknolojik açıdan bakıldığında ise maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme ve basitleştirme ile sürekli iyileştirme gerçekleştirilir.

¹² Çetin ve diğerleri, age., s. 84.

KAİZEN stratejisi de denilen sürekli iyileştirme Japonya' nın rekabetteki başarısındaki en önemli etkidir. KAİZEN, üst yönetim, müdürler, ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen bir sistemdir.¹³

Tam zamanında üretimi uygulamaya başlayan özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin işe öncelikle üretim faktörlerinden başlaması ve satıcılarla ilişkilerinin yakından incelenerek geliştirilmesi konularına önem vermesi gerekmektedir.¹⁴ Sürekli öğrenmeye dayalı bu kavramın yararları şöyle sıralanabilir:

- Kurumsal çeviklik,
- Maliyetlerde azalma,
- Fırsatların görülmesi,
- Performansın en iyi düzeye çıkarılması
- Tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı iyileştirme faaliyetleri.

1.4.6. Liderlik ve amacın tutarlılığı

Liderlik denetleyicilik değildir. Çok daha fazlasını ifade etmektedir. Liderlik çalışanların ve makinelerin sahip oldukları yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılması için onlara yardımcı olmaktır.¹⁵

Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Kuruluşun çaba ve kaynaklarını mükemmelliğe yöneltmektedirler. Politika ve stratejiler sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyona yayılmalı ve tüm faaliyet amaçları birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Çalışanların davranışları, şirket misyonu ve amaçlarıyla tutarlı olmalıdır. Üst yönetim, amaçları birbirleriyle uyumlu faaliyetlerden oluşan bir sistem oluşturarak, bu sistem çerçevesinde insanların eğitimlerini sağlamalıdır.

İşletme de ne tür bir yönetim tarzının olduğu, kaliteden kimlerin sorumlu olduğu, sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili müşterilere ne tür garantilerin verildiği, işletmenin kalite stratejisi, yönetenler ve yönetilenler olarak işletmenin vizyonuna katılma oranı, kişiler arası ilişkilerin sağlamlığı, personele sağlanan çalışma şartları

¹³ Imai, Masaaki. **KAİZEN**, Kalder Yayınları, 4. Baskı, Yayın No: 21. İstanbul 1999,s.3.

¹⁴Tavmergen, İge Pınar. "Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Uygulamalar", **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Haziran 1998 , Yıl: 37, Sayı:438, Ankara, s.94

¹⁵ <http://class.et.byu.edu/mfg340/qualityreports/14points/point7.html>.

ve sosyal imkanlar üst yönetimin liderliği kapsamında incelenmesi gereken konulardır.¹⁶

Bir kuruluşun liderinin davranışları, kuruluş içinde amacın anlaşılabilirliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanların mükemmelliğe ulaşabilecekleri bir ortam yaratır. Yararları şu şekilde ifade edilebilir:

- Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkarılması,
- Kuruluşun yönünün açıkça bilinmesi,
- Pazarda saygın bir konum,
- Tüm faaliyetlerin yapılandırılmış ve sistematik bir süreç içinde yürütülmesi.

1.4.7. Toplumsal sorumluluk

Kuruluş ile tüm çalışanlar, yasal koşullarla birlikte toplumsal gereklilikler ve sosyal değerler için ortam oluştururlar. İyi bir ahlaki yaklaşımda bulunan uygulamalar yapılır. Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması, toplumun beklentilerinin karşılanmasına ve yasal düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır. Toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket eden bir işletmede;

- Performans yükselir, değeri ve saygınlığı artar,
- Toplum bilinci, güvenlik, başkalarına ve kendine güven sağlanır.

1.4.8. Sonuçlara yönlendirme

Sürekli başarının sağlanması paydaşların tatmin edilmesine ve menfaatlerinin dengelenmesine bağlıdır. Paydaşlar; kuruluştan finansal menfaat sağlayan müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve hissedarlar ile toplumu kapsar.

- Tüm paydaşlar için katma değer yaratmak,
- Sürdürülebilir uzun vadeli başarı,
- Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler,
- Tüm paydaşlara ait gösterge ölçümleri,

bu unsurun benimsendiği işletmeler için, en önemli yararlar olarak ifade edilebilir.

¹⁶ Aksu, Akın. “ Malcolm Baldrige Kalite Ödülü”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Haziran 2000, Yıl: 39, Sayı:462, Ankara, s.131.

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

1.5.1. Kalite planlaması

Planlamayı insanların sınırsız isteklerini en iyi şekilde karşılamak için kısıt olan kaynakların kullanımının nerede, ne zaman, ne için, nasıl ve kim tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi olarak tanımlayabiliriz. Planlama yapılırken ana amaç yönetimin işletme çalışanlarına bir yön vermesini sağlamaktır.

Kaliteyle ilgili olarak planlama yapılmasındaki ana nedenler, karar verme sürecini kısaltmak, rekabet gücünü artırmak, teknolojiye ilerleme meydana getirecek organizasyon kompleksine sebep olmak gösterilebilir. Kalite planlamasında üst yönetim, üst düzeyde planlar yaparken bölümler ve departmanlarda kendi faaliyetleriyle ilgili planlar yaparlar.

Uzun dönemli ve geniş kapsamlı olup, organizasyonun nerede olduğunu, nereye gideceğini anlamasını ve hedefi başarmasını, bunun içinde kullanılacak yöntemleri gösteren planlar stratejik planlar olarak adlandırılırlar. Bir kalite planlama süreci şu faaliyetleri kapsar :¹⁷

- Çevrenin Analizi
- Kalite Misyonunun Belirlenmesi
- Kalite Politikasının Oluşturulması
- Stratejik Kalite Hedeflerinin Oluşturulması
- Kalite Faaliyet Planlarının Kurulması
- Kalite Stratejilerinin Yerine Getirilmesi
- Kalite Performansının Değerlendirilmesi

1.5.1.1. Çevresel analiz

Müşterilerin beklentileri ile algılarını gösterir. Malın kalitesi, dayanıklılığı, hem iç müşteriler hem de dış müşteriler tarafından belirlenir.

¹⁷ Çetin ve diğerleri, age., s.123.

1.5.1.2.Kalite misyonunun belirlenmesi

Misyon işletmenin varlığındaki temel amacı gösterir. Bir misyonun içeriğinde gelecekte olması istenilen yer, mevcut durum ve toplumun gözündeki imaj yer alır. Açık ve anlaşılır olarak belirlenmesi gereken misyon, çalışanların yaptıkları yanlışları görmesine yardımcı olur. Organizasyonun misyonunu ifade eden açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla birlikte en azından aşağıdaki konularda ne düşündüğünü belirtmiş olması gerekmektedir.¹⁸

- Organizasyonun genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- Organizasyonun kendini nasıl gördüğü,
- Hangi pazara hizmet sunulacağı,
- Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojilerin neler olduğu,
- Genel olarak vermek istediği imajın ne olduğu.

1.5.1.3. Kalite politikasının oluşturulması

Bir ürün ya da hizmetin kalite konusunda organizasyonun çalışmalarına yön veren, tam olarak yapılması gerekeni değil yapılması gerekenlere rehber olan bir açıklama şeklidir. Bir politika belirlenirken müşterilerle ilgili konular, rakip firmaların piyasadaki durumu, misyonun gerektirdikleri, tedarikçilerin durumu, politikayı geliştirecek üst yönetimin özelliği vs. dikkate alınmalıdır.

1.5.1.4. Stratejik kalite hedeflerinin oluşturulması

Hedefler açıkça tanımlanabilen, ölçülebilen ve uygulanabilir olmalıdır. Organizasyonun geçmiş verilerine, dış çevrenin ve rakiplerin durumlarına göre hedefler belirlenebilir.

Kalite hedefleri belirlenirken işletmenin geçmiş performans verilerine bakılabilir. Ancak gelecekle ilgili karar verirken, yanlış bilgilerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Dış çevre, her geçen gün değişen müşteri istek ve ihtiyaçları ile rakiplerin ürünlerinin özellikleri de, hedef oluşturulmasında göz önünde bulundurulacak diğer unsurlardır.

¹⁸ Özevren, age., s.59.

1.5.1.5. Kalite faaliyet planlarının kurulması

Kalite planı belirli bir ürün, proje, sözleşme veya hizmetle ilgili olarak kalite uygulamalarının kaynaklarını ve faaliyet sıralarını gösteren bir dokümandır. Bu planlar, müşteriye kalitenin nasıl sağlandığını gösteren en önemli belgelerdir. Bu nedenle müşteri ile tedarikçi arasında yapılan ön sözleşmenin bir parçası olarak da istenebilir. Bu planlar belli bir ürün için en yüksek müşteri tatminini en düşük maliyetle sağlayarak sistemin kurulmasına yardımcı olurlar.

Bir kalite planı oluşturulurken, o süreçle ilgili yetki ve sorumlulukların paylaşımı, eğitimler, metotlar, tanımlanmış süreç safhalarında uygun denetleme ve test programları, planda meydana gelebilecek değişiklikler için uygulanacak yöntemleri de esas alacak esnek bir yapılandırmaya dikkat edilmelidir.¹⁹

1.5.1.6. Kalite stratejilerinin yerine getirilmesi

Belirlenmiş stratejilerin uygulanmaya başlaması, kalite planlarının en önemli aşamasını oluşturur. Uygulama aşamasında şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Eğitimsiz kişiler direkt uygulamaya sokulmaz. Yetersiz eğitim ya da ilgili konuyla ilgili hiç eğitim almamış kişilerin uygulama aşamasında çalışmasını önleyici tedbirler alınmalıdır.
- Kalite planlamasının uygulama aşamasına, planlama aşamasında çalışan herkes katılabilir.
- Bu planlar uygulanırken, çevrede meydana gelebilecek değişiklikler de plan dahilinde olmalıdır.
- İşin neden ve nasıl olduğu belirleneceğinden, planlar dahilinde teknolojinin kullanımı da dikkate alınmalıdır.
- Kalite uygulamaları, her kademedeki (yönetici, kalite kontrol, işçi vs.) çalışanların katılımı ile yapılmalıdır.
- Ürün denetimine yönelik değil, tüm süreçleri dikkate alan planlar yapıp uygulanmalıdır.

¹⁹ Çetin ve diğerleri, age., s.129.

1.5.1.7. Kalite performansının değerlendirilmesi

Kalite Planlamaları sürekli değerlendirmeye tabi tutulur. Klasik anlayışta günlük değerlendirme yapılamazken, Toplam Kalite Yönetimi'nde bu durum için tersi uygulamalar söz konusudur. Çünkü sürekli gelişmenin önem kazandığı günümüzde, bu tür uygulamaların günlük değerlendirmeleri kaçınılmazdır. Değerlendirme uygulamanın, plana uygun olup olmadığını gösterir. Ayrıca performans değerlendirmesi sırasında planlarda yapılması gereken revizyonlarda tespit edilir.

1.5.2. Kalite sisteminin kontrolü

Kalite geliştirme süreci; bilginin toplanması, kaydedilmesi ve sunulmasıyla gelişecek ve şekillenecektir. Geleneksel kontrol araçları geçmiş verilere dayanılarak hazırlanan bilanço, kâr/zarar tabloları, yatırımın geri dönme oranı gibi parasal değerlere dayanan maliyet muhasebesi bilgileridir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi geçmişle değil, gelecek ve şimdiki zamanla ilgilidir ve denetimin amacı müşteri tatmininin sağlanıp sağlanmadığını görmektir. Süreçlerin nasıl kontrol edilebileceği ve geliştirilebileceği, işletme personeli, müşteri tatminini artıracı şekilde nasıl çalıştırabileceğimiz bu kontroller aşamasında görülmelidir.²⁰

Bu denetimlerin yapılmasındaki temel amaçlar şu şekilde özetlenebilir:²¹

- Ürün veya hizmet kalitesini etkileyen işlemlerin ve bunlara ait sonuçların önceden belirlendiği şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespiti.
- Planlanmış uygulamaların belirlenmiş hedeflere ulaşmada etkili olup olmadığının görülmesi.

Uygulamadaki etkinliğin tespit edilmesi amacıyla bir program dahilinde ve birim içinde (iç denetim) ki bir çalışan veya birim (dış denetim) dışında başka bir birim tarafından denetlemelerde yapılabilir.

²⁰ Özevren, age., s.128.

²¹ Çetin ve diğerleri, age., s.293.

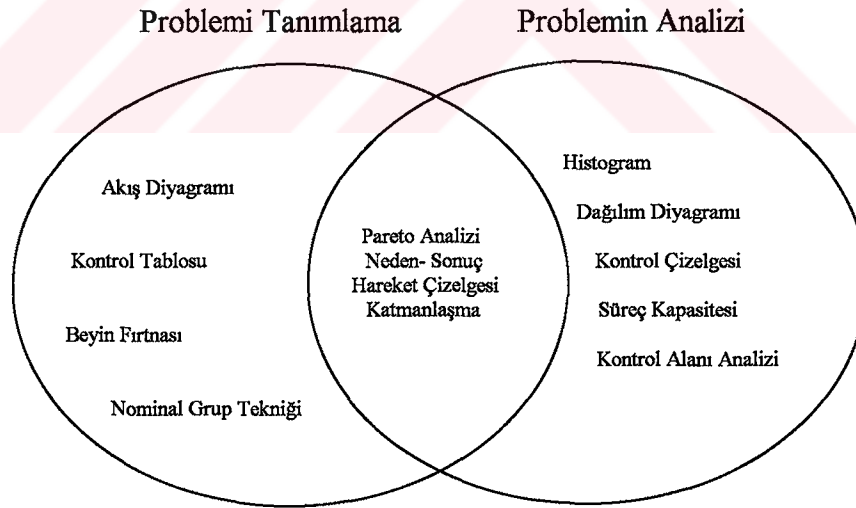
1.5.2.1. İstatistik kalite kontrol tekniklerinin yeri ve önemi

Bu teknikler hataların bulunması, hatalı ürünlerin ve kalite spesifikasyonlarının sağlanması ile standartlara uyum açısından önemlidir. Hataları azaltmada en önemli araçlar bunlardır. Hatalı ürünler tespit edilir, düzeltici faaliyetler uygulandığı gibi daha da önemlisi önleyici faaliyetlerde bulunulmasına ve sonuçta sıfır hataya ulaşılmasına yardımcı olur. Bu süreç aşağıdaki şekilde gösterilebilir:



Kalite kontrolün sistematik olarak uygulanmasında iki temel kural vardır.²² Bilgiler toplanıp hatalar tespit edilir, hatalar analiz edilerek gerekirse düzeltici faaliyetler yapılır. Elde edilen veriler daha önceki süreçlere bildirilerek aynı hataların tekrar edilmemesi için önlemler alınır ya da yeni bir yapılandırmaya gidilir.

Bu teknikler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ve toplam kalite kontrol mekanizmasının olmazsa olmaz teknikleridir.²³



Kaynak: Halis, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler, s. 111.

Şekil 1.1: TKY' nin Problem Çözme ve Grafikselsel Teknikleri

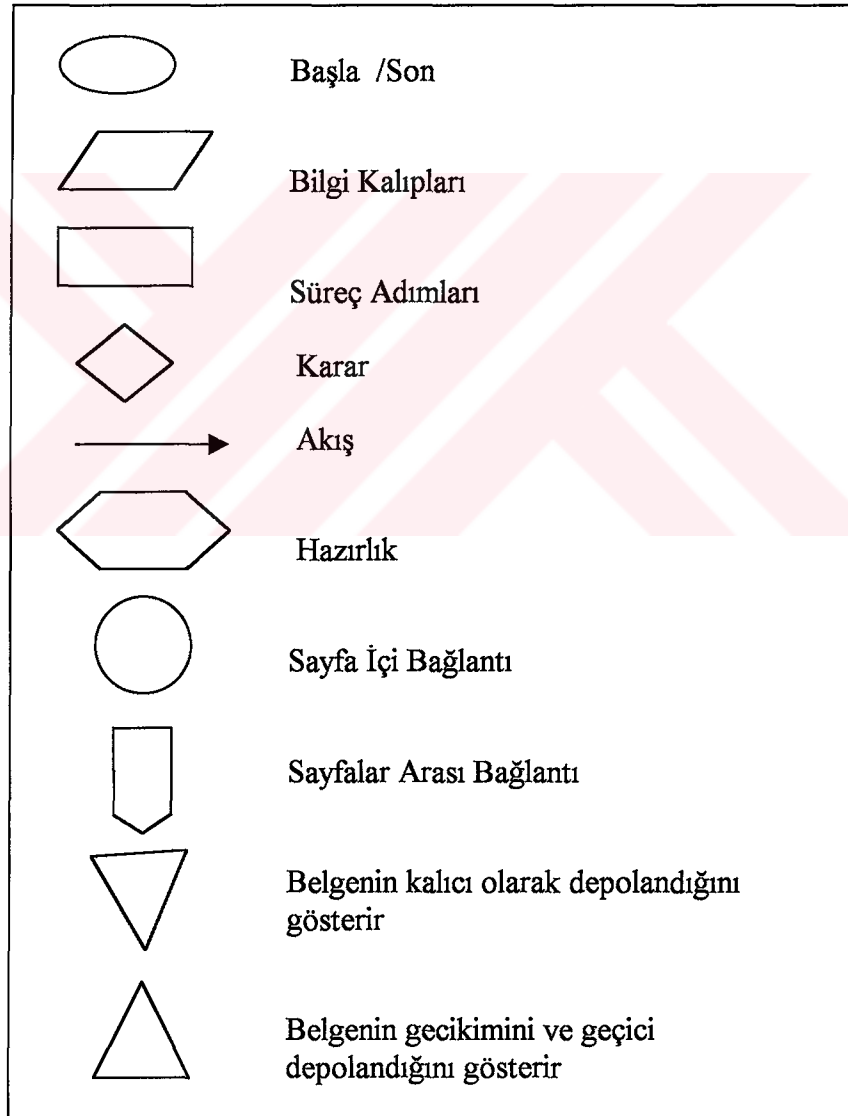
²² Oakland, John S. **Statistical Process Control - A Practical Guide**, Heinemann Professional Publishing Ltd.Co., London, 1986, p.15.

²³ Halis,Muhsin. **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 1998, s.111.

1.5.2.1.1. Süreç akış diyagramları

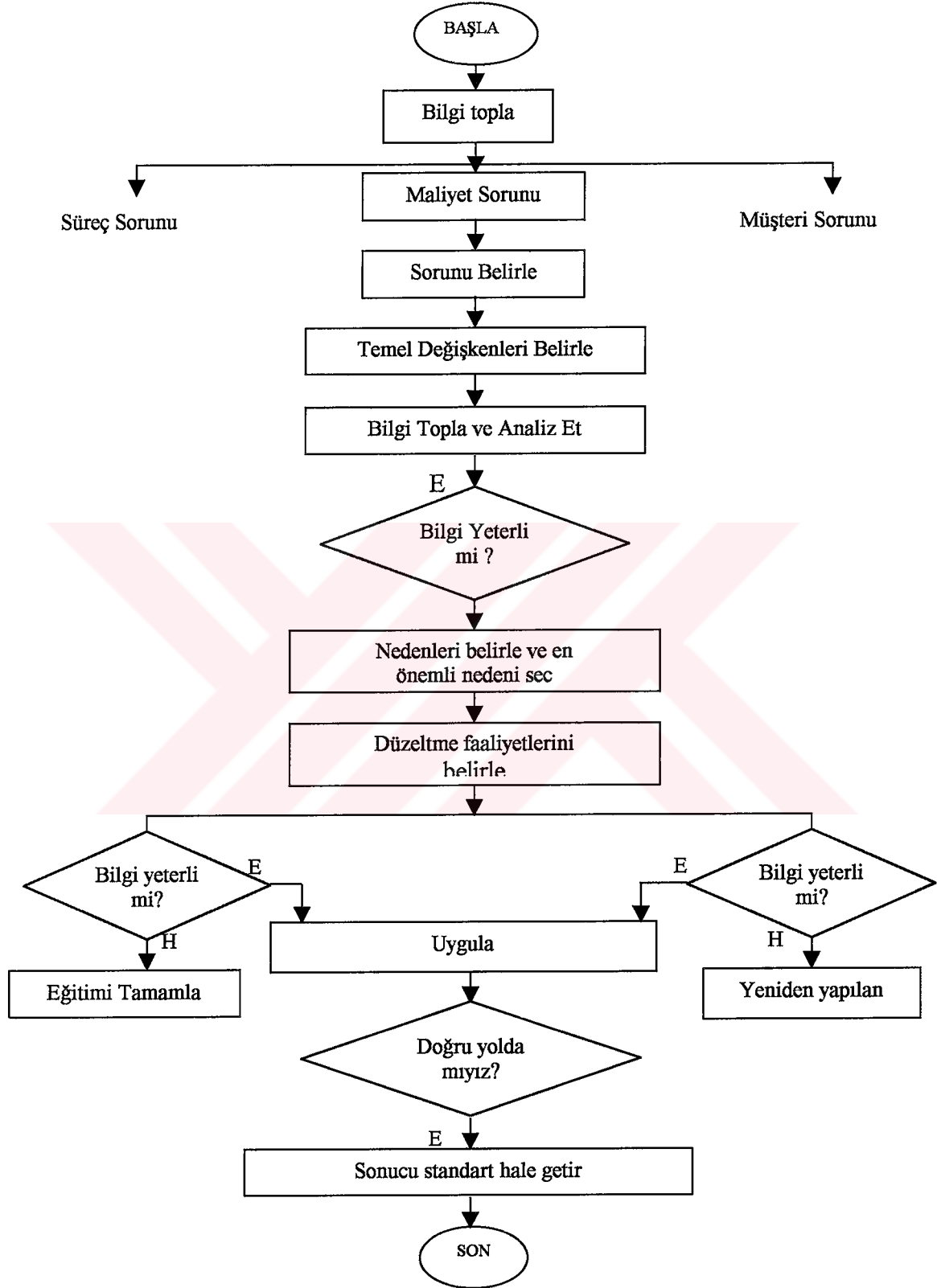
Süreç Akış Diyagramları bir sürecin tüm adımlarını gösteren şematik diyagramlardır. Bir sürecin içindeki değişik adımlar, birbirleriyle olan ilişkileri de dikkate alınarak, sembollerle birbirine bağlı olarak gösterilir. Bu akışlara bakılarak, yapılan iş kolaylıkla tanımlanabilir.

Hammaddenin sağlanmasından ürünün pazara sunulup işletmeye nakit akışı sağlanması da dahil olabilen her türlü aşamada kullanılabildiğinden sorunların potansiyel kaynaklarının nerede olduğu kolaylıkla görülebilir.



Kaynak: Özevren, age., s.129.

Şekil 1.2: Akım Şemasında Kullanılan Semboller



Kaynak: Çetin ve diğerleri, age., s.341.

Şekil 1.3: Bir Akış Diyagramı Örneği

Süreçlerin işleyişini bilen çalışanlar;

- İşlemi oluşturacak gerçek adımların iş akışını çizerek,
- Olması gereken iş akışını belirterek,
- Sonuçta da uygulamadaki ve olması gereken iş akışlarını karşılaştırarak sorunlar tespit edilip önlemlerin alınmasına yardımcı olabilirler.

1.5.2.1.2. Kontrol tabloları

Kontrol tablolarının yapılmasında amaç, işlerin gidişatına bakarak, üretim sürecinde ne tür değişikliklerin yapılması gerektiğini tespit etmektir. Bu tabloların verimli bir şekilde kullanılabilmesi için, neyin normal, neyin anormal kabul edilebileceğini gösteren kriterlerin belirlenmesi gerekir. Bir üretim sürecinin kontrol altında tutulması gerekir. Gelişmeleri gösteren tüm noktalar belirlenen kontrol sınırları içinde değilse veya bu sınırlar içinde olmalarına rağmen herhangi belirli bir şekil oluşturmuyor, yani dağınık duruyorsa işlerin normal gidişatında olmadığı anlaşılır.

1.5.2.1.3. Pareto analizi

Bu analiz, her bir unsurun önem derecesine göre toplam sonuca katkısını göstermek ve iyileştirme şansını sıralamak amacıyla kullanılır. Kalite geliştirme çalışmalarında en çok kullanılan tekniklerden biridir. Vilfredo Pareto adında İtalyan bir ekonomistin, ülkesinde servet dağılımı üzerine yaptığı bir çalışma sonucunda ortaya çıkan bu yöntem²⁴ ilk kez Juran tarafından kalite kontrol çalışmalarında kullanılmıştır.²⁵

Pareto analizi üç boyutlu olarak düşünülebilir. Sol koordinatta hata sayıları, sağ koordinatta yüzdeleri ve yatay ekseninde ise hata türleri yer alabilir. Pareto diyagramını çizmek için hata yüzdelerinin kümülatif olarak alınması gerekir. En önemli hatayı ve ya faktörü açıkça gösterir ve faktörlerin birbirleriyle önem oranını karşılaştırarak iyileşme öncesi ve sonrası durumu net olarak görülmesini sağlar. Pareto analizi yapmak için şu kurallar uygulanır:

²⁴ Oakland, John S. and Followell, Roy F. **Statistical Process Control- A Practical Guide**, Heinemann Professional Publishing Ltd.Co., 1990, p.52.

²⁵ Çetin ve diğerleri, age., s.305.

- Hataların belirli bir dönemdeki sayısı belirlenir. En ideali bu hataları 5'e indirmektir.
- Belirli bir zaman içerisinde bu hatalarla ilgili veriler toplanır.
- Hata çeşitlerinin adet ve maliyetleri belirlenir ve bunların toplam değerlere göre yüzde değerleri bulunur.
- Hata çeşitlerinin yüzde değerleri azalan sıraya göre düzenlenir.
- Yüzde değerler toplanarak kümülatif pareto diyagramı çizilir.

Pareto diyagramı yorumlanırken şunlara dikkat edilmelidir:

- En çok kâr getirecek problemin çözümünden başlamalıyız.
- Problemi ilgilendiren bölümlerle birlikte çalışılmalı ve beraber çözüm önerileri getirilmelidir.
- Bu diyagramlar her rapor döneminde ve kısa süreli periyotlarla hazırlanmalıdır. Bu şekilde hataların düzeltilmesi için alınan tedbirlerin başarısını takip etmek daha kolay olur.

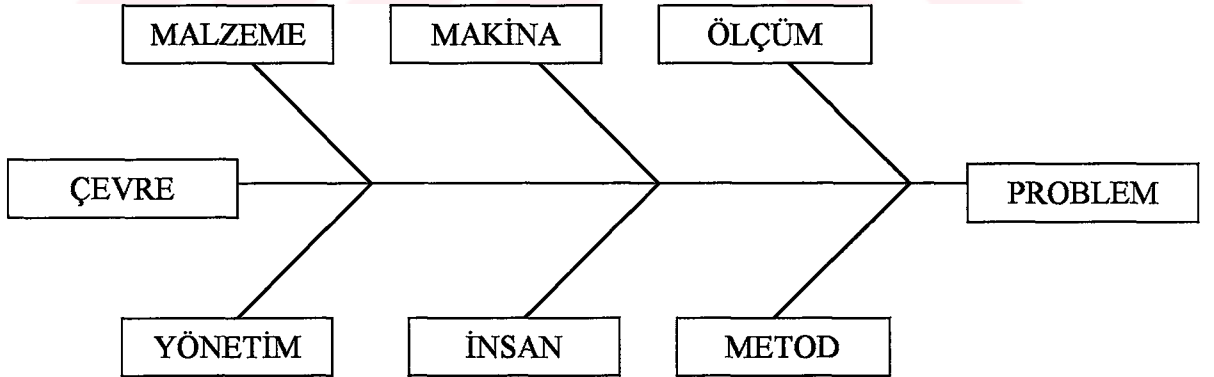
1.5.2.1.4. Histogramlar

Veri toplama araçlarından biridir. Ölçüm değerlerinin dağılımını gösterir. Bazı bilim adamlarına göre bu analizler işletmelerde kaliteyi geliştirmenin yanısıra hammadde stoklaması, enerji tasarrufu, güvenlik, verimlilik gibi çeşitli alanlarda kullanılabilecek yararlı araçlardır. İşletmelerde pek çok veri toplanır ve bu veriler raporlar, tablolar ya da çizelgelerin hazırlanmasında kullanılır. Histogramda yatay eksenle ölçülen değerler tek tek gösterilirken, dikey eksenle her sınıfın frekansları yer alır. Bir ürünle ilgili histogram çizildikten sonra müşteri özellik ve isteklerine göre daha önceden belirlenmiş kriterlerle karşılaştırılıp değerlendirme yapılır. Arzu edilmeyen bir sonuç ortaya çıkmışsa problem tespit edilmiş demektir ve gerekli önlemler alınır.

1.5.2.1.5. Sebep- sonuç diyagramları

Sebep-sonuç diyagramı, sonuçlar ve onların nedenleri arasındaki anlamlı ilişkiyi gösteren, çizgi ve sembollerden oluşan bir resimdir.²⁶ Ishikawa tarafından geliştirilen bu yöntemde şu aşamalardan geçilir:²⁷

- Öncelikle sorun tespit edilerek, tam ve doğru bir şekilde tanımlanır.
- Sorun belirlendikten sonra bu soruna neden olabilecek temel nedenler tespit edilerek birkaç ana başlık altında toplanır.
- Her temel grupta hataya neden olabilecek daha alt nedenler tespit edilir. Bu aşamada bir kişinin fikirleri yeterli olamayacağı için beyin fırtınası yöntemi kullanılarak pek çok alt neden bulunabilir. Bu aşamada beyin fırtınasına katılan kişiler birbirlerinin düşüncelerine etki etmeden kendi düşüncelerini söylemelidirler
- Belirlenen tüm faktörler için gerekirse tekrar tekrar oylama yapılarak nedenler öncelik sırasına göre belirlenir.
- Öncelikleri belirlenen hususlar için çözümler üretilir ve düzeltici ve önleyici faaliyetlere kaynak sağlanır.
- Düzeltici ve önleyici faaliyet talebinde bulunulur.



Kaynak: Halis, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler**, s.115.

Şekil 1.4: Sebep- Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı) Diyagramı

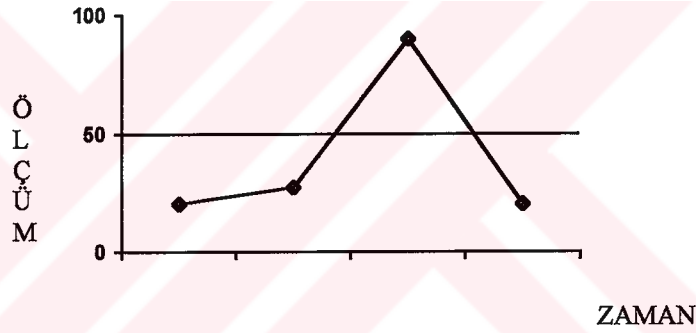
²⁶ Besterfield, Dale H. **Quality Control**, Third Edition, Prentice Hal 1, 1999, p.383.

²⁷ Özveren, age., s.140.

1.5.2.1.6. Hareket çizelgeleri

Zaman serisi kartları ya da takip kartları da denilen hareket çizelgeleri belirlenmiş bir zaman döneminde gözlenen noktaların eğiliminin mümkün olan en basit biçimiyle gösterilmesine ihtiyaç duyulduğunda kullanılır. Verileri gözle görülebilir biçimde tanımlar. Bir süreç çıktısına ait ardışık ölçümlerin kayıdır. Hareket çizelgelerinin oluşturulması ve kullanımı en basit araçlardan bir tanesidir. Zaman içerisinde değişen, makine duruş zamanları, ürün, hurda, dizim hataları ya da verimlilik gibi süreçlerin sonuçlarını grafikte göstermek yaygındır.

Hareket çizelgelerinin kullanımındaki bir tehlike, verideki her sapmayı önemli olarak görme eğilimidir. En yararlı kullanımı ise, ortalamalardaki anlamlı eğilimleri ya da kaymaları tanımlamasıdır.



Kaynak: Halis, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler, s.115.

Şekil 1. 5: Hareket Çizelgesi

1.5.2.1.7. Dağılım diyagramları

Üretilen ürün kalitesini etkileyen herhangi iki özellik arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi esasına dayanır ve hatayı meydana getiren unsurun gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarma da kullanılır.

Bir değişkenin artması veya azalmasının başka bir değişkeni nasıl etkilediği, dağılım diyagramı ile bulunur. Yani incelenen iki değişken arasında bir sebep- sonuç ilişkisinin bulunup bulunmadığına dair sorunlarda kullanılmaktadır.

Diyagramın yatay ekseninde neden olarak değerlendirilecek değişken yer alırken, dikey ekseninde etkilendiği düşünülen değişken yer alır. Diyagram üzerinde

değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyorsa iki değişken arasında pozitif bir ilişki, aksi durumda negatif bir ilişki mevcuttur.

Bu diyagrama veriler yerleştirilirken dikkate edilecek en önemli husus, verilerin alındığı iki değişken arasında makul ve anlamlı bir ilişkinin olmasına dikkat etmektir. Aksi halde yanlış sonuçlar elde edilmiş olur.

1.5.2.1.8. Kontrol kartları

Kontrol şemaları, üründe farklılık meydana getiren ve saptanabilen unsurların neden olduğu değişkenlik sorunlarını bulup ortaya çıkarmak ve gerekli önlemleri alarak düzeltmek amacıyla kullanılır. Düzenli olarak ölçülebilen herhangi bir değişkenin değerlerinde, zaman içerisinde, tesadüfi etkilerin dışında, özel ve belirli çalışmalar sonucunda giderilebilir bir problemten kaynaklanan sapmalar olup olmadığını göstermede kullanılan istatistiki araçtır. Süreç kontrolünde kullanılmaya son derece elverişlidir. Süreçteki sorunların tespit edilmesine, ve sorunlarla ilgili ipuçlarının elde edilmesine yardımcı olur. Bu çizelgelerin hazırlanması için süreçten düzenli olarak veri alınması gerekir.

Kontrol çizelgeleri kullandıkları veri türlerine göre değişken ve nitelik kontrol çizelgeleri olarak iki kısma ayrılır. Değişken kontrol çizelgelerinde, ürünlerin bazı ölçülerine ait veriler toplanırken, nitelik kontrol çizelgelerinde alınan ürün örnekleri içinde rastlanılan hata birim sayısı yüzdesi ya da hata sayısı gibi değerler dikkate alınır.

Kontrol çizelgeleri üzerinde belirlenen limitler sürecin doğal limitleridir. Bunlar sürecin yapması gerekeni değil, ne yaptığını gösterir. Bu limitler, kontrol alanının sınırlarını belirler ve sürecin mevcut şartlar altında kendi içerisinde tutarlı olup olmadığını tespiti yardımcı olur. Süreç değişkenlerinde meydana gelen değişimler, toplanan verilere yansiyarak hesaplanan limitlerin değerlerini değiştirir.²⁸

²⁸ Halis, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler, s.117.

1.6. Kalite Çemberleri

1.6.1. Kalite çemberlerinin tanımı

Kalite çemberleri, çalışanların 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.²⁹

Kalite çemberleri, işgörene yalnız bedensel güç olarak değil, işine daima aklını, duygu ve düşüncelerini, deneyimini de katan biri olarak değer verir. İşle ilgili sorunlara üyelerin çözüm bulmalarını sağlayarak bazı, bazı sorumlulukları delege ederek, dolayısıyla katılım sağlayarak hem bireysel hem amaçların hem de kuruluş amaçlarının yerine getirilmesine yardımcı olurlar.³⁰

Kalite çemberlerinin problemle ilgili deneyler ve pilot uygulamalar yapmak için bir bütçeye ihtiyaçları vardır. Ayrıca takımın çabalarını teşvik eden, baskı yapmayan yetenekli bir takım liderine de ihtiyaç duyulur.³¹

Kalite çemberleri, aynı bölümde çalışan ilk kademe çalışanlar arasından, bölümün ilk amirini liderliğinde kurulan sorun çözme grubu olarak da tanımlanabilir.³² Grup üyeleri, üzerinde çalışacakları kalite sorununu kendileri seçerler.

1.6.2. Kalite çemberlerinin gelişimi

Kalite çemberleri II. Dünya savaşından sonra Japonya' da Amerikan etkisinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Savaş sonrası yıllarda, endüstri içerisinde geniş eğitim programları ve grup dinamizmi çalışmalarıyla tanışıldı. Japon firmaları da morali yükseltmek için Kalite Çemberleri' ni kullanmışlar yavaşça teftiş merkezli

²⁹ Çetin ve diğerleri, age., s.28.

³⁰ Nalbant,Eser. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Çemberleri ve Uygulama ile İlgili Gözlemler** Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksek Okulu,Temmuz 2001, s.3, <http://en.kho.edu.tr/btym/sistem/d412.txt>.

³¹ <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/quality/circles.html>.

³² Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul, 1999 , s.187.

yaklaşımından önceden engellemeyi ve çalışanların katılımını vurgulayan kalite kontrolüne geçerek Amerikan modeline büyük bir fark attılar.³³

Juran, QCC Olayı (The Quality Control Circle Phenomenon) adlı makalesi ile 1967’ de Batı dünyasını, Japonların kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinden haberdar etmiştir. 1968’ e Japonya’ dan gelen ve Japonya dışındaki kalite kontrol ve sanayi ilişkileri hakkında daha fazla bilgi edinmek üzere JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers) tarafından finanse edilen, kalite çemberleri liderleri tarafından, daha fazla bilgi sağlanmıştır.³⁴

Türkiye’ de ise; ulusal bir çember örgütünün olmaması nedeniyle kaç işletmede bu faaliyetin sürdürüldüğü ve kaç çemberin bulunduğu konusunda yalnızca kaba tahminler söz konusudur. Ancak son zamanlarda bu konuda yapılan çalışmaların günden güne arttığı bir gerçektir.

1.6.3. Kalite Çemberlerinin Özellikleri

Kurumun iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak, insana saygı duyma ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri oluşturmak ve en önemlisi insan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonsuz imkanlar ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan bu çemberlerin özellikleri ve dayandığı temel ilkeler şunlardır:³⁵

Çalışanlar uygulama içerisinde kesinlikle gönüllü olarak yer almalıdır. Bu uygulamaya katılım için hiçbir çalışan zorlanmamalıdır. Çalışan başkaları için değil kendi için o grupta yer almalıdır.

- Üzerinde çalışılan problemler grup üyeleri tarafından seçilir. Kuruluştaki herkesin öneri getirme hakkı vardır.
- Grup üyeleri kendi işleri ile ilgili problemleri seçer ve çözüme ulaştırır. Böylece grup hakim olduğu alanda çalışmalarını sürdürür ve onu giderek daha iyi öğrenir.

³³ Halis, Muhsin. **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Beta Basım Yayın, 1.Bası, İstanbul, 2000, s.29.

³⁴ Çetin , age., s.30.

³⁵ Akgül, Aziz. **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayınları Yayın No: 1, Ankara , 1998, s.30.

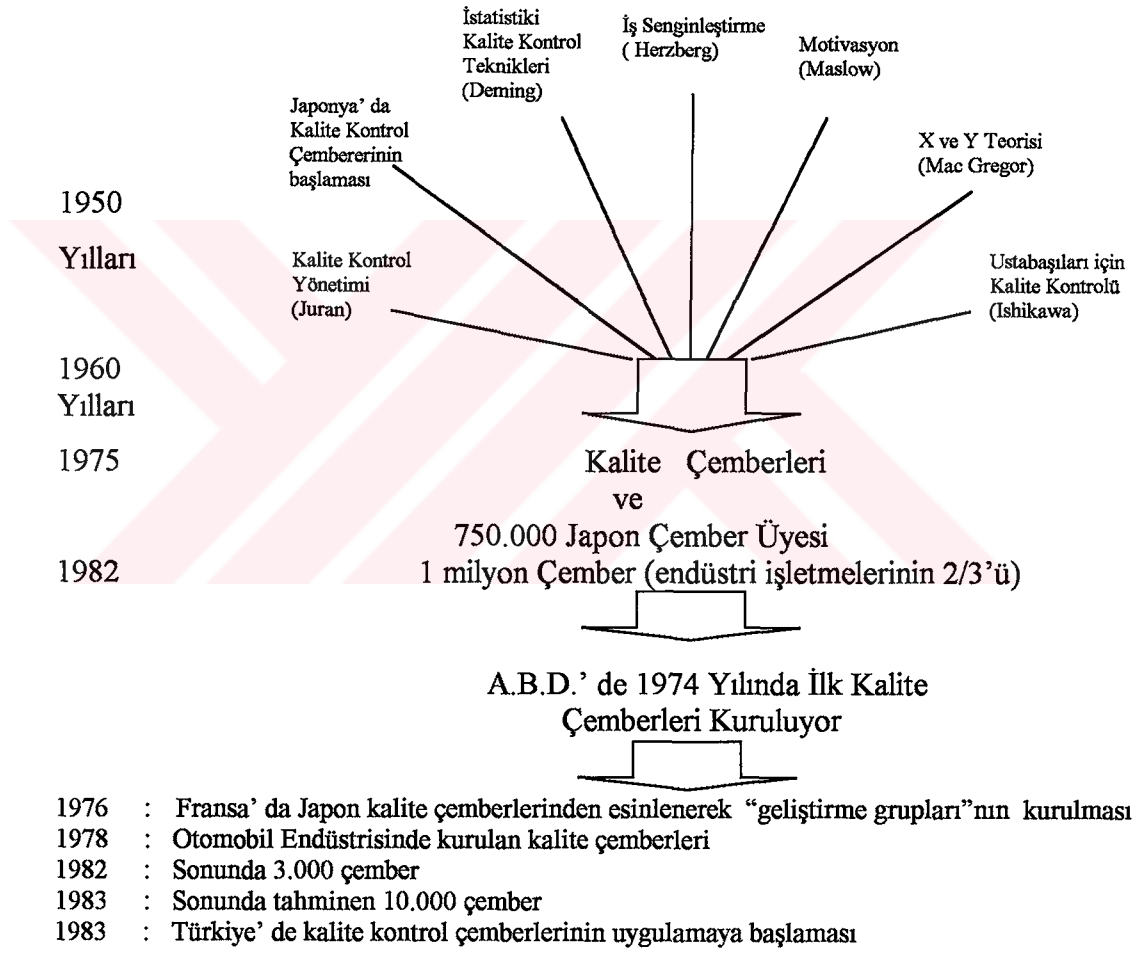
- Grup üyeleri ele aldıkları sorunu çözüme ulaştırmak zorundadır. Kalite çemberlerinde grup bulduğu çözümü deneyip işe yarayıp yaramadığını sınamak zorundadır. Böylece üyeler gerçekçi olmak ve kuruluşun içinde bulunduğu şartları ve imkanları tüm boyutlarıyla gözönüne almak zorundadır.
- Grup çabalarının ürünü olan öneriler, bilimsel verilere ve istatistik analizlere dayanılarak hazırlanarak, yönetime somut kanıtlar sunulur. Bu da önerilerin uygulama ve başarı oranının yüksek olmasına neden olur.
- Grup üyeleri buldukları çözümleri üst yönetime bir toplantıda sunarlar. Bu durum grup üyeleri için teşvik edici olmaktadır. Üyeler kendi belirledikleri bir gündem ile yönetimin karşısına gelerek başardıklarını olayları anlatma fırsatı bulurlar.
- Üyeler problem çözme konusunda eğitim alırlar. Böylece sistemli düşünme, veri toplama, verileri analiz etme ve karar alma konularında eğitilmiş olurlar.
- Grubun, yönetim veya diğer bölümler ile ilişkilerini düzenlenmesinde rehber denilen kişiler yardımcı olur.

Ayrıca kalite çemberleriyle ilgili diğer birkaç özellik de şöyle sıralanabilir:³⁶

- Kalite çemberlerinin kendilerine özgü bir örgüt yapıları vardır. Herkes kendi kendini yönetir (kendi yönetim kurulu vardır).
- Kalite çemberleri ilk kurulduğunda grubun lideri formenden, üyeleri de iş görenlerden oluşurken, bugün grup liderliği görevi üyeler arasında sıra ile yürütülmektedir.
- Çemberlerde iletişim kanalları yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarı doğru da çok olumlu bir biçimde çalışmaktadır. İletişim, yalnız çember üyeleri arasında kalmaz. Üyeler ile yönetim arasında da doğrudan bir iletişim kuruludur.

³⁶ Nalbant, agm., s.4.

- Çember toplantıları genelde haftada bir kez yapılır. Ancak toplantıların süresi konusunda yarım saat, 1 saat gibi değişik uygulamalar olabilmektedir.
- Çemberler sadece kalite sorunlarına bağlı kalmamaktadırlar. Toplantılarda güvenlik, eğitim, standardizasyon gibi konular da ele alınmaktadır.



Kaynak:Efil, İsmail. **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 1999, s.31.

Şekil 1.6: Kalite Çemberlerinin Evrimi

1.6.4. Kalite çemberlerinin amaçları

Kalite çemberleri, bireye işini daha düzenli olarak yapma ve üretim kalitesini iyileştirme imkanı sağlar. Kalite çemberleri aracılığıyla, personelin kendi işini yaparken gerekli olan bireysel kapasite ve yeteneklerinin geliştirmesine fırsat sağlanır. İşletmenin piyasada kendini kabul ettirmesi ve en iyi rekabeti sağlayabilmesi için tüm personelin buna katılması ve katılma düşüncesinin bireylerde gelişmesine yardımcı olur.³⁷

JUSE, kalite çemberlerinin amaçlarını şöyle sıralamaktadır:³⁸

- Kuruluşun gelişmesine katkıda bulunmak,
- İşyerini yaşamaya değer ve anlamlı bir ortam haline getirmek,
- İnsana saygıyı artırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak.

Sıraladığımız amaçlardan yola çıkılırsa kalite çemberlerinin amaçları;

- 1- Ustabaşının önderlik ve atölye yönetimindeki yeteneklerini geliştirmek,
- 2- Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında görev alan tüm çalışanların moralini yükseltmek ve sorunlara daha duyarlı hale getirmek
- 3- En üst düzeyde yöneticiden, düz iş görene kadar tüm örgütte kalite de “tüm kalite” bilincini yaygınlaştırmak
- 4- Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkin hale getirmek
- 5- Hataların azaltılmasını sağlamak
- 6- Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek
- 7- Yönetici- işçi ilişkilerini artırmak
- 8- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak

olarak özetlenebilir.

³⁷ Efil, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, s.26.

³⁸ Nalbant, agm., s.3.

Tablo 1.2: Geleneksel ve Kalite Kontrol Çemberleri Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Tarzını Uygulayan Yönetici	Kalite Kontrol Çemberleri Yönetim Tarzını Uygulayan Yönetici
- Beraberindeki çalışanlara amaçları ve bunlara ulaşılabilmesi için izlenecek yolları dikte eder. Kalite ve üretimle ilgili standartları bildirir. - Beraberindeki çalışanlara iş gördürebilmek için onları zorlar ve baskı yapar. - Çalışanların performanslarını kontrol eder, değerlendirir ve performansına göre başarılı ya da başarısız şeklinde bir yargıya varır. - Beraberinde çalıştırdıkları çalışanların yeteneklerini geliştirir ve bunlar arasından başarılı olanları yükseltir. - Kendisi tutum ve davranışlarıyla bizzat örnek olma yoluyla çalışanlarının kurallarını bozmasını ve üretimi düşürmesini önlemiş olur. - İşlerin görülmesi ile ilgili yeni yöntemler geliştirir ve uygulatır. Yenilikleri bizzat geliştirir ve uygulanmasını sağlar.	- İş ile ilgili sorunları görebilmek ve bunlara çözüm yolları bulabilmek için beraberindeki çalışanlarla birlikte çalışır. Standartların ve amaçların saptanmasında onlara yön verir ve yardım eder. - Mücadeleyi gerektiren türden amaçları saptayabilmeleri için çalışanlara yardımcı olur. - Çalışanlarını, kendi performanslarını kendilerinin değerlendirebileceği tarzda eğitir ve bu yoldan kişilerin kendi kendilerini değerlendirebilmelerine olanak sağlar. - Başarıya ulaşabilmeleri için onları teşvik eder, eksik yönlerini giderebilmeleri için onlara yardımcı olur. - Gelişme ve yenilikleri izleyebilmeleri ve bunların gerisinde kalmamaları için çalışanlarına olanak sağlar. - Kuralları rasyonel yönden ele alır, yararlarını ve gereğini açıklar, bunlara uyulmadığı zaman ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları anlatır. - Çalışanların yeni yöntemler bulup geliştirebilmelerine yardımcı olur ve onlar teşvik eder.

Kaynak: Çetin ve diğerleri, age., s.34.

1.6.5. Kalite çemberlerinin örgütlenmesi

Kalite çemberlerinin yapısı işletmeden işletmeye farklılık göstermesine rağmen, her yapıda temel olarak şu unsurlar bulunmaktadır:³⁹

- Yürütme Komitesi
- Rehber (koordinatör- yönlendirici)
- Çember lideri
- Çember üyeleri

1.6.5.1.Yürütme komitesi

Çember faaliyetleri için amaçları ve faaliyetleri tespit eder. Bu komitenin üyeleri genelde kuruluş içindeki başlıca departman temsilcilerinden oluşmaktadır. Komitenin 7-8 üyeden oluşması idealdir. Üye sayısı minimum 5 maksimum 15

³⁹ Nalbant, agm, s.4.

olmalıdır. Komite üyelerinin gönüllü kişilerden oluşturulmasına özen gösterilmelidir.

1.6.5.2.Rehber (koordinatör –yönlendirici)

Kuruluş içindeki çember faaliyetlerini koordine etmekte ve yönetmektedir. Çember üyelerinin eğitiminde, lidere yardım etmek en önemli sorumluluğudur. İşletme içinden seçilebileceği gibi, işletme dışından da olabilir. İşletme başarısı için, işletme içinden seçilmesi tercih edilir.Bir rehber aynı anda birkaç çemberi yönetebilir.

1.6.5.3.Çember lideri

Çember faaliyetinin düzgün ve etkin bir biçimde yürütülmesinden sorumludur. Herkesin her toplantıda görüşmelere tam katılımı için sorular sorup, beyin fırtınası yöntemlerini uygulayabilir. Rehberin gördüğü eğitime benzer eğitimlerden geçer. Ayrıca iletişim, yönetim ve motivasyonla ilgili eğitimlerden geçer.

1.6.5.4.Çember üyeleri

Grup liderinin yardımıyla rehber tarafından eğitilirler. Üye eğitimi birkaç hafta sürebilir gerekirse ek eğitimler verilebilir. Üyelik gönüllü ve herkese açıktır. Her üye red ya da kabul etme hakkında özgürdür. Üyelerin yetenek, bilgi ve becerilerini uygulama alanına aktarmaları sağlanarak, yaptıkları işten tatmin duymaları için çaba gösterilmelidir. Bu şekilde işletmenin verimliliğinde de artış sağlanacaktır. Üyelerin temel görevi, grup tarafından seçilen sorunlarla ilgili olarak üzerine düşeni yapmak ve mümkün olan en yüksek başarıyı sağlamaktır.

1.6.6. Kalite çemberlerinin çalışması

Kalite çemberlerinin çalışma yöntemi 5 aşamada gösterilebilir.⁴⁰

⁴⁰ Çetin ve diğerleri, age., s.50.

1.6.6.1.Sorunların teşhisi ve seçimi

Kalite çemberleri sorunları teşhis ederken kendi çember üyelerinden, yönetimden ve diğer ekiplerden yararlanabilir. Bu sorunlardan hangisi üzerinde tartışılacağına çember üyeleri karar verir. Çözmek istedikleri soruna karar veren çember üyeleri ilk olarak problemi tanımlamalıdır. İyi tanımlanmış sorunlar daha kolay analiz edilir.

1.6.6.2. Sorunların analizi

Sorunun bütün nedenlerinin araştırılmaya başlanmasıdır. Bir sorunun analizinde “beyin fırtınası” ve “neden- sonuç analizi” kullanılır. Lider, genellikle üyelere problemin olası nedenleriyle ilgili fikirleri sorar ve bunlar liste haline getirilir. Grubun onayı ile asıl neden analiz için seçilir ve seçilen nedenin doğrulanması için yeni verilere ulaşılmaya çalışılır. Veriler seçilen nedeni doğrularsa sorun üzerinde çalışılmaya devam edilir. Ancak veriler doğrulayıcı nitelik taşııyorsa yeni sorun tespit edilir ve yeni veriler toplanmaya başlanır.

1.6.6.3. Sorunlara çözüm aranması ve çözümün denenmesi

Sorunun gerçek nedeni belirlendikten sonra, üyeler bu nedenin ortadan kaldırılması için değişik öneriler ileri sürebilirler. En doğru ve etki çözümün seçimi, fayda-maliyet analizi, çözümün güvenilirliği vb. kriterlere göre çember üyeleri tarafından yapılır. Tablolar, pareto diyagramı vb. seçim esnasında kullanılabilir.

Uygulamaya geçilmeden önce, küçük çaplı bir deneme yapılarak, çözümün doğru olduğundan emin olmak gerekir. Bu deneme zaman, para ve çember üyelerinin enerjisinden tasarruf sağlar.

Tablo 1.3: Kalite Çemberlerinin Uygulama Planı 1

Kalite Çemberleri Kurulmadan Önce	
Faaliyetler	Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten
1. Eğitim kurslarının yürütülmesi ve rehberlerin seçimi	İşletmelerin Kendisi/ Araştırma Geliştirme
2. Yürütme komitesinin oluşturulması	Üst Kademe Yönetimi
3. Çember hedeflerinin saptanması ve kesinleştirilmesi	Üst Kademe Yönetimi/ Rehber/ Yürütme Komitesi
4. Çeşitli kaynaklardan gelen girdileri kullanarak bir yürütme programının geliştirilmesi. (Bu faaliyetler öneri halindeki bir politika ve programın tamamlanmasını kapsar)	Rehber
5. Alternatif faaliyet yollarının geliştirilmesi	Rehber
6. Her faaliyet yolunun olumsuz yanlarının saptanması	Rehber
7. Yürütme programının kesinleştirilmesi	Rehber
8. Temel program aşamalarının dizilişinin zamanlamasının geliştirilmesi	Rehber
9. Öne ve sonrayı gerçekleştirme karşılaştırmalarında kullanmak üzere yürütmeye ilişkin verilerin toplanması (özellikle geçmiş kayıtlarda bulunmayan veriler)	Rehber
10. Yönetici personel ve sendika personeli arasında tanıştırma toplantılarının yürütülmesi	Rehber
11. Bir ya da daha fazla pilot çemberi kuracak olan yöneticiyle karar birliğine varılması	Rehber/ Pilot Departman Yöneticisi
12. Pilot departman yöneticilerinin kalite kontrol çemberleri literatürünü okumaları ve bir soru listesi hazırlamaları	Rehber/ Pilot Departman Yöneticileri
13. Pilot departman yöneticilerinin yürütme komitesiyle bir araya gelerek çıkartılan soru listesini değerlendirmeleri	Yürütme Komitesi/ Pilot Departman Yöneticileri
14. Konuya ilgi duyan gönüllüler arasından pilot program için çember liderlerinin seçimi	Pilot Departman Yöneticileri
15. Yürütme komitesi, pilot departman yöneticilerinin ve liderlerinin bir soru cevap oturumu için toplanmaları	Yürütme Komitesi/ Pilot Departman Yöneticileri/ Liderler
16. Rehberlerin liderlere eğitime başlangıç için gerekli olan bilinçlenmeyi sağlaması için el kitapları dağıtması	Rehber
17. Lider eğitiminin yürütülmesi	Rehber
18. Uygulamaya konulacak kalite kontrol çemberleri pilot programının işletme içindeki bütün çalışanlara gazete, dergi, bildiri ya da duyuru bültenleriyle duyurulması	Rehber

Kaynak: Çetin ve diğerleri, age., ss.42- 43.

1.6.6.4. Yönetime sunma

Çember, deneme sonucunda olumlu sonuç almış ise bu çözümü yönetime sunar. Bu sunuş için, önce olayın bir raporla anlatılması gerekir. Bu rapor, üyeler arasında görev dağılımı yapılarak hazırlanır. Sunuşlar kısa konuşmalar, raporlar ya da görsel araçlar kullanılarak yapılabilir.

Üst düzey yöneticilerin sunuşlara katılımı, üyeleri teşvik edici bir yöntem olduğundan, yöneticilerin katılımı sağlanmalıdır.

Sunuş sırasında yönetim sürekli soru sorar. Yöneticiler, etkinlik ve başarılarla ilgili, kişisel olarak bilgilenirken, üyeler de katkılarının değerlendirildiğini görürler.

1.6.6.5. Yönetimin öneriyi gözden geçirmesi

Sunuştan sonra, konunun incelenmesi ve çözümün uygulanması, yönetimin görevidir. Yönetim projeyi onaylar veya red eder. Eğer sonuç olumsuz ise, çember üyelerinin heveslerini kırmamak için red nedenlerini açıkça belirtmelidir. Bu süreç tamamlandığı zaman, çemberin görevi sona erer. Fakat çemberler isterlerse, yeni bir sorun üzerinde çalışarak, görevlerine devam edebilirler. Bir sorunu başarıyla çözen gruplar maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.

1.6.7. Kalite çemberlerinin yararları

Kalite çemberleri uygulanırken, iyi tanımlanmış amaçlar, çeşitli faaliyetleri yönlendirmede ve gelecekte büyüme için yapılacak sermaye ve personel planlamalarının düzenlenmesinde üst yönetime yardımcı olur.⁴¹

Kalite Çemberlerinin yararlarını ise şu şekilde özetlememiz mümkün olacaktır:

1.6.7.1. Eğitim

Kalite Çemberleri programına katılan herkes eğitim görür. Eğitim bir taraftan kişilerin yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olurken, diğer taraftan da işletmenin ihtiyaçlarının ne olduğunu ortaya çıkarır. Kalite çemberleri, gündemi gereği kişilerin kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan önemli bir faktördür.

⁴¹ Çetin ve diğerleri, age., s.35.

Tablo 1.4 : Kalite Çemberlerinin Uygulama Planı 2

Kalite Çemberleri Kurulduğunda	
Faaliyetler	Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten
1. Politika, süreç ve yürütme programının irdelenmesi	Yürütme Komitesi
2. Departman yöneticilerinin çalışanlarıyla kalite çemberleri bilinçlenme toplantılarının yürütülmesi	Yöneticiler
3. Toplantıda bir rehberin , liderin ve ideal şartlarda yürütmede görevli bir kişinin konuşmacı olarak yer alması	Lider
4. Liderin, çalışanlarla çember üyeliği için ilişki kurması ve durumu saptaması	Lider
5. Liderlerin haftalık kalite çemberleri toplantıları düzenlemeleri ve üye eğitimlerini başlatmaları	Lider
6. Çemberlerin öneri ve/ veya mevcut durumun değerlendirilmesi için yönetime sunuşta bulunması	Kalite Çemberleri
7. Departman yöneticisinin , en az ayda bir defa kalite çemberleri toplu ya da kısmi bir toplantısına gözlemci olarak katılması	Yürütme Komitesi
8. Yürütme komitesinin, kalite çemberlerinin sayısının artmasını sağlayacak programları kesinleştirmesi	Yürütme Komitesi
9. İşletme Gazetesinde tanıtım yapılması	Yürütme Komitesi
10. Politika, süreç ve yürütme programında yenilemeler yapılması	Yürütme Komitesi
11. Çember sayısının artırılmasına karar verilmesi	Yürütme Komitesi

Kaynak: Çetin ve diğerleri, age., ss.44- 45.

1.6.7.2. İşbirliği

Çember grubunda içinde bulunan kişi, grup içinde olduğunda farkında olmadan; başkaları ile birlikte çalışmayı, kişisel farklılıkların üstesinden gelmeyi, diğerlerinin fikirlerine anlayış göstermeyi, ortak bir hedefe doğru işbirliği yapmayı vb. şeyleri de öğrenebilir.

1.6.7.3.Kalite

Kaliteyi düzeltmek sürekli bir süreçtir. Çünkü müşteriler giderek daha iyi kaliteli malı talep ederler. Kişiler, makine ve maddelerle çalıştığı sürece kuşkusuz, üretimde de bazı farklılıkların olması doğal karşılanmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında kalite çemberlerinin sorunları çözümü de ve kaliteyi düzeltmede yararlanılan en iyi yollardan birisidir.

1.6.7.4. İletişim

Kalite çemberleri, sık sık oluşan grup faaliyetleri yolu ile bir yandan iletişimin gelişimi ve düzeltilmesine yardımcı olurken bir yandan da kişilerin daha açık fikirli olmasına, açık iletişime, etkileşime, sinerjiye katkıda bulunurlar. Çember üyelerinin, ele almış oldukları bir projenin bitiminde, onun üst kademe sunulduğu, işletmede, işletmede çalışan bir dizi çalışanın, diğer çalışanlara tanıtımını da kapsar.

1.6.7.5. Verimlilik ve motivasyon

Çalışanlar, işlerinde mutlu ve gayretli olduklarında iyi bir iş yapmaktan dolayı gurur duyabilirler ve işlerindeki verim oranı da artar. Çember programına katılım sayesinde çember üyeleri, saptadıkları sorunlara çözüm önerileri getirip, onları üst kademeye sundukça, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecektir. Bu da motivasyonu, dolayısıyla verimliliği artıracaktır.

1.6.7.6. İş güvenliği

İşletme’ de kazaları önlemek için dikkat edilmesi ve düzeltilmesi gereken muhtemel tehlikeli ve sorumlu işyerlerini bir arada tümüyle görebilmek ve tanımak oldukça zor olabilir. Kalite çember grubunda ki üyelerin, bu alanda da çok başarılı oldukları görülmüştür.

1.6.7.7. Yaratıcılık

Kişiler bir araya gelip sorunlar hakkında düşünme ve çözümleme de kendi fikirlerini deneme olanağı verir. Kalite çemberleri, çalışana yalnızca bedensel güç olarak değil, işine daima aklını, deneyimini, düşünce ve duygularını getiren, yaratıcılığını ve duygularını kullanan bir insan olarak değer verir.

1.7. Yalın Üretim

Yalın üretim işletmelere dünya pazarlarındaki rekabette güvence sağlayan ve geleceğe yönelik bir durum yaratan bütünsel bir yöntemdir.⁴²

Bu üretimi gerçekleştirmenin başlangıç noktası, geleneksel işletme düzeninden ayrılıp pazara yönelik bir işletme organizasyonunun yapılandırılmasıdır. Yalın üretim iki temel unsur ile açıklanabilir. Bunlardan birincisi her çalışanın gerçek değer yaratma faaliyetlerindeki görev ve sorumluluklarını yüksek oranda taşıması, ikincisi ise sistemin hataları ortaya çıkaracak şekilde düzenlenerek, ortaya çıkan sorunun en ince ayrıntısına kadar araştırılmasıdır. Yalın üretim ile kitle üretimi karşılaştırıldığında, kitle üretimi yapan işletmede çalışanlar, genelde öldürücü bir stres altında, çalışma koşullarında hiçbir iyileştirilmeye gitmeden üretilmesi güç ürünler üretmeye çalışırken, yalın üretimde yaratıcı bir çalışma ortamında pek çok yenilikle karşılaşma imkanı bulurlar.

Yalın yönetimde işin bölünmesinden uzaklaşarak, işgücünün niteliklerinin artırılmasına ve ekip çalışmasına önem verilir. Ekip içerisinde her bir üyenin esnekliği ve yaratıcı etkisi vardır. Ekibin performansı, teknik işlemlerdeki yaratıcılık çalışmalarıyla iyileştirme olanakları bulması, işin akışını diğer ileri ve gerideki ekiplerle koordine etmesi ve sorunları çözmesiyle ölçülür.

Geleneksel yönetimin öngördüğü üretimdeki hatalar kaçınılmazdır. Bu nedenle seçilen hedefler nicelik ve nitelik açısından oldukça sınırlıdır. Bir şey yeterince iyidir ve kabul edilebilir sayıda bozuk veya hatalı ürün, kabul edilebilir stok seviyeleri, çeşidi az ürünler vardır. Daha iyisini yapmak ya pahalıya mal olacak ya da insanın potansiyelini aşacaktır. Diğer taraftan yalın yöneticiler kusursuzluğu esas alır. Devamlı düşen maliyetler, üretimde sıfır hata, sıfır stok ve sürekli gelişen ürün çeşitliliği yalın üretimin en temel amaçlarıdır.⁴³

Yalın üretimin hiçbir hareket alanı ve güvenlik ağı olmaksızın başarılı bir şekilde yürütülmesi için işletmedeki her çalışanın çaba göstermesi gerekmektedir.

⁴² Cesur, Naim. “ Yalın Üretimin Arkasındaki Nedenler”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı: 1997/ 4. Ankara, s.119.

⁴³ Halis, *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler*, s.13.

Yönetimin yönetmediği ve çalışanların da karşılıklı sorumluluklarını yerine getirmediği zaman kitle üretimine geri dönlür.

Yalın üretim modelinde kitle üretimine göre daha az personel, daha az yatırım, daha kısa yeni ürün geliştirme süreçleri demektir. Stoklarda geleneksel modelden daha az ürün tutulduğu gibi daha az hatayla da karşılaşılır. Buna rağmen ürün çeşitliliği daha fazladır.

Yalın üretimin iki temel ilkesi vardır:⁴⁴

- İşin türüne göre iş bölümünün ilkeleri ve hiyerarşisi yerine, direkt, ve dolaylı bölümlerin ayrılarak temsil edildiği dinamik kendi kendini koordine eden ve yetenekli çalışanlardan oluşan geniş kapsamlı ekipler oluşturulur. Bu ekipler kendilerine verilen değer yaratıcı çalışmaları sürekli geliştirme yöntemlerini araştırırlar.
- Tedarikçiler ve ticari ilişkiler içinde bulunulan diğer işletmeler, her zaman değiştirilebilen dış pazarlamacılar olarak görülmeyip organizasyonun bir üyesi olarak düşünülür ve değer yaratma zincirine dahil edilirler.

Yalın üretim, kişisel değer yaratma faaliyetlerini mükemmelleştirme çabası içindedir ve sadece genel giderlere neden olan faaliyetleri ayıklar. Temel amacı etkenliği bugüne oranla ikiye katlama olan yalın üretimin etkileri şöyle açıklanabilir:

- Müşterinin karşılaştığı problemlerini sıfıra indirgeme düşüncesiyle azaltma,
- Üretim sürecinde karşılaşılan hataları sıfıra indirgeme düşüncesiyle azaltma,
- Yeni ürün geliştirme sürelerini yarı yarıya azaltma,
- Sipariş geçiş sürelerini en az yarıya düşürme,
- Stok düzeylerini yarıya ya da daha düşük seviyelere indirme,
- Küçük sayılarda ve değişik tiplerde üretimi yüksek sayıda fakat aynı maliyetli ürünler üretme,
- İşletme donanım ve teçhizatına yapılacak yatırım tutarında önemli seviyede düşme,

⁴⁴ Cesur, agm., s.124.

- İşletmedeki alan ihtiyacını minimuma indirme,
- Tüm süreç içindeki personel sayısı etkinliği ve verimliliği kaybetmeden önemli derecede aşağılara çekme.

Bu etkiler sonuçta şu özellikleri ortaya çıkarmaktadır:

- Akılcı bir dönüşüm ile rekabete yönelik, uyum yeteneği üstün ve iyi düşünülmüş işletme stratejisi,
- Müşteri ve tedarikçilerin katılımıyla gerçekleştirilen eş zamanlı ürün ve süreç geliştirme,
- Müşteri ve tedarikçilerle iyi ilişkiler içerisinde çalışma,
- Düzenleme çalışmalarında tartışmasız olarak sıfır hata, sıfır stok, sonsuza kadar verimlilik özelliklerini sağlayan ürün,
- Çok fonksiyonel işçilerle disiplinli bir ekip çalışması,
- Çalışanların yaratıcılıklarını ve deneyimlerinden elde ettikleri bilgileri performans süreçlerine ekleme (Sorun çözme grupları, görev ve çalışma grupları oluşturarak),
- Fonksiyonelliği yerine getirme ve iyi imalat kalitesi yardımıyla tüm aşamalardaki çalışmaları olması gereken ürün kalitesine yöneltme.

1.8. Tam Zamanında Üretim (JIT: Just in Time)

İlk kez 1940'lı yıllarda Toyota firmasında Taichi Ohno tarafından geliştirilip uygulanmaya konulan bu yöntem Toyota firmasının o günkü sahibi Kiichiro Toyoda tarafından “just in time” olarak kavramlaştırılmıştır. Otomobilde üretim maliyetlerinin önemli bir bölümünün parçaların, motorların ve birçok malzemenin stokta durmasından kaynakladığının anlaşılması üzerine bu yöntem geliştirilmiştir.⁴⁵ Stoksuz üretim olarak da adlandırılan bu yöntem stok miktarını en aza indirmek için tasarlanmıştır.

Bu yöntemin esas amacı, uygun parçayı, uygun yerde, en uygun zamanda sağlayarak faaliyetlere ve mamule değer katmayan her şey anlamında tüm israfların ortadan kaldırarak karlılığı arttırmaktır. Ancak bu sistemin uygulanabilmesi için, tüm çalışanların sistemin işleyişi konusunda yeterli eğitimi almış olmaları, takım

⁴⁵ Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, 7. Basım, İstanbul 1997, s.216.

çalışması ruhuyla uyumlu bir şekilde hareket etmeleri ve muhtemel sorunları görebilmeleri gerekmektedir.

Tam Zamanında Üretim, işletmeye veya üretim hattına gerekli olan parça ve malzemenin “tam lazım olduğu anda tedariki” ni esas alarak iyi bir planlama ve stoktaki mal seviyesini iyice azaltarak maliyetleri düşürmektedir. Tedarikçilerle çok iyi bir uyum içinde çalışılması, istenilen parçaların istenilen özellikleri taşıyacak şekilde istenilen yer ve zamanda teslim edilmesi ve üretimde aksamalara meydan verilmemesi gerekir. Tedarikte meydana gelebilecek bir gecikme üretim sürecinde aksamalara neden olacaktır.

Modelin bir diğer özelliği de kalite mükemmelliğini hedeflemesidir. Gerek satın alınan malzemelerin, gerekse ara üretim aşamalarında üretilen parçaların kalite özelliklerine tam uyması yani sıfır hata esas alınmaktadır. Mamuller müşterinin istediği kadar üretilmeli, üretim hızı talep değişimlerine uymalı, işçilik ve malzeme kaybı ile işe yaramayacak, atılacak mamul oranı hemen hemen sıfır olmalıdır. Üretime geçiş süreleri mümkün olduğunca kısa tutulmalı, sistemi uygulayacak insan gücünün eğitim ve gelişmesine önem verilmelidir.

1.9. Değişim Mühendisliği

Değişim Mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.⁴⁶ Değişim Mühendisliğinde sabit değer yoktur. Bu sistemi uygulayan firmaların çoğu sürecin içinde var olan varsayımlara karşı koruma önlemlerini almış olmalıdır. “Müşterilerin kredilerinin kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?” diye sormak kredilerin kontrol edilmesi gerektiğini varsaymak demektir.

Değişim Mühendisliği’ de önce bir şirketin ne yapması gerektiği belirlenir, sonra da bunu nasıl yapması gerektiği. Değişim Mühendisliği’ nde emin olunan birşey yoktur. Var olanlar göz ardı edilir ve olması gerekenler araştırılır.

⁴⁶ HAMMER, Michael ve CHAMPY, James . (Çeviren : Sinem GÜL) **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, Promat Basım Yayım, 1. Basım, İstanbul, 1993, ss.29-30.

Değişim Mühendisliğinde bir başka unsur radikal değildir. Yani yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri gözardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir. İşin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi demek değil, işin yeniden icat edilmesi demektir. Marjinal ya da aşamalı geliştirmeler bu mühendislik kapsamında değildir. Esas olan performansta önemli sıçramalar yapmaktır. Değişim Mühendisliği ancak büyük bir değişime gerek duyulduğunda uygulanmalıdır.

Yapılan araştırmalara göre 3 temel şirketin Değişim Mühendisliği' ne başvurduğu görülür. Bunlarda birincisi ciddi anlamda krizde olan işletmelerdir. Bunların başka hiçbir seçeneği yoktur. Bir şirketin giderleri rakiplerinden veya içinde bulunduğu iş alanında olması gerekenden çok daha fazlaysa, müşteriye verdiği hizmet müşterileri kaçırarak kadar kötüyse, ürün başarısızlık oranı rakiplerinin birkaç katıysa bu şirketin Değişim Mühendisliğine ihtiyacı var demektir.

İkinci tipte işletme henüz tam anlamıyla krizde değildir ama yöneticileri bunu olacağını anlayacak kadar ileri görüşlüdür. Buna örnek olarak 1980' lerin ikinci yarısındaki haliyle Aetna Life& Casualty gösterilebilir. O an için mali sonuçlar tatmin edici görülebilir ama ufukta yeni rakipler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam ve mevzuat gibi işletmenin başarısını temelden etkileyecek faktörler söz konusu olabilir.

Bir diğer uygulayıcı işletme tipi ise doruk noktasında olanlardır. Bunların bulundukları anda yada gelecekte sorunları yoktur. Ama yöneticileri hırslı ve saldırgandır. Performanslarını arttırarak, rekabet çizgisini iyice yükseltmeyi ve rakipleri zor durumda bırakmayı amaçlarlar.

İş adamlarının çoğu süreç odaklı olmayı beceremez; bunlar görev, iş, insan, yapı gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar. Bir sürecin içindeki görevlerin hepsi önemli, ama sürecin tümünün sonuçsuz kalması halinde bu görevlerin hiçbirisi müşteriye tatmine edemeyecektir. Değişim Mühendisliği' nin uygulamaya konulması sistemin tamamen değişmesi olduğu için alınması gereken zor bir karardır.

Tablo 1.5: Klasik Anlayış ve Toplam Kalite Yönetimi' nin Karşılaştırılması

KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
1 "Muayene"ye dayalı kalite	1 "Önleme" ye dayalı kalite
2 Yüksek kalite ile artan maliyet	2 Yüksek kalite ile düşen maliyet
3 Optimum stok	3 Sıfır stok
4 Spesifikasyon limitleri arası üretim	4 Hedefe uygun üretim
5 Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	5 Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6 Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	6 İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7 Fonksiyonların kesin ayrımına dayalı organizasyon	7 İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8 Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8 "Sıfır Hata"yı hedefleyen üretim
9 Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9 Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10 Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10 Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11 Rekabete dayalı tedarik sistemi	11 Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12 Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	12 Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
13 Ulusal/Uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	13 Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14 Kalite Kontrol Fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı	14 Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15 ARGE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	15 Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme
16 Optimum fire veya yeniden işleme	16 Sıfır fire veya yeniden işleme
17 Optimum 1.Kalite/2.Kalite oranı	17 Sadece 1.Kalite ürün üretimi
18 Evrimsel hızla gelişme	18 Devrimsel hızla gelişme
19 Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	19 Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
20 İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	20 İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21 Fayda/Maliyet Analizine dayalı yatırım/işletme kararları	21 Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22 İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	22 İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23 Hatalı Uygulamaları Önleyen ve prosedürleri geliştiren yönetim	23 Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24 Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları	24 İstatistik ve Kantitatif analizlere dayalı yönetim Kararları
25 Performansa Göre Ücret	25 Performansın Taktir Edilmesi

Kaynak: Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, s.77.

1.10. ISO 9000 Standartları

En basit anlatımıyla ISO 9000, üretim ve hizmet sektörlerinde kalite güvencesini sağlamak için oluşturulmuş standartlar kümesidir. Standart, bir işletmenin kalite sistemini çalıştırmasını, geliştirmesini ve belgelendirmesini ister. Müşteri açısından, öncelikle mal ya da hizmet üretimine değil, kalite güvence sisteminin olup olmadığına bu standartlar sayesinde bakılmaktadır.⁴⁷

1.10.1. Standartların gelişimi

Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu' nun mevzuatı gereği her ISO 9000 standardı 5 yılda bir gözden geçirilerek yeniden yayınlanmaktadır. Bu gözden geçirme sonucunda standart, hiçbir değişikliğe uğramadan onaylanabilir, revize edilebilir ya da tamamen kaldırılabilir.⁴⁸

ISO kuruluşu 1987 yılına kadar sadece ürün standardı yayınlarken, bu yıldan başlayarak sistem standardı hazırlayarak yayınlamaya başlamış ve ISO 9000 Kalite Güvence ve Yönetim Sistemleri Standartları gerçekleştirilmiştir.⁴⁹

Bu standard 1994 yılında ISO 9001: 1994 olarak yenilenmiştir. En son yapılan gözden geçirme ile ISO 9000: 2000 versiyonu çıkarılmıştır.

1.10.2. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Şartları

ISO 9000 Standartları gereği, Kalite Sistem belgesi almak isteyen firmalar, kendi sistemlerini gösteren Kalite El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar, Kalite Planları ve destek dokümanlarından oluşan bir dokümantasyona sahip olmalıdır. Bu dokümanlar hazırlanırken uyulması gereken şartlar aşağıda gösterilmiştir.⁵⁰

Standardın ilk 3 maddesinde kapsam, atıf yapılan standartlar ve terimler ve tarifler verilmiştir. Kalite yönetimi sistemi ile ilgili şartlar 4. maddeden başlamaktadır.

⁴⁷ Tanyel, Ferruh. " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları". KOSGEB Yayını, Ankara, 2001, s.6.

⁴⁸ ISO 9000:2000 İç Denetçi Geçiş Eğitimi, UNICON, Ankara, Şubat 2001.

⁴⁹ Çetin ve diğerleri, age., s.243.

⁵⁰ TS EN 9001-2000 Kalite Yönetimi Sistemleri Standardı, Mütalaa, 2001.

Tablo 1.6: Kalite Sistem Şartları

<u>Madde No</u>	<u>Adı</u>
4	Kalite Yönetimi Sistemi
4.1	Genel Şartlar
4.2	Dokümantasyon Şartları
4.2.1	Genel
4.2.2	Kalite El Kitabı
4.2.3	Dokümanların Kontrolü
4.2.4	Kalite Kayıtlarının Kontrolü
5	Yönetimin Sorumluluğu
5.1	Yönetimin Taahhüdü
5.2	Müşteri Odaklı
5.3	Kalite Politikası
5.4	Planlama
5.4.1	Kalite Hedefleri
5.4.2	Kalite Yönetimi Sistemi Planlaması
5.5	Sorumluluk, Yetki ve İletişim
5.5.1	Sorumluluk ve Yetki
5.5.2	Yönetim Temsilcisi
5.5.3	İç İletişim
5.6	Yönetimin Gözden Geçirmesi
5.6.1	Genel
5.6.2	Gözden Geçirilme Girdisi
5.6.3	Gözden Geçirilme Çıktısı
6	Kaynak Yönetimi
6.1	Kaynakların Sağlanması
6.2	İnsan Kaynakları
6.2.1	Genel
6.2.2	Yeterlilik, Farkında Olma ve Eğitim
6.3	Altyapı
6.4	İş Ortamı
7	Ürün Gerçekleştirme
7.1	Ürün Gerçekleştirilmesinin Planlanması
7.2	Müşteri İle İlgili Prosesler
7.2.1	Ürünle İlgili Şartların Tayini
7.2.2	Ürünle İlgili Şartların Gözden Geçirilmesi
7.2.3	Müşteri İletişimi

Tablo 1.6' nin Devamı

7.3	Tasarım ve Geliştirme
7.3.1	Tasarım ve Geliştirme Planlanması
7.3.2	Tasarım ve Geliştirme Girdileri
7.3.3	Tasarım ve Geliştirmenin Çıktıları
7.3.4	Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi
7.3.5	Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması
7.3.6	Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması
7.3.7	Tasarım ve Geliştirmedeki Değişikliklerin Kontrol
7.4	Satınalma
7.4.1	Satınalma Prosesi
7.4.2	Satınalma Bilgileri
7.4.3	Satınalınan Ürünün Doğrulanması
7.5	Üretim ve Hizmetin Sağlanması
7.5.1	Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü
7.5.2	Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Doğrulama Prosesi
7.5.3	Tanımlama ve İzlenebilirlik
7.5.4	Müşteri Malı
7.5.5	Ürünün Korunması
7.6	İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü
8	Ölçüm Analiz ve İyileştirme
8.1	Genel
8.2	İzleme ve Ölçüm
8.2.1	Müşteri Tatmini
8.2.2.	İç Tetkik
8.2.3	Proseslerin İzlenmesi ve Ölçümü
8.2.4	Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi
8.3	Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü
8.4	Verilerin Analizi
8.5	İyileştirme
8.5.1	Sürekli İyileştirme
8.5.2	Düzeltilici Faaliyet
8.5.3	Koruyucu Önlemler

Kaynak: TS EN 9001-2000 Kalite Yönetimi Sistemleri Standardı, Mütalaa, 2001.

1.10.3. ISO 9000 Kalite sisteminin yararları

ISO 9000 sisteminin işletmeye, işletmenin müşterilerine, çalışanlarına çeşitli faydalar sağlamaktadır.⁵¹

1.10.3.1. İşletmeye yararları

- Ürün ve/veya hizmet kalitesi artacak, hurda ve ıskarta oranı düşecektir.
- Üretim daha verimli olacağı için, maliyetler düşecek, üretim sürekli kontrol altında tutulduğu için gerektiğinde işlemlere anında müdahale edilmeyecek ve bunun sonucunda zamandan tasarruf sağlanacaktır.
- İşletme, tedarikçilerinden ISO 9000 Kalite Sistemi kurmalarını isteyerek, girdilerinin kalitesini arttırabilecektir.
- Yurtdışındaki alıcılar, ISO 9000' e önem verdiği için, belgeli firmalar için ihracat daha kolay olacaktır.
- Belgeli firmalar, müşteriler için daha cazip hale gelecek, bu şekilde satış kapasitelerini arttırılmasında önemli rol oynayacaktır.
- Müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılama söz konusu olacağından, müşteri kaybı için kalitesizlik konusunda gerekçeler yaratılamayacaktır.
- ISO 9000 belgesi bir reklam aracı olarak kullanılabilir.

1.10.3.2. Müşterilere yararları

- Müşteriler, kaliteli ürün ve hizmet satın alabilecektir. Müşteriler, daha kaliteli ürünü daha ucuza alabilecek, aynı ürünü üreten işletmeler arasında kıyaslama yapabilmek için elinde somut veri olacaktır.
- Müşterinin satın aldığı ürüne güveni artacaktır.

1.10.3.3. Çalışanlara yararları

- Dokümante edilmiş bir sisteme sahip çalışanlar kendi işleriyle ilgili daha anlaşılır ve somut bilgiler elde edebilecektir.
- Daha etkin ve verimli bir sistem de kendilerinden ne istendiğini bildikleri için kendilerine güveni artacak ve daha mutlu olacaklardır.

⁵¹ Tanyel, age., ss.18-19.

- Sistemin belgelenmesi ve müşteri memnuniyetlerinin dile getirilmesiyle işlerinden gurur duyacaklardır.
- İşe yeni başlayan personel için, herşey yazılı olduğu için, öğrenme sürecinde geçen süre azalacaktır.

1.10.4. ISO 9000 Kalite sisteminin sakıncaları

- Kalite sisteminin uygulanması sırasında yetersiz personel ve sistemin kuruluş aşamasındaki danışmanlık, eğitim gibi yatırım gerektiren harcamaların yüksek oluşu işletmeler için önemli bir sakınca olarak görülmektedir.
- İşletme içindeki sistemin sınırları kesin şekilde çizildiği için daha katı kurallar ve düzenlemeler vardır. Geleneksel yönetim yapısına sahip firmalar için bunu uygulamak oldukça zordur.
- İşletme içindeki bürokrasiyi ve kırtasiyeyi artırır.
- Personel tarafından, sistemin gereksiz olduğu düşünüldüğü zaman, işte savsaklamaya neden olabileceği gibi, bu işleri etkinleştirmenin tersine aksamasına neden olur.

1.11. Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye Gerçeği

Ülkemizde Toplam Kalite düşüncesi, 1980' lerin başında TKY' nin bazı unsurlarının büyük işletmelerde uygulanmasıyla gündeme gelmiştir.⁵² Japonya'nın büyük başarısının altında TKY yattığı bilinmektedir. Türkiye' de ise TKY birtakım yanlış anlamalardan ve hatalı değerlendirmelerden dolayı kendini güçlendirememektedir. Bunların başında gelişmemiş ülke hastalığı olarak bilinen kopyacılık gelmektedir. Ülkemizde Japonlardan aynen kopyalanmaya çalışılan TK uygulamaları kolaycılığı getirdiğinden, modelin temel yaklaşım ve felsefesi anlaşılammakta vitrinde göz doldurup alınan araçların üretilmesiyle uğraşmaktadır.

TKY' nin uygulanmasındaki başarısızlıklardan bir diğeri ise Japon başarısındaki en önemli nedenin Japon kültürüne dayanmasıdır. Türkler gibi

⁵² Demirkan, Mahmut ve Arıdur, Ali. "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları, Standard Dergisi, TSE Yayınları, Şubat 1999, Yıl: 38, Sayı:446, Ankara, s.34.

Amerika ve Avrupa’ da da bu hata yapılmış, Japon kültürüyle birleşip başarıya ulaşan bu anlayışı aynen kendi kültürlerinde uygulamaya çalışınca başarısızlıkla karşılaşmıştır.⁵³

Yukarıda ki nedenler dışında Türkiye’ de ki uygulamalarda karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık nedenleri şöyle belirtilebilir:⁵⁴

- Kurum üst yönetimlerinin konuyu tam anlayamamaları ve benimsememeleri, sonuçları sahiplenmemeleri, kalite etkinliklerinde aktif rol oynamamaları,
- Üst yönetimin kararsızlığının her aşamanın yeniden gözden geçirilmesine neden olması,
- Eski alışkanlıklar nedeniyle olayların gerçek boyutlarının tam olarak görülememesi, personel eğitimlerinin öneminin anlaşılamaması, uygulamaların üst ve orta düzey yöneticilerine getirdikleri yükümlülüklerin görülememesi,
- Temel esasların tam anlamıyla anlaşılmamış olması nedeniyle yeni modele tam sağlıklı bir biçimde geçilememesi,
- Kriz durumlarında klasik yönetimin kurtarıcı olarak görülerek, bu anlayışa geri dönmek istenmesi,
- Üst yönetimin, yönetim tekniklerini yönetsel değil, teknik olarak ele almaları ve bunun sonucu olarak kendilerini bu konulardan soyutlamaları,
- Yöneticilerin, çalışanları önemini kavrayamamaları ve yönetime katılım anlayışını benimseyememeleri,
- TKY sisteminin organizasyonun kültürel değişimi üzerine kurulduğu ve doğru yapmanın temelini “insan” a bağlı olduğunun anlaşılamaması,
- Değişim için gerekli olan altyapının eksikliği (eğitim, kişisel gelişim, motivasyon, teknik bilgi vs.)

⁵³ Bayrak, Sebahat. “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı: 1997/ 4. Ankara, 1997, ss.77-96.

⁵⁴ Akgül, age.,s.53.

Bu sorunların giderilmesi için öncelikle Toplam Kalite Kùltürünü oluşturmak, daha sonra da sürekli iyileştirme yaparak onu yaşatmaya çalışılmalıdır.

Tùrkiye’ de TKY uygulamaya geçmiş olan işletmelerimizin almış olduğu gurur verici sonuçlarda ortadadır. Örneđin; BEKSA ve BRİSA Toplam Kalite Yönetimini şirket kùltürü olarak benimseyerek başarıyla uygulamış ve Avrupa Kalite Ödùlü sahibi olmuşlardır. Bu işletmeler dışında pek çok firmamız da, bu anlayışı inanarak uygulamaktadır.



2. KALİTE ÖDÜLLERİ

Günümüzde birçok kalite ödül sistemi kullanılmaktadır. Bu ödüllerin hangisinin en iyi ya da daha motive edici olduğunu söylemek objektiflikten uzak olur. Bu ödüllerdeki temel ilkeler hemen hemen aynı olmakla birlikte, bazı küçük farklılıklar vardır. Bu ödüllerdeki kriterler her örgütün kalitesinde, verimliliğinde ve kârlılığında çok önemli bir rol üstlenerek, gelecekleri için oldukça yararlı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

2.1. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü

2.1.1. Genel

Adını bir Rodeo yarışında hayatını yitiren ABD’li bir ticaret ataşesi olan Malcolm Baldrige’den almakta olan bir kalite ödülüdür.⁵⁵ 1980 ortalarında Amerikan politika ve sanayicileri, Amerikan ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesinin, rekabetçi konumunu tekrar elde etmesine bağlı olduğunu iyice anlamışlardı. Ödül fikri 1987 yılında o dönemin başkanı Ronald Reagan tarafından, Toplam Kalite Yönetimini arttırmak ve yaygınlaştırmak amacıyla Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Gelişimi Yasası’nın imzalanmasıyla gündeme geldi. Firmaların daha yüksek müşteri memnuniyeti ve kalite düzeyine ulaşmalarını sağlamak amacıyla 20 Ağustos 1987 tarihinde imzalanan bu yasayla kalite gelişimi konusunda önemli başarılar gösteren şirketlerin tanıtımı için Malcolm Baldrige ödülünün oluşturulması önerildi. İlk olarak 1988 yılında verilen bu ödül yılda bir kez en çok altı şirkete verilmektedir.

Bu ödülün amacı, yeni yönetim sistemlerinin gelişimine bir hazırlık olarak, müşteri tatminini sağlama ve iş görenlerin bağlılığını arttırmaya yönelik olan kalite duyarlılığını yaratmaktır. Ayrıca rekabet için önemini vurgulamak suretiyle, kalite kusursuzluğunun gereklerinin anlaşılmasını sağlayarak Japon rekabetinin oluşturduğu rahatsızlığın üstesinden gelmek ve bunun için Amerikan Endüstrisinde

⁵⁵ Halis, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler, s.152.

toplam kalite hamlesini teşvik etmek, bunun yanı sıra da başarılı stratejileri ve elde edilen yararlarının paylaşılmasını sağlamaktır.

Başkan Reagan'ın öncülüğünü üstlendiği bu ödülün sonra George Bush tarafından “ürün ve hizmet kalitesindeki artış, tarihte hiçbir dönemde olmadığı kadar milli bir hedef haline gelmiş bulunmaktadır” şeklinde bir atıfla konunun önemini vurgulamıştır.

Kalite ile kurumların personel yönetimleri arasındaki ilişkinin önemli olduğu düşünüldüğünde, yararlanılan bir yöntem olan Baldrige Ödülü, Amerika'da TKY'nin gelişmesinde itici bir güç olmuştur. Kalite ile istihdam ilişkisine değinen ödülün amaçları şöyle tanımlanabilir:

- Yönetimin, işçilerin kaliteye olan katkılarını ve istatistik süreç kontrollerinin ürünlerin maliyetinde ve kalitesinde gelişme sağlayacağını daha iyi anlamasını sağlamak,
- Kalite geliştirme programlarının, yönetimin liderliğinde uygulanmasının önemini ve bunun da şirketlerin iş yapma yöntemlerinde temel değişimlerle gerçekleşeceğini göstermek.

Şirketin kalite hedeflerine ulaşmak için şirkete bağlı, iyi eğitilmiş ve şirketin geliştirme faaliyetlerine katılmaya teşvik edilen bir işgücüne ihtiyacı vardır. Katılımı artırmak ve kalite hedeflerine ulaşmaya verilen önemi göstermek için, ödül ve taktir sistemleri oluşturulması gerekir. Elemanların emniyet, sağlık, refah ve moralleri ile ilgili faktörler şirketin sürekli gelişim, hedef ve faaliyetlerinin bir parçası olmalıdır. Elemanlara, işlerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili temel kalite becerileri ve kaliteye ilişkin sorunların anlaşılması ve çözümlenmesi konularında eğitim verilmelidir.

Her yıl, her kategoride iki ödüle kadar verilebilir ve kazananlar ödülleri reklamını ve yayınlarını yapabilirler.⁵⁶ Ödülün en büyük etkisi şirketlerin birbirlerinden ders almalarını sağlamak olmaktadır. Ödülü kazanmanın ilgi çekici bir şartı kalite geliştirme çalışmaları konusunda soru soran herkese bilgi, hatta seminer

⁵⁶ Reinmann, Curt W. “The Baldrige Award: Leading te Way in Quality Initiatives”, **Quality Progress**, July 1989, p.35.

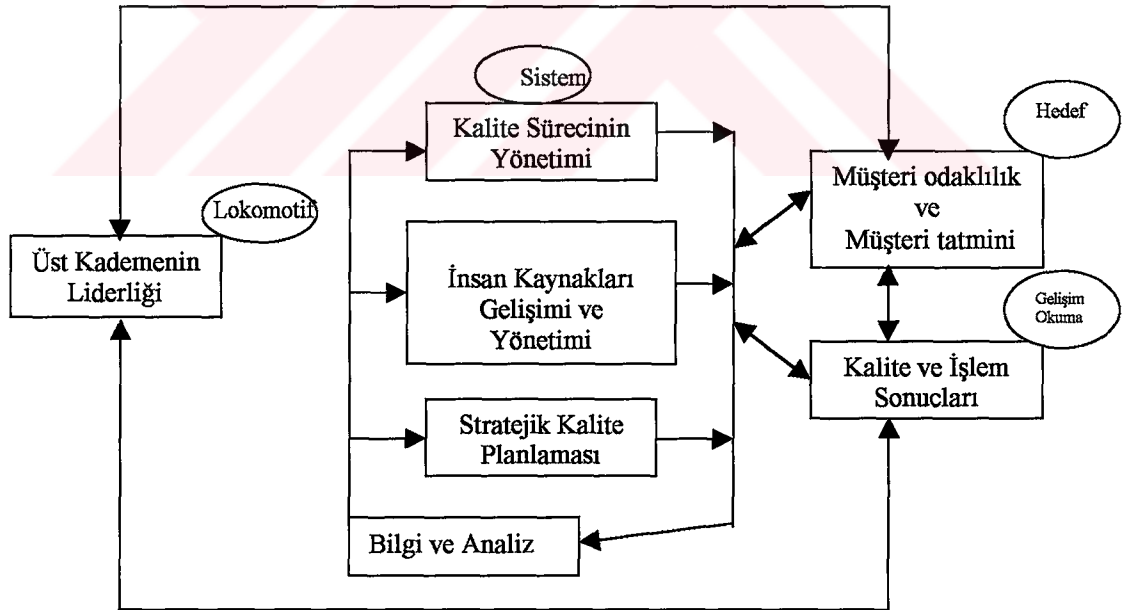
vermektir. Bu da diğer şirketlerden ders alınmasını, işgücü yönetiminde ilginç ve yenilikçi çalışmalar gerçekleştiren bir şirketler ağı oluşmasını teşvik etmektir.

M.Baldrige Ödülü, is sonuçlarını değerlendirirken, finansal ve operasyonel sonuçlar üzerine odaklanmıştır.⁵⁷

2.1.2. Malcolm Baldrige kriterleri

M. Baldrige ödül kriterleri, şirket performansı ve müşteriye verilen değeri geliştirmek gibi iki amaç üzerine odaklanarak, rekabet performansını artırmakta şirketlere yardım etmek üzere belirlemiştir.⁵⁸

Bu ödüle göre liderler sistemin lokomotifi olarak sistemin geri kalan fonksiyonlarını yönlendirirler. 7 ana kriterden oluşan ödüle göre 2'den 5'e kadar olan kriterler müşteri tatminini ve kaliteyi sağlayan kriterlerdir. Bunlar birlikte çalışırlar. Sonuçlar ürün kalitesiyle sınırlı olmayıp, finansal, işlemsel ve destek fonksiyonlarının ölçümü ile ilgilidirler. Sonuçta temel hedef müşteri tatminidir, liderlik ve diğer kriterler bunu sağlamaya çalışırlar.⁵⁹



Kaynak: Özveren, age., s.126.

Şekil 2.1: Malcolm Baldrige Ödül Kriteri Değerlendirme Modeli

⁵⁷ Foster, S.Thomas. **Managing Quality: An Integrative Approach**, Prentice Hall, United States of America, 2001, p.87.

⁵⁸ http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaqs.htm.

⁵⁹ Özveren, age., s.125.

Tablo 2.1 : Baldrige Ödülünde Puanlamaya Esas Alınan Kategoriler

Puanlamaya Dahil Edilecek Faktör Kategorileri	Maksimum Puanlar
1.0. Liderlik	100
1.1. Üst Yönetimin Liderliği	40
1.2. Kalite Değerleri	15
1.3. Kalite İçin Yönetim	25
1.4. Kamu Sorumluluğu	20
2.0. Bilgi ve Analizler	70
2.1. 2.1. Kalite Verilerinin ve Bilgilerin Kapsamı ve Yönetimi	20
2.2. 2.2. Rekabet Mukayesesi ve Kıyaslama	30
2.3. 2.3. Firma Bazında Veri Kullanım ve Analizleri	20
3.0. Stratejik Kalite Planlama	60
3.1. Stratejik Kalite Planlama Süreci	35
3.2. Kalite Amaçları ve Planları	25
4.0. Beşeri Kaynaklardan Yararlanma	150
4.1. Beşeri Kaynaklar Yönetimi	20
4.2. İşgörenlerin Katılımı	40
4.3. Kalite Eğitimi ve Öğretimi	40
4.4. İşgörenlerin Tanımlanması ve Performans Yönetimi	25
4.5. İşgörenlerin Mutluluğu ve Morali	25
5.0. Ürün ve Hizmetin Kalite Güvenliği	140
5.1. Tasarım ve Ürün ve Hizmet Kalitesini Tanıtma	35
5.2. Süreç Kalitesinin Kontrolü	20
5.3. Sürecin Sürekli Geliştirilmesi	20
5.4. Kalite Değerlendirme	15
5.5. Dokümantasyon	10
5.6. İş Süreçleri ve Destekleyici Kalite Hizmetleri	20
5.7. Tedarikçi Kalitesi	20
6.0. Kalite Sonuçları	180
6.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi Sonuçları	90
6.2. İş Süreçleri, İşlemsel ve Destekleyici Kalite Hizmetleri Sonuçları	50
6.3. Tedarikçi Kalitesi Sonuçları	40
7.0. Müşteri Tatmini	300
7.1. Müşteri İhtiyaçlarını ve Beklentilerini Belirleme	30
7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	50
7.3. Müşteri Hizmeti Standartları	20
7.4. Müşterilerle Anlaşma	15
7.5. Kalite Geliştirme İçin Şikayetleri Çözümleme	25
7.6. Müşteri Tatminini Tanımlama	20
7.7. Müşteri Tatmini Sonuçları	70
7.8. Müşteri Tatminini Mukayese Etme	70
+	
Toplam Puanlar	1000

Kaynak: Halis, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler, s.154.

Baldrige Ödülü diğer şirketlerden ders almayı teşvik edecek güçlü bir kurumsal altyapı oluşturulmasına yardımcı olmasına rağmen, toplam kalite yönetiminin kalite ve işyeri reformu sorunlarının çözülmesi için gereken çeşitli öğeler arasında işbirliğine dayalı bir ilişki kurulması sorununa bir çözüm getirmemektedir. Yine de Baldrige Ödülü bilgi paylaşımı ve başkalarından ders almayı teşvik ederek ve hatta bunu gerektirerek devlet desteği sağlayıp bu sürece ve toplam kalite yönetiminin değerlerine sosyal geçerlilik kazandırarak, ortamın işyeri değişimlerinin benimsenmesini sağlayacak şekilde değişmesine yardımcı olmuştur.

M. Baldrige Ödülü kalite sürecinde işgücünün önemini vurgulamanın yanı sıra, insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşma amacıyla uyumlu uygulamaları, eğitime ve becerilerin artırılmasına verilen önemi, elemanların kararlara katılımı ve katkısını, performans hedeflerine ulaşmanın ödüllendirilmesi gibi hareketleri teşvik etmektedir. Bu ödüle göre Personel katılımı alanında personelin bireysel ya da grup halindeki katkılarını teşvik etmek amacıyla kullandığı, ekip ya da öneri sistemleri gibi yönetim uygulamalarına, personelin yetki, sorumluluk ve getirecekleri yeniliklerin artırılması için şirketin aldığı önlemlere, tüm birim ve seviyelerdeki personelin katkılarının boyutunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi için ana göstergeler ve tüm personelin eğitimleri ve katılım seviyeleri gibi noktalara önem verilir.

2.2. Deming Kalite Ödülü

2.2.1. Genel

Edwards Deming kalite konusunda en çok tanınan ve saygı duyulan kaliteci yazar ve danışmanlardan birisidir. 1950'lerde Japonya'ya giden Deming o zaman Japonya'da bilinmeyen kalite tekniklerini götürerek, Japonya'nın küreselleşen dünyada ön sıralarda yer almasında büyük pay sahibi olmuştur. Bu nedenle Deming anısına bir ödül konulmuştur. Japonya'da kalite konusunda konferanslar veren Deming'in bu konuşmaları kitap haline getirilerek geliri Japon Bilim Adamı ve Mühendisler Birliği'ne bırakılmış, Birlik'te bu gelirle, Deming Ödüllerini oluşturmuştur. Bu ödülün kuruluşundaki temel amaç Deming'e karşı

minnettarlıklarını ifade etmekte. Deming’le birlikte modern Kalite Kontrol ve İstatistiksel Yöntemler Japonya’ da yerleşti. İlk Ödül 1951 yılında Osaka’da verilmiştir.

Günümüz Japonya’sında bir şirketin ulaşabileceği en büyük ödül Deming Ödülü’dür. Güçlü bir motivasyon aracı olan ödül Japon Kalite anlayışının altında yatan çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Deming ödülü gümüş bir madalyadır. Ayrıca bir miktar parada verilir.

Deming Ödülü’nün amacı, ödül kılavuzunda ifade edilen şekliyle “Ödül, istatistiksel kalite kontrole dayalı kalite kontrolü başarılı şekilde uygulayan ve gelecekte de bunu devam ettirmesi muhtemel firmalara verilir” şeklinde ifade edilmektedir.⁶⁰

Deming ödülü hem kişilere hem de işletmelere verilmektedir.⁶¹

- İstatistiksel kalite kontrol teorileri ve uygulamaları konusundaki araştırmalarında büyük başarı kaydedenlere,
- İstatistiksel kalite kontrol metodlarının yayılması için dikkate değer yardımda bulunanlara,
- Diğer Deming ödülleri de kapsar şekilde
- işletmelerin beş yıl süreyle kaliteyi kuvvetle ve istikrarla sahiplenmeleri esasına göre istatistiksel kalite kontrol çalışmalarında tavsiye edilebilir sonuçlara ulaşan kurum ve kuruluşlara.

2.2.2. Deming Ödülü kriterleri

Deming Ödülü 10 ana kriterden oluşmaktadır.⁶² Bu kriterlerle ilgili olarak işletme özelliklerini belirlemek için çeşitli sorular sorulabilir.⁶³

1. Politika,

Şirketin kalite ve istatistiksel kalite kontrol politikası nedir? Kısa ve uzun süreli planlar arasındaki ilişki nedir?

⁶⁰ D.Bush ve K.Dooley, “The Deming Prize and Baldrige Award:How They Compare”, Quality Progress, January 1989, pp.28-30.

⁶¹ Özveren, age., s.124.

⁶² Arthur, R. Tenner., Irving J.De Toro.**Total Quality Management**. Addison Wesley Publishing Company. United States of America, 1992, pp.233-243.

⁶³ M. Walton, **The Deming Management Metod**, Publishing Group Newyork, 1986, pp.124-125.

2. Organizasyonun Yönetimi,

Sorumluluk zinciri nasıldır? Yetki devri nasıl yapılır? Komitelerin rolü nedir? Kalite kontrol çalışmaları ne kadar etkilidir? Personel nasıl kullanılır?

3. Eğitim,

Şirketin kalite kontrol ve istatistiksel metodları içeren eğitim aktiviteleri nelerdir?

4. Bilginin Toplanması,

Bilgi kaynakları nelerdir? İletişim nasıl ve ne kadar hızlıdır?

5. Analiz,

Çözümlenen problemlerin, kullanılan metodların ve sonuçların analiz kalitesi nedir?

6. Standardizasyon,

Hangi standartlar kullanılmakta ya da revize edilmiştir? Hangi istatistiksel metodlara başvurulur? Başarı nedir?

7. Kontrol,

Kalitenin, maliyetin ve miktar için kontrol ne şekilde yapılmaktadır? Kalite Kontrol çemberlerinin katkısı nedir?

8. Kalite Güvence,

Yeni kalite gelişimleri için prosedürler nedir? Kusurlu ürün miktarını önlemek için ve ürün güvenliği için, süreç kontrolü ve gelişiminde hangi metodlar kullanılmaktadır?

9. Karlılık, Maliyet gibi Sonuçlar,

Sonuçlar nelerdir? Nasıl ölçülür?

10. Geleceğin Planlanması.

Şirketin şimdiki durumunun bilinmesi ne kadar sağlanmaktadır? Uzun süreli planlar nelerdir?

Bu kriterlerin detaylarına inildiğinde örgüt personeline yönelik olarak yetki ve sorumluluğun açık ve seçik tarifi, yetkinin uygun şekilde dağıtımı, farklı birimler arasında ilişki, ekip faaliyetleri, uzman kadrolardan yararlanma, kalite çemberleri faaliyetleri, eğitim programları, kalite ve kontrol bilincinin geliştirilmesi, birimler arasında bilgi alışverişi gibi unsurlarla karşılaşılır.

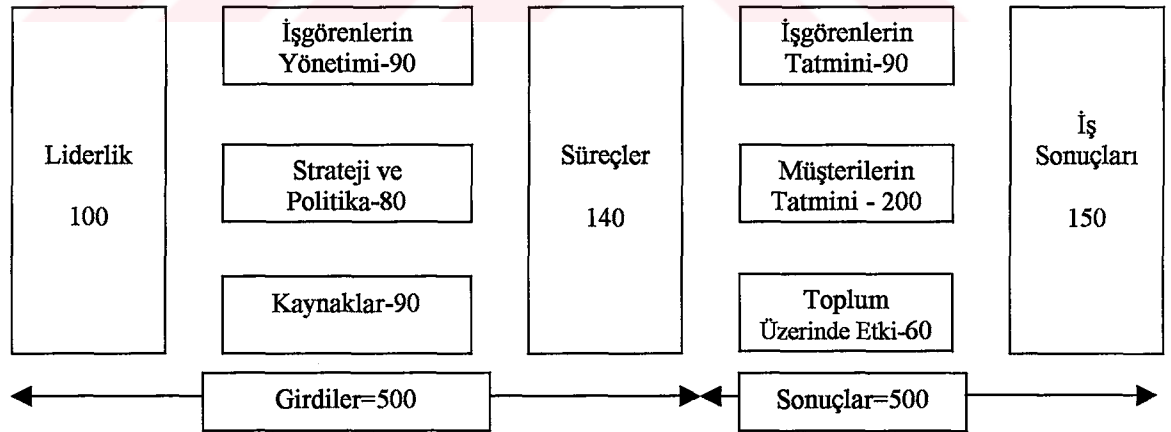
2.3. Avrupa Kalite Ödülü

2.3.1. Genel

Diğer ödüllerden daha fazla kriteri dikkate alan Avrupa Kalite ödülü 1991 yılında uygulanmaya başlamıştır ve işletmelere kendi kendini değerlendirme ve gözleyebilme fırsatı vermiştir. Çok uluslu Avrupa firmalarının bir grubu tarafından geliştirilmiştir.⁶⁴ Malcolm Baldrige Ödülü, bu ödül için hem bir esin kaynağı hem de bir model olmuştur.⁶⁵

500 ya da daha az eleman çalıştıran şirketler bir bütün olarak ödüle başvururken daha büyük şirketler birim bazında ödül için başvurabilmektedirler. Başvuru sahibi şirketlerin ortamları ziyaret edilerek şirketin sunduğu verilerin doğruluğu araştırılmakta, verilere açıklık getirilmekte ve kalite uygulamaları yerinde incelenerek verimli sonuçların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Ödül Jüri'sinin son değerlendirmesinden sonra kazanan şirket, yıllık Avrupa Kalite Yönetimi Forumu'nda, Forum'a ev sahipliği yapan ülkenin devlet başkanından (Kral, Kraliçe veya Başkan) ödülünü almaktadır.⁶⁶

2.3.2. Avrupa Kalite Ödülü kriterleri



Kaynak: Özevren, age., s.127.

Şekil 2.2: Avrupa Kalite Ödülü Değerlendirme Modeli

⁶⁴ Sezer, Zeynep. *Türk Sanayi'nin Kalite Ödüllerine Yaklaşımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1997, s.59.

⁶⁵ Bank, John. *Total Quality Management*, Prentice Hall, Second Edition, London, 2000, p.223.

⁶⁶ Halis, *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler*, ss.157-158.

9 ana kriterden oluşan bu modelin özünde çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla sonuçlara dönüştürülebileceği görüşü vardır. Çalışanlar ve süreçler iş yaşamının sonuçlarını üreten girdilerdir. Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, uygun bir liderlik anlayışıyla sağlanabilir. Liderin görevi iyi bir politika ve strateji belirlemek, çalışanları, kaynakları ve süreçleri iyi bir şekilde yönetmektir. Bunlar girdileri oluşturmaktadır. Eğer girdiler iyi kullanılırsa mükemmelliğe ulaşılır.⁶⁷

Brisa, Beksa ve Netaş Avrupa Kalite Ödülü kazanan kuruluşlarımızdır.

2.4. TÜSİAD- Kal Der Kalite Ödülü

2.4.1. Genel

TÜSİAD- Kal Der Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Vakfı tarafından verilen Kalite Ödülü'nün kriterlerini benimsemiştir. 1992'den beri düzenlenmektedir.

Kalite bilincini ve Toplam Kalite Yönetimi'ni ülke çapında yaygınlaştırılmasını sağlayarak ürün kalitemizin uluslar arası ortamlarda saygınlık kazanmasını sağlamak işlevine sahip bu ödül sayesinde Toplam Kalite Yönetimi sistemini kurmuş olan firmalar tanıtılarak, gündemde kalmaları sağlanmış olmaktadır. Ayrıca bu şekilde Toplam Kalite Yönetimi'ne olan ilgi artırılabilir.⁶⁸

Bu ödül 1998 yılına kadar sadece büyük ölçekli işletmeler için düzenlenirken 1998' den sonra küçük ve orta büyüklükte işletmeler için olmak üzere iki kategoride düzenlenmektedir. 2000 yılında Kamu Sektörü dalında da ödül verme kararı alındı. En son olarak ödül kategorilerine Sivil Toplum Örgütleri de eklenmiştir.⁶⁹

Kalite Ödülü'ne başvuran kuruluşlar da;

- İyileştirme faaliyetlerine bakış açıları gelişecek,
- Kısıtlı zaman aralıklarında ortak amaçları paylaşacak takım ruhunu geliştiren çalışmalar gelişecek,

⁶⁷ Özveren, age., s.126.

⁶⁸ TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü El Kitabı.

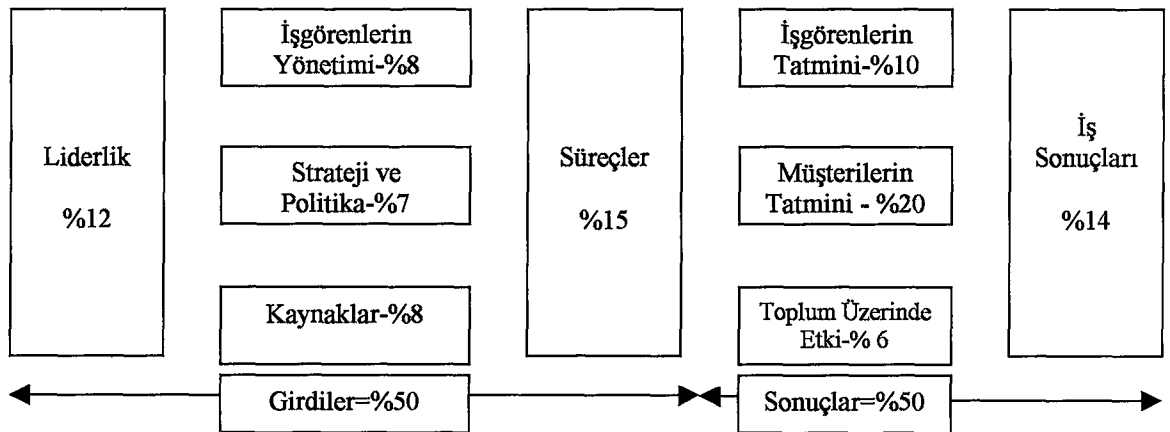
⁶⁹ Dünya Gazetesi, "Ulusal Kalite Ödülü'nde Yeni Yaklaşımlar", Ulusal Kalite Eki, s.1.

- Kalite bilinç düzeyi arttırılacak, ödül hazırlık sürecine birçok çalışanın katılımıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanacak,
- Ödül kriterleri eğitim ve iletişim aracı olacaktır.

Ödülü kazanan kuruluşlara ise şu yararları olacaktır:

- Prestij kazanacaktır,
- Ödül logosu, belirlenmiş kurallar çerçevesinde her türlü reklam ve tanıtım aracı olarak kullanılabilir.
- Kuruluşda TKY uygulamalarının başarıyla uygulandığı bu suretle herkes tarafından görülmüş olur. Bu kuruluşu mükemmel bir tedarikçi ünvanını kazandırmış olur. Hem müşteri potansiyelini arttırır hem de yeni iş fırsatları ele geçirir.
- Ödüle hak kazanmasından sonra düzenlenecek kalite seminer, konferans ve toplantılarında Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nde en önde gelen kuruluşlardan biri olarak yer alır ve deneyimlerini diğer kuruluşlarla paylaşır.
- Kuruluş çalışanlarında kalite bilinci iyice canlanır, haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur.

2.4.2. TÜSİAD- KalDer Ödülü Kriterleri



Kaynak TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü El Kitabı, 1998, s. 11.

Şekil 2.3: TÜSİAD- Kal Der Ödülü’nün Değerlendirme Modeli (Oransal)

Bu ödülleri sırasıyla şu kuruluşlar almıştır:

1993 BRİSA

1994 TUSAŞ Motor San.AŞ.

1995 Netaş AŞ.

1996 KordSA AŞ.

1997 Büyük Ödül: Arçelik AŞ.

Başarı Ödülü: İpek Kağıt AŞ.

1998 Büyük Ödül: Eczacıbaşı Vitra

KOBİ Ödülü: Beko Ticaret AŞ.

Başarı Ödülü: DuSA, Erciyas Biracılık, TEE

1999 Büyük Ödül : Kaynak Tekniği San. A.Ş. (KOBİ)

Başarı Ödülü: BEKO Elektronik A.Ş., Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.

2000 Başarı Ödülü: Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi Artema Armatür Grubu

Ata Yatırım Menkul Kıymetler (KOBİ)

2001 Büyük Ödül: Ebs Eczacıbaşı Banyo Küvetleri Sanayii A.Ş. (KOBİ)

Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri A.Ş. (KOBİ)

Başarı Ödülü: T.C.Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitimi
ve Araştırma Hastanesi (Kamu Sektörü)

Aygaz A.Ş. Ve Borçelik Çelik Sanayii A.Ş. (Büyük Ölçekli)

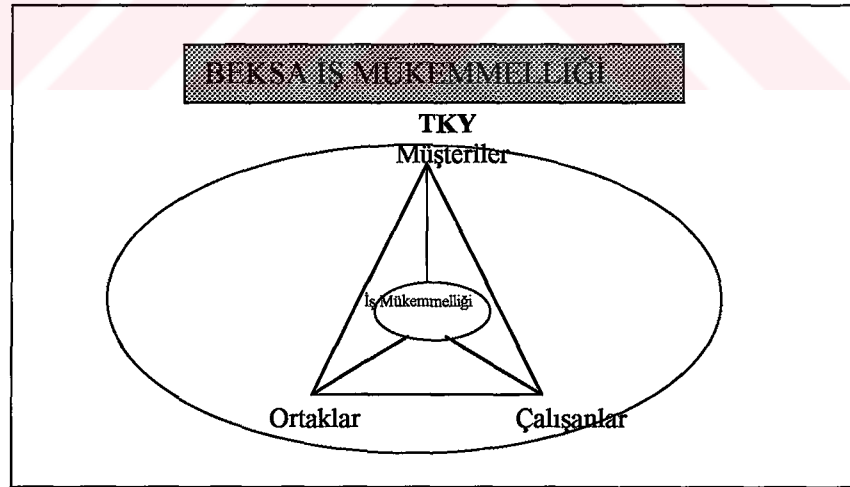
2.5. BEKSA Modeli

Avrupa Kalite Ödülü sahibi bir şirket yöneticisinin bir dergideki yazısında, bu ödülü kazanmanın önemini şöyle özetliyor.⁷⁰ “ Avrupa Kalite Büyük Ödülü’nün sahibi olarak, İş Mükemmelliği’nde ulaştığımız başarının uluslar arası platformda tescil edilmesi, bize tecrübemizi ve kazanımlarımızı Türkiye’nin ve Avrupa’nın seçkin kurum ve kuruluşlarıyla paylaşma sorumluluğu veriyor. Bu sorumluluğumuzu taşıma ayrıcalığına sahip olduğumuz için mutluyuz.”

Büyük ödüle giden yolda Toplam Kalite Yönetimi’ni bu şirketin nasıl uyguladığına bakarsak:

⁷⁰ SAVAŞ, Bülent. “Mükemmelliğin Rehberi Olabilmek” *ISO Dergisi*, Aralık 1997, Yıl: 32, Sayı: 381, s.34.

- Çalışan Tatmini Anketi, Müşteri Tatmini Anketi, İç Müşteri Tatmini Anketi ve Yakın Çevre Anketiyle şirket faaliyetlerinden yakından ya da uzaktan etkilenen herkesin düşünce, ihtiyaç ve beklentileri düzenli olarak izlenmeye başlanmış.
- Öneri Sistemi, Kişisel Hedefler Sistemi ve Grup hedefleri ile çalışanların ilgilerinin çekilmesi ve yaratıcı güçlerinin ön plana çıkarılması hedeflenmiş.
- Teknoloji birimleri ve proje yaklaşımları ile yeni teknolojileri sürekli gündemde tutmuşlar.
- Yıllık Operasyonel Planlar, Çalışma Toplantıları ve Gözden Geçirme Toplantıları için hazırlık çalışmaları müşteri tedarikçi ve çalışanların katılımının sağlandığı zengin bir tartışma ortamına dönüştürülmüş.
- Farklı fonksiyonları yerine getirmek için oluşturulmuş gruplarla, İyileştirme ve Geliştirme Ekipleri, Problem Çözme Ekipleri aracılığıyla şirketin bütün faaliyetlerini ve özelliklerini dikkate alarak sürekli iyileşme ve gelişmenin tüm çalışanların işi olması sağlanmış.



Kaynak: Savaş, agm., s.40.

Şekil 2.4: BEKSA Modeli

Bu uygulamalara başlamadan önce kötü bir durumda olan şirket 1992-1996 yılları arasındaki uygulamalardan sonra gerçekten büyük ilerlemeler kaydetmiş:

- Pazar payında % 40 artış

- Müşteri memnuniyetinde %39 artış
- Çalışanların memnuniyetinde % 59 artış
- Çalışanların katılımında % 73 artış
- Hurda da % 57 azalış
- Üretimin ton başına işgücü kullanımında % 43 azalış
- İşle ilgili kazalarda % 67 azalış

2.6. Kalite Ödülleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

İşletmelerin belirlediklere amaçlara ulaşmaları faaliyetlerini belirli bir sistem dahilinde yürütmelerine bağlıdır. Bu nedenle pek çok kalite ödülü ürüne ya da kişiye değil sisteme verilmektedir. Ödül verilme sürecinde sistemin girdileri, süreci ve faaliyetlerin sonuçları değerlendirme kapsamında yer alır.

Öncelikle TKY ruhunu yayma çalışmaları kapsamında verilmeye başlayan Kalite Ödüllerinin sayısı her geçen gün artmakla birlikte, işletmelerin kaliteye bakış açıları da değişmiştir.

Japonya’ da Deming ödülüyle başlayan daha sonra Malcolm Baldrige, Avrupa Kalite Ödülü ile devam eden ödüller zincirinin bir parçası da, ülkemizde verilen TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü olmuştur.

Kalite ödülü alan firmaların en önemli özelliği, bu firmaların Toplam Kalite çalışmalarında en ön sıralarda olmalarıdır. Bu firmaların tüm birimlerinde ki çalışanlar tarafından TKY anlayışı benimsenmiş ve çalışmalarını da bu inanç çerçevesinde yürütmektedirler.

Ödül alan işletmeler, krizden daha çok etkilenmektedir.⁷¹ Bunun sebebi ödül alan işletmelerin daha iyi yönetilmeleridir. Bu işletmeler belli standartları yakaladıkları için, uluslar arası rekabet şanslarının arttığı, düzenli bir sistem de krizi daha çabuk hissedip tedbir aldıkları söylenebilir. Krize karşı daha esnek davranarak, bu ortamdan en az zararı görerek kurtulabilirler. Diğer taraftan ihracatlarını da çok hızlı bir şekilde arttırabilirler. Dünya’ da ki gelişmelere bakıldığında, kalite ödülü

⁷¹ Argüden, Yılmaz. “Kalite Ödülü Alanlar Krizden Daha Az Etkileniyor”**Dünya Gazetesi**, Ulusal Kalite Eki, 13 Kasım 2001, s.10.

alan işletmelerin değerinin öncekine göre 2-3 kat arttığı görülmektedir. TKY' ni sürdürebilen işletmeler için bu değer daha sonraki yıllarda katlanarak artmaktadır.

Ödül alan işletmeler için kalite kurumsal bir kültür haline gelmekte ve tüm faaliyetler bu kaliteyi özümsemiş ortamda sürdürülmektedir.

Yapılan tüm çalışmalar, TKY anlayışını benimseyen firmaların uluslar arası rekabete açık firmalar olduğunu göstermektedir.

Başlangıçta ISO 9000 çalışmalarına başlayan firmalar için, daha sonra bu kavram yeterli olmamakta, daha iyi ve sadece ulusal değil uluslar arası pazarda da rekabet edecek bir kalite sistemine sahip olunmak istenmektedir. Bu şekilde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlayan firmalar için sürekli daha iyi olma inancı olağan olmaktadır. Kalite sistemin ayrılmaz bir parçası haline geldiğinde ise Kalite Ödülleri kullanılarak sahip olunan başarı ispatlanmaktadır. Ödülünden sonra ki süreçte ortaya çıkan reklam ise, firma için maliyetsiz ama önemli rekabet unsuru haline gelmektedir.

Ödüle başvuru yapan firmalar için, tüm çalışanların ortak bir amaç (ödülü kazanmak) çevresinde çabalarının birleştirilmesi, herkesin katılımının sağlanması sonucunda işletmenin yapısının canlılık kazanacağı söylenebilir.

Çalışanlar ödül sayesinde motive olurken, işletme için de TKY konusunda yapılan çalışmaların performansını ölçebilirler.

Kalite Ödüllerinin amaçlarına baktığımızda, temelde ödüllerin verilmeye başlamasından itibaren her geçen gün, daha genel ifadeler kullanılmakta olduğu görülmektedir. Bu ise, TKY' nin sürekli gelişmesi ve kalitenin anlamının giderek daha geniş bir alanı kapsadığını göstermektedir. Deming Ödülü' nde kalite, spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlanırken Kalite Ödülü verilirken de esas amaç, İstatistiksel Kalite Kontrol Tekniklerini kullanarak kalite güvencesinin geliştirilmesidir. Bu şekilde işletme için kalite kontrol, sürekli gelişme ve tedarikçilerle olan ilişkilerin geliştirileceği ve yaygınlaştırılacağı planlanmaktadır. 1987' de verilmeye ABD' de verilmeye başlanan Malcolm Baldrige Ödülü' nde müşteri ön plana çıkmaktadır. TKY nin temel unsuru olan müşteri odaklılık üzerine kurulan ödül, TKY' nin uygulanmasıyla rekabetin geliştirileceğini düşünülerek verilmektedir. Avrupa Kalite Ödülü' nü kendine model alarak ülkemizde verilen TÜSİAD- KalDer Ödülü' nin temelinde yalnızca müşteriler değil, bununla birlikte

Çalışanlar ve toplum çıkarları da dikkate alınmaktadır. Bu dl ile kalite bilinciyle birlikte TKY lke çapında yaygınlaştırılabilecektir. Diğerk taraftan TKY sistemini kurmuş olan firmaların tanıtımı yapılarak, TKY' nin gündemde kalması sağlanacak ve bu şekilde TKY' ye olan ilgi arttırılabilecektir. Ülkemizde verilen bu ödülün bir başka amacıda, ülkemizin refah düzeyinin artmasına etkisi olacak şekilde kalite seviyemizin dünyadaki diğerk ülkelere ispatlayarak saygınlık kazanmak ve dolayısıyla ihracat potansiyelimizi arttırmak olacaktır.



3. KALİTE ÖDÜLLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölüm; giriş, yöntem ile bulgu ve yorumlar olmak üzere 3 alt bölümden oluşmaktadır:

3.1. Giriş

3.1.1. Problem

Günden güne önemi artan Toplam Kalite çalışmalarıyla birlikte, kalite konusunda verilen ödüllerin de önemi atmaktadır. Her geçen gün bu ödüller için başvuru yapan firmaların sayısı artmakta, bu ödüller değerlendirilirken esas alınan kriterleri, başarılı olmak için de kendilerine hedef olarak seçmektedirler.

Gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde verilen ödüllerin kriterlerinin, firmalarca ne derece önemsendiğinin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırma da, ülkemizde ki işletmeler için de Toplam Kalite' ye giden yolda hangi faktörlerin daha önemli olduğu sorusuna da bir anlamda cevap aranmaktadır.

3.1.2. Amaç

Araştırmanın amacı, iyi tanımlanmış bir problem ifadesinde saklı olmakla birlikte, her türlü yanlış anlamayı önleyecek açıklıkta, ayrı bir alt bölümde tanımlanmalıdır.⁷² Bu araştırmanın amacı, dünyamızdaki rekabetin kapsam ve yoğunluğunun artmasıyla her geçen gün önemi daha da artan, Toplam Kalite Yönetimi konusunda verilen kalite ödüllerinin, işletmeler açısından önemini ortaya koymaktır.

Ödül kriterlerinin, kazanan firmalar açısından ne derece önemli olduğu ve toplam kalite anlayışının yaygınlaştırılmasında firmalara ne derece de etkilediği gösterilmeye çalışılacaktır.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar araştırmanın ulaşmak istediği hedeflerdir;

1. Araştırma kapsamındaki işletmeler arasında, kalite ödüllere verilen önemin, sektörel bir ayırımda farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.

⁷² Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 1998, s.67.

2. İşletmelerin sahip oldukları ciro tutarının, kalite ödüllerine verilen önemi belirlemede etkili olup olmadığını test etmek.
3. İşletmelerdeki çalışan sayısı değiştikçe, kalite ödüllerine, doğal olarak kaliteye verilen önemin de değişip değişmediğini göstermek.
4. ISO 9000 Kalite belgesinin, işletmelerin ödüllere bakış açılarında farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya koymak.
5. Farklı pazarlara hitap eden firmalar için, kalite ödüllerine verilen önemin ne derece farklılık gösterdiğini ortaya koymak.

3.1.3. Araştırma hipotezleri

Araştırmanın 2 hipotezi vardır:

1. Ülkemizdeki tüm işletmeler için kalite ödülleri önem arz eder.
2. Sektör, ciro, çalışan sayısı, kalite belgesi ve hitap edilen pazar tipi, kalite ödüllerine verilen önem üzerinde etkin role sahiptir.

3.1.4. Önem

Araştırma sonuçları, kalite ödülleri konusunda güncel verilerin elde edilmesi için önemlidir. Daha önce benzer konularda yapılan araştırmalarda ödüllere ayrı ayrı değinilmiş ya da konu özetlenerek anlatılmıştır. Bu araştırma ile bu tür yayınlar bir araya toplanarak okuyucular için iyi bir kaynak da oluşturulacağı düşünülmüştür.

Firmalardan toplanan veriler güncel olduğu için, bu ödüller konusunda daha gerçekçi sonuçları da ortaya koyacaktır. Elde edilen veriler ödül sürecinde olan firmalar içinde teşvik edici ve yönlendirici olacaktır.

3.1.5. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan firmaların tamamının sorulara açık ve doğru olarak cevap verdiği varsayılmaktadır.
2. “Kalite Ödüllerinin Önemine İlişkin Algıları Betimleme Anketi”nin, işletmelerin kalite ödüllerine verdiği önemi belirlemek için gereken tüm özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır.

3. Benzer özellikleri taşıyan firmaların diğer özelliklerinin, konuya yaklaşımları üzerinde çok fazla farklılık göstermelerine neden olmayacağı düşünülmektedir.

3.1.6. Sınırlılıklar

Araştırma, ölçme araçlarında kullanılan sorular ve anketi cevaplayan 44 firmadan elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.1.7. Tanımlar ve kısaltmalar

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

KGS: Kalite Güvence Sistemi

3.2. Yöntem

3.2.1. Araştırma modeli

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Bu model, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.⁷³ Bu modelde bağımsız değişkenler, sektörler, sahip olunan ciro tutarı, çalışan işçi sayısı, ISO 9000 belgeli olup olmadıkları ve hitabedilen pazar tipleridir. Bu değişkenlere bağlı olarak ödül kriterlerinin firmalar açısından ne derece önemli oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda bağımlı değişken olan, kalite ödüllerine verilen önem ortaya çıkacaktır.

3.2.2. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın çalışma evreni, 2001 yılında faaliyetlerini devam ettirmekte olan, İstanbul' da 9, Ankara' da 8, Eskişehir' de 6, İzmir' de 5, Bursa' da 3, Trabzon ve Konya' da 2, Bitlis, Kahramanmaraş, Karaman, Kırşehir, Manisa, Ordu, Sakarya ve Tekirdağ' da 1' er firma olmak üzere, Türkiye genelinde toplam 44 firmadan

⁷³ Karasar, age., s.79.

oluşmaktadır. Firmalardan bazıları ünvanlarının açıklanmasını istemediklerinden, bu çalışma kapsamında ankete cevap veren firmaların ünvanları belirtilmemiştir.

Araştırma için anket gönderilen firmalar internet ortamından ve erişebilirlikleri düşünülerek, web sayfası olan firmalar arasından rastgele seçilmiş olup, belirli bir örnek büyüklüğü tespit edilmemiştir. İnternette yapılan araştırma ile mümkün olduğunca fazla işletmenin e-mail adresine ulaşılmaya çalışılmış böylece elde edilen sonuçların genele uyarlanması daha gerçekçi sonuçlar elde edileceği düşünülmüştür. Yaklaşık 1000 e-mail'in gönderildiği 700 civarında ki firmadan 44'ü cevap vermiş ve araştırmada değerlendirmeye alınabilmiştir.

3.2.3. Veriler ve toplanması

İşletmelerin kendi yapıları ve kalite ödülleri kriterlerine olan bakış açılarıyla ilgili veriler toplanmaya çalışılmıştır.

İşletme özelliklerini tespit etmek için sektör, ciro, çalışan sayısı, belge durumu, hitap edilen pazar gibi sorular sorulup, cevap aranmıştır. Ödüllere yaklaşımın tespit edilmesi amacı için ise ödüllere girdi, süreç ve sonuçta dikkate alınabilecek kriterlere ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmış, kalite ödülllerinden beklentiler ile hangi eğitim konularına önem verdikleri konularında sorular sorulmuştur.

Verilerin toplanmasına sıra gelince, anketlerden yararlanılmıştır. İnternet yoluyla yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılan firmalara e-mail ile bu anketler gönderilmiştir. Anketler de yer alan sorulardan bazıları, firmaların sahip oldukları özellikleri ortaya koymak, bazıları da firmaların belirtilen konulara katılıp katılmadığını tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Anketlerin geriye dönüş oranlarını artırmak için aynı firmalara birkaç kez e-mail çekilmiştir.

3.2.4. Verilerin çözümü ve yorumlanması

Elde edilen veriler SPSS programına işlenip, her bir değişken ve analiz edilmek istenen veriye göre, çapraz tablolar oluşturulmuştur. Daha sonra bu tablolar, her bir ayrıma göre ayrı ayrı yorumlanmıştır.

3.2.5. Süre ve olanaklar

Araştırma Ekim 2000 ile Ağustos 2001 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırma yalnızca araştırmacı tarafından yapılmış olup, herhangi bir konuda yardım alınmamıştır.

Araştırma yapılırken en çok firmalardan cevap alınmasında sıkıntı yaşanmıştır. Yaklaşık 1000 e-mail in gönderildiği 700 civarında ki firmadan, yalnızca 44'ünden cevap alınabilmiştir. Bu firmalar içinde pek çoğuna iki kez e-mail çekilmesine rağmen cevap alınamamıştır. Firmalardan katılımın daha fazla olabilmesi için anket formunda e-mail adresi yanında posta adresi ve faks numaraları da mevcuttur.

Araştırmaya katılımın bu derece düşük olması, son zamanlardaki kriz ortamının firmaları başka konulara ilgi göstermek istememelerinin yanı sıra, firma ismini de vermek istememeleri de olmaktadır. Ayrıca bazı firmaların da e-mail adreslerinde sorun olduğu için anketlerin kendilerine ulaşmadığı düşünülmektedir.

3.3. Bulgular ve Yorum

Anket formu (EK 1), ISO 9000 belgesi ya da çalışmaları olan firmalara e-mail ile gönderilmiş olup, cevaplar istenmiştir.

Anket gönderilirken firma seçiminde sektör ayırımı yapılmamış ancak değerlendirilirken sektör ayırımı dikkate alınmıştır. Ankete cevap veren firmalardan % 29,5'i makine, % 18,2'si kimya, % 13,6' sı tekstil, % 13,6' sı metal ve % 25 ' i diğer (inşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürünleri, hizmet) sektörlerden oluşmaktadır.

Anket formunda 16 soru yer almakta olup, bunlardan ilk 5' i, firmanın bulunduğu sektörü, yapılan ciroyu, eleman sayısını, ISO 9000 belgeli olup olmadığını ve faaliyette bulunulan pazar tipini tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Daha sonra ki kalite ve kalite ödülleri ile ilgili olarak sorulan sorular ise, firmaların toplam kalite yönetimi ve kalite ödülleri olan yaklaşımını ve etkilerini tespit etmek amacıyla sorulmuştur.

Üste yönetimle ilgili sorular, organizasyon özellikleri ve ilgilendikleri eğitim konuları, firmaların mevcut durumları konusunda bilgi edinmek amacıyla sorulmuştur.

Gerek Türkiye’ de gerekse diğer ülkelerde verilen kalite ödülllerinde temel hareket noktası Toplam Kalite Yönetimi ilkeleridir. Bu nedenle ödül verilecek firmalar değerlendirilirken göz önüne alınan kriterler arasında büyük farklar yoktur. Araştırma sonuçları değerlendirilirken işletmelerimizin kalite ödül kriterlerini ne şekilde algıladığı ve ne kadar önemsediklerini tespit etmek amacıyla ödüllerin girdi, proses ve sonuç kriterleri ile ilgili sorular sorulmuştur.

Anketin son sorusunda ise, firmalara bu araştırmanın sonuçları hakkında özet olarak bilgi isteyip istemedikleri sorulmuştur.

Araştırma sonuçları, daha anlaşılır bilgi sunmak için gruplara ayrılmıştır. Bu gruplar aşağıda verilmiştir:

a- Sektörlere göre;

Makine, kimya, tekstil, metal ve diğer (inşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürünleri , hizmet)

b- Yaptıkları ciroya göre;

- 500 milyar TL’ den az
- 501 milyar TL. ile-1 trilyon TL. arası
- 1 trilyon TL. - 5 trilyon TL. arası
- 5 trilyon TL.’ den fazla

c- Çalışan sayısına göre;

- 49 kişiden az
- 50 kişi -149 kişi arası
- 150 den fazla

d- ISO 9000 Belgeli olup olmadıklarına göre;

- var
- yok
- başvuru aşamasında

e- Hitap ettikleri pazar tipine göre;

- İç pazar
- Dış pazar
- İç pazar+ dış pazar

Anketi cevaplayan firmaların sektörlere, yapılan ciroya, çalışan sayısına, ISO 9000 belgeli olup olmadığına ve hitap edilen pazar tipine göre gruplandırılması aşağıda ki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.1: Sektöre Göre

GRUPLAR	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Makine	13	29,5	29,5	29,5
Kimya	8	18,2	18,2	47,7
Tekstil	6	13,6	13,6	61,4
Metal	6	13,6	13,6	75,0
Diğer(inşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürünleri, hizmet)	11	25,0	25,0	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

Tablo 3.2: Ciroya Göre

GRUPLAR	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
< 500 milyar	11	25,0	25,0	25,0
501 milyar-1 trilyon	11	25,0	25,0	50,0
1trilyon- 5 trilyon	13	29,5	29,5	79,5
>5 trilyon	9	20,5	20,5	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

Tablo 3.3 : Çalışan Kişi Sayısına Göre

GRUPLAR	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-49 kişi	19	43,2	43,2	43,2
50-149 kişi	17	38,6	38,6	81,8
> 150 kişi	8	18,2	18,2	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

Tablo 3.4 : ISO 9000 Belgeli Olup Olmadığına Göre

GRUPLAR	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	19	43,2	43,2	43,2
Hayır	10	22,7	22,7	65,9
Başvuru Aşamasında	15	34,1	34,1	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

Tablo 3.5 : Hitap Edilen Pazara Göre

GRUPLAR	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İç Pazar	10	22,7	22,7	22,7
Dış Pazar	2	4,5	4,5	27,3
Her ikisi de	32	72,7	72,7	100,0
Toplam	44	100,0	100,0	

3.3.1. Kalitenin tanımı

Firmaların kaliteye bakış açılarını belirlemek amacıyla 3 ayrı tanım sorulmuştur. Bunlardan “spesifikasyonlara uygunluk” Deming Ödülü, “müşterilerin beklentilerini karşılama” Malcome Baldrige Ödülü, “müşteri, çalışan ve toplum ihtiyaçlarını karşılama” ise Avrupa Kalite Ödülü kalite tanımını göstermektedir. Anketi cevaplayan firmaların her bir tanıma verdikleri cevaplar gruplara göre ayrı ayrı yüzde olarak gösterilmiştir.

3.3.1.1. Sektörlere göre

Tablo 3.6: Sektör * Kalite Tanımı

			Kalite Tanımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Sektör	Makine	Sayı	6		4	13
		Grup	46,2%	23,1	30,8%	100,0%
		Toplam	13,6%	6,8	9,1%	29,5%
	Kimya	Sayı			6	8
		Grup		25,0	75,0%	100,0%
		Toplam		4,5	13,6%	18,2%
	Tekstil	Sayı	2		4	6
		Grup	33,3%		66,7%	100,0%
		Toplam	4,5%		9,1%	13,6%
	Metal	Sayı			6	6
		Grup			100,0%	100,0%
		Toplam			13,6%	13,6%
	Diğer (inşaat, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet	Sayı	4		3	11
		Grup	36,4%	36,4	27,3%	100,0%
		Toplam	9,1%	9,1	6,8%	25,0%
Toplam		Sayı	12	23	44	
		Grup	27,3%	20,5	52,3%	100,0%
		Toplam	27,3%	20,5	52,3%	100,0%

Araştırma sonuçlarının özetlendiği Tablo 3.6’ ya bakıldığında:

Anketi cevaplayan firmaların % 27’ si kaliteyi Deming Ödül kriteri olan “spesifikasyonlara uygunluk” olarak tanımlamıştır. Makine sektöründeki tanımı

benimseyen firmaların, aynı sektör içindeki yüzdesinin yarıya yakın olduğu görülmektedir. Sektörel ayırimda metal ve kimya sektöründeki hiçbir firmanın bu tanıma katılmadığı görülmektedir. Metal ve kimya sektöründe TKY açısından daha büyük gelişmeler olduğu ya da standart kalite tanımından uzaklaşıp TKY' ye yönelmenin olduğu sonucu çıkarılabilir.

Rekabet ve müşteri tatminine yönelik bir kalite tanımını benimseyen firmalar tekstil ve metal sektöründe bulunmamaktadır. M. Baldrige tanımı için Makine ve Kimya sektörlerinden aynı seviyede cevaplar gelmiştir.

Ülkemizde verilen Avrupa Kalite Ödülü' nü esas alan TÜSİAD –KalDer Ödülü kriteri olan “müşteri, çalışan ve toplum ihtiyaçlarını karşılama” tanımını benimseyen firmalar metal sektöründe % 100 dür. Tekstil sektöründe ise bu oran % 75 ile karşımıza çıkmaktadır. Diğer sektörlerde bu oran daha da azalmaktadır. Bu durum karşısında metal ve tekstil sektöründeki firmaların, TKY konusunda, diğer sektörlerdeki firmalardan bir adım önde olduğu söylenebilir.

Diğer olarak belirtilen “inşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürün., hizmet” sektörlerinde tüm ödüller açısından eşit bir dağılım söz konusudur.

Tablonun tamamına bakıldığında firmaların % 52, 3' ü TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü tanımını benimsemiş olması olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Deming Ödülü tanımında bu oran % 27,3, M. Baldrige Ödülü' nde ise % 20,5' tir. Amerika' da verilen bir ödül olan M. Baldrige Ödülü' ndeki oranın düşük oluşu Amerika ve Türkiye' nin sosyo ekonomik yapılarının birbirinden farklı olmaları olarak düşünülebilir.

3.3.1.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.7: Ciro * Kalite Tanımı

			Kalite Tanımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Ciro	< 500 milyar	Sayı		2	4	11
		Grup	45,5	18,2%	36,4%	100,0%
		Toplam	11,4	4,5%	9,1%	25,0%
	501 milyar-1 trilyon	Sayı		3	4	11
		Grup	36,4	27,3%	36,4%	100,0%
		Toplam	9,1	6,8%	9,1%	25,0%
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı		3	8	13
		Grup	15,4	23,1%	61,5%	100,0%
		Toplam	4,5	6,8%	18,2%	29,5%
	>5 trilyon	Sayı		1	7	9
		Grup	11,1	11,1%	77,8%	100,0%
		Toplam	2,3	2,3%	15,9%	20,5%
Toplam		Sayı	1	9	23	44
		Grup	27,3	20,5%	52,3%	100,0%
		Toplam	27,3	20,5%	52,3%	100,0%

Yapılan araştırma sonucunda Deming Ödülü' ne verilen cevaplar 500 milyardan az ciroya sahip firmalarda diğer diğer ciro gruplarına göre oldukça fazladır. Kalite onlar için “spesifikasyonlara uygunluk” olan bu firmaların kalite sistemlerini yeni yeni kurmaya başladıkları ve TKY uygulamalarının başlangıcında oldukları söylenebilir.

Rekabet ve müşteri tatminine önem veren firmalara baktığımızda 501milyar- 5 trilyon arası ciro yapanlar ile 1 trilyon- 5 trilyon arası ciro yapanlar, toplam firmalar için de % 6, 8 ile öne çıkmaktadırlar.

TÜSİAD-KalDer Ödülü tanımını kabul eden firmaların verdiği cevaplarına bakıldığında 1 trilyondan fazla cirosu olan firmaların daha fazla olduğu görülmektedir. Her bir ciro grubuna bakıldığında da TÜSİAD- KalDer Ödülü tanımını benimseyen firma sayılarının diğer ödül cevap veren firma sayılarında fazla olduğu gözükmemektedir. Bu sonuçlar ciroyla doğru orantılı olarak TKY uygulamalarının da firmalarda gözle görülür şekilde arttığını ve firmaların geleneksel kalite anlayışından uzaklaştığını göstermektedir.

3.3.1.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.8: Çalışan * Kalite Tanımı

			Kalite Tanımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	9	3		19
		Grup	47,4%	15,8%	36,8	100,0%
		Toplam	20,5%	6,8%	15,9	43,2%
	50-149 kişi	Sayı	3	4	1	17
		Grup	17,6%	23,5%	58,8	100,0%
		Toplam	6,8%	9,1%	22,7	38,6%
	> 150 kişi	Sayı		2		8
		Grup		25,0%	75,0	100,0%
		Toplam		4,5%	13,6	18,2%
	Toplam	Sayı	12	9	2	44
		Grup	27,3%	20,5%	52,3	100,0%
		Toplam	27,3%	20,5%	52,3	100,0%

Çalışan sayısına göre kalite tanımı ile ilgili olarak alınan cevaplar şu şekilde yorumlanabilir:

150 kişiden fazla çalışanı olan firmalardan Deming Ödülü tanımını benimseyen firmaya rastlanmamıştır. Bu tanımı % 47, 4 ile 1-49 kişi çalıştıran firmaların daha çok kabullendiği görülmektedir. Personel sayısı arttıkça Deming Ödül kriteri tanımından uzaklaşıldığı görülmektedir.

50' den fazla kişi çalıştıran firmaların, "rekabet ve müşteri memnuniyeti"ni içeren kalite tanımını daha benimsediği görülmektedir.

TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü kalite tanımının uygun cevap veren firmalara bakıldığında ciro tutarlarında olduğu gibi personel sayısı arttıkça firma yüzdesinin arttığı görülmektedir. Firmalar büyüdükçe kalite tanımının daha da genişlediği müşteri memnuniyetinin yanında iş gören ve toplum çıkarlarının da önemsenmeye başladığı düşünülebilir.

3.3.1.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.9: Belge * Kalite Tanımı

			Kalite Tanımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Belge	Evet	Sayı	2	6	11	19
		Grup	10,5%	31,6%	57,9%	100,0%
		Toplam	4,5%	13,6%	25,0%	43,2%
	Hayır	Sayı	4	2	4	10
		Grup	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		Toplam	9,1%	4,5%	9,1%	22,7%
	Başvuru Aşamasında	Sayı	6	1	8	15
		Grup	40,0%	6,7%	53,3%	100,0%
		Toplam	13,6%	2,3%	18,2%	34,1%
	Toplam	Sayı	12	9	23	44
		Grup	27,3%	20,5%	52,3%	100,0%
		Toplam	27,3%	20,5%	52,3%	100,0%

ISO 9000 KGS Belgesine sahip olan ve olmayan firmalar ile başvuru aşamasında olan firmaların kalite tanımıyla ilgili görüşmelerini şu şekilde özetleyebiliriz:

ISO 9000 belgesi bulunmayan ya da başvuru aşamasında bulunan firmaların Deming Ödül tanımını daha çok benimsedikleri tablodan açıkça görülmektedir. Hem belgesi olmayan hem de başvuru aşamasında olan firmaların % 40' ı Deming Ödülü tanımını birinci derecede önemsemiştir

Müşteri isteklerine uygunluk olarak kaliteyi tanımlayan firmaların oranının ISO 9000 belgeli olanlarda daha çok olduğu görülmektedir. Belgesi olan firmaların %31 i M. Baldrige Ödülü tanımını daha çok benimserken, belgesi olmayan firmaların % 20' si bu tanıma öncelik vermiştir.

Kalite tanımıyla ilgili olarak yapılan daha önceki gruplarda ki analizlerde olduğu gibi yine TÜSİAD-KalDer Kalite ödülü tanımına verilen cevaplar diğerlerinden daha fazla olmuştur. Belge alan firmaların %57,9' u bu ödül tanımını kabul ederken, başvuru aşamasında ki firmalarda bu oran % 53,3 ve nihayet belgesi olmayan firmaların % 40 bu tanıma göstermektedir.

3.3.1.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.10: Pazar * Kalite Tanımı

			Kalite Tanımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Pazar	İç Pazar	Sayı	3	2	5	10
		Grup	30,0%	20,0%	50,0%	100,0%
		Toplam	6,8%	4,5%	11,4%	22,7%
	Dış Pazar	Sayı		1	1	2
		Grup		50,0%	50,0%	100,0%
		Toplam		2,3%	2,3%	4,5%
	Her ikisi de	Sayı	9	6	17	32
		Grup	28,1%	18,8%	53,1%	100,0%
		Toplam	20,5%	13,6%	38,6%	72,7%
	Toplam	Sayı	12	9	23	44
		Grup	27,3%	20,5%	52,3%	100,0%
		Toplam	27,3%	20,5%	52,3%	100,0%

Hitap edilen Pazar tipine göre oluşturulan tabloya bakıldığında yine birbirinden farklı cevaplarla karşılaşılmıştır:

Yalnızca dış pazara hitap eden firmalardan Deming Ödülü tanımını benimseyen firmaya rastlanmamıştır. Diğer taraftan hem sadece iç pazara ya da her iki pazara da hitap eden firmalara bakıldığında % 30 ve % 28,1 ile birbirine yakın cevaplar alınmıştır.

Rekabet ve müşteri tatminiyle ilgili olarak alınan cevaplarda yalnızca iç pazar ya da her ikisine hitap eden firmalardan yine birbirine yakın cevaplara alınmıştır. Ancak sadece dış pazara hitap eden firmalarda bu oran % 50'dir. Bu oran sadece dış pazara yönelik üretim yapan firmaların müşteri memnuniyetini daha çok önemsediklerini gösterirken, rekabet ortamının da oldukça yoğun olduğunu ifade etmektedir.

Tüm Pazar gruplarına bakıldığında en çok TÜSİAD- KalDer Tanımına uygun cevaplar alındığı görülmektedir. Bu tanıma benimseyen firmaların TKY uygulamaları konusunda diğerlerinden daha bilinçli oldukları söylenebilir.

3.3.2. Kalite ödülleri yaklaşımı

Anket formunun 9. sorusunda firmaların kalite ödülleri beklentileri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Kalite tanımı sorusunda da olduğu gibi üç ödülün yaklaşımları gösterilmiş ve firmalardan öncelikleri istenmiştir.

Firmalardan alınan cevaplar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir. Ankette yer alan seçenekler ve tablodaki karşılıkları şu şekildedir:

Deming Ödülü: Kalite kontrolün ve istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin kullanılması yoluyla kalitenin ve kalite güvencesi sisteminin geliştirilmesi.

Malcome Baldrige Ödülü: Toplam Kalite Yönetimi uygulamasıyla rekabetin ve müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi.

TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü: Toplam Kalite Yönetimi'ndeki mükemmellik kavramı üzerinden toplumsal gelişmenin sağlanması.

3.3.2.1. Sektörlere göre

Tablo 3.11: Sektör * Kalite Ödülleri Yaklaşımı

			Kalite Ödülleri Yaklaşımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Sektör	Makine	Sayı	4	5	4	13
		Grup	30,8%	38,5%	30,8%	100,0%
		Toplam	9,1%	11,4%	9,1%	29,5%
	Kimya	Sayı		5	3	8
		Grup		62,5%	37,5%	100,0%
		Toplam		11,4%	6,8%	18,2%
	Tekstil	Sayı	1	3	2	6
		Grup	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
		Toplam	2,3%	6,8%	4,5%	13,6%
	Metal	Sayı	1	2	3	6
		Grup	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
		Toplam	2,3%	4,5%	6,8%	13,6%
	Diğer (inşaat, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet)	Sayı	5	2	4	11
		Grup	45,5%	18,2%	36,4%	100,0%
		Toplam	11,4%	4,5%	9,1%	25,0%
Toplam		Sayı	11	17	16	44
		Grup	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%
		Toplam	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%

Araştırmamızın temel konusu olan kalite ödüllerinin firmalar açısından önemini tespit etmek amacıyla sorulan soruya alınan cevaplar şu şekilde özetlenebilir:

Ödüllerin yaklaşımı “ Kalite Kontrol ve Kalite Sistemiyle ilgili olmalıdır” diyen firmaların makine sektöründe kimya, tekstil ve metal sektöründekine oranla oldukça büyük bir fark görülmektedir. Kimya sektöründe Deming Ödülü

yaklaşımını benimseyen firmaya rastlanmamıştır. Diğer sektörler % 45, 5 oranında bu yaklaşıma katılım söz konusudur. Ancak diğer grubu birkaç sektörü içerdği için bu yüzdenin fazla olduğu söylenemez.

M. Baldrige Ödülü yaklaşımı olan “ TKY uygulaması ile rekabetin ve müşteri tatmininin geliştirilmesi” ne metal sektöründeki firmalar diğer sektörlerle göre daha az önem vermektedir. Deming Ödülü yaklaşımını benimseyen makine sektörünün de , % 38, 5 ile bu ödülün yaklaşımını benimsemedikleri görülmektedir. % 62, 5 ve % 50 ile bu ödülün yaklaşımını en çok önemseyenlerin kimya ve tekstil firmaları olduğu görülmektedir.

TÜSİAD – KalDer Kalite ödülü yaklaşımı olan “ mükemmellik kavramı üzerinden toplumsal gelişmenin sağlanması” kavramı ile ilgili olarak metal sektörü hariç bütün sektörlerden birbirine yakın cevaplar gelmiştir. Metal sektöründe bu yaklaşıma verilen cevaplar % 50 düzeyinde olmuş bu da bu sektörde, Toplam Kalite heyecanının daha çok farkında olan firmaların olduğunu göstermektedir.

3.3.2.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.12: **Ciro * Kalite Ödülleri Yaklaşımı**

			Kalite Ödülleri Yaklaşımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Ciro	< 500 milyar	Sayı	5	2	4	11
		Grup	45,5%	18,2%	36,4%	100,0%
		Toplam	11,4%	4,5%	9,1%	25,0%
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	2	4	5	11
		Grup	18,2%	36,4%	45,5%	100,0%
		Toplam	4,5%	9,1%	11,4%	25,0%
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	3	5	5	13
		Grup	23,1%	38,5%	38,5%	100,0%
		Toplam	6,8%	11,4%	11,4%	29,5%
	>5 trilyon	Sayı	1	6	2	9
		Grup	11,1%	66,7%	22,2%	100,0%
		Toplam	2,3%	13,6%	4,5%	20,5%
Toplam		Sayı	11	17	16	44
		Grup	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%
		Toplam	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%

Araştırmaya katılan firmaların cevaplarının yaptıkları ciroya göre değerlendirilmesi sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

500 milyardan daha az ciro yapan firmaların Deming Ödülü Yaklaşımına verdikleri cevaplar daha fazla olmuştur. 500 milyardan az ciroya sahip firmaların, ciro tutarı fazla olan firmalarından daha fazla kalite kontrole önem verdiği ortaya çıkmaktadır. % 45, 5 olan yüzdeye bakıldığında da diğer gruplarla arada ki fark açıkça görülmektedir.

M. Baldrige ödülü yaklaşımına bakıldığı taktirde 500 milyardan az ciroya sahip firmaların diğer gruptaki firmalardan daha az bu kavramı önemsedikleri görülmektedir % 66, 7 ile en çok bu kavramın 5 trilyondan fazla ciro yapan firmalarda önem kazandığı görülmektedir. Büyük firmalar arasında da rekabetin de daha fazla olduğu sonucuna varılabilir.

TÜSİAD- KalDer Ödülü ile ilgili cevaplara dikkat edersek 500 milyar ile 1 trilyon arasında ciro yapan firmaların diğerlerine oranla bunu daha çok benimsediği söylenebilir.

Deming Ödülü'nden TÜSİAD- KalDer Ödülü'ne gidildikçe firmaların genel olarak bir artış eğiliminde olduğu görülmektedir.

3.3.2.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.13: Çalışan * Kalite Ödülleri Yaklaşımı

			Kalite Ödülleri Yaklaşımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	7	4	8	19
		Grup	36,8%	21,1%	42,1%	100,0%
		Toplam	15,9%	9,1%	18,2%	43,2%
	50-149 kişi	Sayı	4	7	6	17
		Grup	23,5%	41,2%	35,3%	100,0%
		Toplam	9,1%	15,9%	13,6%	38,6%
	> 150 kişi	Sayı		6	2	8
		Grup		75,0%	25,0%	100,0%
		Toplam		13,6%	4,5%	18,2%
	Toplam	Sayı	11	17	16	44
		Grup	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%
		Toplam	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%

Küçük, orta ve büyük boy olarak tanımlanan firma gruplarına baktığımızda:

Deming Ödülü yaklaşımı 1-49 kişi arası çalışanı olan işletmelerde diğerlere göre daha çok önemsenmektedir. Bu durum üzerine bu firmalarda kalite kontrol ve

kalite sistem geliştirme faaliyetlerinin diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir.

M. Baldrige Ödülü Yaklaşımına baktığımızda ise personel sayısı arttıkça bu yaklaşımın daha çok benimsendiği görülmektedir. 50 kişiden az çalışanı olan firmaların müşteri memnuniyetine ve rekabete diğerleri kadar önem vermedikleri anlaşılmaktadır.

50 kişiden az çalıştıran işletmeler TÜSİAD –KalDer Kalite kriterlerini, çalışanı daha fazla olan firmalara göre daha çok benimsedikleri, % 42,1 oranla açıkça görülmektedir.

3.3.2.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.14: Belge * Kalite Ödülleri Yaklaşımı

			Kalite Ödülleri Yaklaşımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Belge	Evet	Sayı	3	7	9	19
		Grup	15,8%	36,8%	47,4%	100,0%
		Toplam	6,8%	15,9%	20,5%	43,2%
	Hayır	Sayı	3	4	3	10
		Grup	30,0%	40,0%	30,0%	100,0%
		Toplam	6,8%	9,1%	6,8%	22,7%
	Başvuru aşamasında	Sayı	5	6	4	15
		Grup	33,3%	40,0%	26,7%	100,0%
		Toplam	11,4%	13,6%	9,1%	34,1%
Toplam		Sayı	11	17	16	44
		Grup	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%
		Toplam	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%

Belgesi olup olmamasına göre yapılan gruplandırma sonuçlarını özetlediğimiz taktirde:

Belgesi olan firmaların Deming Ödülü yaklaşımına verdikleri cevapların %15, 8 gibi düşük bir oranda kalması, belgesi olmayan ya da başvuru aşamasında olan firmalara da kalite kontrol faaliyetleri üzerinde çalışıldığını göstermektedir.

M. Baldrige Ödülü yaklaşımına verilen cevaplar da hemen hemen aynı düzeyde olmakla birlikte belgesi olan firmalarda bu oran % 36, 8' dir. Belgesi olan firmaların rekabet ve müşteri memnuniyeti gibi kalite unsurlarını aştıkları daha ileri düzeyde düşündüklerini söyleyebiliriz.

TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü yaklaşımı ile ilgili cevaplar ise belgeli firmaların diğer firmalara göre Toplam Kalite yolculuğunda bir adım önde oldukları söylenebilir.

3.3.2.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.15: Pazar * Kalite Ödülleri Yaklaşımı

			Kalite Ödülleri Yaklaşımı			Toplam
			Deming Ödülü	Malcome Baldrige Ödülü	TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü	
Pazar	İç Pazar	Sayı	2	2	6	10
		Grup	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
		Toplam	4,5%	4,5%	13,6%	22,7%
	Dış Pazar	Sayı	1	1		2
		Grup	50,0%	50,0%		100,0%
		Toplam	2,3%	2,3%		4,5%
	Her ikisi de	Sayı	8	14	10	32
		Grup	25,0%	43,8%	31,3%	100,0%
		Toplam	18,2%	31,8%	22,7%	72,7%
Toplam		Sayı	11	17	16	44
		Grup	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%
		Toplam	25,0%	38,6%	36,4%	100,0%

Yapılan anketlerden elde edilen verilere göre Pazar tipine göre gruplandırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Yalnızca iç pazara hitap eden firmaların diğer gruplara göre daha düşük bir yüzdesinin olması kalite kontrol çalışmalarının daha az önemsendiğini göstermektedir.

Dış pazara ya da her iki pazara hitap eden firmaların verdikleri cevapların birbirlerine yakın oranlarda olması bu firmalarda müşteri memnuniyetinin ve rekabetin sadece iç pazara hitap eden firmalardan daha önemli olduğunu ifade etmektedir.

TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü yaklaşımına bakıldığında ise, iç pazara hitap eden firmaların toplum ve çalışan çıkarlarını da diğer gruplara göre daha çok önemsemeye başladığı söylenebilir.

3.3.3. Politika ve stratejiler

İşletmeler faaliyetleriyle ilgili politika ve stratejilerini belirlerken değişik kavramları esas almaktadır. Bu kavramlar, sayısal veriler olabileceği gibi, rekabet ya da Toplam Kalite Yönetimi olabilmektedir.

Firmalar açısından hangisinin daha çok dikkate alındığını tespit etmek amacıyla sorulan soruya alınan cevaplar aşağıda verilen tablolarda özetlenmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.3.3.1. Sektörlere göre

Tablo 3.16: Sektör * Politika ve Stratejiler

			Politika ve Stratejiler			Toplam
			Sayısal Veriler	Rekabet	Toplam Kalite Yönetimi	
Sektör	Makine	Sayı	4	5	4	13
		Grup	30,8%	38,5%	30,8%	100,0%
		Toplam	9,1%	11,4%	9,1%	29,5%
	Kimya	Sayı		6	2	8
		Grup		75,0%	25,0%	100,0%
		Toplam		13,6%	4,5%	18,2%
	Tekstil	Sayı	1	2	3	6
		Grup	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
		Toplam	2,3%	4,5%	6,8%	13,6%
	Metal	Sayı	2	2	2	6
		Grup	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		Toplam	4,5%	4,5%	4,5%	13,6%
	Diğer(inşaat, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet)	Sayı	4	4	3	11
		Grup	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
		Toplam	9,1%	9,1%	6,8%	25,0%
Toplam		Sayı	11	19	14	44
		Grup	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%
		Toplam	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%

Politika ve stratejilerini belirlerken sayısal verileri esas alan firma sayıları tekstil sektöründe diğer sektörlerle göre daha azdır. Kimya sektöründe ise hiçbir firma sayısal veriyi esas almamaktadır. Makine, metal ve diğer olarak tanımlana sektörlerde sayısal veriler stratejiler belirlenirken daha çok dikkate alınmaktadır.

Rekabetin esas alındığı firmalara baktığımızda kimya sektöründe %75'lik yüksek bir oran görülmektedir. Bu sonuç kimya sektöründe diğer sektörlerle daha fazla rekabet olduğunu ifade edebilir. Diğer sektörlerde ise politika ve stratejiler belirlenirken rekabetin dikkate alınmasıyla ilgili cevaplar aynı seviyelerdedir.

TKY felsefesini politika ve stratejilerini oluştururken dikkate alan firma sayılarına dikkat edersek tekstil sektöründe bu oran diğerklerine göre daha fazladır. Bu oranın yüksek olması, bu sektörde TKY uygulamalarının daha fazla olduğu anlamına gelebilir.

3.3.3.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.17: Ciro * Politika ve Stratejiler

			Politika ve Stratejiler			Toplam
			Sayısal Veriler	Rekabet	Toplam Kalite Yönetimi	
Ciro	< 500 milyar	Sayı	3	5	3	11
		Grup	27,3%	45,5%	27,3%	100,0%
		Toplam	6,8%	11,4%	6,8%	25,0%
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	3	5	3	11
		Grup	27,3%	45,5%	27,3%	100,0%
		Toplam	6,8%	11,4%	6,8%	25,0%
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	4	6	3	13
		Grup	30,8%	46,2%	23,1%	100,0%
		Toplam	9,1%	13,6%	6,8%	29,5%
	>5 trilyon	Sayı	1	3	5	9
		Grup	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
		Toplam	2,3%	6,8%	11,4%	20,5%
Toplam		Sayı	11	19	14	44
		Grup	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%
		Toplam	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%

Ciroya göre yapılan değerlendirme de 5 trilyondan fazla cirosu olan firmaların strateji ve politikalarını belirlerken sayısal verileri daha az önemsendiği görölmektedir. Diğerk grupların kalite kontrole daha çok önem verdikleri ve bu konuda ki faaliyetlerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Rekabeti esas alan firmalara bakıldığında tüm gruplarda yarıya yakın kısımlarda rekabetin önemsendiği görölmektedir. Her geçen gün rekabetin arttığı gerek dünyada gerekse ölkemizde politika ve stratejiler belirlenirken, rekabetin de göz önüne alınması gerektiği araştırma sonuçlarında ortaya çıkmaktadır. Rekabete en az önem veren firmaların sayısal verilerde olduğu gibi 5 trilyon' dan fazla cirosu olan firmaların olduğu gözden kaçmaktadır. Bu firmalar genelde sektörlerindeki firmaları kendilerine rakip görmemekte olabilirler.

TKY felsefesini esas alan firmalara baktığımızda ise 5 trilyondan fazla cirosu olan firmaların bu konudaki duyarlılıklarının oldukça fazla olduğu

görülmektedir. Cevap alınan firmalardan 5 trilyondan fazla ciroya sahip olanların %55,6 sının strateji ve politikaları oluştururken TKY felsefesini benimsemiş olmaları, bu firmaların geleneksel kalite anlayışından oldukça ileri de oldukları anlamına gelmektedir.

3.3.3.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.18: Çalışan * Politika ve Stratejiler

			Politika ve Stratejiler			Toplam
			Sayısal Veriler	Rekabet	Toplam Kalite Yönetimi	
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	4	10	5	19
		Grup	21,1%	52,6%	26,3%	100,0%
		Toplam	9,1%	22,7%	11,4%	43,2%
	50-149 kişi	Sayı	4	7	6	17
		Grup	23,5%	41,2%	35,3%	100,0%
		Toplam	9,1%	15,9%	13,6%	38,6%
	> 150 kişi	Sayı	3	2	3	8
		Grup	37,5%	25,0%	37,5%	100,0%
		Toplam	6,8%	4,5%	6,8%	18,2%
	Toplam	Sayı	11	19	14	44
		Grup	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%
		Toplam	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%

Politika ve stratejilerini belirlerken sayısal verileri esas alna firmalar %37,5 ile 150 den fazla çalışanı olan yani büyük ölçekli firmalar daha fazladır. Küçük ve Orta ölçekli firmalarda sayısal verileri politikalarını belirlerken esas alan firmaların sayısı anket sonuçlarına göre aynı seviyelerdedir.

1-49 arasında çalışanı olan küçük boy işletmelerden % 52, 6' sının rekabeti politika ve stratejilerini oluştururken önemsemeleri bu işletmelerin rekabetçi ortamda bulunduklarını anlamına gelir. Çalışan sayısı arttıkça rekabete verilen önem azalmaktadır.

TKY felsefesine uygun çalışan ve politika ve stretejilerin de bu unsuru dikkate alan firmalara bakıldığında ise çalışan sayısı arttıkça bu unsura verilen öneminde arttığı açıkça görülmektedir.

3.3.3.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.19: Belge * Politika ve Stratejiler

			Politika ve Stratejiler			Toplam
			Sayısal Veriler	Rekabet	Toplam Kalite Yönetimi	
Belge	Evet	Sayı	5	7	7	19
		Grup	26,3%	36,8%	36,8%	100,0%
		Toplam	11,4%	15,9%	15,9%	43,2%
	Hayır	Sayı	3	4	3	10
		Grup	30,0%	40,0%	30,0%	100,0%
		Toplam	6,8%	9,1%	6,8%	22,7%
	Başvuru aşamasında	Sayı	3	8	4	15
		Grup	20,0%	53,3%	26,7%	100,0%
		Toplam	6,8%	18,2%	9,1%	34,1%
Toplam		Sayı	11	19	14	44
		Grup	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%
		Toplam	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%

Belge olup olmamasına göre yapılan gruplandırmada, belgesi olmayan firmaların, politika ve stratejilerini belirlemede, belgesi olan ya da başvuru aşamasında olan firmalara göre sayısal verilere daha çok önemsedikleri görülmektedir.

Rekabeti stratejilerinde esas alan firmalar ise belgesi olmayan ya da başvuru aşamasında olan firmalarda belgesi olan firmalara göre daha çoktur. Bu sonuç belge almış firmaların rekabetçi ortamda diğerlerine göre daha ileride olduğu anlamına gelebilir.

ISO 9000 belgesine sahip firmalar belgesi olmayan ya da başvuru aşamasında olan firmalardan daha çok TKY' yi önemsemektedir. Bu sonuç pek çok yazarın "ISO 9000 TKY' nin ilk basamağıdır" görüşlerini doğrular niteliktedir.

3.3.3.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.20: Pazar * Politika ve Stratejiler

			Politika ve Stratejiler			Toplam
			Sayısal Veriler	Rekabet	Toplam Kalite Yönetimi	
Pazar	İç Pazar	Sayı	4	4	2	10
		Grup	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		Toplam	9,1%	9,1%	4,5%	22,7%
	Dış Pazar	Sayı			2	2
		Grup			100,0%	100,0%
		Toplam			4,5%	4,5%
	Her ikisi de	Sayı	7	15	10	32
		Grup	21,9%	46,9%	31,3%	100,0%
		Toplam	15,9%	34,1%	22,7%	72,7%
Toplam		Sayı	11	19	14	44
		Grup	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%
		Toplam	25,0%	43,2%	31,8%	100,0%

Araştırmaya katılan firmaların hitabedilen pazar tipine göre sınıflandırılmasında esas aldıkları kavramlar birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Politika ve stratejilerine sayısal verileri esas alan firmalardan iç pazara hitap eden firmalarda, dış pazara ya da hem iç hem dış pazara hitap eden firmalardan daha fazla olması bu firmaların kalite kontrol kavramını kullanmada da diğer gruplara göre daha yoğun olduğu anlamına gelmektedir.

Rekabetçi politika ve stratejilere sahip olan firmalara baktığımızda ise %46,9 ile her iki pazara hitap eden firmaların diğer gruplara göre daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyette bulunduklarını göstermektedir.

TKY felsefesini, politika ve stratejilerini oluşturmada esas alan firmaların oranlarına bakıldığında; dış pazara hitap eden firmaların tamamının, her iki pazara hitap eden firmaların da yalnızca iç pazara hitap eden firmalardan daha fazla olduğu görülmektedir.

3.3.4. Kalite ödüllerinden beklenen katkılar

Kalite ödüllerinin TKY felsefesini ve uygulamalarını yerleştirmesi konusunda katkı sağlaması kalite ödüllerinin amaçlarının başında gelmektedir. İşletmelerin kalite ödüllerinden bekledikleri yararları belirlemek üzere aşağıda belirtilen konularda görüşler alınmış olup değerlendirmeler yapılmıştır.

K₁:Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve uygulamasının yerleşmesine katkıda bulunur

K₂:Rekabetin güçlenmesine katkıda bulunur

K₃:Müşteri tatminini sağlar

K₄:Çalışanların tatminini sağlar

K₅:Topluma fayda sağlar

K₆:Kalite kontrolü yerleştirir

K₇:Kalitenin sürekli gelişmesini sağlar

3.3.4.1. Sektörlere göre

Tablo 3.21: Sektör * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar

			Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar						
			K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇
Sektör	Makine	Sayı	8		8	7		9	10
		Grup	61,5%	69,2	61,5%	53,8%	69,2	69,2%	76,9%
		Toplam	18,2%	20,5	18,2%	15,9%	20,5	20,5%	22,7%
	Kimya	Sayı	5		7	6		4	5
		Grup	62,5%	62,5	87,5%	75,0%	75,0	50,0%	62,5%
		Toplam	11,4%	11,4	15,9%	13,6%	13,6	9,1%	11,4%
	Tekstil	Sayı	6		6	5		6	6
		Grup	100,0%	83,3	100,0%	83,3%	83,3	100,0%	100,0%
		Toplam	13,6%	11,4	13,6%	11,4%	11,4	13,6%	13,6%
	Metal	Sayı	6		4	6		5	6
		Grup	100,0%	100,0	66,7%	100,0%	83,3	83,3%	100,0%
		Toplam	13,6%	13,6	9,1%	13,6%	11,4	11,4%	13,6%
	Diğer(İNşaat, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet)	Sayı	9	1	9	8		8	10
		Grup	81,8%	90,9	81,8%	72,7%	81,8	72,7%	90,9%
		Toplam	20,5%	22,7	20,5%	18,2%	20,5	18,2%	22,7%
Toplam		Sayı	34	3	34	32	3	32	37
		Grup	77,3%	79,5	77,3%	72,7%	77,3	72,7%	84,1%
		Toplam	77,3%	79,5	77,3%	72,7%	77,3	72,7%	84,1%

Her üç kalite ödülünün de ilk amacı TKY felsefesini ve uygulamalarını yerleştirmektir. Makine ve kimya sektöründeki firmaların ödüllerin katkısına inanma düzeyleri % 62,5' lar da tekstil ve metal sektöründe bu oran % 100 dür. Diğer olarak tanımlanan sektörlerde ise bu oran % 81,8 de kalmıştır. Her bir sektör için fazla bu katkıya verilen cevaplar % 50 den fazla olduğu için tüm sektörlerdeki firmaların bu katkıya inandıkları söylenebilir.

Rekabetin güçlenmesi konundaki katkıya inanan firmaların sayılarına bakıldığında yine en düşük oranlar makine ve kimya sektöründe karşımıza çıkmaktadır. Metal sektöründeki firmaların tamamında, ödüllerin rekabetin güçlenmesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir.

Makine ve metal sektöründeki firmalar, kalite ödüllerinin müşteri tatminine katkısının daha az olacağı inancındadır. Tekstil sektöründeki firmaların tamamı ise ödüllerin müşteri tatmini sağlayacağı yönünde görüşleri vardır.

Metal sektöründeki firmalar, ödüllerin çalışanların tatminini sağlayacağı görüşündedirler. Tekstil sektöründe de bu oran % 80'lerde seyretmekte iken makine sektöründeki firmaların bu görüşe katılma oranı % 50'lerde kalmaktadır.

Tüm sektörlerde ki firmaların ödüllerin topluma fayda sağladığı yönünde eğilimi vardır.

Ödüllerin kalite kontrolü yerleştireceği konusundaki katkısına makine ve kimya sektöründen düşük oranda cevaplar gelmiştir. Bu görüş ödüllere ulaşmak için kalite kontrolün yerleşmiş olası gerektiği, ödülün bu konuya katkısının pek fazla olmadığı anlamına gelmektedir. Ancak tekstil sektöründe bu katkıya tüm firmalar katılmaktadır.

Ödüllerin, kalitenin sürekli gelişmesine yardımcı olacağı tüm sektörlerde kabul edilmiştir. Tüm sektörlerce bu katkı beklenmekte olup, ödüllerin en önemli katkılarından birinin bu olduğu da bir şekilde vurgulanmış olmaktadır.

3.3.4.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.22: Ciro * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar

			Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar						
			K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇
Ciro	< 500 milyar	Sayı	9	10	8	8	9	8	1
		Grup	81,8%	90,9%	72,7%	72,7%	81,8%	72,7%	100,0
		Toplam	20,5%	22,7%	18,2%	18,2%	20,5%	18,2%	25,0
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	9	9	10	7	10	9	
		Grup	81,8%	81,8%	90,9%	63,6%	90,9%	81,8%	81,8
		Toplam	20,5%	20,5%	22,7%	15,9%	22,7%	20,5%	20,5
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	7	7	8	9	9	8	
		Grup	53,8%	53,8%	61,5%	69,2%	69,2%	61,5%	69,2
		Toplam	15,9%	15,9%	18,2%	20,5%	20,5%	18,2%	20,5
	>5 trilyon	Sayı	9	9	8	8	6	7	
		Grup	100,0%	100,0%	88,9%	88,9%	66,7%	77,8%	88,9
		Toplam	20,5%	20,5%	18,2%	18,2%	13,6%	15,9%	18,2
Toplam		Sayı	34	35	34	32	34	32	3
		Grup	77,3%	79,5%	77,3%	72,7%	77,3%	72,7%	84,1
		Toplam	77,3%	79,5%	77,3%	72,7%	77,3%	72,7%	84,1

Toplam Kalite felsefesinin ve uygulamalarının yerleştirilmesi konusundaki katkıya yalnızca 1 trilyon- 5 trilyon arasında ciro yapan firmaların katılım oranı % 50 civarında seyretmektedir. Diğer gruplarda ise bu oranın % 80'lerden yukarı olması hatta 5 trilyondan fazla cirosu olan firmaların tamamının bu katkıya inanması genel olarak bu katkıya inanıldığı görüşünü vermektedir.

Rekabetin güçlenmesi konusunda da 5 trilyondan fazla ciro yapan firmalar hem fikirdir. 1 trilyon-5 trilyon arası ciro yapan firmaların bu katkıya katılma oranları yine % 50'lerde kalmıştır.

Kalite Ödüllerinin müşteri tatminine katkısına inanan firmaların cevapları 1 trilyon-5 trilyon arası firmalarda yine diğer gruplara göre daha düşük olmakla birlikte ilk iki katkıya verilen cevaplarda da yüksek bir orana sahiptir. 5 trilyondan fazla cirosu olan firmaların bu katkıya verdikleri cevaplar ilk iki katkıya göre %88,9'a gerilemiştir.

1 trilyon-5 trilyon arası ciro yapan firmalar ödülleri daha çok çalışanların tatminine katkısı olduğunu düşünmektedir. Bu katkıya; 500 milyar-1 trilyon arası firmalar en düşük oranda cevap vermiştir. Bu oran % 63, 6'dır.

5 trilyondan fazla cirosu olan firmalara bakıldığında ödülleri topluma fayda sağladığı yönündeki katkısına diğer katkılara oranla daha az inanmaktadırlar.

Kalite kontrol konusundaki katkıyı ele alırsak 1 trilyon-5 trilyon arasında ki firmaların bu katkıya inançları da düşük seviyelerde seyretmektedir.

Kalitenin sürekli gelişmesine olan katkıya tüm gruplarca en yüksek seviye dedir. % 84,1 payı olan katkının diğer katkılardan daha fazla yarar sağlayacağı da tablodan açıkça görülmektedir.

3.3.4.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.23: Çalışan * Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar

			Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar						
			K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	13	15	1	12	14	1	15
		Grup	68,4%	78,9%	68,4	63,2%	73,7%	63,2	78,9%
		Toplam	29,5%	34,1%	29,5	27,3%	31,8%	27,3	34,1%
	50-149 kişi	Sayı	13	14	1	13	12	1	15
		Grup	76,5%	82,4%	76,5	76,5%	70,6%	82,4	88,2%
		Toplam	29,5%	31,8%	29,5	29,5%	27,3%	31,8	34,1%
	> 150 kişi	Sayı	8	6		7	8		7
		Grup	100,0%	75,0%	100,0	87,5%	100,0%	75,0	87,5%
		Toplam	18,2%	13,6%	18,2	15,9%	18,2%	13,6	15,9%
Toplam		Sayı	34	35	3	32	34	3	37
		Grup	77,3%	79,5%	77,3	72,7%	77,3%	72,7	84,1%
		Toplam	77,3%	79,5%	77,3	72,7%	77,3%	72,7	84,1%

Kalite Ödüllerinden beklenen katkılar konusunda firmalardan alınan cevaplara bakıldığında şu sonuçlar elde edilmektedir:

Ödüllerin Toplam Kalite felsefesinin uygulanması yönünde yapacağı katkıya inanan firmalara baktığımızda 150 den fazla çalışanı olan firmalar için tam için katılım söz konusu olurken, % 68,4 ile 1-49 arası çalışanı olan firmalarda bu oran en düşük seviyededir.

Rekabetin güçlenmesi konusunda katkıya alınan cevaplar ise küçük, orta ve büyük boy işletmelerde hemen hemen aynı seviyelerde bulunmaktadır.

150 den fazla çalışanı olan büyük boy işletmelerin tamamı ödüllerin müşteri tatmini sağlamada katkısı olacağına inanmaktadır. 1-49 arası kişi çalışan işletmelerde ise bu oran oldukça düşmektedir.

“Çalışanların tatmini” seçeneği kalite ödüllerinin katkıları arasında %72,7 ile en düşük seviyede cevap alan katkılardan biri olması nedeniyle, genelde firmaların bu konudaki beklentilerinin fazla olmadığı görüşüne varılabilir.

150 den fazla çalışanı olan firmalarda, kalite ödülleri topluma fayda sağlayacağı yönündeki katkısına inancı diğer gruplardakinden daha fazladır.

En düşük seviyede cevap alan bir diğer katkı olan “kalite kontrolü yerleştirmesi” konusunda ise 50- 149 arası çalışanı olan firmaların en yüksek oranda bu cevaba katılması bu firmalarda kalite kontrolü çalışmalarının devam ettiğini göstermektedir.

Sürekli geliştirme konusunda kalite ödülleri beklenenlere , çalışan sayısı fazla olan firmalarda, az olan firmalara göre daha fazla cevap alınmıştır. Buradan, 50’ den az çalışanı olan firmaların, sürekli gelişme konusunda, gidilecek daha çok yolu olduğu söylenebilir.

3.3.4.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.24: Belge * Kalite Ödülleri Beklenen Katkılar

			Kalite Ödülleri Beklenen Katkılar						
			K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇
Belge	Evet	Sayı	16	16	1	16	16	1	17
		Grup	84,2%	84,2%	84,2	84,2%	84,2%	78,9	89,5%
		Toplam	36,4%	36,4%	36,4	36,4%	36,4%	34,1	38,6%
	Hayır	Sayı	6	6		6	7		8
		Grup	60,0%	60,0%	70,0	60,0%	70,0%	70,0	80,0%
		Toplam	13,6%	13,6%	15,9	13,6%	15,9%	15,9	18,2%
	Başvuru aşamasında	Sayı	12	13	1	10	11	1	12
		Grup	80,0%	86,7%	73,3	66,7%	73,3%	66,7	80,0%
		Toplam	27,3%	29,5%	25,0	22,7%	25,0%	22,7	27,3%
	Toplam	Sayı	34	35	3	32	34	3	37
		Grup	77,3%	79,5%	77,3	72,7%	77,3%	72,7	84,1%
		Toplam	77,3%	79,5%	77,3	72,7%	77,3%	72,7	84,1%

ISO 9000 belgesi olmayan firmaların, ödülleri Toplam Kalite felsefesinin yerleştirilmesine katkı sağlayacağına inançları, belgesi olan ya da başvuru aşamasında olan firmalara göre oldukça düşüktür.

Rekabetin güçlenmesi konusunda yine belgesi olmayan firmaların oranının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Başvuru aşamasındaki firmaların bu katkıya inançları diğerlerine göre daha fazladır. Bu durum belge almak istemelerinin bir nedeninin rakiplerine bir üstünlük sağlamak olduğu görüşünü ortaya çıkarabilir.

ISO 9000 belgesi bulunan firmaların, ödüllerin müşteri tatminine yönelik katkıya diğerlerinden daha fazla inandıkları açıkça görülmektedir.

Belgesi olan firmalarda çalışanların tatminine ilişkin katkıya % 80 lerde bir cevap verilmesine rağmen, belgesi olmayan ve başvuru aşamasında olan firmalarda bu oranın % 60'larda kalması bu firmalarda çalışanların tatminine fazla önem verilmediği sonucunu çıkarabilir.

Belgeli ya da belgesiz firmalarda, kalite ödüllерinin topluma yarar sağlayacağına inanılmasına rağmen, bu oran, belgeli firmalarda yine diğerlerine göre fazladır.

Belgesi olan firmaların, ödüllerin kalite kontrolün yerleşmesine katkısı yönündeki inançları diğer katkılara göre daha düşük orandadır. Bu firmaların diğerlerine göre TKY çalışmaları konusunda daha ileride oldukları söylenebilir.

Tüm firmalarda ödüllerin, kalitenin sürekli gelişmesine katkısı konusunda %80'den fazla cevaplar alınmıştır.

3.3.4.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.25: Pazar * Kalite Ödüllерinden Beklenen Katkılar

			Kalite Ödüllerinden Beklenen Katkılar						
			K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇
Pazar	İç Pazar	Sayı	8	7		7	10		9
		Grup	80,0%	70,0%	80,0	70,0%	100,0%	60,0	90,0%
		Toplam	18,2%	15,9%	18,2	15,9%	22,7%	13,6	20,5%
	Dış Pazar	Sayı	2	2		2	1		2
		Grup	100,0%	100,0%	100,0	100,0%	50,0%	100,0	100,0%
		Toplam	4,5%	4,5%	4,5	4,5%	2,3%	4,5	4,5%
	Her ikisi de	Sayı	24	26	2	23	23	2	26
		Grup	75,0%	81,3%	75,0	71,9%	71,9%	75,0	81,3%
		Toplam	54,5%	59,1%	54,5	52,3%	52,3%	54,5	59,1%
Toplam		Sayı	34	35	3	32	34	3	37
		Grup	77,3%	79,5%	77,3	72,7%	77,3%	72,7	84,1%
		Toplam	77,3%	79,5%	77,3	72,7%	77,3%	72,7	84,1%

Kalite ödüllерinden beklenen katkılar; hitap edilen Pazar tipine göre sınıflandırdığımız da şu sonuçlara varılmaktadır:

Kalite ödüllерinin, TKY felsefesi ve uygulamalarını yerleştirmeye katkısı ile ilgili olarak tüm Pazar tiplerinden olumlu cevaplar alınmıştır. Yalnızca dış pazara

hitap eden firmaların tamamı bu görüşe katılırken en düşük orandaki cevaplar her iki pazara da hitap eden firmalardan gelmiştir.

İç pazara hitap eden firmalar, kalite ödüllerinin , rekabetin güçlenmesine katkısının diğer Pazar tiplerine göre daha az olacağına inanmaktadırlar.

Müşteri tatmini konusundaki katkısı en fazla benimseyen firmalar yine dış pazara hitap eden firmalar olmaktadır.

Çalışanların tatmini, iç pazara hitap eden firmalarca benimsenmeyen bir görüştür. % 71,9 ile her iki pazara hitap eden firmalarca da bu görüş pek benimsenmemekte olup, bu firmaların çalışan tatminini pek önemsemedikleri sonucuna varılabilir.

Dış pazara hitap eden firmaların genelinde fazla önemsenmeyen tek katkı topluma fayda sağlamasıdır. Yalnızca yurtdışı pazarlara hitap eden firmalar toplum ihtiyaçlarını ve isteklerini önemsemedikleri düşünülebilir.

Kalite ödüllerinin sürekli gelişmeye katkısına araştırmaya katılan firmaların çoğunun katılmasına rağmen her iki pazara da hitap eden firmalarda bu oranın diğerlerine göre biraz düşük olması dikkat çekmektedir.

3.3.5. Üst yönetimin özellikleri

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında üst yönetimin rolü oldukça önemli ve fazladır. Kalite ödüllerinin önemsendiği liderlik kriterlerinin belirlenmesi için anketlerde belirtilen özellikler şu şekilde belirtilebilir:

Y₁ : Kalite ve kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirme

Y₂ :İşletmenizden elde edilen sonuçlara göre planlama yapma

Y₃ :Kişisel liderlik özelliği mevcut olması ve yaratıcılığı da teşvik etme

Y₄ :Belirgin kalite hedeflerini ortaya koyma

Y₅:Toplam kalite yönetiminde yer alma ve uygun kaynak ve yardım sağlama

Y₆ :Sürekli iyileştirme için toplam kalite yönetimini temel alma

3.3.5.1. Sektörlere göre

Tablo 3.26: Sektör * Üst Yönetiminin Özellikleri

			Üst Yönetiminin Özellikleri					
			Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
Sektör	Makine	Sayı	8	9	10	7	8	8
		Grup	61,5%	69,2%	76,9%	53,8%	61,5%	61,5%
		Toplam	18,2%	20,5%	22,7%	15,9%	18,2%	18,2%
	Kimya	Sayı	5	6	3	6	4	5
		Grup	62,5%	75,0%	37,5%	75,0%	50,0%	62,5%
		Toplam	11,4%	13,6%	6,8%	13,6%	9,1%	11,4%
	Tekstil	Sayı	3	4	5	4	3	4
		Grup	50,0%	66,7%	83,3%	66,7%	50,0%	66,7%
		Toplam	6,8%	9,1%	11,4%	9,1%	6,8%	9,1%
	Metal	Sayı	5	4	3	5	5	4
		Grup	83,3%	66,7%	50,0%	83,3%	83,3%	66,7%
		Toplam	11,4%	9,1%	6,8%	11,4%	11,4%	9,1%
	Diğer(inşaat, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet)	Sayı	8	8	8	8	6	6
		Grup	72,7%	72,7%	72,7%	72,7%	54,5%	54,5%
		Toplam	18,2%	18,2%	18,2%	18,2%	13,6%	13,6%
Toplam		Sayı	29	31	29	30	26	27
		Grup	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%
		Toplam	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%

Kalite ve kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirme açısından metal sektöründeki firmaların üst yöneticileri diğer sektörlerdeki yöneticilerden daha fazladır. Tekstil sektöründe ise, kalite kontrole ilişkin özellikleri olan yöneticilere sahip firma sayısı % 50 ile en düşük seviyede yer almaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre planlama yapan üst yöneticiler kimya sektöründe biraz daha fazla olmakla birlikte genel olarak birbirine yakın sonuçlarla karşılaşmıştır.

Kişisel liderlik özelliğine bakıldığında kimya sektöründe bir olumsuzlukla karşılaşmaktadır. Kimya sektöründeki firmaların % 37, 5'i kişisel liderlik özelliklerine sahip üst yöneticilere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu durum metal sektöründe de % 50'lerde seyretmektedir. Tekstil sektöründeki duruma baktığımızda ise, kişisel liderlik özellikleriyle ön plana çıkan, başarılı üst yöneticiler bulunduğu söylenebilir.

Belirgin kalite hedeflerini ortaya koyma konusunda makine sektöründeki üst yöneticilerin eksiklikleri olduğu söylenebilir. Metal sektöründe ise bu oran oldukça yüksektir.

Metal sektöründe ki % 83, 3' lük oran bu sektör deki üst yöneticilerin TKY de yer alma ve uygun kaynak ve yardım sağlama konusunda ki isteklerini ve doğal olarak da TKY' ye olan inançlarını ortaya koymaktadır.

Sürekli iyileştirme için TKY felsefesini temel alma konusunda firmalardan alınan cevaplara baktığımızda, tüm sektörlerden birbirine yakın cevaplar geldiği görülmektedir.

3.3.5.2. Yaptıkları Ciroya göre

Tablo 3.27: Ciro * Üst Yönetiminin Özellikleri

			Üst Yönetiminin Özellikleri					
			Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
Ciro	< 500 milyar	Sayı	10	10	9	9	9	9
		Grup	90,9%	90,9%	81,8%	81,8%	81,8%	81,8%
		Toplam	22,7%	22,7%	20,5%	20,5%	20,5%	20,5%
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	6	6	6	6	6	5
		Grup	54,5%	54,5%	54,5%	54,5%	54,5%	45,5%
		Toplam	13,6%	13,6%	13,6%	13,6%	13,6%	11,4%
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	6	8	8	7	4	6
		Grup	46,2%	61,5%	61,5%	53,8%	30,8%	46,2%
		Toplam	13,6%	18,2%	18,2%	15,9%	9,1%	13,6%
	>5 trilyon	Sayı	7	7	6	8	7	7
		Grup	77,8%	77,8%	66,7%	88,9%	77,8%	77,8%
		Toplam	15,9%	15,9%	13,6%	18,2%	15,9%	15,9%
Toplam		Sayı	29	31	29	30	26	27
		Grup	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%
		Toplam	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%

Elde ettikleri ciroya göre araştırmaya katılan firmaları gruplara ayırdığımız da, üst yönetimin özelliklerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

500 milyardan daha az ciroya sahip firmalarda, kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirme özelliğine sahip yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla olduğu görülmektedir. % 46,2'lik bir orana sahip 1 trilyon-5 trilyon arası ciroya sahip firmaların yöneticilerinin bu konuda pek istekli olmadıkları görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre planlama yapan yöneticiler, yine 500 milyardan az ciroya sahip firmalarda diğer gruplara göre daha belirgindir.

Kişisel liderlik özelliği ve yaratıcılığı teşvik etme özelliği, 500 milyardan az ciroya sahip firmalarda % 80'lerde bulunurken, diğer gruplarda yöneticileri kişisel liderlik özelliğine sahip firmalar %60'larda seyretmektedir.

Belirgin kalite hedeflerini ortaya koyan firma yöneticileri, 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmalarda % 88, 9 düzeyinde olmakla birlikte, bu özelliğe sahip yöneticiler 500 milyar ile 5 trilyon arası ciroya sahip firmalarda % 50 gibi düşük oranlar da seyretmektedir.

1trilyon- 5 trilyon arası ciroya sahip firmalar da yöneticilerin TKY’ de yer alma konusunda çok fazla istekli olmadıkları görülmektedir. % 30, 8 gibi düşük bir oran da bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

500 milyardan az ciroya sahip firmalar ile 5 trilyon dan fazla ciroya sahip firmaların yöneticileri, sürekli iyileştirme için TKY felsefesinin esas alınması gerektiğini düşünürken; 500 milyar ile 5 trilyon arası cirosu olan firmalarda bu oran % 50’lerde bulunmaktadır. Bu durum karşısında bazı firmaların Toplam Kalite konusuna fazla önem vermediği sonucu çıkarılabilir.

3.3.5.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.28: Çalışan * Üst Yönetiminin Özellikleri

			Üst Yönetiminin Özellikleri					
			Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	13	13	13	12	12	12
		Grup	68,4%	68,4%	68,4%	63,2%	63,2%	63,2%
		Toplam	29,5%	29,5%	29,5%	27,3%	27,3%	27,3%
	50-149 kişi	Sayı	10	12	11	12	9	9
		Grup	58,8%	70,6%	64,7%	70,6%	52,9%	52,9%
		Toplam	22,7%	27,3%	25,0%	27,3%	20,5%	20,5%
	> 150 kişi	Sayı	6	6	5	6	5	6
		Grup	75,0%	75,0%	62,5%	75,0%	62,5%	75,0%
		Toplam	13,6%	13,6%	11,4%	13,6%	11,4%	13,6%
Toplam		Sayı	29	31	29	30	26	27
		Grup	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%
		Toplam	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%

Kalite ve kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirme konusunda 150 den fazla çalışanı olan firmaların yöneticilerin daha duyarlı oldukları görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre planlama yapan firma yöneticileri 150’den fazla işçi çalıştıran firmalarda daha fazladır. %75’lik oranda bu durumu doğrular niteliktedir.

Kişisel liderlik özelliği olan ve yaratıcılığı teşvik eden yöneticiler; küçük, orta ve büyük ölçekli firma ayırımında benzer sonuçlarla karşılaşmıştır. Ancak 1-49

arası personeli olan firmaların, diğer gruplardan, bu değişkene göre bir adım önde olduğu söylenebilir.

1-49 arası kişi çalıştıran işletmelerde, belirgin kalite hedeflerini ortaya koymada diğerlerine göre biraz daha yetersiz yöneticiler olduğu ortaya çıkmıştır. 150 den fazla işçi çalıştıran büyük işletmelerde bu niteliklere sahip yöneticilerin daha fazla olduğu kabul edilebilir.

50 - 149 arası personel çalıştıran işletmelerdeki yöneticilerin, TKY' de yer alan ve uygun kaynak ve yardım sağlamada diğer gruplara göre daha başarısız oldukları söylenebilir.

Sürekli iyileştirme ve TKY felsefesini esas almada büyük ölçekli firma yöneticileri diğer firmalardaki yöneticilere göre biraz daha başarılı bulunmuştur.

3.3.5.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.29: Belge * Üst Yönetiminin Özellikleri

			Üst Yönetiminin Özellikleri					
			Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
Belge	Evet	Sayı	13	15	12	14	10	13
		Grup	68,4%	78,9%	63,2%	73,7%	52,6%	68,4%
		Toplam	29,5%	34,1%	27,3%	31,8%	22,7%	29,5%
	Hayır	Sayı	5	5	6	4	4	5
		Grup	50,0%	50,0%	60,0%	40,0%	40,0%	50,0%
		Toplam	11,4%	11,4%	13,6%	9,1%	9,1%	11,4%
	Başvuru Aşamasında	Sayı	11	11	11	12	12	9
		Grup	73,3%	73,3%	73,3%	80,0%	80,0%	60,0%
		Toplam	25,0%	25,0%	25,0%	27,3%	27,3%	20,5%
Toplam		Sayı	29	31	29	30	26	27
		Grup	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%
		Toplam	65,9%	70,5%	65,9%	68,2%	59,1%	61,4%

Kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirme özelliklerine sahip firmalar daha çok belgesi olmayan firmalardır. Belgesi olan ya da başvuru aşamasında olan firmalarda bu konuda duyarlı olan yöneticiler daha fazladır.

Elde edilen sonuçlara göre planlama yapan yöneticilerin sayısı belgesi olan ya da başvuru aşamasında olan firmalarda yine daha fazladır.

Belgesi olan ve belgesi olmayan firmalar da kişisel liderlik özelliğine sahip yönetici sayıları aynı seviyede görülmektedir. Ancak başvuru aşamasındaki firmaların %73,3' ü kişisel liderlik özelliğine sahip yöneticilerce idare edilmektedir.

Belirgin kalite hedeflerini ortaya koymada, kalite belgesi olmayan firma yöneticilerin nedenli yetersiz oldukları, Tablo 3.29' dan açıkça görülmektedir. Belgesi olmayan firmaların kendilerine kalite hedefi belirlemediklerini söyleyebilir.

TKY' de yer alma konusunda belgesi olmayan firma yöneticilerin ne kadar isteksiz oluşu % 40'lık oranla da açıkça görülmektedir. Başvuru aşamasındaki firmaların yöneticilerinin, TKY konusunda artan bir inanca sahip oldukları söylenebilir.

Belgesi olmayan firma yöneticilerinin yarısının, sürekli iyileştirme için TKY felsefesini esas almamakta olduğunun ortaya çıkması, bu firmaların, TKY konusunda bilgi yoksunluğunun olduğunu ya da inanmadıkları görünümünü verdikleri söylenebilir.

3.3.5.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.30: Pazar * Üst Yönetiminin Özellikleri

			Üst Yönetiminin Özellikleri					
			Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
Pazar	İç Pazar	Sayı	5	4	6	5	6	4
		Grup	50,0%	40,0%	60,0%	50,0%	60,0%	40,0%
		Toplam	11,4%	9,1%	13,6%	11,4%	13,6%	9,1%
	Dış Pazar	Sayı	1	2	2	2	2	2
		Grup	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Toplam	2,3%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
	Her ikisi de	Sayı	23	20	23	22	22	21
		Grup	71,9%	62,5%	71,9%	68,8%	68,8%	65,6%
		Toplam	52,3%	45,5%	52,3%	50,0%	50,0%	47,7%
	Toplam	Sayı	29	26	31	29	30	27
		Grup	65,9%	59,1%	70,5%	65,9%	68,2%	61,4%
		Toplam	65,9%	59,1%	70,5%	65,9%	68,2%	61,4%

İç pazara ya da dış pazara hitap eden firmalara baktığımızda, üst yöneticilerinin aynı oranda kalite ve kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirme konusundaki özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Tablo 3.30' da ki, %71,9'luk oran, kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçiren her iki pazara hitap eden firma yöneticilerinin, diğer pazarlara hitap eden firma yöneticilerinden daha fazla olduğunu göstermektedir.

Yalnızca dış pazara hitap eden firmaların tamamında yöneticiler elde edilen sonuçlara göre planlama yaparken, yalnızca iç pazara hitap eden firma yöneticileri

açısında duruma baktığımızda, % 40 gibi düşük bir oranla karşılaşmaktayız. Kişisel liderlik özelliği dış pazara ya da her iki pazara hitap eden firmalarda sadece iç pazara hitap eden firma yöneticilerinden daha fazladır.

Belirgin kalite hedeflerini ortaya koyma da sadece iç pazara hitap eden firmaların yöneticilerinin ne derece de yetersiz oldukları tablodan da görülmektedir.

Yalnızca dış pazara hitap eden firma yöneticilerin TKY' de yer alma konusunda, diğer pazarlara hitap eden firma yöneticilerinden daha istekli olduklarını söyleyebiliriz.

İç pazara hitap eden firmalar sürekli iyileştirmede, TKY felsefesini esas alan yöneticilere sahip değildir. Dış pazarın bilinmeyen yönlerinin daha fazla olduğunu düşünen yöneticiler, yalnızca iç pazara yönelmektedirler. İç pazara hitap eden firmalar için de, pazar doyuma ulaştığı için sürekli gelişme bir gereklilik olmamakta, daha çok bulundukları yerde kalmak bir gereklilik haline gelmektedir.

3.3.6. Organizasyon özellikleri

Kalite Ödülleri açısından önemli bir kriter olan organizasyonların özelliklerini tespit etmek amacıyla sorulan soruda bir organizasyon için önemli olan faktörler tespit edilmeye çalışılmış ve şu faktörlere verilen önem belirlenmeye çalışılmıştır:

O₁: Bireyler arası kesin bir sorumluluk ayrımı

O₂:Bölümler arası sorumluluk ayrımı

O₃:Birimler arası işbirliği, küme çalışmaları

O₄:Çalışanların performansı ve değerlendirilmesi

O₅:Çalışanların katılımının ve tatmininin sağlanması

O₆:İşe alma, eğitim ve yükselme aşamalarında, çalışanların yetenekleri ve kapasitelerinin göz önüne alınması

O₇:Çalışanların hedefler üzerindeki görüş birliğinin sağlanması

O₈:Diğer (çalışma ortamının iyileştirilmesi,insan kaynakları fonksiyonunun etkinliği, birimler arası iletişim, ceza ve ödüllendirme sistemi, alınan kararların düzgün şekilde uygulanması, organizasyonda süreklilik)

3.3.6.1. Sektörlere göre

Tablo 3.31: Sektör * Organizasyon Özellikleri

			Organizasyon Özellikleri							
			O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈
Sektör	Makine	Sayı	13	13	13	13	12	12	12	2
		Grup	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	92,3%	92,3%	92,3%	15,4%
		Toplam	29,5%	29,5%	29,5%	29,5%	27,3%	27,3%	27,3%	4,5%
	Kimya	Sayı	8	7	8	8	8	8	7	2
		Grup	100,0%	87,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	87,5%	25,0%
		Toplam	18,2%	15,9%	18,2%	18,2%	18,2%	18,2%	15,9%	4,5%
	Tekstil	Sayı	5	5	6	6	5	6	5	1
		Grup	83,3%	83,3%	100,0%	100,0%	83,3%	100,0%	83,3%	16,7%
		Toplam	11,4%	11,4%	13,6%	13,6%	11,4%	13,6%	11,4%	2,3%
	Metal	Sayı	6	6	5	6	6	6	6	1
		Grup	100,0%	100,0%	83,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	16,7%
		Toplam	13,6%	13,6%	11,4%	13,6%	13,6%	13,6%	13,6%	2,3%
	Diğer(İNŞAAT, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet)	Sayı	9	10	11	11	11	11	11	2
		Grup	81,8%	90,9%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	18,2%
		Toplam	20,5%	22,7%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	4,5%
Toplam		Sayı	41	41	43	44	42	43	41	8
		Grup	93,2%	93,2%	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%
		Toplam	93,2%	93,2%	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%

Bireyler arası sorumluluk ayırımının olması gerektiği konusunda makine, kimya, metal sektöründe ki firmalar hem fikirdir. Tekstil sektöründe ve diğer olarak tanımlanan sektörlerde daha düşük bir oran da bu faktöre önem verilmesine rağmen, %80' in üzerinde bir katılımın olması tüm sektörlerde bu faktörün önemli bir unsur anlamına geldiğini göstermektedir.

Bölümler arası sorumluluk ayırımına da, tekstil sektörü dışında, oldukça fazla sayıda firma tarafından organizasyon yapısı için önemli bir faktör olarak bakılmaktadır.

Faaliyetlerin verimli bir şekilde yürütülmesinde birimler arası işbirliği ve küme çalışmaları tüm sektörlerdeki firmalar için, organizasyonda olması gereken bir unsur olarak görülmektedir. Sadece metal sektöründe bu oran % 83'e düşmektedir. Bu da oldukça yüksek bir yüzdendir.

Çalışanların performansı ve değerlendirilmesi organizasyon yapısında önemli bir unsur olarak araştırmaya katılan tüm firmalarca kabul edilmiştir.

Çalışanların katılımının ve tatmininin sağlanması, tekstil sektöründeki firmalar için diğer sektörlerle oranla fazla önem arz etmemektedir. Makine

sektöründeki firmalar bu unsura % 92 düzeyinde önemli derken diğer sektörlerdeki firmaların tümü bu faktörü önemli saymaktadır.

İşe alma ve yükselme aşamalarında, çalışanların yetenekleri ve kapasitelerinin gözönüne alınması gerektiğini düşünen firma sayılarına baktığımızda, tüm firmaların bu konuda hem fikir olduğunu söyleyebilir. Tüm firmalardan % 100'e yakın olumlu cevaplar alınmıştır.

Çalışanların hedefler üzerinde görüş birliğinin sağlanması konusunda firmaların sayısına baktığımızda tekstil ve kimya sektöründe düşük oranlarla karşılaşmaktayız. Ancak diğer sektörlerde firmaların bu konuya daha fazla önem verdikleri görülmekte olup, Toplam Kalite konusunda daha ileride oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan firmaların % 18, 2' si de, organizasyon yapısında başka faktörlerin de önemli olduğu görüşündedir.

3.3.6.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.32: Ciro * Organizasyon Özellikleri

			Organizasyon Özellikleri							
			O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈
Ciro	< 500 milyar	Sayı	11	11	11	11	10	11	10	
		Grup	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,9%	100,0%	90,9%	
		Toplam	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	22,7%	25,0%	22,7%	2
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	11	11	11	11	10	11	10	18,2%
		Grup	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,9%	100,0%	90,9%	4,5%
		Toplam	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	22,7%	25,0%	22,7%	3
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	11	10	13	13	13	12	12	23,1%
		Grup	84,6%	76,9%	100,0%	100,0%	100,0%	92,3%	92,3%	6,8%
		Toplam	25,0%	22,7%	29,5%	29,5%	29,5%	27,3%	27,3%	3
	>5 trilyon	Sayı	8	9	8	9	9	9	9	33,3%
		Grup	88,9%	100,0%	88,9%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	6,8%
		Toplam	18,2%	20,5%	18,2%	20,5%	20,5%	20,5%	20,5%	8
Toplam		Sayı	41	41	43	44	42	43	41	8
		Grup	93,2%	93,2%	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%
		Toplam	93,2%	93,2%	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%

1 trilyondan az cirosu olan firmaların hepsi organizasyon yapısında bireyler arası sorumluluk ayırımının önemli bir unsur olduğunu düşünmektedir. 1 trilyon ile 5 trilyon arası ciroya sahip firmaların % 84, 6 sı bu faktörü önemli kabul ederken % 15, 4 faktörü önemli saymamaktadır.

% 76, 9 ile 1 trilyon- 5 trilyon arasında ciroya sahip firmaların, bölümler arası sorumluluk ayırımını fazla önemsedikleri görülmektedir.

Birimler arası işbirliği ve küme çalışmaları, 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmalar için organizasyon yapısında önemli bir unsur olarak görülmemektedir.

Çalışanların performansı ve değerlendirilmesi tüm firmalar için organizasyon yapısında önemli bir unsur olarak görüldüğü dikkati çekmektedir.

1 trilyondan az ciro su olan firmalar için, çalışanlarının katılımının ve tatmininin sağlanması, % 90' larda seyrederken diğer gruplardaki firmaların tamamı bu unsuru, faaliyetlerin verimli bir şekilde yürütülmesinde organizasyon yapısı için önemli bir unsur olarak görmektedir.

İşe alma ve yükselmelerde, çalışanların kapasite ve yeteneklerinin dikkate alınmasını organizasyon yapısı ve verimlilik için önemli olarak sayan firmaların sayısına bakıldığında yalnızca 1trilyon- 5 trilyon arası ciroya sahip firmaların %92,3'ünün bu görüşe katıldıkları, diğer gruplar da ise, bu unsurun tüm firmalarca önemli sayıldığı görülmektedir.

Organizasyon yapısında çalışanların hedefler üzerindeki görüş birliğinin sağlanması gerektiğini düşünen firmalar açısından Tablo 3.32'yi incelediğimizde 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmaların tamamının bu görüşte olduğu diğer gruplar da ise, bu görüşe katılan firmaların % 90'larda seyrettiği görülmektedir.

500 milyardan fazla ciroya sahip firmalardan bazıları için organizasyon yapısında önemli olan başka faktörler de dikkate alınmalıdır.

3.3.6.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.33: Çalışan * Organizasyon Özellikleri

			Organizasyon Özellikleri							
			O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	19	18	19	19	17	19	17	1
		Grup	100,0%	94,7%	100,0%	100,0%	89,5%	100,0%	89,5%	5,3%
		Toplam	43,2%	40,9%	43,2%	43,2%	38,6%	43,2%	38,6%	2,3%
	50-149 kişi	Sayı	15	16	17	17	17	16	16	5
		Grup	88,2%	94,1%	100,0%	100,0%	100,0%	94,1%	94,1%	29,4%
		Toplam	34,1%	36,4%	38,6%	38,6%	38,6%	36,4%	36,4%	11,4%
	> 150 kişi	Sayı	7	7	7	8	8	8	8	2
		Grup	87,5%	87,5%	87,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	25,0%
		Toplam	15,9%	15,9%	15,9%	18,2%	18,2%	18,2%	18,2%	4,5%
Toplam		Sayı	41	41	43	44	42	43	41	8
		Grup	93,2%	93,2%	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%
		Toplam	93,2%	93,2%	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%

1-49 arası çalışanı olan firmaların tamamı, organizasyon yapısında bireyler arası sorumluluğun önemli bir faktör olduğunu kabul etmektedir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde bu faktöre verilen önem küçük işletmelere göre daha az olmakla birlikte yine de önemli düzeyde sayılmalıdır.

Bölümler arası sorumluluk ayrımının bir organizasyon için önemli olduğu tüm gruplarda aynı seviyelerde kabul edilmektedir. Ancak 150'den fazla çalışanı olan büyük ölçekli firmalarda bu unsur organizasyon yapısı için, yine ikinci planda kalmaktadır.

Birimler arası işbirliği küçük ve orta ölçekli firmalarca verimlilik için organizasyon yapısında önemli bir unsur olarak kabul edilirken, büyük ölçekli 150'den fazla çalışanı olan firmalarda %87,5 ile, bu unsurun tamamen kabul edilmediği görülmektedir.

Çalışanların performansı ve değerlendirmesi tüm firmalarca faaliyetlerin verimliliği için önemli bir organizasyon unsuru olarak benimsenmiştir. Bu insan kaynakları ve performans değerlendirmesi fonksiyonunun, bir işletme için ne derece önemli olduğunun tüm firmalarımızca anlaşıldığı anlamına gelmektedir.

Çalışanların katılımının ve tatmininin sağlanmasını önemli sayan firmalar, 1-49 kişi arasında çalışanı olan firmalarda % 89,5'dur. Orta ve büyük ölçekli firmalarda da bu unsur organizasyon yapısı için önem arz etmektedir.

İşe alma, eğitim ve yükselmelerde, çalışanın kapasitesinin ve yeteneğinin gözetilmesi gerektiğini araştırmaya katılan firmaların hemen hepsi önemli bir unsur olarak görmektedir.

Organizasyon yapısında dikkate alınması gereken bir başka unsur olarak karşımıza çıkan; “çalışanların hedefler üzerinde görüş birliğinin sağlanması” konusunda 150’den fazla çalışanı olan firmalar hem fikir olmuştur. 1-49 kişi arasında çalışanı olan firmalarda bu unsuru önemli sayan firmalar %89,5 arasındadır.

50-149 kişi çalıştıran işletmelerin %29,4’ ü yukarıda belirtilen faktörlerin dışında, organizasyon yapısında olması gereken başka faktörlerin varlığını da ifade etmişlerdir.

3.3.6.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.34: Belge * Organizasyon Özellikleri

			Organizasyon Özellikleri							
			O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈
Belge	Evet	Sayı	16	1	18	19	19	18	18	5
		Grup	84,2%	89,5	94,7%	100,0%	100,0%	94,7%	94,7%	26,3%
		Toplam	36,4%	38,6	40,9%	43,2%	43,2%	40,9%	40,9%	11,4%
	Hayır	Sayı	10	1	10	10	8	10	9	1
		Grup	100,0%	100,0	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	90,0%	10,0%
		Toplam	22,7%	22,7	22,7%	22,7%	18,2%	22,7%	20,5%	2,3%
	Başvuru Aşamasında	Sayı	15	1	15	15	15	15	14	2
		Grup	100,0%	93,3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	93,3%	13,3%
		Toplam	34,1%	31,8	34,1%	34,1%	34,1%	34,1%	31,8%	4,5%
Toplam	Sayı	41	4	43	44	42	43	41	8	
	Grup	93,2%	93,2	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%	
	Toplam	93,2%	93,2	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%	

Belgesi olmayan ya da başvuru aşamasında olan firmaların tamamı bir organizasyon için bireyler arasında kesin bir sorumluluk ayırımının yapılması gerektiğini düşünmektedir.

Bölümler arası sorumluk ayırımının olması gerektiğini düşünen firmaların sayısına baktığımızda belgesi olmayan firmalarda bunun önemli olduğu düşünülmektedir. Belgesi olan ve başvuru aşamasındaki firmalarda bu konunun önemli olduğunu düşünmekte ancak belge almayan firmalara göre, bu düşünceye katılan firmaların oranı daha azdır.

Birimler arası işbirliği ve küme çalışmaları hemen hemen tüm firmalarca kabul edilmiş bir olgudur.

Çalışanların performansı ve değerlendirilmesinin gerek belge alan firmalarca, gerekse belgesi olmayan firmalarca önemsendiği açıkça görülmektedir.

Belgesi olmayan firmalarca çalışanların katılımının ve tatminin sağlanmasının bir organizasyon yapısı için, çok fazla gerekmediği düşünülmektedir. Belgeli ve başvuru aşamasındaki firmaların tamamının bu konuyu önemli saymaları, bu firmaların, tam katılımın ne kadar önemli olduğu konusunda daha bilinçli olduğu anlamına gelebilir.

Kişî kapasite ve yeteneklerinin, işe alma ve terfilerde dikkate alınması gereken önemli bir unsur olduğu, araştırmaya katılan firmaların çoğu tarafından kabul edilmektedir.

Çalışanların hedefler üzerinde görüş birliğinin sağlanması gerektiği, araştırmaya katılan firmaların yaklaşık % 93, 2' si tarafından önemli kabul edilmiştir.

ISO 9000 belgesine sahip firmaların %26,3' ü, belirtilen faktörler dışında etkin bir organizasyon için başka faktörlerin de önemli olduğunu ifade etmiştir.

3.3.6.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.35: Pazar * Organizasyon Özellikleri

			Organizasyon Özellikleri							
			O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈
Pazar	İç pazar	Sayı	9		9	10	9	10	8	1
		Grup	90,0%	90,0	90,0%	100,0%	90,0%	100,0%	80,0%	10,0%
		Toplam	20,5%	20,5	20,5%	22,7%	20,5%	22,7%	18,2%	2,3%
	Dış pazar	Sayı	2		2	2	2	2	2	
		Grup	100,0%	100,0	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		Toplam	4,5%	4,5	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	
	Her ikisi de	Sayı	30	3	32	32	31	31	31	7
		Grup	93,8%	93,8	100,0%	100,0%	96,9%	96,9%	96,9%	21,9%
		Toplam	68,2%	68,2	72,7%	72,7%	70,5%	70,5%	70,5%	15,9%
Toplam		Sayı	41	4	43	44	42	43	41	8
		Grup	93,2%	93,2	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%
		Toplam	93,2%	93,2	97,7%	100,0%	95,5%	97,7%	93,2%	18,2%

Dış pazara hitap eden firmaların tamamı için, bireyler arası sorumluluk ayırımının yapılmış olması gerekmektedir. Her 3 pazar tipinde de bu faktörün

organizasyon yapısı için önemli olduğunu belirten firmaların % 90' dan fazla olması, tüm firmalar için bunun önemli bir faktör olduğu anlamına gelmektedir.

Bölümler arası sorumluluk ayırımı için de, firmalardan gelen cevaplar benzer nitelik taşımakta, bu faktörü de organizasyon yapısı için önemli bir unsur saymaktadırlar.

Birimler arası işbirliği ve küme çalışmaları yalnızca iç pazara hitabeden 1 firma tarafından önemsiz kabul edilmiştir. Ancak araştırma genelinde alınan cevaplar bu faktörün de firma verimliliği için ne derece önemli olduğunu ortaya koymakta ve firmaların bu konuda ki düşüncelerini ifade etmektedir.

Her 3 pazar tipine baktığımızda firmaların tamamının, çalışanların performansı ve değerlendirilmesinin, etkin bir organizasyon için önemli bir faktör olduğu görülmektedir

İç pazara hitabeden firmalarca çalışanların katılımının ve tatmininin sağlanması organizasyon yapısında diğer gruplara göre daha az önemsenen bir faktör olduğu görülmektedir.

Organizasyon yapısı için, işe alma ve terfiler de kapasite ve yeteneklerinin önemli olduğunu düşünen firmalara baktığımız da, anketlere cevap veren firmalardan tamamına yakınından aynı yönde cevap alındığı görülmektedir.

İç pazara hitap eden firmalar, çalışanların hedefler üzerinde görüş birliğinin sağlanmasının bir organizasyon için çok gerekli bir şart olmadığı yönünde bir eğilim göstermektedir. Bu pazara hitap eden firmaların % 80'inin bu konuya önem vermeleri de bu açıklamayı doğrular niteliktedir.

Her iki pazara hitabeden firmaların % 21,9'u, verimli faaliyetler için organizasyon yapısında başka faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini düşünmektedir.

3.3.7. Eğitim konuları

Günden güne önemi artan eğitimlerin firmalarımızca ne kadar benimsendiği ve TKY ile ilgili eğitimlere ne derece önem verildiğini tespit etmek amacıyla, hangi konular da eğitim verildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmamız da yer alan eğitim konuları şunlardır:

E₁: Kalite kontrol ve istatistiksel kontroller

E₂: Yan sanayi ve dış kuruluşlar için eğitim programları

E₃: Mesleki eğitim, hizmet içi eğitim

E₄: Kalite güvencesi ve bağlı konular

E₅: Gerekli görülen değişik konular

E₆: Diğer (Ekip çalışması, QS 9000 eğitimi, hijyen ve iş sağlığı eğitimleri)

3.3.7.1. Sektörlere göre

Tablo 3.36: Sektör * Eğitim Konuları

			Eğitim Konuları					
			E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
Sektör	Makine	Sayı	10	4	8	8	5	
		Grup	76,9%	30,8%	61,5%	61,5%	38,5%	
		Toplam	22,7%	9,1%	18,2%	18,2%	11,4%	
	Kimya	Sayı	7	1	8	8	6	2
		Grup	87,5%	12,5%	100,0%	100,0%	75,0%	25,0%
		Toplam	15,9%	2,3%	18,2%	18,2%	13,6%	4,5%
	Tekstil	Sayı	4	2	6	5	3	1
		Grup	66,7%	33,3%	100,0%	83,3%	50,0%	16,7%
		Toplam	9,1%	4,5%	13,6%	11,4%	6,8%	2,3%
	Metal	Sayı	4		5	4	3	
		Grup	66,7%		83,3%	66,7%	50,0%	
		Toplam	9,1%		11,4%	9,1%	6,8%	
	Diğer(inşaat, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet)	Sayı	9	1	8	7	3	1
		Grup	81,8%	9,1%	72,7%	63,6%	27,3%	9,1%
		Toplam	20,5%	2,3%	18,2%	15,9%	6,8%	2,3%
Toplam		Sayı	34	8	35	32	20	4
		Grup	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%
		Toplam	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%

Eğitim konularının sektörlere göre ayırımında, kalite kontrol ve istatistiksel teknikler konusunda eğitim planlayan firmalar %87,5 ile kimya sektöründe karşımıza çıkmaktadır. Bu sektörde ki firmaların, TKY konusunda diğer sektörlerden daha geride oldukları söylenebilir. Ancak genel olarak tüm sektörler açısından bu konu eğitim konuları içinde önemli bir yer tutmaktadır.

Yan sanayi ve dış kuruluşlarla ilgili olarak verilen eğitim programına en fazla önemi makine ve tekstil sektöründeki firmalar vermektedir. Metal sektöründe ise hiçbir firma bu eğitimlerin bir gereklilik olduğunu düşünmemektedir.

Mesleki eğitim ve hizmet içi eğitimler %79'5 ile en çok kabul gören eğitim konuları olmuştur. Bu eğitimleri en az önemseyen %61,5 ile makine sektörü olmaktadır.

Kimya sektöründeki firmaların tamamı, kalite güvencesi ve bağlı programları, eğitim programlarına almıştır. Makine sektöründeki firmalar % 61,5 ile bu eğitimlerin gerekliliğine en az inanan grup olmuştur.

Araştırmaya katılan tüm firmaların % 45,5 gerekli görüldüğü durumlar da değişik eğitim konularını programlarına aldığı belirtilmiştir. Kimya sektöründe ki firmaların %75' i duruma göre eğitim konularının değiştiğini ifade etmiştir.

Anketi cevaplayan firmaların % 9,1'i belirtilen eğitim konularının dışında başka konularda da eğitim verildiğini ifade etmiştir. Bunlar QS 9000, hijyen ve iş sağlığı eğitimleridir.

3.3.7.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.37: *Ciro * Eğitim Konuları*

			Eğitim Konuları					
			E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
Ciro	< 500 milyar	Sayı	8	1	8	5	3	1
		Grup	72,7%	9,1%	72,7%	45,5%	27,3%	9,1%
		Toplam	18,2%	2,3%	18,2%	11,4%	6,8%	2,3%
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	7	1	8	8	4	2
		Grup	63,6%	9,1%	72,7%	72,7%	36,4%	18,2%
		Toplam	15,9%	2,3%	18,2%	18,2%	9,1%	4,5%
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	11	2	11	11	7	
		Grup	84,6%	15,4%	84,6%	84,6%	53,8%	
		Toplam	25,0%	4,5%	25,0%	25,0%	15,9%	
	>5 trilyon	Sayı	8	4	8	8	6	1
		Grup	88,9%	44,4%	88,9%	88,9%	66,7%	11,1%
		Toplam	18,2%	9,1%	18,2%	18,2%	13,6%	2,3%
Toplam		Sayı	34	8	35	32	20	4
		Grup	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%
		Toplam	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%

Kalite kontrol konusunda ki eğitimleri en az önemseyen firmalar 500 milyar- 1trilyon arası ciro yapan firmalar olmaktadır. Diğer grupların bu eğitime verdikleri önem aynı seviyelerdedir.

Yan sanayi ve dış kuruluşlarla ilgili olarak eğitimlerin verilmesi gerektiğini düşünen en çok firmaya 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmalarda rastlanmıştır. Diğer gruplarda ki firmalar için, bu eğitime verilen önem oldukça düşüktür.

Mesleki eğitim ve hizmet içi eğitim konuların da tüm gruplar için önemli olduğu anlamına gelen cevaplar verilmiştir. Bu eğitimler 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmalarca diğer gruplara göre biraz daha önemsenmektedir.

500 milyardan az cirosu olan firmaların önemli bir kısmı kalite güvencesi konusunda verilen eğitimlerin gerekliliğine inanmamaktadır. Bu durum küçük işletmelerde, eğitime verilen önemin ne derecede düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

%66,7 ile 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmaların gerekli gördüğü durumlarda değişik eğitim konularının programa alınacağını ifade etmelerine rağmen, 500 milyardan düşük ciroya sahip firmalar için bu oran %27,3 olarak görülmektedir.

1 trilyon – 5 trilyon arasında ciro yapan firmalar dışındaki her bir grup için bu programlar dışında başka konular da olabileceği belirtilmiştir.

3.3.7.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.38: Çalışan * Eğitim Konuları

			Eğitim Konuları					
			E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	14	3	13	11	7	1
		Grup	73,7%	15,8%	68,4%	57,9%	36,8%	5,3%
		Toplam	31,8%	6,8%	29,5%	25,0%	15,9%	2,3%
	50-149 kişi	Sayı	13	3	14	13	8	2
		Grup	76,5%	17,6%	82,4%	76,5%	47,1%	11,8%
		Toplam	29,5%	6,8%	31,8%	29,5%	18,2%	4,5%
	> 150 kişi	Sayı	7	2	8	8	5	1
		Grup	87,5%	25,0%	100,0%	100,0%	62,5%	12,5%
		Toplam	15,9%	4,5%	18,2%	18,2%	11,4%	2,3%
Toplam		Sayı	34	8	35	32	20	4
		Grup	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%
		Toplam	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%

“Kalite kontrol ve istatistiksel teknikler” konusunda ki eğitimler 150’den fazla çalışanı olan firmalar için daha fazla önem arz etmektedir.

Yan sanayi ve dış kuruluşlarla ilgili olarak verilecek eğitim programlarını gündemlerine alan firma oranı oldukça düşüktür. Tüm firmaların % 18, 2 sinin bu eğitimleri programına aldıklarını ifade etmesi de bu sonucu vermektedir.

150 kişiden fazla çalışanı olan tüm firmalar tarafından, mesleki eğitim konularının programlarında yer aldığı ifade edilmiş olmakla birlikte küçük ölçekli işletme olarak ifade edilen 1-49 arası çalışanı olan işletmelerde bu oran %68, 4'ler de kalmaktadır.

Kalite güvencesine ilişkin konularda eğitim verilmesi gerektiğini düşünen firmalara baktığımızda, 150' den fazla çalışanı olan firmaların bu konu da hem fikir oldukları görülmüştür. Ancak 1-49 kişi arası çalışanı olan firmaların ancak yarısı bu konunun gerekliliğine inanmaktadır.

Gerekli görülen değişik konularla ilgili olarak alınan cevaplara baktığımızda düşük oran olarak yine küçük ölçekli işletmelerden cevap geldiği görülmektedir.

Eğitim konularının tamamına bakıldığında da işletmelerin küçükten büyüğe sıralandığında, eğitime verilen önemin de arttığı görülmektedir.

3.3.7.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.39: Belge * Eğitim Konuları

			Eğitim Konuları					
			E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
Belge	Evet	Sayı	15	4	18	17	11	2
		Grup	78,9%	21,1%	94,7%	89,5%	57,9%	10,5%
		Toplam	34,1%	9,1%	40,9%	38,6%	25,0%	4,5%
	Hayır	Sayı	7	3	5	5	3	
		Grup	70,0%	30,0%	50,0%	50,0%	30,0%	
		Toplam	15,9%	6,8%	11,4%	11,4%	6,8%	
	Başvuru Aşamasında	Sayı	12	1	12	10	6	2
		Grup	80,0%	6,7%	80,0%	66,7%	40,0%	13,3%
		Toplam	27,3%	2,3%	27,3%	22,7%	13,6%	4,5%
Toplam		Sayı	34	8	35	32	20	4
		Grup	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%
		Toplam	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%

ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre eğitim konularına verilen önemin tespiti amacıyla yapılan değerlendirmelerde şu sonuca ulaşılmıştır:

Belgesi olan ya da başvuru aşamasında olan firmalar da belgesi olmayan firmalara göre kalite kontrol konusundaki eğitimlere daha çok önem verilmektedir.

Belgesi olmayan firmalar yan sanayi ile ilgili eğitimlerin gerekliliğine daha çok inanmakta ancak firmaların genelinde bu eğitim konusunun arka planda kaldığı açıkça görülmektedir.

Mesleki eğitim ve hizmet içi eğitim konularına programlarında yer veren firmalar % 94,7 ile belgeli firmalarda daha önemli olduğu görülmektedir. Başvuru aşamasındaki firmalar için de bu konular önemli olmakla birlikte belgesi olmayan firmalarca bu eğitim programını gündeme alanların yüzdesi yarıya düşmektedir.

Kalite güvencesine bağlı konularda eğitim vermeyi planlayan belgeli ya da başvuru aşamasında olan firmaların oranının yüksek oluşu, ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin bir gerekliliğinin de, eğitimler olmasından kaynaklanmaktadır.

Gerekli görülen durumlar da eğitim verileceğini ifade eden firmalar çoğunlukla belgesi olan ya da başvuru aşamasında olan firmalardır. Ancak oranların düşük olması belgeli firmalarda eğitim faaliyetlerinin daha planlı olarak sürdürüldüğünü göstermektedir. Gerek belgeli gerekse başvuru aşamasında olan firmalar başka konularda da eğitim verildiğini ifade etmektedir.

Tablo 3.39' un tamamına bakıldığında, kalite belgeli firmaların eğitim konularına verdiği önemin diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu ise eğitimin ISO 9000 standardının bir maddesi olması nedeniyle olabileceği gibi, bu firmaların TKY için de eğitimin ne kadar önemli olduğunu anlamış olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

3.3.7.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.40: Pazar * Eğitim Konuları

			Eğitim Konuları					
			E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆
Pazar	İç Pazar	Sayı	6	1	8	7	3	1
		Grup	60,0%	10,0%	80,0%	70,0%	30,0%	10,0%
		Toplam	13,6%	2,3%	18,2%	15,9%	6,8%	2,3%
	Dış Pazar	Sayı	2	1	1	1	1	
		Grup	100,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	
		Toplam	4,5%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	
	Her İkisi de	Sayı	26	6	26	24	16	3
		Grup	81,3%	18,8%	81,3%	75,0%	50,0%	9,4%
		Toplam	59,1%	13,6%	59,1%	54,5%	36,4%	6,8%
Toplam		Sayı	34	8	35	32	20	4
		Grup	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%
		Toplam	77,3%	18,2%	79,5%	72,7%	45,5%	9,1%

Pazar tiplerine göre yapılan gruplandırmada, iç pazara hitap eden firmalar için kalite kontrol konusunda eğitimlerin diğer gruplara göre daha önemsiz olduklarını göstermektedir.

Sadece dış pazara ürün sunan firmalar yan sanayi ve dış kuruluşlar la ilgili eğitimlere diğer gruplara göre daha çok önem vermektedir. İç pazara hitabeden firmaların çoğu, yan sanayi eğitim konularını önemsiz kabul etmektedir. Bu durum iç pazara ürün sunan firmaların çoğunun yan sanayilerinin olmadığı anlamına gelebilir.

İç Pazar ya da daha iki pazara hitabeden firmalarda mesleki eğitim konularında eğitim verilmesine, yalnızca dış pazara hitabeden firmalardan daha çok özen gösterilmektedir.

Gerek iç pazarda gerekse her iki pazara da hitap eden işletmelerde kalite güvencesi konusunda verilen eğitimlere daha fazla önem verilmektedir.

Gerekli görülen değişik konular da eğitim verildiğini ifade eden firmalar hem dış pazar da hem de her iki pazara hitabeden firmalar % 50 oranında olmuştur.

Dış pazara hitap eden firmalar için bu konular dışında ki başka konular, programa alınmamaktadır.

3.3.8. Girdi kriterleri

Kalite ödüllерinin değerlendirme kriterleri arasında girdi olarak kullanılan pek çok kriter vardır. Bu kriterlerin hangilerinin firmalar için daha önemli olduğunu belirlemek amacıyla şu kriterlere katılıp katılmadıkları sorulmuştur :

G₁ : Liderlik (üst yönetimin liderlik özelliği)

G₂ : Politika ve stratejiler

G₃ : Çalışanların yönetimi

G₄ : İnsan kaynakları ve diğer kaynaklar

G₅ : Bilgi toplama ve iletişim

G₆ : Stratejik kalite planlama

G₇ : Gelecekle ilgili planlar

G₈ : Diğer (Karlılık ve müşteri tatmini)

3.3.8.1. Sektörlere göre

Tablo 3.41: Sektör * Girdi Kriterleri

			Girdi Kriterleri							
			G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	G ₆	G ₇	G ₈
Sektör	Makine	Sayı	10	8	10	8	10	8	10	
		Grup	76,9%	61,5%	76,9%	61,5%	76,9%	61,5%	76,9%	
		Toplam	22,7%	18,2%	22,7%	18,2%	22,7%	18,2%	22,7%	
	Kimya	Sayı	8	7	6	4	4	5	5	
		Grup	100,0%	87,5%	75,0%	50,0%	50,0%	62,5%	62,5%	
		Toplam	18,2%	15,9%	13,6%	9,1%	9,1%	11,4%	11,4%	
	Tekstil	Sayı	6	6	4	2	3	6	3	
		Grup	100,0%	100,0%	66,7%	33,3%	50,0%	100,0%	50,0%	
		Toplam	13,6%	13,6%	9,1%	4,5%	6,8%	13,6%	6,8%	
	Metal	Sayı	3	4	5	4	3	3	2	1
		Grup	50,0%	66,7%	83,3%	66,7%	50,0%	50,0%	33,3%	16,7%
		Toplam	6,8%	9,1%	11,4%	9,1%	6,8%	6,8%	4,5%	2,3%
	Diğer (inşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürün., hizmet)	Sayı	7	10	9	6	7	7	7	2
		Grup	63,6%	90,9%	81,8%	54,5%	63,6%	63,6%	63,6%	18,2%
		Toplam	15,9%	22,7%	20,5%	13,6%	15,9%	15,9%	15,9%	4,5%
	Toplam	Sayı	34	35	34	24	27	29	27	3
		Grup	77,3%	79,5%	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%
		Toplam	77,3%	79,5%	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%

Kalite ödülleri girdi kriteri olarak dikkate alınması gereken unsurlara baktığımızda kimya ve tekstil firmalarının tamamı için liderlik önemli bir girdi kriteri sayılmaktadır. Metal sektöründeki firmaların ise % 50 olan oranı bu sektörde liderliğin önemli bir unsur olarak görülmediğini ortaya koymaktadır.

Tekstil sektöründeki firmaların tamamı tarafından politika ve stratejiler kalite ödülleri önem arz eden bir kriter olması düşünülmese de, makine ve metal sektöründe ki firmalarda bu kriteri benimseyenler, diğer sektörlerle göre daha azdır.

İlk iki kriterin önemli olduğu tekstil sektöründe, çalışanların yönetiminin çok fazla önemli olmadığı düşünülmektedir. Bu durum, tekstil sektöründe herkesin kendi kendini yönetebileceğine inancın, fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan firmalarca en az önemsenen kriterin insan kaynakları ve diğer kaynaklar olduğu görülmektedir. Bu durum ülkemizde ki insan kaynakları yönetiminde ki eksiklikleri ortaya koymaktadır.

Makine sektöründe bilgi toplama ve iletişim konusuna önem veren firmalar oldukça fazla olmasına karşı, % 50 katılımı ile ifade edilen kimya, tekstil ve metal sektörün de bu unsurun dikkate alınmadığı görülmektedir.

Tekstil sektöründeki firmaların ankete verdikleri cevaplara bakarsak, tekstil sektöründeki firmaların diğer sektörlerle göre stratejik kalite planlamayı daha çok benimsedikleri açıkça görülmektedir.

Gelecekle ilgili planların metal sektöründe ki firmalar için çok fazla önem taşımadığı, % 33, 3 yüzdesi ile de belirgin bir şekilde görülmektedir.

Bu kriterler dışında araştırmaya katılan firmaların % 6, 8' i de kârlılık ve müşteri tatmininin de, ödüllerin girdi kriterleri arasında yer alması gerektiğini düşünmektedir.

3.3.8.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.42: Ciro * Girdi Kriterleri

			Girdi Kriterleri							
			G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	G ₆	G ₇	G ₈
Ciro	< 500 milyar	Sayı	8	8	9	6	7	5	9	
		Grup	72,7%	72,7%	81,8%	54,5%	63,6%	45,5%	81,8%	
		Toplam	18,2%	18,2%	20,5%	13,6%	15,9%	11,4%	20,5%	
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	9	9	6	6	7	10	7	
		Grup	81,8%	81,8%	54,5%	54,5%	63,6%	90,9%	63,6%	
		Toplam	20,5%	20,5%	13,6%	13,6%	15,9%	22,7%	15,9%	
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	12	10	12	7	12	7	7	
		Grup	92,3%	76,9%	92,3%	53,8%	92,3%	53,8%	53,8%	
		Toplam	27,3%	22,7%	27,3%	15,9%	27,3%	15,9%	15,9%	
	>5 trilyon	Sayı	5	8	7	5	1	7	4	3
		Grup	55,6%	88,9%	77,8%	55,6%	11,1%	77,8%	44,4%	33,3%
		Toplam	11,4%	18,2%	15,9%	11,4%	2,3%	15,9%	9,1%	6,8%
Toplam		Sayı	34	35	34	24	27	29	27	3
		Grup	77,3%	79,5%	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%
		Toplam	77,3%	79,5%	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%

5 trilyondan fazla ciroya sahip firmaların, % 55, 6'sı liderliğin önemli bir kriter olduğunu düşünmezken, 1trilyon- 5 trilyon arası cirosu olan firmaların tamamına yakını için bu unsur oldukça önemlidir.

Politika ve stratejileri ödüller için önemli bir kriter olarak düşünen firmalar 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmalar arasında daha fazladır. 500 milyardan az cirosu olan firmaların % 27,3' ü bu konunun önemsiz olduğunu düşünmektedir.

501 milyar-1 trilyon arası ciroya sahip firmaların, diğer firmalara göre çalışanların yönetiminin daha az önemli olduğunu düşünmektedir.

İnsan kaynakları ve yönetimi konusunda, tüm ciro gruplarından birbirine benzer seviyelerde cevaplar alınmıştır.

Bilgi toplama ve iletişimin önemli olduğunu düşünen firmalar 5 trilyondan fazla cirosu olan firmalar da diğer gruplara göre çok daha azdır.

Stratejik planların önemli olduğunu düşünen firmalar 501milyar- 1 trilyon arası ciroya sahip firmalarda %90,9 iken 500 milyardan daha az cirosu olan firmalarda bu oran %45,5 olarak görülmektedir.

500 milyardan düşük ciroya sahip firmalar, gelecekle ilgili planların önemli olduğunu düşünmektedir. 5 trilyondan fazla cirosu olan firmalar ise bu kriteri fazla önemsememektedir.

Girdi kriterleri arasında başka kriterlerin olması gerektiğini düşünen firmalara, sadece 5 trilyondan fazla cirosu olan firmalarda rastlanmıştır.

3.3.8.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.43: Çalışan * Girdi Kriterleri

			Girdi Kriterleri							
			G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	G ₆	G ₇	G ₈
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	15	14	13		14	11	16	
		Grup	78,9%	73,7%	68,4%	47,4	73,7%	57,9%	84,2%	
		Toplam	34,1%	31,8%	29,5%	20,5	31,8%	25,0%	36,4%	
	50-149 kişi	Sayı	13	14	16	1	11	13	8	2
		Grup	76,5%	82,4%	94,1%	58,8	64,7%	76,5%	47,1%	11,8%
		Toplam	29,5%	31,8%	36,4%	22,7	25,0%	29,5%	18,2%	4,5%
	> 150 kişi	Sayı	6	7	5		2	5	3	1
		Grup	75,0%	87,5%	62,5%	62,5	25,0%	62,5%	37,5%	12,5%
		Toplam	13,6%	15,9%	11,4%	11,4	4,5%	11,4%	6,8%	2,3%
Toplam		Sayı	34	35	34	2	27	29	27	3
		Grup	77,3%	79,5%	77,3%	54,5	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%
		Toplam	77,3%	79,5%	77,3%	54,5	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%

Küçük, orta ve büyük ölçekli olarak ayrılan firmalara baktığımızda her üç grupta da birbirine benzer cevaplar alınmıştır.

Politika ve stratejileri önemli bir girdi kriteri olarak dikkate alan firmalar, 1-49 kişi arasında çalışanı olan firmalarda diğer gruplara göre daha azdır.

Çalışanların yönetiminin kalite ödülleri için önemli olduğunu düşünen firma sayılarına baktığımızda, bu unsurun 50-149 kişi çalıştıran orta ölçekli işletmelerde daha önemli olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları ve diğer kaynakların önemli bir kriter olduğunu düşünen firmalar 150'den fazla çalışanı olan firmalarda daha fazladır. Bu durum personel sayısı arttıkça, daha etkin ve verimli bir organizasyon için insan kaynaklarının da artan bir oranı olduğunu göstermektedir.

Bilgi toplama ve iletişimi bir girdi kriteri olarak, firma sayıları 150'den fazla personeli olan firmalarda, 150'den az çalışanı olan firmalara göre daha az önemsenmektedir.

50-149 arası işçi çalıştıran firmalar stratejik kalite planlamasının gerekliliğine diğer gruplara göre daha fazla inanmakta ve bunu kalite ödülleri için gerekli bir girdi kriteri olarak görmektedirler.

Gelecekle ilgili planlara baktığımızda, 1-49 kişi arası çalışanı olan firmalar için, diğer gruplara göre çok daha fazla önemli olduğu görülmektedir.

1-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli işletmeler için bu kriterler ödüller için yeterli kabul edilmekte başka kritere ihtiyaç duyulmamaktadır.

3.3.8.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.44: Belge * Girdi Kriterleri

			Girdi Kriterleri							
			G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	G ₆	G ₇	G ₈
Belge	Evet	Sayı	15	1	17	13	8	12	8	3
		Grup	78,9%	84,2	89,5%	68,4%	42,1%	63,2%	42,1%	15,8%
		Toplam	34,1%	36,4	38,6%	29,5%	18,2%	27,3%	18,2%	6,8%
	Hayır	Sayı	7		7	5	7	7	7	
		Grup	70,0%	70,0	70,0%	50,0%	70,0%	70,0%	70,0%	
		Toplam	15,9%	15,9	15,9%	11,4%	15,9%	15,9%	15,9%	
	Başvuru Aşamasında	Sayı	12	1	10	6	12	10	12	
		Grup	80,0%	80,0	66,7%	40,0%	80,0%	66,7%	80,0%	
		Toplam	27,3%	27,3	22,7%	13,6%	27,3%	22,7%	27,3%	
Toplam	Sayı	34	3	34	24	27	29	27	3	
	Grup	77,3%	79,5	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%	
	Toplam	77,3%	79,5	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%	

ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre yapılan değerlendirmede, kalite belgesi olan ve başvuru aşamasında olan firmalar açısından “liderlik” önemlidir diyenler arasında pek fazla fark olmazken, belgesi olmayan firmalarca bu konu daha az önemsenmektedir.

Politika ve stratejilerin gerekliliğine inanan firma oranı, kalite belgesi olmayan firmalarda, belgesi olan ya da başvuru aşamasında olan firmalardan daha azdır.

Çalışanların yönetilmesi gerektiğine inanan firmalar, belgeli firmalarda daha fazladır. Bu durum bu firmaların TKY konusunda diğerlerine göre daha ileride olduğunu göstermektedir.

İnsan kaynaklarının önemli olduğunu düşünen firmaların sayısına bakıldığında da, belgesi olan firmaların bu konuya daha duyarlı olduğu söylenebilir.

Bilgi toplama ve iletişim konusunda belgesi olmayan firmaların açıkça pek ilgisi olmadığı görülmektedir. Başvuru aşamasında olan firmaların bu kriteri daha fazla benimsemiş olmaları, bu aşamada araştırmaya daha çok önem vermek gerektiği sonucunu ortaya çıkarabilir.

Kalite ödülleri için stratejik kalite planlamanın önemli bir unsur olduğuna inanan firma sayıları, tüm gruplarda benzer seviyeler de olmakla birlikte, belgesiz firmaların, diğer gruplara göre inançlarının biraz daha fazla olduğu söylenebilir.

Belgesi olmayan ve başvuru aşamasında olan firmaların pek çoğunun, gelecekle ilgili planlamanın, ödül verilecek firmalar için önemli bir girdi olduğunu düşünmelerine rağmen, belgeli firmaların bu konuya fazlasıyla katıldığı söylenemez.

Yalnızca ISO 9000 belgesine sahip firmalardan birkaçı, belirtilen bu kriterler dışında başka kriterlerin de ödül verilirken dikkate alınması gerektiğini düşünmektedir.

3.3.8.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.45: Pazar * Girdi Kriterleri

			Girdi Kriterleri							
			G ₁	G ₂	G ₃	G ₄	G ₅	G ₆	G ₇	G ₈
Pazar	İç Pazar	Sayı	9		7	4	7	5	6	
		Grup	90,0%	80,0	70,0%	40,0%	70,0%	50,0%	60,0%	
		Toplam	20,5%	18,2	15,9%	9,1%	15,9%	11,4%	13,6%	
	Dış Pazar	Sayı	2		2	1	1	1	1	
		Grup	100,0%	100,0	100,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	
		Toplam	4,5%	4,5	4,5%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	
	Her ikisi de	Sayı	23	2	25	19	19	23	20	3
		Grup	71,9%	78,1	78,1%	59,4%	59,4%	71,9%	62,5%	9,4%
		Toplam	52,3%	56,8	56,8%	43,2%	43,2%	52,3%	45,5%	6,8%
Toplam		Sayı	34	3	34	24	27	29	27	3
		Grup	77,3%	79,5	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%
		Toplam	77,3%	79,5	77,3%	54,5%	61,4%	65,9%	61,4%	6,8%

İç pazara ya da dış pazara hitap eden firmalar için liderlik önemli bir ödül kriteri olarak düşünülmesine rağmen, her iki pazara hitap eden firmaların %71,9' u bu konunun önemli olduğunu düşünmektedir.

İç Pazar ya da her ikisine hitap eden firmaların % 80'i politika ve stratejileri önemli bir kriter olarak görürken, dış pazara hitap eden firmaların %100'ü bu konunun gerekliliğine inanmaktadır.

İç pazara hitap eden firmaların yalnızca %70'i çalışanların yönetiminin önemli bir ödül kriteri olduğunu düşünmektedir.

İnsan kaynakları ve diğer kaynakların önemine inanan firmalar tüm Pazar gruplarına göre benzer düzeylerde seyretmektedir.

Bilgi toplama ve iletişimin gerekliliğine, sadece dış pazarlara hitabeden firmaların %50'si inanırken, diğer gruplarda bu konu daha çok önemsenmektedir. Bu durum, firmaların bulundukları pazarlarda uzmanlaşmış oldukları ve yeni pazarlara girmeyi düşünmedikleri anlamına gelebilir.

Her iki pazara da hitabeden firmalarca, ödüller için stratejik kalite planlarının, bir girdi kriteri olarak önemli olduğu görülmektedir. Diğer pazar tiplerinde ise bu oran %50 olarak ortaya çıkmıştır.

Gelecekle ilgili planlama yapan firmalar dış pazara hitabeden firmalarda daha azdır. Bu da bu kriterin bu tür firmalar için fazlaca önemli olmadığını ortaya

koymaktadır.Ödüllerde başka girdi kriterleri olduğunu belirten firmalara yalnızca her iki pazara hitabeden firmalarda rastlanmıştır.

3.3.9. Proses kriterleri

İşletmeler proses sırasında çeşitli faktörleri dikkate almaktadır. Kalite ödülleri içinde önemli olan kriterler bulunmaktadır. Firmalarca hangi kriterlerin daha fazla önemsendiğini tespit etmek amacıyla sorulan soruda şu kriterlere cevap aranmaya çalışılmıştır:

P₁ : Standardizasyon

P₂ : Önemli sorun ve konuların analizini yapma

P₃ : Kalite maliyetleri ve verimlilik gibi konularda kontrol

P₄ : Kalite güvence sistemi

P₅ : Kalite kontrol eğitimi

P₆ : Proses kontrol ve iyileştirme metotları

P₇ : Proses kalitesinin yönetimi

3.3.9.1. Sektörlere göre

Tablo 3.46: Sektör * Proses Kriterleri

			Proses Kriterleri						
			P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇
Sektör	Makine	Sayı	13	12	12	8	6	9	
		Grup	100,0%	92,3%	92,3%	61,5%	46,2%	69,2%	38,5
		Toplam	29,5%	27,3%	27,3%	18,2%	13,6%	20,5%	11,4
	Kimya	Sayı	8	6	4	8	5	6	
		Grup	100,0%	75,0%	50,0%	100,0%	62,5%	75,0%	37,5
		Toplam	18,2%	13,6%	9,1%	18,2%	11,4%	13,6%	6,8
	Tekstil	Sayı	5	2	4	6	3	3	
		Grup	83,3%	33,3%	66,7%	100,0%	50,0%	50,0%	66,7
		Toplam	11,4%	4,5%	9,1%	13,6%	6,8%	6,8%	9,1
	Metal	Sayı	4	4	5	4	3	4	
		Grup	66,7%	66,7%	83,3%	66,7%	50,0%	66,7%	33,3
		Toplam	9,1%	9,1%	11,4%	9,1%	6,8%	9,1%	4,5
	Diğer(İNŞAAT, elektrik, gıda, medikal,petrol ürün., hizmet)	Sayı	10	9	8	7	7	10	
		Grup	90,9%	81,8%	72,7%	63,6%	63,6%	90,9%	27,3
		Toplam	22,7%	20,5%	18,2%	15,9%	15,9%	22,7%	6,8
Toplam		Sayı	40	33	33	33	24	32	1
		Grup	90,9%	75,0%	75,0%	75,0%	54,5%	72,7%	38,6
		Toplam	90,9%	75,0%	75,0%	75,0%	54,5%	72,7%	38,6

Makine ve kimya sektöründen alınan cevaplara baktığımızda standardizasyonun bu firmaların tümü için önemli olduğu görülmektedir. Ancak metal sektöründe bu standardizasyon, diğer sektörlerle göre daha az önemsenmektedir.

Proses işlerken tekstil sektöründe önemli sorun ve konuların analizini yapma da oldukça düşük bir oran olduğu görülmektedir. Bu durum bu sektör de süreçte fazla sorunla karşılaşmadığı anlamına geliyor olabilir.

Kalite maliyetleri ve verimlilik konularının kontrolünde, makine sektörü, diğer sektörlerle göre bir adım önde görülmektedir.

Kalite Güvence sistemi proses için önemli bir kriter olarak kabul edilen tekstil ve kimya sektörleri dışında ki sektörler bu konuya verilen önem % 60'larda seyretmektedir.

Makine sektöründeki firmalar %46,2 düzeyinde kalite kontrol eğitiminin proses için önemli olduğunu düşünmekle birlikte bu oran diğer sektörlerle göre daha düşüktür.

Prosesin kontrol edilmesi ve gerekirse iyileştirme metotlarının kullanılması gerektiğine inanan firmalar diğer olarak tanımlanan sektörlerde, diğer sektörlerle oranla daha fazladır.

Proses kalitesinin yönetilmesi gerektiğine inanan firmaların sayısı, diğer kriterlere göre daha düşük oranda kabul görmektedir.

3.3.9.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.47: Ciro * Proses Kriterleri

			Proses Kriterleri						
			P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇
Ciro	< 500 milyar	Sayı	10	9	10	6	9	6	
		Grup	90,9%	81,8%	90,9%	54,5%	81,8%	54,5%	45,5
		Toplam	22,7%	20,5%	22,7%	13,6%	20,5%	13,6%	11,4
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	11	9	8	9	4	8	
		Grup	100,0%	81,8%	72,7%	81,8%	36,4%	72,7%	36,4
		Toplam	25,0%	20,5%	18,2%	20,5%	9,1%	18,2%	9,1
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	12	11	9	11	8	11	
		Grup	92,3%	84,6%	69,2%	84,6%	61,5%	84,6%	23,1
		Toplam	27,3%	25,0%	20,5%	25,0%	18,2%	25,0%	6,8
	>5 trilyon	Sayı	7	4	6	7	3	7	
		Grup	77,8%	44,4%	66,7%	77,8%	33,3%	77,8%	55,6
		Toplam	15,9%	9,1%	13,6%	15,9%	6,8%	15,9%	11,4
Toplam		Sayı	40	33	33	33	24	32	1
		Grup	90,9%	75,0%	75,0%	75,0%	54,5%	72,7%	38,6
		Toplam	90,9%	75,0%	75,0%	75,0%	54,5%	72,7%	38,6

Yaptıkları ciroya göre alınan cevapları gruplara ayırdığımızda 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmaların diğer gruplara daha az seviyede standart üretim yaptıkları görülmektedir.

5 trilyondan az ciroya sahip firmalar bir proseste önemli sorun ve konuların analizinin gerektiğini düşünürken, 5 trilyondan fazla ciroya sahip firmalar bu konuya daha az önem vermektedirler.

Kalite maliyetleri ve verimlilik gibi konuların kontrolü, 500 milyardan daha düşük ciroya sahip firmalarda daha önemli olmaktadır. Bunun nedeni yüksek tutarlarda ortaya çıkabilecek kalite maliyetlerinin düşük cirosu olan firmaların kârını da bir anlamda ortadan kaldıracabilecek olmasıdır.

500 milyardan düşük ciroya sahip firmalar, kalite güvence sistemine bir proseste diğer firmalar kadar önemsememektedirler. Küçük firmalar daha çok bulundukları pazarda tutunmaya çalışan firmalar, olmakta geleneksel kalite anlayışından kurtulamamaktadırlar.

500 milyardan fazla cirosu olan firmalarda daha düşük ciroya sahip firmalardan daha az kalite kontrol eğitimleri önemsenmektedir. Bu sonuç bu firmaların kalite kontrolden Toplam Kaliteye doğru ilerlediklerini göstermektedir.

Prosesin kontrol edilmesi gerektiğine inanan firmaların sayısına baktığımızda, 500 milyardan az cirosu olan firmalar için bu konunun diğer gruplara göre daha az önemli olduğunu görmekteyiz.

Prosesin de bir kalitesinin olması gerektiğine inanan firmalar, 5 trilyondan fazla cirosu olan firmalarda diğer gruplara nazaran daha yüksek bir seviyededir.

3.3.9.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.48: Çalışan * Proses Kriterleri

			Proses Kriterleri						
			P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	18	14	1	12	13	1	6
		Grup	94,7%	73,7%	89,5	63,2%	68,4%	68,4	31,6%
		Toplam	40,9%	31,8%	38,6	27,3%	29,5%	29,5	13,6%
	50-149 kişi	Sayı	14	15	1	14	9	1	7
		Grup	82,4%	88,2%	70,6	82,4%	52,9%	70,6	41,2%
		Toplam	31,8%	34,1%	27,3	31,8%	20,5%	27,3	15,9%
	> 150 kişi	Sayı	8	4		7	2		4
		Grup	100,0%	50,0%	50,0	87,5%	25,0%	87,5	50,0%
		Toplam	18,2%	9,1%	9,1	15,9%	4,5%	15,9	9,1%
Toplam		Sayı	40	33	3	33	24	3	17
		Grup	90,9%	75,0%	75,0	75,0%	54,5%	72,7	38,6%
		Toplam	90,9%	75,0%	75,0	75,0%	54,5%	72,7	38,6%

Standardizasyon konusunda firmalardan alınan cevaplar tüm gruplarda %80'lerin üzerinde olmakla birlikte, proseslerinde standardizasyonu dikkate alan firmalar 50-149 arası işçi çalıştıran firmalarda, diğer gruplara göre daha az seviyede olmaktadır.

250'den fazla işçi çalıştıran firmaların ancak yarısı kadarı, prosesler sırasında önemli sorun ve konuların analizini yapmaktadır.

Kalite maliyetleri ve verimlilik konularında 1-49 kişi arası işçi çalıştıran firmalar daha duyarlı olmaktadır. 150'den fazla çalışanı olan firmalar için ise bu kriter fazla önemli sayılmaktadır.

Kalite güvence sistemi 50 kişiden fazla çalışanı olan orta ve büyük ölçekli firmalar için küçük ölçekli firmalara göre daha önemlidir. Bu durum küçük firmaların, daha yeni yeni kalite kontrol ile ilgili çalışmalar üzerinde yoğunlaştıklarını göstermektedir.

Kalite kontrol eğitimleri için 150 den fazla çalışanı olan firmalardan % 25 gibi düşük bir oranda cevap alınması bir önceki açıklamayı da doğrular nitelikte olmaktadır.

Proses Kontrolünün ve iyileştirme metotlarının kullanılması gerektiğine, 150'den fazla çalışanı olan firmalarda, diğer gruplara göre daha fazla önem verilmektedir.

1-49 kişi arası çalışanı olan firmalar, proses kalitesinin yönetilmesi gerektiği konusunda diğer gruplara göre daha düşük düzeylerde önem vermektedirler.

3.3.9.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.49: Belge * Proses Kriterleri

			Proses Kriterleri						
			P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇
Belge	Evet	Sayı	16	16	1	16	9	1	8
		Grup	84,2%	84,2%	63,2	84,2%	47,4%	73,7	42,1%
		Toplam	36,4%	36,4%	27,3	36,4%	20,5%	31,8	18,2%
	Hayır	Sayı	10	7	1	5	4		4
		Grup	100,0%	70,0%	100,0	50,0%	40,0%	90,0	40,0%
		Toplam	22,7%	15,9%	22,7	11,4%	9,1%	20,5	9,1%
	Başvuru Aşamasında	Sayı	14	10	1	12	11		5
		Grup	93,3%	66,7%	73,3	80,0%	73,3%	60,0	33,3%
		Toplam	31,8%	22,7%	25,0	27,3%	25,0%	20,5	11,4%
	Toplam	Sayı	40	33	3	33	24	3	17
		Grup	90,9%	75,0%	75,0	75,0%	54,5%	72,7	38,6%
		Toplam	90,9%	75,0%	75,0	75,0%	54,5%	72,7	38,6%

ISO 9000 belgeli firmalar için, belgesi olmayan ya da başvuru aşamasında olan firmalara göre daha az düzeyde proseslerinde standardizasyon önemlidir.

Belgeli firmalar için proses aşamasında önemli sorun ve konuların analizini yapma gerek belgesiz gerekse başvuru aşamasında ki firmalara göre daha fazla önemsenmesi gereken bir konudur.

Kalite maliyetleri ve verimlilik konularının kontrol edilmesi gerektiğini, belgesi olmayan tüm firmalar, kabul etmiştir. Kalite belgesi olan firmalarda bu oranın düşük oluşu, bu firmaların bu konuları aşmış olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Gerek ISO 9000 belgesine sahip firmalarca gerekse başvuru aşamasındaki firmalarca kalite güvence sisteminin proses için önemli bir unsur olduğuna inanılmaktadır. Zaten, ISO 9000' de bir "Kalite Güvence Sistemi" dir.

Kalite kontrol eğitimlerinin bir süreç için önemli olduğunu belirten firma sayılarına baktığımızda, belgesi olan ya da olmayan firmalardan, birbirine yakın düzeyde cevaplar geldiği görülmektedir. Sadece başvuru aşamasındaki firmalar bu konuya daha çok önem vermektedir.

Proses kontrol ve iyileştirme metodlarının kullanılması gerektiğini düşünen firmalar, belgesi olmayan firmalar arasında daha yüksek oranda bulunmaktadır.

Proseslerin de kalitesinin yönetilmesi gerektiğini düşünen firmaların oranı, az olmakla beraber, bu kriterin önemine en çok kalite belgesi olan firmalar inanmaktadır.

3.3.9.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.50: Pazar * Proses Kriterleri

			Proses Kriterleri						
			P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇
Pazar	İç Pazar	Sayı	9	7		8	7		3
		Grup	90,0%	70,0%	60,0	80,0%	70,0%	50,0	30,0%
		Toplam	20,5%	15,9%	13,6	18,2%	15,9%	11,4	6,8%
	Dış Pazar	Sayı	2	1		1	2		
		Grup	100,0%	50,0%	50,0	50,0%	100,0%	50,0	
		Toplam	4,5%	2,3%	2,3	2,3%	4,5%	2,3	
	Her ikisi de	Sayı	29	25	2	24	15	2	14
		Grup	90,6%	78,1%	81,3	75,0%	46,9%	81,3	43,8%
		Toplam	65,9%	56,8%	59,1	54,5%	34,1%	59,1	31,8%
	Toplam	Sayı	40	33	3	33	24	3	17
		Grup	90,9%	75,0%	75,0	75,0%	54,5%	72,7	38,6%
		Toplam	90,9%	75,0%	75,0	75,0%	54,5%	72,7	38,6%

Hitabedilen pazar tiplerine göre yapılan sınıflandırmada, elde edilen sonuçların tüm gruplar için % 90'ın üzerinde çıkması, standardizasyonun tüm pazar tiplerinde eşit seviye de kabul gördüğünü göstermektedir.

Dış pazarlara hitabeden firmalar için, proses aşamasında önemli sorun ve konularının analizinin yapılmasının diğer gruplara göre, çok fazla önemli olduğu düşünülmemektedir.

Kalite maliyetleri ve verimlilik gibi konularda, her iki pazara hitap eden firmaların inancı, diğer gruplara göre çok daha üst bir seviyededir.

İç pazara ve her iki pazara hitap eden firmalar için, kalite güvence sistemi proses için önemli bir unsurdur. Ancak dış pazarda bu unsura daha az önem verilmektedir.

Kalite kontrol eğitimlerinin % 46, 9 ile, her iki pazara da hitabeden firmalar açısından, çok fazla önemsenmediği görülmektedir.

Süreç devam ederken, prosesin kontrol edilmesi gerektiğine inanan ve iyileştirme metotlarını kullanan firmalara daha çok her iki pazara da hitabeden firmalarda rastlanmaktadır.

Yalnızca dış pazara hitabeden firmalarda proses kalitesiyle ilgili bir yönetim biçimi benimsenmemekte olup, bu konuya en çok önem veren firmalar, daha çok her iki pazara da hitabeden firmalar arasında bulunmaktadır.

3.3.10. Sonuç kriterleri

Kalite ödülleri değerlendirme kriterleri arasında sonuçlara yönelik kriterler de bulunmaktadır. Ulaşılan hedefler, firmaların ilerleme dereceleri gibi, kuruluşun performansının değerlendirilmesiyle ilgili değerlendirmelerin yapılabilmesi için belirlenen kriterler, araştırmaya katılan firmaların yatkınlığı ve bu kriterlerin Kalite Ödülü kriterleri ile karşılaştırılabilmesi amacıyla firmaların aşağıdaki konularda ki görüşleri sorulmuştur:

S_1 : Kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konularda elde edilen başarı,

S_2 : Öngörülen hedeflere ulaşma

S_3 : Müşteri tatmini, müşteri beklentilerine cevap verme

S_4 : Çalışanların tatmini

S_5 : Şirket imajı (toplum üzerinde etki)

S_6 : Mali ve mali olmayan iş sonuçları

3.3.10.1. Sektörlere göre

Tablo 3.51: Sektör * Sonuç Kriterleri

			Sonuç Kriterleri					
			S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
Sektör	Makine	Sayı	12	7	12	8	8	6
		Grup	92,3%	53,8%	92,3%	61,5%	61,5%	46,2%
		Toplam	27,3%	15,9%	27,3%	18,2%	18,2%	13,6%
	Kimya	Sayı	6	5	7	5	4	4
		Grup	75,0%	62,5%	87,5%	62,5%	50,0%	50,0%
		Toplam	13,6%	11,4%	15,9%	11,4%	9,1%	9,1%
	Tekstil	Sayı	5	3	4	2	3	4
		Grup	83,3%	50,0%	66,7%	33,3%	50,0%	66,7%
		Toplam	11,4%	6,8%	9,1%	4,5%	6,8%	9,1%
	Metal	Sayı	6	4	6	3	2	4
		Grup	100,0%	66,7%	100,0%	50,0%	33,3%	66,7%
		Toplam	13,6%	9,1%	13,6%	6,8%	4,5%	9,1%
	Diğer(inşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürün., hizmet)	Sayı	7	8	10	3	9	4
		Grup	63,6%	72,7%	90,9%	27,3%	81,8%	36,4%
		Toplam	15,9%	18,2%	22,7%	6,8%	20,5%	9,1%
	Toplam	Sayı	36	27	39	21	26	22
		Grup	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%
		Toplam	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%

Makine ve metal sektöründeki firmalarca , kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konularda elde edilen başarı diğer sektörler göre daha önemli seviyelerde bulunmaktadır.

“Öngörülen hedeflere ulaşma” konusunda, diğer olarak ifade edilen sektörlerin, diğer sektörler göre biraz daha önde olduğu söylenebilir.

Tüm firmalarca en çok önem verilen sonuç kriteri olarak karşımıza “müşteri tatmini, müşteri beklentilerine cevap verme” çıkmaktadır. Metal, makine ve diğer olarak ifade edilen sektörler bu konuya, geriye kalan sektörlerden biraz daha fazla önem verdikleri gözlenmektedir.

“Çalışanların tatmini” konusunda sorulan soruya alınan cevaplar tekstil ve diğer olarak gösterilen sektörlerde bu kriterin ne derece önemsiz olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, bu sektörlerde kalifiye elemana fazla ihtiyaç olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu ülkemizde, düşük ücretle kolaylıkla işçi bulunabilmektedir.

“Şirket imajı”nın en çok diğer olarak tanımlanan sektörlerde önem kazandığı görülmektedir. Metal sektöründeki firmalar için bu konu çok fazla

önemszenmemektedir. Şirket imajının, metal sektörünce önemsiz olarak görülmesi, bu sektörde imajdan çok yapılan işin niteliğinin ve kalitesinin önem kazanmasından kaynaklanmaktadır.

“Mali ve mali olmayan iş sonuçları” tüm firmalarca en önemsiz olarak görülen konulardan biridir. Bu kriteri en önemli gören sektörler, tekstil ve metal sektörü olarak görülmektedir.

3.3.10.2. Yaptıkları ciroya göre

Tablo 3.52: Ciro * Sonuç Kriterleri

			Sonuç Kriterleri					
			S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
Ciro	< 500 milyar	Sayı	8	8	11	8	7	5
		Grup	72,7%	72,7%	100,0%	72,7%	63,6%	45,5%
		Toplam	18,2%	18,2%	25,0%	18,2%	15,9%	11,4%
	501 milyar-1 trilyon	Sayı	8	6	8	6	9	5
		Grup	72,7%	54,5%	72,7%	54,5%	81,8%	45,5%
		Toplam	18,2%	13,6%	18,2%	13,6%	20,5%	11,4%
	1trilyon- 5 trilyon	Sayı	12	7	12	4	7	5
		Grup	92,3%	53,8%	92,3%	30,8%	53,8%	38,5%
		Toplam	27,3%	15,9%	27,3%	9,1%	15,9%	11,4%
	>5 trilyon	Sayı	8	6	8	3	3	7
		Grup	88,9%	66,7%	88,9%	33,3%	33,3%	77,8%
		Toplam	18,2%	13,6%	18,2%	6,8%	6,8%	15,9%
Toplam		Sayı	36	27	39	21	26	22
		Grup	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%
		Toplam	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%

Değerlendirmeye alınan sonuç kriterleri, firmaların yaptıkları ciroya göre değerlendirildiğinde şu sonuçlar elde edilmektedir:

“Kalite, servis verebilme, teslim tarihi ve maliyet gibi konularda başarı” konusunda firmalardan gelen sonuçlar, ciro arttıkça bu konuya daha az önem verildiğini göstermektedir.

“Öngörülen hedeflere ulaşma” konusunda firmalardan birbirine yakın düzeyde cevaplar gelmesine rağmen 500 milyardan daha az cirosu olan firmaların, bu konuyu daha çok değerlendirmeye aldıkları görülmektedir.

“Müşteri tatmini ve müşteri beklentilerine cevap verme” tüm firmalarca en önemli kriter olarak ortaya çıkmakta, ancak 500 milyardan fazla cirosu olan firmalarda bu kriter, diğerlerine göre daha çok önemszenmektedir.

500 milyardan az ciroya sahip firmalar, sonuç değerlendirmesinde bir kriter olarak “çalışanların tatmini”ni, diğer gruplara göre daha çok kullanmaktadır. %72,7’lik oran, bu sonucu doğrular niteliktedir.

Sonuçları değerlendirirken şirket imajının toplum üzerine etkisinin değerlendirmeye katıldığı firmalara bakarsak, en yüksek oran %81, 8 ile 501 milyar-1 trilyon arasında ciro yapan firmalarda karşımıza çıkar.

“Mali ve mali olmayan sonuçları”nı, sonuç değerlendirmelerinde esas alan firmalara en çok, 5 trilyondan fazla cirosu olan firmalarda rastlanmaktadır.

3.3.10.3. Çalışan sayısına göre

Tablo 3.53 : Çalışan * Sonuç Kriterleri

			Sonuç Kriterleri					
			S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
Çalışan	1-49 kişi	Sayı	13	11	18	10	14	9
		Grup	68,4%	57,9%	94,7%	52,6%	73,7%	47,4%
		Toplam	29,5%	25,0%	40,9%	22,7%	31,8%	20,5%
	50-149 kişi	Sayı	15	10	14	7	9	8
		Grup	88,2%	58,8%	82,4%	41,2%	52,9%	47,1%
		Toplam	34,1%	22,7%	31,8%	15,9%	20,5%	18,2%
	> 150 kişi	Sayı	8	6	7	4	3	5
		Grup	100,0%	75,0%	87,5%	50,0%	37,5%	62,5%
		Toplam	18,2%	13,6%	15,9%	9,1%	6,8%	11,4%
	Toplam	Sayı	36	27	39	21	26	22
		Grup	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%
		Toplam	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%

150’den fazla çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerin tamamı, sonuçları değerlendirirken “kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konulardaki başarıyı” bir kriter olarak almaktadır. Çalışan sayısı azaldıkça bu kritere verilen önem de azalmaktadır.

“Öngörülen hedeflere ulaşma” yı, sonuç değerlendirmede bir kriter olarak gören firmaların oranı, 1-49 kişi çalıştıran firmalar ile 50- 149 arası işçi çalıştıran firmalarda aynı düzeylerde olmasına rağmen, 150’den fazla çalışanı olan firmalarda bu oran % 75’ lere ulaşmaktadır.

“Müşteri tatmini, müşteri beklentilerine cevap verme ” konusunda 50’den az işçi çalıştıran firmalar oldukça fazla düzeyde önem vermektedir.

“Çalışanların tatmini” konusuna firmalarca pek fazla önem verilmemesine rağmen % 41,2 gibi düşük bir oranı olan 50- 149 kişi çalıştıran işletmelerin TKY konusunda diğerlerine göre daha geride olduğu söylenebilir.

“Şirket imajı” na verilen önem işçi sayısı arttıkça, azalmaktadır.

150’den fazla çalışanı olan firmalar için “mali ve mali olmayan iş sonuçları”, sonuçların değerlendirilmesinde diğer gruplardaki işletmeden daha fazla önemlidir.

3.3.10.4. ISO 9000 belgeli olup olmadıklarına göre

Tablo 3.54: Belge * Sonuç Kriterleri

			Sonuç Kriterleri					
			S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
Belge	Evet	Sayı	15	14	18	7	9	10
		Grup	78,9%	73,7%	94,7%	36,8%	47,4%	52,6%
		Toplam	34,1%	31,8%	40,9%	15,9%	20,5%	22,7%
	Hayır	Sayı	8	7	9	6	7	5
		Grup	80,0%	70,0%	90,0%	60,0%	70,0%	50,0%
		Toplam	18,2%	15,9%	20,5%	13,6%	15,9%	11,4%
	Başvuru Aşamasında	Sayı	13	6	12	8	10	7
		Grup	86,7%	40,0%	80,0%	53,3%	66,7%	46,7%
		Toplam	29,5%	13,6%	27,3%	18,2%	22,7%	15,9%
	Toplam	Sayı	36	27	39	21	26	22
		Grup	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%
		Toplam	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%

Sonuçların değerlendirilmesinde “kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konularda elde edilen başarı” belge alan ya da almayan tüm firmalar için aynı seviyelerde önemlidir.

Başvuru aşamasında ki firmalar için, “öngörülen hedeflere ulaşma” bir sonuç kriteri olarak pek değerlendirmeye alınmamıştır.

“Müşteri tatmini, müşteri beklentilerine cevap verme” konularının sonuç değerlendirme kriteri olması konusunda, tüm gruplardan yüksek bir oranda katılım söz konusudur.

“Çalışanların tatmini”, müşteri tatmini kadar dikkate alınmamakla birlikte, ISO 9000 belgeli firmaların bu kriteri, kalite belgesiz firmalardan daha az önemseydiği görülmektedir.

“Şirket imajı”, belge alan firmalarda daha az önemli sayılmaktadır. Belge alındıktan sonra şirket imajının yeterince oluştuğu düşünülüyor olabilir.

“Mali ve mali olmayan iş sonuçları” nı değerlendirmelerinde bir kriter olarak ele alan firmalar, gerek belgesi olan gerekse belgesi olmayan firmalar için aynı seviyelerde önem arz etmektedir.

3.3.10.5. Hitabedilen pazar tipine göre

Tablo 3.55: Pazar * Sonuç Kriterleri

			Sonuç Kriterleri					
			S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
Pazar	İç Pazar	Sayı	6	6	10	3	6	6
		Grup	60,0%	60,0%	100,0%	30,0%	60,0%	60,0%
		Toplam	13,6%	13,6%	22,7%	6,8%	13,6%	13,6%
	Dış Pazar	Sayı	2	1	1	1	1	1
		Grup	100,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
		Toplam	4,5%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%
	Her ikisi de	Sayı	28	20	28	17	19	15
		Grup	87,5%	62,5%	87,5%	53,1%	59,4%	46,9%
		Toplam	63,6%	45,5%	63,6%	38,6%	43,2%	34,1%
	Toplam	Sayı	36	27	39	21	26	22
		Grup	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%
		Toplam	81,8%	61,4%	88,6%	47,7%	59,1%	50,0%

“Kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konularda elde edilen başarı” yı sonuçları değerlendirirken kriter olarak kullanan firmalar, daha çok dış pazara hitabeden firmalar ile her iki pazara hitabeden firmalar arasında daha fazladır.

“Öngörülen hedeflere ulaşma” konusunda firmalardan benzer yönde cevaplar alınmıştır.

İç pazara hitap eden tüm firmalar için “müşteri tatmini, müşteri beklentilerine cevap verme” çok önemli bir kriter olarak görülmektedir. Dış pazarlara hitap eden firmalar içinse bu kriter daha az önemli gözükmemektedir.

“Çalışanların tatmini” iç pazara hitabeden firmalarca, diğer gruplara göre daha az önemsenmektedir.

“Şirket İmajının” tüm pazarlara hitabeden firmalarca aynı düzeylerde kabul gördüğü Tablo 3.55’ ten görülebilmektedir.

İç pazara hitabeden firmalar, gerek dış gerekse her iki pazara hitap eden firmalara göre “mali ve mali olmayan iş sonuçları” na daha çok önem vermektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplam Kalite Yönetimi ikinci dünya savaşından sonra meydana gelen sanayileşme ile başlayarak bilgi çağına giden dünyamızda, üretim işletmelerinden başlayarak, hizmet işletmelerinde ve daha sonra da kamu işletmelerine ve kar amacı olmayan sivil toplum örgütlerine kadar başarıya ulaşmanın temel yolu olarak benimsenmekte ve uygulanmaktadır.

Müşteri beklentileri sürekli değişmekte bunun sonucunda da artan rekabetle birlikte yeni teknolojiler ve yeni yöntem arayışlar içerisine girilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi' de bu arayışlar neticesinde ortaya çıkmış bir yönetim felsefesidir.

Toplam Kalite felsefesinde amaç, işletmenin başarısına katkıda bulunan ve bu başarıdan katkı sağlayan, tedarikçiler, çalışanlar, toplum ve işletmenin kendisini mutlu etmek ve bunun sürekliliğini sağlamaktır.

Toplam kalite felsefesini yaygınlaştırmak ve bu ruhu tüm işletmelere kazandırmak için günden güne sayıları artan kalite ödülleri, işletmelere büyük prestij sağlamaktadır. Diğer taraftan kazanan işletmeler için çok büyük getirileri olan ödüllere hazırlanma süreci, oldukça uzun ve pahalı. Bu nedenle ABD'de ödül kriterlerini içeren kitapçıklar her yıl milyonlarca şirket tarafından satın alınmaktadır. Bu kitaplar sadece ödüle katılmak isteyen şirketlerin değil rekabet ortamında yaşayabilmek isteyen şirketler içinde bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

Ülkemizdeki KOBİ'ler için bu ödüle baktığımızda; ilk önce Toplam Kalite Yönetimi için bir basamak olan ISO 9000 çalışmaları yaygınlaştırılmalıdır. Ancak ISO 9000 sertifikası alındıktan sonra belgeyi elinde tutmak için aynı işleri sürekli yapmak Toplam Kalite Yönetimi'nin Sürekli Gelişme (Kaizen) felsefesine ters düşmüş olur. Bunun içinde yapılacak iç denetimlerde sürekli gelişme bir kriter olmalıdır. Sistemin gözden geçirilme toplantılarında kalite ödüllерinin kriterleri dikkate alınabilir. Oldukça uzun ve zahmetli ve de pahalı bir süreç olan Toplam Kalite Yolculuğu'na er ya da geçen bütün kuruluşların katılması gerekmektedir.

Kalite Ödülleri alan işletmelerin değeri önceki yıllara göre 2-3 kat artmaktadır. Bu artış her geçen gün katlanarak sürmektedir. Ancak bunu sağlayabilmek içinde, daha çok uluslar arası rekabete açık işletmelerin benimsediği Toplam Kalitenin sürekliliğini sağlamak gereklidir.

Ödül açısından bir başka gerçek ise; bu işletmelerin prestij sayesinde ihracatlarını daha kolay arttırabildikleridir. Yönetimlerinde belli standartlara sahip olan işletmeler, krizi daha çabuk hissedip, krize karşı hazırlıklı olduklarından kendilerini bu sorundan kolaylıkla kurtarabilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre şu durumlar ortaya çıkmıştır:

“Spesifikasyonlara uygunluk” olarak ifade edilen Deming Ödülü kalite tanımı, makine sektöründe faaliyet gösteren, 500 milyardan az ciroya sahip, 1-49 arasında işçi çalıştıran, ISO 9000 belgesine sahip olmayan ve yalnızca iç pazara hitap eden firmalar tarafından daha fazla benimsenmesine rağmen, metal sektöründe faaliyet gösteren, 150 den fazla personeli olan firmalarca önemsenmemektedir.

Tekstil ve metal sektörünce hiç kabul görmemiş olan M. Baldrige Ödülü kalite tanımı olan “müşteri isteklerine uygunluk” 501milyar- 1trilyon arası ciro yapan, 150 den fazla işçi çalıştıran, belgeli ve dış pazarlara hitap eden firmalarca daha çok kabul görmektedir.

TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü tanımı olan “müşteri, çalışan ve toplum ihtiyaçlarını karşılama” konusuna araştırmaya katılan firmaların % 52,3’ü katılmaktadır. Bu oran aynı zamanda, bu tanımın diğer ödül tanımlarından daha çok benimsendiğini ortaya koymaktadır. Bu tanımı en az önemseyen firmalar, makine sektöründe, 1 trilyondan az cirosu olan, 1-49 kişi arası personeli bulunan, belgesi olmayan ve iç pazar ya da dış pazardan yalnızca birine hitap eden firmalar arasında bulunmaktadır.

Araştırma konusu olan, kalite ödüllерinin öneminin ortaya çıkarılması ile ilgili olarak sorulan kalite ödülleri yaklaşımları ele alındığında, “Kalite kontrolün ve istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin kullanılması yolu ile kalitenin ve kalite güvencesinin yerleştirilmesi” konusunda, makine sektöründe faaliyet gösteren, 500 milyardan az ciroya sahip, belgesi olmayan küçük ölçekli firmaların diğer gruplara oranla daha olumlu yüzdelere sahip oldukları gözlenmiştir.

M. Baldrige Ödülü’nün genel yaklaşımı olan “TKY uygulamasıyla rekabetin ve müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi” kimya sektörünce, 5 trilyondan fazla cirolu, 150 den fazla personeli olan, belgesiz firmalarca daha çok

önemsenmektedir. 500 milyardan az cirolu, yalnızca iç pazara hitabeden firmalarda bu konunun önemine daha az inanılmaktadır.

“TKY’de ki mükemmellik kavramı üzerinden toplumsal gelişmenin sağlanması” konusunu önemseyen TÜSİAD-KalDer Ödülü yaklaşımını benimseyen firmalar, metal sektöründe diğer sektörlerle göre daha fazladır. Bu yaklaşımı benimseyen firmalar 501 milyar- 1 trilyon arası ciroya sahip, 1-49 arası personeli olan, belgeli ve yalnızca iç pazara hitap eden firmalarda daha çok dikkati çekmektedir. Makine sektörün de bu yaklaşım fazlaca benimsenmemektedir.

Politika ve stratejilerini belirlerken “sayısal verileri” esas alan firmalar, diğer (inşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürün., hizmet) olarak tanımlanan sektörler ile metal sektöründe daha fazladır. 1 trilyon- 5 trilyon arası cirosu olan, belgesiz firmalar politikalarını tespit ederken daha çok bu verileri kullanmaktadır.

“Rekabet” i politikaları ve stratejileri oluştururken esas alan firmalar, kimya sektöründe oldukça fazla, dış pazara hitap eden firmalarca da hiç önemsenmemektedir. 5 trilyondan fazla ciroya sahip, 150’den fazla çalışanı olan belgeli firmalar için bu konu fazla önemli bulunmamaktadır.

“Toplam Kalite Yönetimi” üzerine politika ve stratejiler tespit eden firmalar tekstil sektörlerinde bulunan, 5 trilyondan fazla cirosu olan ve dış pazara hitap eden firmalar için , diğer gruplara göre daha fazla olmaktadır.

Firmaların, kalite ödülllerinden bekledikleri katkılar ele alındığında, “kalitenin sürekli gelişmesini sağlar” yönünde daha fazla katılım sözkonusudur. Diğer katkılarla ilgili daha düşük cevaplar gelmesine rağmen yine hepsi % 70 üzerinde kalmakta bu da kalite ödülllerinin firmalar için ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

“TKY felsefesi ve uygulamalarının yerleştirilmesine katkıda bulunur” diyen firmalar tekstil ve metal sektöründe daha fazladır. 5 trilyondan fazla cirosu olan, 150’den fazla çalışana sahip, kalite belgeli ve dış pazara hitap eden firmalar için ödüllerin bu katkısı oldukça önemlidir. Bu katkıyı en az benimseyen firmalar 1 trilyon- 5 trilyon arası ciro yapanlar arasında bulunmaktadır.

“Rekabetin güçlenmesi” konusunda yine firmalardan yüksek oranlarda katılım gelmiştir. Belgesi olmayan ve 1 trilyon- 5 trilyon arasında cirosu olan firmalar, kalite ödülllerinin bu katkısına daha az inanmaktadır.

Tekstil sektöründe bulunan, 150’den fazla çalışanı olan ve dış pazarlara hitabeden firmalar için ödüllerin bu katkısı oldukça önemlidir. Makine sektöründeki firmalar bu konuyu, diğer gruplara göre daha az benimsemektedir.

Kalite ödülllerinden, “Çalışanların tatmini ve “kalite kontrolü sağlama” yönünde katkı beklediklerini seçen firmaların oranı, diğer beklentilerin dah afazla kabul gördüğünü gösterir niteliktedir. Bu durum, ülkemizdeki firmaların kalite kontrolünü aşmış olduklarını, TKY yönünde olumlu gelişmeler sağladığını ortaya koymaktadır.

150’nin üzerinde işçi çalıştıran ve dış pazarlara hitabeden firmalar, diğer gruplara göre, ödüllerin; “ topluma fayda sağlama” yönündeki katkısına fazla inanmaktadırlar.

Tüm ödüller için önemli bir kriter olan “liderlik” ile ilgili olarak firmaların sahip oldukları üst yönetimin özellikleri tespit edilmesi amacıyla sorulan soruya alınan cevaplarda, firmaların çoğu, üst yönetimlerin firmalardan elden edilen sonuçlara göre planlama yapıldığını ortaya koymaktadır.

Alınan cevaplar, “Kalite ve kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirme” konusunda en yetenekli yöneticilerin, metal sektöründe, 500 milyardan az ciroya sahip ve her iki pazara da hitap eden firmalarda bulunduğunu göstermektedir.

“Kişisel liderlik özelliğine sahip” yöneticiler daha çok tekstil sektöründe, 1-49 arası işçi çalıştıran, 500 milyardan az ciroya sahip firmalarda bulunmaktadır.

Gerek ciro, gerekse çalışan açısından büyük olan işletmelerin üst düzey yöneticileri “belirgin kalite hedeflerini ortaya koyma” konusunda daha başarılıdır.

“TKY’ de yer alma ve uygun kaynak sağlama” konusunda metal sektöründeki firmaların yöneticileri bir adım önde olmakla birlikte, belgesi olmayan firmaların yöneticilerinin bu konuda ne kadar eksik oldukları % 40 gibi belirgin bir oranla açıkça görülmektedir.

Araştırma’ dan elde edilen sonuçlara göre, sürekli iyileştirme için TKY felsefesini temel alan firmalar arasında, sektörden sektöre pek fazla fark bulunmaktadır. 500 milyardan düşük ve dış pazara hitap eden firmalar da, bu konuya daha fazla önem verilmektedir. İç pazara hitap eden firmalar için bu konu fazla önem arz etmekte olup, bu tür firmaların sürekli iyileşme konusunda, fazla isteklerinin olmadığı söylenebilir.

Bir organizasyonda olması gereken en önemli faktörlerin, neler olabileceğiyle ilgili olarak sorulan soruya alınan cevaplar arasında pek fazla farklılık bulunmamaktadır.

“Çalışanların performansı ve değerlendirmesi” bir organizasyon için tüm firmalarca önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir.

“Bireyler arası kesin bir sorumluluk ayırımı”, tekstil sektöründe, 1 trilyondan fazla ciroosu olan, 50 kişiden fazla çalışanı ve belgesi olan firmalar için bu konu daha az önemlidir.

“Bölümler arası sorumluluk ayırımı” nı, bir organizasyon için önemli bir unsur olarak kabul eden firmalara bakıldığında, 1 trilyon- 5 trilyon arasında ciroya sahip firmaların bu konuyu en az önemseyenler olduğu görülmektedir.

150’den fazla çalışanı ve belgesi olan firmalar için bir organizasyon yapısında, “birimler arası işbirliği ve küme çalışmaları” konusu, diğerleri kadar önem taşımamaktadır.

Tekstil sektöründeki firmaların %83, 3’ ü, “çalışanların katılımının ve tatmininin” bir organizasyon için önemli olduğunu düşünmektedir. Firma genelinde ise oldukça fazla kabul gören bir kriter olmaktadır.

“İşe alma, eğitim ve yükselme aşamalarında yetenek ve kapasitenin göz önüne alınması” konusunu bir organizasyon yapısı için daha az önemli gören firmalar, makine sektöründe, 1 trilyon- 5 trilyon arası ciroya sahip, 50- 149 kişi arası personeli olan, ISO 9000 belgesine sahip ve her iki pazara hitap eden firmalar arasında bulunmaktadır.

“Çalışanların hedefler üzerinde görüş birliğinin sağlanması” konusuna tüm gruplarca önem verildiği görülmeye rağmen, metal sektöründe bulunan ve 5 trilyondan fazla ciroosu olan firmalarda bu özelliğin biraz daha öne çıktığı görülmektedir.

Firmaların programlarında yer almasını düşündükleri en önemli konuların başında “ sırasıyla “Mesleki eğitim ve hizmet içi eğitim konuları”, “kalite kontrol ve istatistiksel kontroller” ve kalite güvencesi ve bağlı konular” yer almaktadır. Firmaların yarıya yakın bir kısmı, “Gerekli görülen konuları” eğitim konularına dahil etmektedir. Araştırmaya katılan firmaların % 9,1’i de , belirtilen konuların dışında eğitim konularının olduğunu ifade etmektedirler.

“Kalite kontrol ve istatistiksel kontroller” konusunda eğitimlere en çok önemi, kimya sektöründe bulunan, 1 trilyondan fazla ciroya sahip ve 150 kişiden fazla çalışanı olan firmalar vermektedir.

“Yan sanayi ve dış kuruluşlar için eğitim programları” düzenleyen firmalar, % 18, 2 gibi düşük bir orana sahip olmuştur.

Kimya ve tekstil sektörü, “mesleki eğitim, hizmet içi eğitim” i en çok gündeminde bulunduran firmalardır.

“Kalite güvencesi ve bağlı konular” için eğitimler düzenleyen firmalar, daha çok ISO 9000 belgesine sahip firmalar arasında bulunmaktadır.

“Ekip çalışması, QS 9000 Eğitimi, iş sağlığı ve hijyen eğitimi” eğitim konuları gibi başka programlarında mevcut olduğunu belirten birkaç firmada araştırmamızda mevcut bulunmaktadır.

Araştırma konusu olan kalite ödülleri ile ilgili olarak değerlendirilen, girdi kriterleri arasında farklılıklar vardır.

“Liderlik” kriteri, kimya ve makine sektöründe bulunan, 1 trilyon-5 trilyon arası ciroya sahip, belgeli ya da başvuru aşamasında olan firmalar için daha önemlidir.

“Politika ve stratejiler”, makine sektöründe, 1-49 kişi çalıştıran ve her iki pazara hitap eden firmalar için fazla önem taşımamaktadır.

“Çalışanların yönetimi”, tekstil sektöründe, 501 milyar- 1 trilyon arasında ciroya sahip, 150’den fazla çalışanı olan, kalite belgesiz ve iç pazara hitap eden firmalar için daha az önem taşımaktadır.

Belgesi olan ve metal sektöründe bulunan firmalar için “ insan kaynakları ve diğer kaynaklar” ödüller için önemli bir girdi kriteri olarak düşünülmektedir. Bu konu, tüm firmalarca en az önemli olduğu düşünülen kriterdir.

“Bilgi toplama ve iletişim” , makine sektöründe faaliyet gösteren, 1 triyon- 5 trilyon arası ciroya sahip, 1-49 kişi arası personel çalıştıran, ISO 9000 belgesiz ve iç pazara hitap eden firmalar da daha fazla önem taşımaktadır. 5 triyondan fazla ciroya sahip ve 150’den fazla çalışanı olan firmalar için bu kavram fazla önem taşımamaktadır.

“Stratejik kalite planlama”, tekstil sektöründe ve 501 milyar- 1 trilyon arası ciro yapan firmalar için çok daha önemli olmakla birlikte, 500 milyardan az ciroya sahip firmalar için fazla önem taşımamaktadır.

Gelecekle ilgili planlar, gerek ciro, gerekse çalışan açısından küçük ölçekli olan firmalar için daha önemli olup, belgeli firmalarda pek önem arz etmemektedir.

Toplam firmaların %6,8’ i de “kârlılık ve müşteri tatmini” gibi konuları da ödüllerde girdi kriterleri olarak ele almak gerektiğini düşünmektedirler.

Kalite ödüllerinin, prosesle ilgili değerlendirmede ele alınan kriterlerini incelediğimizde, “standardizasyonun” en çok kabul gören, “proses kalitesinin yönetimi” nin ise en az önemsenen kriter olduğu görülmektedir.

Metal sektöründeki, 5 trilyondan fazla ciroya sahip, 50- 149 arası personeli olan ve ISO 9000 belgesine sahip firmalar “standardizasyon” a, diğer gruplara göre daha az önem vermektedir. 150 den fazla çalışanı olan ve belgesi olmayan firmalar için bu kriter diğerlerine göre daha önemli sayılmaktadır.

Proses sırasında “önemli sorun ve konuların analizini yapma”, 5 trilyondan fazla cirosu olan ve 50-149 arası işçi çalıştıran firmalar için daha az önemli kabul edilmektedir.

“Kalite maliyetleri ve verimlilik gibi konularda kontrol” makine sektöründeki, 500 milyardan az cirosu olan, 1-49 arası işçi çalıştıran ve ISO 900 belgesine sahip dış pazara hitabeden firmalar için, diğer firmalara göre daha az önemli görülmektedir.

“Kalite güvence sistemi” kimya ve tekstil sektöründeki firmalar için oldukça önemlidir. Bu kriteri önemli olarak görmeyen firmalar daha çok, diğer olarak tanımlanan sektörlerde, 500 milyardan az cirosu olan ve belgesi olmayıp her iki pazara da hitap eden firmalar arasında karşımıza çıkmaktadır.

En az önemli kriter olarak karşımıza çıkan “kalite kontrol eğitimleri”, en çok 500 milyardan az ciroya sahip firmalarca kabul görmektedir. Firmalarda çalışan sayısı arttıkça, bu eğitime verilen önemde azalmaktadır.

“Proses kontrol ve iyileştirme metodları”, diğer olarak ifade edilen sektörlerin, 1trilyon- 5 trilyon arası ciro yapan ve 150 kişiden fazla çalışana sahip ve belgesi olmayan ve her iki pazara da hitap eden firmaların diğerlerine göre daha çok önemsedikleri bir kriterdir.

“Proses kalitesinin yönetimi kontrol ve iyileştirme metotları” tekstil sektöründe bulunan, 5 trilyondan fazla ciroya sahip, 150 kişiden fazla çalışana sahip, ISO 9000 belgesine sahip, her iki pazara da hitap eden firmalarca daha çok kabul görmektedir.

Sonuç kriterleri olarak en önemli görülen kriterler “müşteri tatmini ve müşteri beklentilerine cevap verme” ile “kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konularda elde edilen başarı olmaktadır. En az kabul gören kriterler ise “çalışanların tatmini” ile “mali ve mali olmayan iş sonuçları” olmaktadır.

“Kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konularda elde edilen başarı” metal ve makine sektöründe, 150 den fazla çalışanı olan ISO 9000 belgesi için başvuru aşamasında olup dış pazara hitap eden firmalarca daha önemli kabul edilen bir değerlendirme kriteri olmaktadır.

“Öngörülen hedeflere ulaşma” tekstil sektöründe, 1 trilyon – 5 trilyon arasında ciroya sahip, 1- 49 kişi arası personeli olan firmalar için daha az önemlidir.

“Müşteri tatmini ve müşteri beklentilerine cevap verme” konusuna, metal sektöründe bulunan firmalar, 500 milyardan az cirolu, 1-49 kişi arası işçi çalıştıran, belgeli ve iç pazara hitap eden firmalar, diğer firmalara göre daha çok önem vermektedir.

En önemsiz olarak kabul edilen ve sonuç değerlendirmede bir kriter olarak kabul edilen “çalışanların tatmini”, en çok 500 milyardan az ciroya sahip, 1-49 kişi arası personel çalıştıran firmalar için önemlidir.

“Şirket imajı” nı, sonuçların değerlendirilmesinde önemli gören firmalara bakıldığında, diğer olarak tanımlanan sektörlerde, 501 milyar- 1 trilyon arası ciroya sahip, 1- 49 arası çalışana sahip, belgesiz ve her iki pazara hitap eden firmalar için diğer firmalar göre daha önemlidir.

Tekstil ve metal sektöründe, 5 trilyondan fazla cirosu olan, 150 kişiden fazla çalışana sahip, belgeli ve iç pazara hitap eden firmalar için , “mali ve mali olmayan iş sonuçları” önemli bir sonuç değerlendirme kriteri olarak görülmektedir.

Kalite ödüllерinin temelinde TKY felsefesi vardır. Bu nedenle verilen ödüllерle ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde, esas alınan kriterler arasında pek fark yoktur. Yalnızca kriterlere verilen puanlar, ödülден ödüle göre farklılık göstermektedir.

Yapılan araştırma da, esas amaç, Türkiye’de de 1992 yılından beri verilmeye devam edilen Kalite Ödülü kriterlerinin, firmalar için ne derece esas alındığının ve verdikleri önem belirlenmeye çalışılmıştır. Firmaların çoğunda ilk olarak, kalite sistemleri ve kalite kontrol kavramları yerleştirilmeye çalışılmaktadır. ISO 9000 belgesine sahip firmaların, TKY çalışmalarına başladığı ya da genel eğilimin bu yönde olduğu görülmektedir.

Firmaların büyük bir kısmı TÜSİAD- KalDer ödülü tanımını benimsemiş yani kaliteyi “müşteri, çalışan ve toplum ihtiyaçlarını karşılama” olarak ifade etmektedirler.

Araştırmaya katılan firmaların yarıya yakın kısmı, politika ve stratejilerini belirlerken “rekabet” unsurunu dikkate almaktadır. “Toplam Kalite Yönetimi”ni esas alan firmalar ise, tüm firmaların üçte birini oluşturmaktadır. Politika ve stratejiler oluşturulurken en az dikkate alınan unsur olarak, sayısal veriler karşımıza çıkmaktadır.

Temelinde TKY felsefesi olan Kalite Ödüllerinden beklenen katkılar açısından, çoğu firma “kalitenin sürekli gelişmesine” yardımcı olunacağına inanmaktadır.

Ülkemizdeki işletmelerin üst yöneticilerinin özellikleri arasında belirgin farklılıklar görülmemekle birlikte, yöneticilerin çoğunun “elde edilen sonuçlarla” planlama yaptıkları görülmektedir.

Anketi cevaplayan firmaların, organizasyon yapısında önemli olan faktörlerle ilgili soruya verdikleri cevaplara baktığımızda, “çalışanların performansı ve değerlendirmesi”nin tüm firmalar için önemli olduğu görülmektedir.

Kalite ödüllerinin eğitimle ilgili olarak ele aldığı konulara ilişkin elde ettiğimiz verilere baktığımızda, “mesleki eğitim ve hizmetiçi eğitimler” ile “kalite güvencesi ve bağlı konular”ın firmaların programında en çok yer alan konular olduğu görülmüştür.

Deming ve TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü kriterlerinden olan “politika ve stratejiler” firmalarca en çok kabul gören kriter olmuştur.

Deming Ödülü kriterlerinden biri olan “standardizasyon” anketi cevaplayan firmaların yaklaşık % 91’ i tarafından kabul edilmiştir.

Sonuç kriterlerinden, M. Baldrige Ödülü ve TÜSİAD-KalDer Ödül kriteri olan “müşteri tatmini ve müşteri beklentilerine cevap verme” en fazla değerlendirmeye alınan kriter olarak dikkat çekmektedir. Bu kriterin ardından en çok değerlendirmeye alınan kriter “kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet” olarak ifade edilen Deming Ödül kriterlerinden biri olmuştur.

Deming Ödülü “kalite kontrol ve kalite güvence” yi esas alırken M. Baldrige Ödülü “rekabet ve müşteri tatmini üzerine kurulu bir ödül olmuştur. Avrupa Kalite Ödülü Kriterlerini esas alan ve ülkemizde kalite konusunda verilen tek ödül olan TÜSİAD- KalDer Ödülü “ TKY’nde mükemmelliğe ulaşmak ve toplumsal gelişmenin sağlanması” nı esas almaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin daha çok “müşteri çalışan ve toplum ihtiyaçlarını belirlemesi” ve ödüllerden beklenen en çok katkının “kalitenin sürekli gelişimine katkı sağlaması” ülkemizdeki işletmelerin TÜSİAD- KalDer ödülü kriterlerine ne kadar uygun olduğunu ve bu ödüle olan inançlarını ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular ve yorumları araştırma konusu olan iki hipotezi doğrular niteliktedir. Bunlardan birincisi olan “Ülkemizdeki tüm işletmeler için kalite ödülleri önem arz eder” hipotezi ile ilgili olarak, elde edilen veriler, işletmelerin TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü’nün temeli olan müşteri, çalışanlar ve toplum çıkarlarının gözetilmesi konusunda hem fikir olduklarını göstermektedir. Bu durum ödüllerin amacının, yerinde bir amaç olduğunu göstermekte ve TKY’ yi uygulayan firmalar için ödüllerin kendilerini ispatlamak için bir hedef haline geldiği söylenebilir. Ödüle aday firmalar için, işletmede oluşan dinamik ve heyecanlı ortam, tüm çalışanlar için TKY’ ye inancı artırmakta ve bunu işletmenin kültürü haline getirmektedir.

Araştırmanın ikinci olarak, “Sektör, ciro, çalışan sayısı, kalite belgesi ve hitap edilen pazar tipi,kalite ödülleri verilen önem üzerinde etkin role sahiptir” hipotezi ise, ankete cevap veren firmalar tarafından doğrulanmaktadır. Özellikle anketimizin 9. sorusu olan “kalite ödülleri beklenen katkılar” Metal ve tekstil sektöründeki firmaların tamamına yakın kısmı tarafından, gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde verilen ödülleri veriliş amaçları da denilebilecek katkılara, tam bir katılım söz konusu olmakta, diğer sektörlerde bu katkılara olan inanç düşük

seviyelerde kalmaktadır. Metal ve tekstil sektöründeki firmaların TKY' ye daha yakın olmaları, bu sektörlerde yoğun rekabet ortamı sonucunda, zorunlu olarak, geleneksel kaliteden uzaklaşıp, işletmenin tüm basamaklarında kalitenin bir yaşam tarzı haline geldiği anlamına gelebilir. Diğer sektörlerde tüm dünya da giderek yoğunlaşan rekabet ortamında, diğer firmalardan bir adım önde olabilmek için TKY felsefesini benimsemelidirler.

İşletmelerin cirosu arttıkça ödüllere verilen önem de artmakta, ciro tutarı azaldıkça doğru orantılı olarak ödüllere verilen önemde azalmaktadır. Bu durum büyüyen ve belirli bir olgunluğa ulaşan firmaların, işletme kârlılığında belirli bir doygunluğa ulaştığı, artık müşteri tatminini de aşarak gerek çalışanlar gerekse toplum ihtiyaçlarını dikkate almaya başladıkları söylenebilir. Ciro düşük firmalar için işletmenin kârlılığı ve sürekliliği daha önemli olduğu için çalışanların ya da toplumun ihtiyaçları dikkate alınmamaktadır. Er ya da geç bu işletmeler de, işletme sürekliliği için TKY' nin benimsenmesi gerektiğini anlayacak ve bu yönde erken davrananlar diğerlerine göre üstün olacaktır.

Çalışan sayısı da, ciro düzeyi gibi kaliteye verilen önem üzerinde etkili olmakta yani işletme küçüldükçe, Toplam Kalite' den uzaklaşmakta, dolayısıyla Kalite Ödülleri işletmeler için pek bir şey ifade etmemektedir. Küçük çaplı, genelde kendi işinde çalışan kişilerin sahip olduğu işletmelerde esas amaç kârlılıktır. Bu işletmeler, işletmenin sürekliliğini değil, o anda elde edecekleri kârı düşünürler. Bu durumda gelecekte elde edecekleri ödül ve onun getireceği imajla birlikte süreklilik ve daha büyük pazar payı, onların gözünde ulaşılması imkansız gibi gözükmektedir. İşletmeler büyüdükçe başarabildiklerini ve daha iyiye ulaşabildiklerini görmekte dolayısıyla her gün kendilerine bir öncekinden daha ileri de bir hedef belirlemektedirler. Ancak rekabetin getirdiği şartlar altında, TKY' nin bir zorunluluk olduğunu öğrenecekler, öğrenemeyen işletmeler ise er ya da geç pazarı terketmek zorunda kalacaklardır.

Çalışma içerisinde de sürekli yinelenen ve TKY'nin başlangıç adımı olarak kabul edilen ISO 9000 Kalite Sistemi'ne sahip ya da belge alma aşamasında olan firmalar için, TKY bir hedef haline gelmektedir. Bu firmalar için Kalite Ödülleri belgeye sahip olduktan sonra giderek önemli hale gelmektedir. Belge almış bir işletmenin çalışanları daha ileriye ulaşmak istemekte ve bu amaçları için de TKY' yı

yaşamaya başlamaktadırlar. Günümüzde pek çok tedarikçi için, ISO 9000 belgesi bir şart olmuştur. İşletmelerin büyük bir kısmı bu nedenle Kalite Sistem belgesine sahip olmak istemektedir. Sonuçta belgeyi alan işletmeler süreklilikleri için, Kalite Ödüllerinin temelindeki TKY uygulamalarını başlatmaktadır. Bu durum, ülkemizdeki işletmelerin pek çoğu için böyle bir süreçle devam etmektedir.

Hitap edilen pazar tipine göre ödüllere verilen önem aynı seviyelerde görülmekle birlikte, hem iç hem dış pazara hitap eden firmalarca diğer gruplara göre ödüllere biraz daha fazla önem verildiği söylenebilir. Ödül alan firmaların uluslar arası rekabette de önemli bir üstünlüğe ve reklama sahip olacakları düşünüldüğünde bu durum, dış pazarlara açılmak için bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi konusunda verilen ödüllerin en önemli şartlarından biri ödül kazanan firmaların, ödül kazandıktan sonra, diğer işletmeler tarafından talep edildiği takdirde seminer, panel vs. şeklinde TKY uygulamalarını anlatma zorunluluğudur. Bu şekilde Toplam Kalite Yönetimi'nden önce ve sonra neler olduğu, firmaya sağladığı yararlar, meydana gelen gelişmeler diğer firmalar tarafından da görülmekte, bu da ödülün firmalar üzerinde yaptığı teşvik edici bir unsur olmaktadır.

Gelecekte ülkemizdeki firmaların pek çoğu için ISO 9000 değil, Toplam Kalite Yönetimi bir amaç olarak, gerek işletmelerin ayakta kalmaları gerekse kârlılıklarını artırmak ve sürekliliklerini sağlamak için bir yaşam tarzı haline gelecektir. Kalite Ödülleri' de bu yaşam tarzının ne kadar başarılı ve mükemmel olduğunu göstermek için topluma sunum için bir araç olacaktır.

KAYNAKLAR

AKGÜL, Aziz. **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1, Ankara , 1998.

AKSU, Akın. “ Malcolm Baldrige Kalite Ödülü”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Haziran 2000, Yıl: 39, Sayı:462, Ankara.

ARGÜDEN, Yılmaz. “Kalite Ödülü Alanlar Krizden Daha Az Etkileniyor”, **Dünya Gazetesi**, Ulusal Kalite Eki, 13 Kasım 2001

ARTHUR, R. Tenner., IRVING J.De Toro.**Total Quality Management**. Addison Wesley Publishing Company.United States of America,1992.

AYDENİZ, Nihat. “ Toplam Kalite Yönetiminin Günümüz ve Gelecekteki Yeri” **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Nisan 1998, Yıl: 37, Sayı:436, Ankara.

BANK, John. **Total Quality Manangement**, Prentice Hall, Second Edition, London, 2000.

BAYRAK, Sebahat. “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi” **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı: 1997/ 4. Ankara.

BESTERFIELD, Dale H. **Quality Control**, Third Edition, Prentice Hall, London, 1999.

BUSH D. ve DOOLEY K., “The Deming Prize and Baldrige Award:How They Compare” **Quality Progress**, January 1989.

CESUR, Naim. “ Yalın Üretimin Arkasındaki Nedenler”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı: 1997/ 4. Ankara

ÇETİN, Canan. AKIN, Besim ve EROL, Vedat. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım, 1. Bası, İstanbul, 1998.

DEMİRKAN, Mahmut ve ARIDURU, Ali. “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Ekonomisine Katkıları, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Şubat 1999, Yıl: 38, Sayı:446, Ankara

Dünya Gazetesi, “Ulusal Kalite Ödülü’nde Yeni Yaklaşımlar”, Ulusal Kalite Eki, 13 Kasım 2001.

EFİL, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Basım Yayım, 4. Baskı, İstanbul, 1999

EFİL, İsmail. **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 1999.

FOSTER, S.Thomas. **Managing Quality: An Integrative Approach**, Prentice Hall, United States of America, 2001.

HALİS, Muhsin. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Müşteri Tatmininin Etkileyen Faktörler” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 1998

HALİS, Muhsin. **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Beta Basım Yayım, 1. Bası. İstanbul, 2000.

HAMMER, Michael ve CHAMPY, James. (Çeviren: Sinem GÜL) **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, Promat Basım Yayım, 1. Basım, İstanbul, 1994

IMAI, Masaaki. **KAİZEN**, Kalder Yayınları, 4. Baskı, Yayın No: 21. İstanbul 1999

ISO 9000:2000 İç Denetçi Geçiş Eğitimi, UNİCON, Ankara, Şubat 2001.

KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, 1998.

- JAMES, Paul T.J. **Total Quality Manangement**, Prentice Hall, Great Britain, 1996.
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, 7. Basım, İstanbul 1997
- NALBANT, Eser. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalite Çemberleri ve Uygulama ile İlgili Gözlemler**” Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksek Okulu,Temmuz 2001, <http://en.kho.edu.tr/btym/sistem/d412.txt>.
- OAKLAND, John S. **Statistical Process Control - A Practical Guide**, Heinemann Professional Publishing Ltd.Co., London, 1986.
- OAKLAND, John S. and FOLLOWELL, Roy F. **Statistical Process Control- A Practical Guide**, Heinemann Professional Publishing Ltd.Co., 1990.
- ÖZEVREN, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayın, 1.baskı, İstanbul, 1997.
- Radikal Gazetesi, Kalite Eki, 21 Kasım 2000.
- REINMANN, Curt W. “The Baldrige Award: Leading te Way in Quality Initiatives”, **Quality Progress**, July 1989.
- SEZER, Zeynep. “Türk Sanayi’nin Kalite Ödüllerine Yaklaşımı” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1997.
- SAVAŞ, Bülent. “Mükemmelliğin Rehberi Olabilmek” **ISO Dergisi**, Aralık 1997, Yıl: 32, Sayı: 381
- ŞİMŞEK, Muhittin. “Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Mart 2000 , Yıl: 38, Sayı:459, Ankara.
- TANYEL,Ferruh. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerimizde ISO 9000 Uygulamaları**. KOSGEB Yayını, Ankara, 2001.

TAVMERGEN, İge Pınar. “Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Küçük Ölçekli İşletmelerde Uygulamalar”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Haziran 1998 , Yıl: 37, Sayı:438, Ankara

TS EN 9001-2000 Kalite Yönetimi Sistemleri Standardı, Mütalaa,2001

TSUTSUMİ, Shimya. “Kalitede Başarı Esasları” **İSO Dergisi**, Aralık 1997, Yıl: 32, Sayı: 381.

TÜSİAD- KalDer Kalite Ödülü El Kitabı

WALTON, M. **The Deming Manangement Metod**, Publishing Group Newyork,1986.

YALÇIN,İbrahim. ŞAMILOĞLU, Famil. DEMİREL, Yavuz. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Nisan 2000, Yıl: 39, Sayı:460, Ankara.

<http://class.et.byu.edu/mfg340/qualityreports/14points/point7.html>

<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/quality/circles.html>

<http://www.eagle.ca/~mikehick/quality.html>

<http://www.qualitysolutions.ca/kaizen.htm>

<http://www.qualitysolutions.ca/tqm.htm>

http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfqs.htm

KALİTE ÖDÜLLERİNİN ÖNEMİNE İLİŞKİN ALGILARI BETİMLEME ANKETİ

Sayın Yetkili,

Üniversitemiz yüksek lisans öğrencilerinden Emine TURHAN, Toplam Kalite Modeli'nin sanayi işletmelerinde yaygınlaşması ve gelişmesine yardımcı olmak amacıyla verilen KALİTE ÖDÜLLERİ konusunda bir araştırma yapmaktadır. İşletmenize ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve toplanan veriler toplu halde analiz edildikten sonra yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bu çalışmanın sonuçları daha sonra bildiri veya makale halinde de yayımlanacaktır.

Bu anketin kuruluşunuzdaki öncelikle Kalite Güvenci Bölümü, Teknik Müdürlük veya İmalat Bölümü tarafından yanıtlanması uygun olacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak, ilişikteki anketi yanıtlayacağınızı ve en geç iki hafta içinde iade edeceğinizi ümit eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Göstereceğiniz özen ve ayıracağınız kıymetli zamanınızdan ötürü şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Yrd.Doç.Dr.Fatih KARCIOĞLU
Atatürk Üniversitesi
İkt.İd.Bil.Fak.
Öğretim Üyesi

Emine TURHAN
Atatürk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enst.
Y.Lisans Öğrencisi

Bu anketi yanıtladıktan sonra lütfen aşağıdaki posta adresine veya e-mail adresine gönderiniz ya da fakslayınız.

Emine TURHAN
Posta Adresi : KOSGEB Trabzon KÜGEM Müdürlüğü
Fatih Küçük Sanayi Sitesi
Sosyal Hizmet Binası Kat: 3
61100 Değirmendere/ TRABZON
Email : eturhan@kosgeb.gov.tr
ceren_t_2@yahoo.com
leones75@hotmail.com

Tel : (462) 325 70 07- 08 Faks : (462) 325 57 80

1- İşletmenizde üretilen başlıca ürün ve / veya hizmetler nelerdir?

- () Makine
- () Kimya
- () Tekstil
- () Metal
- () Diğer (İnşaat, elektrik, gıda, medikal, petrol ürün., hizmet)

2- İşletmenizin yıllık cirosu ne kadardır?

- ☐ < 500 Milyar
- ☐ 501 Milyar - 1 Trilyon arası
- ☐ 1 Trilyon - 5 Trilyon arası
- ☐ > 5 Trilyon

3- İşletmenizde çalışan personel sayısı ne kadardır?

- ☐ 1 Kişi - 49 Kişi
- ☐ 50 Kişi - 149 Kişi
- ☐ >150 Kişi

4- İşletmenizin ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi Belgesi var mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Başvuru aşamasında.

5- İşletmeniz hangi pazara hitap etmektedir?

- ☐ İç Pazar
- ☐ Dış Pazar
- ☐ Her ikisi de

6- Kalitenin tanımı için en uygun ifade hangisidir? İşaretleyiniz.

- ☐ Spesifikasyonlara uygunluk
- ☐ Müşterilerin beklentilerini karşılama
- ☐ Müşteri, çalışan ve toplum ihtiyaçlarını karşılama

7- Kalite Ödülleri'nin yaklaşımı ne olmalıdır? İşaretleyiniz.

- ☐ Kalite kontrolün ve istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin kullanılması yoluyla kalitenin ve kalite güvencesi sisteminin geliştirilmesi.
- ☐ Toplam Kalite Yönetimi uygulamasıyla rekabetin ve müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi.
- ☐ Toplam Kalite Yönetimi'ndeki mükemmellik kavramı üzerinden toplumsal gelişmenin sağlanması.

8- Şirketinizin politika ve stratejilerinin oluşturulmasında esas alınan temel kavram hangisidir?

- ☐ Sayısal veriler
- ☐ Rekabet
- ☐ Toplam Kalite Yönetimi

9- Kalite Ödüllerinin katkıları ile ilgili olarak, aşağıda verilen ifadelerden katıldığınızı işaretleyiniz.

- ☐ Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve uygulamasının yerleşmesine katkıda bulunur.
- ☐ Rekabetin güçlenmesine katkıda bulunur
- ☐ Müşteri tatminini sağlar
- ☐ Çalışanların tatminini sağlar
- ☐ Topluma fayda sağlar
- ☐ Kalite kontrolü yerleştirir
- ☐ Kalitenin sürekli gelişmesini sağlar

10- İşletmenizdeki üst yönetimin, aşağıda sıralanan özelliklerden hangilerine sahip olduğunu düşünüyorsunuz?

- ☐ Kalite ve kalite kontrole ilişkin politikaları hayata geçirmiştir.
- ☐ İşletmenizden elde edilen sonuçlara göre planlama yapmaktadır.
- ☐ Kişisel liderlik özelliği mevcuttur ve yaratıcılığı da teşvik etmektedir.
- ☐ Belirgin kalite hedeflerini ortaya koymuştur.
- ☐ Toplam kalite yönetiminde yer almakta ve uygun kaynak ve yardım sağlamaktadır.
- ☐ Sürekli iyileştirme için toplam kalite yönetimini temel almaktadır.

11- Şirketinizin faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi için organizasyonda önemli gördüğünüz faktörler hangileridir, işaretleyiniz.

- ☐ Bireyler arası kesin bir sorumluluk ayrımı
- ☐ Bölümler arası sorumluluk ayrımı
- ☐ Birimler arası işbirliği, küme çalışmaları
- ☐ Çalışanların performansı ve değerlendirilmesi
- ☐ Çalışanların katılımının ve tatmininin sağlanması
- ☐ İşe alma, eğitim ve yükselme aşamalarında, çalışanların yetenekleri ve kapasitelerinin göz önüne alınması
- ☐ Çalışanların hedefler üzerindeki görüş birliğinin sağlanması
- ☐ Diğer

12- Aşağıda belirtilen konulardan hangileri eğitim programlarınızda yer almakta veya yer alması düşünülmektedir?

- () Kalite kontrol ve istatistiksel kontroller
- () Yan sanayi ve dış kuruluşlar için eğitim programları
- () Mesleki eğitim, hizmet içi eğitim
- () Kalite güvencesi ve bağlı konular
- () Gerekli görülen değişik konular
- () Diğer

13- Size göre Kalite Ödülü kriterlerinden “Girdi” olarak ele alınması gerekenler hangileridir? Aşağıda verilen kriterlerden önemli gördüğünüz ilk 5’ini işaretleyiniz.

- () Liderlik (üst yönetimin liderlik özelliği)
- () Politika ve stratejiler
- () Çalışanların yönetimi
- () İnsan kaynakları ve diğer kaynaklar
- () Bilgi toplama ve iletişim
- () Stratejik kalite planlama
- () Gelecekle ilgili planlar
- () Diğer

14- Prosesleriniz sırasında dikkate aldığınız kriterler nelerdir? Aşağıda verilen kriterlerden önemli gördüğünüz ilk 5’ini işaretleyiniz.

- () Standardizasyon
- () Önemli sorun ve konuların analizini yapma
- () Kalite maliyetleri ve verimlilik gibi konularda kontrol
- () Kalite güvence sistemi
- () Kalite kontrol eğitimi
- () Proses kontrol ve iyileştirme metotları
- () Proses kalitesinin yönetimi

15- Şirketinizde elde edilen sonuçlarda, aşağıda verilenlerden hangileri değerlendirmeye alınmaktadır? Ele alınan kriterleri işaretleyiniz.

- () Kalite, servis verebilme, teslim tarihi, maliyet gibi konularda elde edilen başarı,
- () Öngörülen hedeflere ulaşma
- () Müşteri tatmini, müşteri beklentilerine cevap verme

- () Çalışanların tatmini
 () Şirket imajı (toplum üzerinde etki)
 () Mali ve mali olmayan iş sonuçları

16- Bu anketin sonuçlarının özet halinde tarafınıza gönderilmesini ister misiniz?

() Evet

() Hayır

Adınız, Soyadınız :
 Ünvanınız :
 Kuruluşun Adı :
 Kuruluşun Adresi :

 Telefon :
 Faks :
 Email :

*** TEŞEKKÜRLER ***

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Trabzon’ da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Trabzon’ da tamamladı. 1992-1996 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’ nü, bölüm 4. olarak tamamladı. 1997 yılında yine KTÜ’ de yüksek lisans eğitimine başladı. Yüksek lisans devam ederken Aralık 1997’de KOSGEB Erzurum KÜGEM’ de Uzman Yardımcısı olarak görev yapmaya başladı.Sırasıyla “Teknoloji Yönetimi ve Ar-Ge Teşviklerinden Yararlanma Yordamı”, “TS ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, “Toplam Kalite Yönetimi”, “İstatistiksel Proses Kontrol”, “Kalite Sistem Dokümantasyonu”, “Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri”, “CE Markalama”, “Dış Ticaret”, “HACCP Principles Course”, “ISO 9000 Baş Denetçi”, “Hizmet Endüstrilerinde Anket Uygulamaları, Değerlendirilmesi, Anket Güvenilirliği ve Anket Tasarımı (SPSS)”, “9. Kalite Kongresi (TKY ve Kamu Sektörü)”, “ISO 9000: 2000 Revizyonu Tetkikçi Geçişi”, “Temel Finans Bilgileri-Genel Mali Bilgiler”, “Mali Tabloların Düzenlenmesi-Uzun Süreli Yatırım Kararları ve Teşvik Mevzuatı”, “Mali Tabloların Analizi ve Kontrolü-Alternatif Finansman Kaynakları ve Yeni Finansal Araçlar”, “Maliyet Analizi-Alternatif Finansman İmkânı Olarak Halka Açılma ve Firma Değerinin Tespit Edilmesi” konularında eğitimler aldı.

Halen Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii’ ye hizmet veren KOSGEB Trabzon KÜGEM Müdürlüğü’nde Kalite Sorumlusu olarak görev yapmaktadır.

Emine TURHAN