NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EGİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE GÜVENLİK KUVVETLERİ ORDUDONATIM DÖRDÜNCÜ KADEME KOMUTANLIGINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANMA SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Öcal DALLI

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Erdal GÜRYAY

Lefkoşa - 2003

NEAR EAST UNIVERSITY
usRAR'<
1988 - LEFKOŞA

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Öcal DALLI tarafından hazırlanan "Toplam Kalite Yönetimi ve Güvenlik Kuvvetleri Ordudonatım Dördüncü Kademe Komutanlığında Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Seviyesinin Belirlenmesi" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Levent Köke~~ .....

Üye : Prof. Dr. Hüseyin Gökçekuş .....~ ~ .....

Üye : Doç. Dr. Hahl Aytekin .....~ıç;; ~ A .....

Üye : Doç. Dr. Aydın Ankay ..... ·fa·.4 .....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Erdal Güryay .....

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

..'lr. ..ı.o.6...l 2003.

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Pehlivan

Enstitü Müdür Yardımcısı

ÖZET

Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve bir organizasyonda TKY modeline geçiş çalışmalarının aşamaları açıklanmaya çalışılmıştır.

İlk olarak kalite kültürünün temelini oluşturan kalite kavramlarının tanımları, kalitenin tarihsel gelişimi ve yönetimi, TKY ve Kalite Güvence Sistemleri (KGS) ile ilgili tanımlar, açıklamalar, temel prensip ve özellikler ile karşılaştırmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Toplam Kalite işletmenin genel müdüründen işçisine kadar tüm personelin, kalitenin elde edilmesine katılması, dışarıdan gelen ürün ve hizmetlerin, ilgili kuruluş içindeki üretim ve mal sahibine tesliminden sonraki işlemler sırasında, kalitenin sağlanması, satış sonrası bakım aşamaları süresince kalitenin güvence altına alınması, kuruluş performansının iyileştirilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar.

TKY modeli ise uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim felsefesidir.

TKY felsefesinin dayandığı temel nokta organizasyon içindeki bütün çalışanların katılımı ile sürekli iyileştirme ve gelişme sağlayarak, "Müşteri Memnuniyeti" ortak hedefine yönelmektir. TKY kısaca bir düşünce devrimi ve mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır.

Güvenlik Kuvvetleri Ordudonatım IV'ncü Kademe Komutanlığı'nda TKY'nin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli olan yönetim ve organizasyon yapı özellikleri ile TKY'nin uygulanma seviyesi yönetici ve çalışanlara yöneltilen görüşme soruları ve uygulanan anketle belirlenmeye çalışılmış ve elde edilen bulgular TKY'nin temel özelliklerine uygun olarak değerlendirilerek gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliğinin belirlenmesinde yol gösterici olunmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to explain the Total Quality Management (TQM) and the stages to be passed from an organization in its transition works to TQM model.

Firstly, information is given about the quality concepts definitions serving as fundamental of the quality culture, the historical development and management of quality, the concepts regarding TQM and the Quality Assuarance Systems (QAS), explanations, basic principles, special features and comparisons.

Total Quality administration concerns activities like: participating of the whole personnel, from the Director to the worker, in the process of achieving the quality; providing the necessary quality of the outcoming product's and services, after their production in the relevant organization and the procedures following the delivery to the product owner; controling the guarantee of the product in the service stages after being sold; continuously improving the quality and the performance of the organization.

In the long run the TQM model is a management philosophy based on the satisfaction of the customers, the success, the aquired advantages about its personnel and society, the increase of the quality and the participation of the whole personnel.

The main point the TQM philosophy is based on is that by providing the participation of all workers and the continuous improvement and development inside the organization to achieve its common purpose - "Customer's Satisfaction".

To carry on successfully the TQM in the Security Forces Ordnance 4-th Level Commandership, the needed administration and specific features of the organization's structure and the grade of TQM to be applied were tried to be determined with the help of poll and consultation questions, directed to the managers and workers. Findings, getted as a result and evaluated properly with the TQM's basic features were ment to help us in defining the future activities and arragements' priority.

ÖNSÖZ

Sosyal ve ekonomik yaşamdaki hızlı değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme çağımızda rekabeti artırmıştır. Bu sıkı ve acımasız rekabete karşı kuruluşların geliştirdiği en önemli rekabet stratejilerinden biri de TKY' <lir.

TKY 21. yüzyıla modem bir yönetim sistemi ve felsefesi olarak damgasını vurmuştur. Her alanda mükemmelliğe ulaşmak için uygulanan sistemli bir verimlilik ve performans artırma yaklaşımı olan TKY her tip organizasyonda uygulanabilir.

Bu tez çalışması, Güvenlik Kuvvetleri Ordudonatım Dördüncü Kademe Komutanlığı'nda uygulanan TKY'nin mevcut durumunu, hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıklarını tespit ederek sürekli iyileştirme ve *gelişme* hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve *düzenlemelerin* önceliğini *belirlemek* maksadıyla yapılmıştır.

Tezin hazırlanmasında bilgi ve katkılarından dolayı beni yönlendiren Sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY'a, tez süresinceuygulamalarını incelediğim Ordudonatım Dördüncü Kademe Komutanlığında görevli tüm silah arkadaşlarıma, elinden gelen her türlü yardımı eksik etmeden sabırla çalışmalarıma destek olan çok değerli eşim Gülay'a, birlikte paylaşacağımız· oyun zamanlarını çaldığım kızım Feride ve oğlum YusufDeniz'e içtenlikle teşekkür ederim.

Öcal DALLI

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii

ABSTRACT iv

ÖNSÖZ v

İÇİNDEKİLER vi

KISALTMALAR CETVELİ. x

TABLOLAR CETVELİ. xii

ŞEKİLLER CETVELİ. xiii

GİRİŞ 1

Çalışmanın Amacı ve Önemi 1

Kapsam ve Sınırlılıklar 3

Varsayımlar ve Sayıltı 3

Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar 4

Yöntem ve Veri Toplama Tekniği 6

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ 7

1.1. Kalite Kavramının Kuramsal Temelleri..... 7

1.1.1.Kalitenin Genel Tanımı. 7

1.1.2. Kalite Kontrolün Genel Tanımı. 13

1.1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi 15

1.1.4. Kalite Yönetimi 23

1.2. Toplam Kalite Yönetimi 28

1.2. 1. Toplam Kalitenin Genel Tanımı. 28

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı. 30

1.2.3. Klasik, Bilimsel ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması. 31

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yaradan 35

1.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimine Katkıda Bulunanlar..... 37
1.2.5.1. Dr. William Edwards Deming ve Proses Kontrolü.....37
1.2.5.2. Joseph M. Juran ve Kalite Yönetimi.....45
1.2.5.3. Dr. Armand V. Fiegenbaum ve Toplam Kalite Kontrol..... 48
1.2.5.4. Philip B. Crosby ve Sıfır Hata..... 50
1.2.5.5. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri..... 52
1.2.5.6. Masaaki Imai ve Sürekli Gelişme (Kaizen).....53
1.2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Bir Sistem Olarak Özellikleri ve Temel Unsurları..... 54
1.2.6.1. Kalitenin Önceliği..... 54
1.2.6.2. Tüketiciye Yönelme (Müşteri Odaklılık)..... 56
1.2.6.3. Süreç Odaklılık..... 57
1.2.6.4. Sürekli İyileştirme (Kaizen).....59
1.2.6.5. Olgu ve Verilerle İstatistiki Yöntemleri Kullanmak".....63
1.2.6.6. İnsana Saygı ve Katılımcı Yönetim.....63
1.2.6.7. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu..... 65
1.2.6.8. Tedarikçi Yönetimi.....68
1.2.6.9. Vizyon, Misyon ve Kalite Politikalarının Oluşturulması.....69
1.2.6.10. Çalışanların Eğitimi..... 72
1.2.6.11. Çalışanların Motivasyonu..... 73
1.2.6.12. Yaratıcı Düşünme..... 75
1.2.6.13. İletişim..... 75
1.2.7. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Organizasyonu..... 77
1.2.8. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Karşılaşılan Sorunlar..... 91

1.3. Kalite Güvence Sistemleri..... 94
1.3.1. Kalite Güvencesinin Genel Tanımı.....94
1.3.2. Kalite Güvence Belgesine İhtiyaç Duyulma Nedenleri..... 95
1.3.3. ISO 9000 Standartlarının Açıklanması..... 98
1.3.4. Kalite Güvencesi İçin NATO Politikası..... 104

I.3.5. AQAP Standartlarının Açıklanması. 106
I.3.6. ISO 9000 Standartları ile AQAP Standartlarının Karşılaştırılması. .. 116
I.3.7. ISO 9000 ile Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması. 118

IL ORDUDONATIM DÖRDÜNCÜ KADEME KOMUTANLIGINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANMA SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ. 120

II. l. Ordudonatım Dördüncü Kademe Komutanlığının Tanıtılması 120
11.1.1. Kademe Komutanlığının Tarihçesi 120
11.1.2. Kademe Komutanlığının Görev ve Sorumlulukları 1,21
11.1. 3. Kademe Komutanlığının Ana Organizasyon Yapısı.. 122

II.2. Ordudonatım Dördüncü Kademe Komutanlığında Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarılı Bir Şekilde Sürdürülebilmesi İçin Gerekli Olan Yönetim ve Organizasyon Yapı Özellikleri ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Seviyesinin Belirlenmesi 122

IL 2.1. Araştırmanın Amacı. 122
II.2.2. Araştırmanın Yöntemi 123
11.2.3. Araştırmanın Kapsamı. 124
11.2.4. Araştırmanın Değerlendirilmesi 125
11.2.4.1.Genel Kavramların Değerlendirilmesi 126
II.2.4.2. Stratejik Kavramların Değerlendirilmesi 131
11.2.4.3.Organizasyon Yapı Özelliklerinin Değerlendirilmesi 142
11.2.4.4.Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi 152
11.2.4.5.Çalışanları Motive Edici Faaliyetlerin Değerlendirilmesi .. 161
11.2.4.6İletişim Sisteminin Değerlendirilmesi 174
11.2.4.7. Müşteri İlişkilerinin Değerlendirilmesi 180
II.2.4.8. Tedarikçi İlişkilerinin Değerlendirilmesi. 183
11.2.4.9.Yaratıcılık Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi 187
11.2.4.10. Yönetime Katılım Uygulamalarının Değerlendirilmesi 192
11.2.4.11.Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. 201

III. SONUÇ VE ÖNERİLER 216

III.1. Sonuçlar 216

III.2. Öneriler 229

KAYNAKÇA 241

EKLER 245

EK-1 : Yönetim Ve Organizasyon Yapı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Anket. 245

EK-2: Organizasyon Yapısının Mevcut Durumunu Belirlemeye Yönelik Görüşme Soruları 252

EK-3 : İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Mevcut Durumunu Belirlemeye Yönelik Görüşme Soruları 259

EK-4: Müşteri Hizmetlerinin Mevcut Durumunu Belirlemeye Yönelik Görüşme Soruları 262

EK-5 : Tedarikçiler İle İlişkilerinin Mevcut Durumunu Belirlemeye Yönelik Görüşme Soruları 264

EK-6: Eğitim Faaliyetlerinin Mevcut Durumunu Belirlemeye Yönelik Görüşme Soruları. 267

EK-7 : Tez Çalışması İçin Güv.K.K.lığınca Verilen Müsaade Yazısı 272

KISALTMALAR CETVELİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASQC	: Avrupa Kalite Kontrol Derneği
AT	: Avrupa Topluluğu
AQAP	: NATO Müttefik Kalite Güvence Yayını
BA	: Ana Bölüm Amiri
DÇ	: Direkt Çalışan
DKGT	: Devlet Kalite Güvence Temsilcisi
EÇ	: Endirekt Çalışan
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
GA	: Grup **/** Kısım Amiri
Güv.K.K.	: Güvenlik Kuvvetleri Komutanlığı
HKG	: Hükümet Kalite Güvencesi
ISO	: Uluslararası Standartlar Örgütü
İ.ö.	: İsadan Önce
JIS	: Japon Endüstriyel Standartları
KE	: Kalite Ekipleri
İKK	: İstatstiki Kalite Kontrol
KGS	: Kalite Güvence Sistemi
KTBK.K.	: Kıbrıs Türk Barış Kuvvetleri Komutanlığı
KK	: Kademe Komutanı
KKÇ-KÇ	: Kalite Kontrol Çemberi-Kalite Çemberi
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
K.Koor.	: Kalite Koordinatörü
KPT	: Kalite Proje Takımı
K.Yür.K.	: Kalite Yürütme Kurulu
K.Yön.K.	: Kalite Yönlendirme Kurulu
MİL-STD	: Askeri Standartlar
MSB	: Milli Savunma Bakanlığı
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
Ord.IV.Kad.K.	: Ordudonatım IV'ncü Kademe Komutanlığı

PDCA	: Planla - Yap - Doğrula - Karar Ver
SKP	: Stratejik Kalite Planlaması
TBV	: Toplam Verimli Bakım
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Tolam Kalite Yönetimi
TP	: Teknik Personel
TS	: Türk Standartları
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
UB	: Ustabaşı
USDA	: Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarı
vb.	: Ve Benzeri

TABLOLAR CETVELİ

Tablo - 1 Kalite Kontrol..... 17
Tablo - 2 Kalite Güvencesi..... 18
Tablo - 3 Kalitenin Tarihsel Gelişimi..... 20
Tablo - 4 Yönetim Yaklaşımları..... 24
Tablo - 5 Yönetimin Evrimi..... 25
Tablo - 6 Kalite Yönetiminin Gelişimi..... 25
Tablo - 7 Kalite Yönetim Stratejilerindeki Değişimler..... 27
Tablo - 8 Kalite Yönetim Yaklaşımı ile Toplam Kaliye Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması..... 31
Tablo - 9 Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması..... 32
Tablo - 10 Süreç Sonuş Kriterleri..... 59
Tablo - 11 Kalite Mesajlarının İletilme Yolları..... 77
Tablo - 12 Kalite Ekipleri..... 88
Tablo - 13 "A", "J" ve "Z" Tıpı Organizasyonlar..... 90
Tablo - 14 ISO 9000 - 9002 - 9003 Standartlarının İçerdiği Ana Maddelerin Birbirine Göre Uygulanabilirliği..... 103
Tablo -15 AQAP Kalite Güvence Sistem Maddeleri ve İlave NATO Gerekleri.... 110
Tablo - 16 ISO 9000 Standartları ile AQAP Standartlarının Karşılaştırılması..... 117
Tablo - 17 AQAP ve ISO Standartları Arasındaki Genel Farklar..... 118
Tablo - 18 ISO 9000 ile TKT'nin Karşılaştırılması..... 119
Tablo - 19 Ankete Katılan Personel Durumu..... 125
Tablo - 20 Kademenin Yıllara Göre Personel Mevcudu..... 143
Tablo - 21 Kademe Personelinin Ögrenim Düzeyleri..... 153
Tablo - 22 Kademe Personelinin Aldığı Eğitimler..... 154

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil - 1 Kalitenin İki Boyutu.....10
Şekil - 2 Çarvin'in Kalite Tanımının Sekiz Boyutu.....12
Şekil - 3 Kontrol Fonksiyonunun Gelişimi.....21
Şekil- 4 Kalite Yönetiminin Dört Aşaması.....22
Şekil - 5 Toplam Kalitemi.....29
Şekil - 6 Deming Döngüsü..... 44
Şekil - 7 Juran'ın Spirali.....46
Şekil - 8 Kalite Buzdağı Yaklaşımı.....58
Şekil - 9 Batı Tarzı Gelişme.....60
Şekil - 10 Japon Tarzı Gelişme.....60
Şekil - 11 Sürekli Gelişme Döngüsü.....61
Şekil -12 TKY Organizasyon Yapısı.....78
Şekil - 13 Kalite Fonksiyonu.....96
Şekil- 14 Kademenin Ana Organizasyon Yapısı.....122

eff

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Bu çalışma ile TKY ve Eylül 2000 tarihinde TKY uygulamasına başlanan Güvenlik Kuvvetleri Ordudonatım IV'ncü Kademe Komutanlığı (Ord.lV.Kad.K.)'nda TKY'nin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli olan yönetim ve organizasyon yapı özellikleri ile TKY kapsamına giren faaliyetlerin uygulanma seviyesinin mevcut durumu ile hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıklarının belirlenerek TKY'nin en önemli unsurlarından biri olan sürekli iyileştirme ve gelişme hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliğinin belirlemesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Organizasyonlarda başarının ardındaki en önemli faktör olan yönetim, çağdaş anlamıyla sanayinin oluşmasıyla birlikte bir bilim olarak kabul görmüş ve belirli ilkeler doğrultusunda icra edilmeye başlanmıştır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ortaya çıktığı 19. yüzyılın sonlarından bugüne kadar bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler iletişim ve ulaşım imkanlarını artırmış, bunun doğal sonucu olarak sınır ve mesafe kavramı adeta yok olmuş, üretilen mal ve hizmetler tüm dünya pazarına sunulur hale gelmiştir.

Hızla değişen ve gelişen ekonomik hayat rekabet koşullarını acımasız hale getirmiş; kalite, mal ve hizmetin en belirleyici unsuru olmuştur. Böylelikle organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayarak hayatta kalabilmesinin en önemli unsuru olan başarılı ve etkin bir yönetimin önemi daha da artmıştır.

Yönetimde mükemmelliğe sistemli yaklaşım arayışları 21. yüzyıla çağdaş bir yönetim sistemi olarak damgasını vuran TKY'ni ortaya çıkarmıştır.

Dünyada yeni bir yönetim anlayışı olarak kabul gören TKY, başlangıçta Japonya, Kore gibi gelenekleri güçlü ülkeler.tarafından sıkı rekabet koşullarına karşı en önemli rekabet stratejisi olarak geliştirilmiş ve zamanla tüm dünya ülkelerinde her türlü organizasyon tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Uzun vadede, müşterilerin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplumun bütünü için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim sistemi olan TKY günümüzde toplumsal hayatın her aşamasında en geçerli yönetim sistemidir.

Son yıllarda dünyadaki gelişmelere paralel olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC)'nde de TKY konusunda yoğun çalışmalar yapılmaktadır.

Varoluş ve dünya pazarında tanınma kavgası veren KKTC'ndeki organizasyonların kalite olgusunun önemini kavrayarak ISO 9000 tipi belge alma ve TKY sistemi uygulama çalışmaları KKTC'nde kaliteli yaşam kültürünün gelişmesi için umut verici bir göstergedir.

KKTC'nde TKY sisteminin öncü kuruluşu olan Güvenlik Kuvvetleri Komutanlığı (Güv.K.K.)'na bağlı askeri bir fabrika olarak faaliyet gösteren Ord.IV.Kad.K.lığında da Eylül 2000 tarihinden itibaren TKY sistemi uygulanmaktadır.

ABD Ordusu 1990'lardan itibaren TKY sistemini uygulayarak bir yandan küçülmüş, bir yandan da insan kalitesini ve teknik kapasitesini artırmıştır (Güv.K.K., 2000 : 6). TKY sistemi 1997 yılından itibaren TSK'nde de başarı ile uygulanmaktadır (Genelkurmay Başkanlığı, 1998 :1). Güney Kıbrıs Rum Yönetimi Rum Milli Muhafız Ordusunda TKY sisteminin uygulanmasıyla ilgili resmi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

Bu çalışma ile bir nevi TKY Rehberi oluşturulup, TKY'ni başarılı bir şekilde sürdürmek isteyen askeri kurumlara ışık tutulmaya ve Ord.IV.Kad.K.lığında yapılan

Çalışma sonucunda tespit edilen noksan ve hatalı uygulamalar, hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıkları ve bunların çözüm önerileri anlatılarak sürekli iyileştirme ve gelişme hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliğinin belirlenmesinde yol gösterici olunmaya çalışılmıştır.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu çalışmada kalite kavramının temelleri, TKY ve KGS ile ilgili kavramlar ile Ord.IV.Kad.K.lığında TKY uygulaması araştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde Ord.lV.Kad.K.lığının yönetim ve organizasyon yapı özellikleri ile TKY kapsamına giren faaliyetlerin uygulanma seviyesinin mevcut durumu, noksan ve hatalı uygulamalar ile hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıkları belirlenerek bunların çözüm önerileri verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümü Nisan 2003 tarihinde yapılmış olup Ord.IV.Kad.K.lığı ve burada görev yapan çalışanları kapsamaktadır. Kapsam ve sınırlılıklarla ilgili ayrıntılı bilgi çalışmanın uygulama bölümünde verilmiştir.

Varsayımlar ve Sayıltı

Güv.K.K.lığında TKY sisteminin uygulanmasındaki amaç; sürekli iyileştirme ve gelişme sağlayarak ilave kaynağa ihtiyaç duymadan, mevcut kadro ve teşkilat yapısı içerisinde yönetim kalitesini artırmak, faaliyetlerde verimliliği artırarak kaynak tasarrufu sağlamak, personelin kendisini sistemin bir parçası olarak görmesini ve yaptığı işi benimsemesini sağlamak, ast kademelerin potansiyel yaratıcılıklarından yararlanmak, her türlü hizmetin kalitesini artırarak personeli tatmin etmek, moral ve motivasyonu geliştirmektir.

TKY'ni başarılı bir şekilde sürdürerek yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmak için, TKY'ıiin temel prensip ve özellikleri yönetimin her aşamasında uygulanmalı ve kurumun tüm fertlerinde kalite kültürü oluşturulmalıdır.

Bunu yapabilmek için de sürekli olarak mevcut durumu analiz etmek, algılama ve uygulama farklılıklarını tespit ederek, üst yönetimin liderliğinde, tüm çalışanların katılımı ile oluşturulacak bir kalite kültürü ile sürekli iyileştirme ve gelişme hedefi doğrultusunda gelecekteki faaliyet ve düzenlemeleri sürdürmek gerekmektedir.

TKY'ni uygulamaya başlayan kuruluşlarda TKY'nin üst seviyede benimsenerek uygulanmaya çalışıldığı; ancak uygulamada bazı tereddütler olduğu TKY konusunda yapılan toplantılar ve uygulanan anketlerle tespit edilmektedir.

Çalışmanın uygulama bölümündeki ankete katılan 112 personelin vermiş olduğu cevaplar doğru olarak kabul edilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

KKTC'ndeki askeri bakım kademeleri incelendiğinde "Kademe Komutanlıklarında ·TKY". ile ilgili araştırmaya rastlanmamıştır. Askeri kurumlarda ise bir tek çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmanın özeti aşağıda açıklanmıştır.

Güv.K.K.lığınca, Temmuz 2000 tarihinde personelin TKY bilgi düzeyini belirlemek, Kalite Proje Takımı (KPT) ve Kalite Çemberi (KÇ) gibi ekip çalışmalarına katılımın gönüllülük oranını belirlemek ve hangi konularda KPT ve KÇ kurulması istendiğini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır (Güv.K.K., 2000a).

Anket Güv.K.K.lığında görev yapan personele uygulanmıştır. Uygulanan ankete kaç personelin katıldığı belirtilmemekle birlikte elde edilen bulgular ışığında personelin kalite bilincini artırmak maksadıyla TKY Eğitim Broşürü, Kalite Çemberi El Kitabı ve TKY uygulama emirleri yayımlanmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Türkiye Cumhuriyeti (TC)'ndeki askeri bakım kademeleri incelendiğinde "Kademe Komutanlıklarında TKY" ile ilgili birçok araştırmaya rastlanmıştır. Fakat

araştırmaların "Yüksek Lisans Tezi" kapsamında yapıldığı ve TKY uygulama ecî ile elde edilen iyileştirmeleri kapsadığı belirlenmiştir.

TKY uygulanma seviyesinin belirlenmesi ve sürekli iyileştirme ve gelişme apsamında öneriler içeren araştırmaları ise Kademe Komutanlıkları dışındaki askeri umlar$ yapılmıştır. Bu araştırmaların özeti aşağıda açıklanmıştır.

Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı'nda yapılan bir araştırmada; 1997-1999 ılları arasında TKY'nin uygulanması sonucunda TKY'ne yönelik olarak ortaya çıkan güçlükler ve alınan dersler tespit edilerek TKY eğitim ve tanıtımının nasıl yapılacağı, faydalı örnekleri ve iki yıllık uygulamaları kapsayan faaliyet programı ortaya konulmuştur (Akşit, 1999).

Akşit bu araştırmasında TKY konusundaki eğitimin yeterli seviyede ve gerekli olan konularda alınmaması, eğitimin tüm personele verilmemesi, üst yönetimin TKY konusundaki kararlılığını ortaya koymaması nedeniyle TKY sürecinde hedeflenen başarının sağlanamadığını tespit etmiştir. Aynca vizyon, stratejik hedef ve alt hedeflerin belirlenmemesi nedeniyle TKY sisteminin başarısızlığa uğradığını belirlemiştir.

dl

Akşit araştırmasında özellikle TKY'nin bir araç olarak kullanılmayıp amaç hale getirilmesinin ve gelişmelere yönelik veri tabanlarının oluşturulmamasının TKY sisteminde başarısızlığa neden olduğunu ortaya koymuştur.

Genelkurmay Başkanlığı tarafından ilki 1996 tarihinde olmak üzere Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) mensuplarını kapsayan TKY sistemine yönelik birçok anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen bulgular ışığında TSK'nde TKY uygulamasından arzu edilen verimin alınabilmesi maksadıyla direktifler yayımlanmıştır (Genelkurmay Başkanlığı, 1997- 1998- 1999).

"Gizlilik" prensibi uyarınca anılan direktiflerin içeriğine burada yer verilmemiştir.

Yöntem

Çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması yapılarak kalite kültürünün temelini oluşturan kalite kavramlarının kuramsal tanımları, kalitenin tarihsel gelişimi ve yönetimi, TKY ve KGS ile ilgili tanımlar, açıklamalar, temel prensip ve özellikler ile karşılaştırmalar incelenerek bir nevi TKY Rehberi oluşturulup, TKY'ni başarılı bir şekilde sürdürmek isteyen askeri kurumlara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Ord.IV.Kad.K.'lığında Eylül 2000 tarihinde uygulanmaya başlanan TKY'nin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli olan yönetim ve organizasyon yapı özellikleri ile TKY'nin uygulanma seviyesi veri toplama tekniğinde açıklanan anket ve görüşme soruları ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yapılan araştırma sonucunda tespit edilen noksan ve hatalı uygulamalar, hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıkları ve bunların çözüm önerileri anlatılarak sürekli iyileştirme ve gelişme hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliğinin belirlenmesinde yol gösterici olunmaya çalışılmıştır.

Veri Toplama Tekniği

Ord.IV.Kad.K.lığının yönetim ve organizasyon yapı özellikleri ile TKY kapsamına giren faaliyetlerin uygulanma seviyesini ve hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıklarını belirlemek amacıyla Ek-1'deki anket ve Ek-2, 3, 4, 5 ve 6'daki,görüşme sorulan ile bilgi toplanmıştır.

Görüşme sorulan ve anketteki ifadeler, başarılı bir TKY'nin uygulanması için gerekli olan ve çalışmanın birinci bölümünde açıklanan TKY temel prensip ve özellikleri dikkate alınarak Kovancı'nın (Kovancı. 2001: 461-483) örnek anket uygulamalarından faydalanılarak oluşturulmuştur. Veri toplama tekniğiyle ilgili ayrıntılı bilgi çalışmanın uygulama bölümünde verilmiştir.

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ

1.1. Kalite Kavramının Kuramsal Temelleri

Günümüzün modem yönetim sistemi olan TKY'ni incelemeden önce TKY ile yakından ilgisi bulunan kalite kavramları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.1. Kalitenin Genel Tanımı

Günümüzde kalite kelimesi gerek işletmeler gerekse tüketiciler tarafından sıkça kullanılmaktadır.

Kalite ile ilgili birçok tanım ve tarif bulunmaktadır.

Dünya çapındaki kalite kuruluşları tarafından yapılan kalite tanımları şöyledir (Bozkurt, 1999: 4);

Uluslararası Standartlar Organizasyonu-ISO 8402'ye göre kalite; "Bir ürünün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçların karşılanma kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır."

Avrupa Kalite Kontrol Derneği- ASQC'ya göre kalite; "Bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür."

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC'ya göre kalite; "Bir mal ya da hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir."

Japon Endüstriyel Standartları-JIS'e göre kalite; "Ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinimlerine yanıt veren bir üretim sistemidir" (Soylu, 1998 : 150).

Türkiye Cumhuriyeti Milli Savunma Bakanlığı (MSB) Kalite Yönetim Daire Başkanlığı'na göre kalite; "Müşteri memnuniyetidir. İlk defada, zamanında ve sürekli plana, şartlara uygunluğudur" (MSB, 2003: 3).

Kişisel tanımlamalardan en fazla kullanılan birkaç tanesi ise şunlardır (Efil, 1999: 7);

Philip B. CROSBY'ye göre kalite; "Şartlara uygunluktur."

Dr. Kaoru ISHIKA WA'ya göre kalite; "Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir."

Dr. Josph M. JURAN' a göre kalite; "Kusursuzluk arayışına sistemli, bir yaklaşımdır." "Amaca (kullanıma) uygunluk derecesidir"(Kovancı, 2002: 2).

Kalite; bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Bir başka deyişle ürün veya hizmetin müşteriyi tatmin etmesi, müşteri hizmetlerini karşılamasıdır (Efil, 1999: 127).

Kalite, ürün veya hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılama yeteneğidir. Her türlü hatadan uzak bir üründür (Soylu, 1998: 150).

Kalite kelimesi, kullanım yerine göre değişik anlamlar ifade edebilir. Genellikle, birçok kişiye göre kalite; "pahalı", "lüks", "az bulunur", "üstün nitelikte" ve benzeri kavramlarla eş anlamdadır.

Görüleceği gibi kalite, müşterinin anlayışlarına bağlıdır ve geniş bir tanımlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu durumda kaliteyi şöyle tanımlayabiliriz; Kalite, müşterinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir (Kovancı, 2002: 3).

Teknik formasyondaki kişilere göre ise kalite, "standartlara uygunlukla" özdeştir. Tek bir cümle ile açıklandığında; kalite, istenen özelliklere uygunluktur.

Dikkat edilecek olunursa bu ifade iki ögeden oluşur;

1) İstenen özellikler,

2) Bu özelliklere uygunluk.

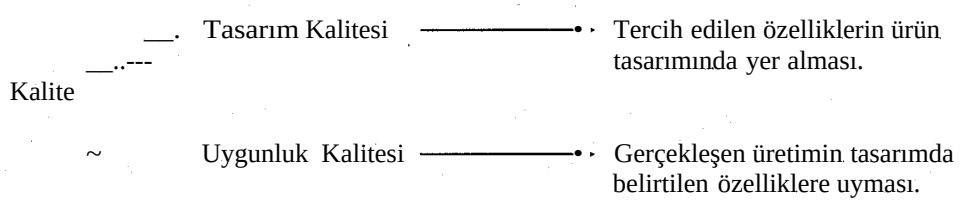
Bir ürün ya da hizmetin istenilen özelliklere sahip olması, tasarım kalitesi ile ilgilidir. Örneğin bir otomobilin vitesinin düz ya da otomatik olması, bir tasarım konusudur. Aynı otomobilin döşemesinin deri ya da plastik olması da yine bir tasarım konusudur. Benzer şekilde bir kol saatinin kayışı; plastik, deri, çelik ya da altın olabilir.

Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir.

Yukarıda sözü edilen otomatik vitesli oto, 30, 60, 90 ve 120 km/saat düzeyindeki hızlarda kendiliğinden vites değiştiriyorsa uygunluk kalitesi "mükemmel"dir.

Değilse (uygunluk), kalitesi düşük demektir. Kısaca özetlemek gerekirse, kalite:

1) Tasarım Kalitesi,
2) Uygunluk kalitesi olarak iki bileşenden oluşur (Kavrakoğlu, 1996: 13-14).



Şekil - 1 Kalitenin İki Boyutu

Görüldüğü gibi herkesin uzlaşabileceği bir kalite tanımı yapmak zordur. Tanımların bir kısmı işletmecilerin beklentilerine, ürün ya da hizmetin özelliklerine yönelik iken bir kısmı da müşterinin beklentilerine yöneliktir. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Bir ürün veya hizmet için pekçok kalite boyutu belirlenebilir. Bunların en önemlileri "gerçek kalite karakteristiği ve ikame kalite karakteristiği"dir (Özevren, 2000: 66).

Gerçek kalite karakteristiği, müşterilerin, o üründen bekledikleri temel kriterdir. Örneğin, Ishikawa'nın belirttiği gibi, gazete kağıdının gerçek kalite karakteristiği, kağıdın rotatiften geçerken yırtılmamasıdır. Bunu tanımlayacak kağıdın kalınlığı veya birinci hamur olması gibi diğer kriterler ise ikame kalite karakteristiklerini oluşturur. Yazın hayatında kalite boyutlarının en önde geleni olan "performans", gerçek kalite karakteristiği, "özellikler" ise ikame kalite karakteristiğidir (Özevren, 2000: 66).

Farklı kalite bakış açılarını biraraya getiren Carvin'in yeni kalite tanımı aşağıdaki sekiz ayrı boyutta ifade edilmektedir (Efil, 1999: 14-15)

1. Performans:

Performans boyutu bir ürünün faaliyet karakteristiklerini ifade etmektedir. (Örneğin televizyonun net, renkli görüntü vermesi gibi.)

2. Özellik:

Özellik, mal veya hizmetin temel fonksiyonlarına ilave olarak taşıdığı ikincil karakteristikleridir. (Örneğin, televizyonun otomatik kanal arama ve hafızasına kaydetmesi.)

3. Güvenilirlik:

Güvenilirlik, bir mal veya hizmetin belirli bir zaman dilimi içinde arızalanması veya bozulmasını ifade etmektedir. Güvenilirlik genellikle ürünün ilk arızalanma süresi ve iki arıza arasındaki süre ile ölçülen kalite boyutudur.

4. Uygunluk:

Uygunluk, ürünün dizayn ve faaliyet karakteristiklerinin önceden oluşturulan standartlara uygunluğudur.

5. Dayanıklılık:

Dayanıklılık bir mal veya hizmetin ekonomik ve teknik olarak ömrünü ifade etmektedir.

6. Servis Kabiliyeti:

Bu boyut satış sonrası hizmetin niteliği, mal veya hizmetin onarılma kolaylığı, hizmetin hızı, firmanın müşterinin şikayetine yaklaşım ve çözüm getirme derecesi gibi konulan kapsamaktadır.

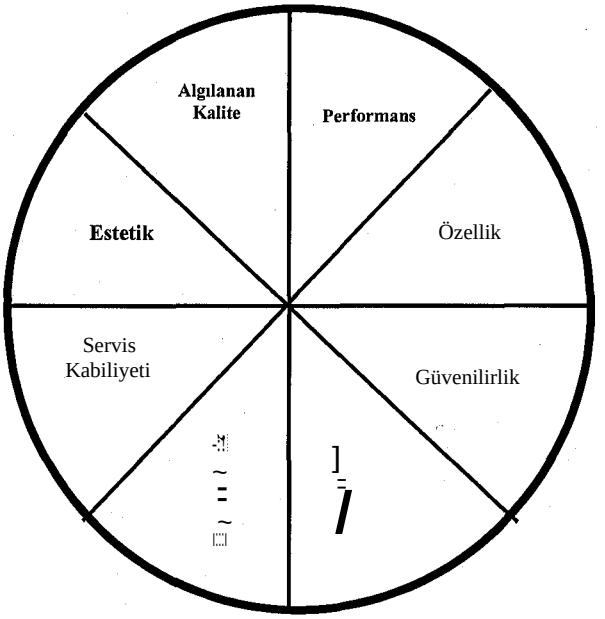
7. Estetik:

Estetik kalite boyutları arasında en subjektif niteliğe sahip olanıdır. Ürünün görünüşü, tadı, yarattığı duygu, kokusu, vb. gibi özellikler bu boyutta ifade edilmektedir.

8. Algılanan kalite:

Müşterinin ürün veya hizmete ilişkin imajı, aldığı bilgiler, reklamlar ve firma imajı bu kapsamda yer almaktadır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan Carvin'in kalite tanımının sekiz boyutu bir şekil üzeride şöyle gösterilebilir.



Şekil - 2 Carvin'in Kalite Tanımının Sekiz Boyutu

1.1.2. Kalite Kontrolün Genel Tanımı

Tüketicileri maliyet, tasarım ve kullanım yönünden tatmin edecek mal ve hizmetlerin tasarlanması, üretilmesi, geliştirilmesi ve satış sonrası bakım hizmetlerinin etkin şekilde yürütülmesi amacıyla girişilen denetsel eylemlerin bütününe kalite kontrolü adı verilir (Şimşek, 1999: 370-371).

ISO 9000 standartları kalite kontrolünü; "Kalite gereklerini yerine getirmek için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir." şeklinde tanımlamıştır (Pişkinoğlu, 1999: 45).

ISO'nagöre kalite kontrolü; "Kaliteyi oluşturmak, korumak, geliştirmek ve üretimi, müşteriyi tatmin edecek en ekonomik seviyede sürdürmek için üretici tarafından uygulanan işlemler dizisidir" şeklinde tanımlamaktadır (Kovancı, 2002: 5).

JIS'na göre kalite kontrol; "Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kalite mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemidir". Modem kalite kontrol istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol şeklinde adlandırılır (Ishıkawa, 1995: 46).

Kalite kontrol süreci, üretim performansı ile ilgili plan ve özelliklerin belirlenmesini, standartlardan sapmaların hesaplanmasını, olumsuz sapmaların düzeltilmesini veya etkilerinin azaltılmasını sağlayacak düzeltici eylemleri ve standartlar arası uyumun sağlanmasını öngörür (Kovancı, 2002: 5).

Karışıklığın önlenmesi amacıyla, kalite kontrolün alt grubu "imalatta kalite kontrol" veya daha geniş açıdan bakıldığında "kuruluş çapında kalite kontrol" gibi farklılığı ifade eden terimlerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir (Efil, 1999: 131).

Bu açıdan buradaki "kontrol" sözü Efıl'e göre "sisteme hakim olmayı, Kovancı 'ya göre ise "neyin yanlış gittiğine bakmak için yapılan denetim, inceleme ve raporlardır" (Efil, 1999: 131, Kovancı, 2002: 5).

Kalite kontrolün birden fazla amacı vardır. Kalitede standardizasyonu sağlamak suretiyle müşterilerin güvenini kazanmak, tüketicilerin gereksinme ve beklentilerini karşılamak, kaynak kullanımında etkinliği sağlamak ve kamuoyunda iyi bir firma imajı yaratıp sürdürmek bu amaçların belli başlılarını oluşturur (Şimşek, 1999: 371).

Yukarıda kısaca özetlenen kalite kontrol sürecinde takip edilmesi gereken belli başlı dört aşama vardır. Bunlar;

I-Üretilen ürünün kalite birimini belirlemek yani ölçme kriterini belirlemek gerekir. Uygun seçilmeyen ya da tespit edilmeyen bir kalite birimi ürünün, kalite ile ilgili bundan sonra yapılacak her türlü ölçümünde yanlış sonuçlar doğmasına neden olacaktır.

2-Ürünlerin belirlenen kriterlere göre (miktar, %, kg, uzunluk vb.) ölçme yöntemlerini belirlemek, meydana gelebilecek hataların kabul edilebilirlik toleranslarını saptamak gerekir.

3- Kaliteyi istatistik olarak incelemek kalite kontrol uygulamasındaki en önemli konudur. İstatistiksel verilerin tutulması ve işlenmesiyle meydana gelen hataların giderilmesi, gizli hataların belirlenmesi ile sağlanabilir. İstatistiksel kalite kontrol tekniklerini uygulamak gerekir.

4- Hataların kesin bir tanımının yapılması, oluşabilecek gizli hataların tespit edilmesi maliyetlerin düşürülmesini sağlayacaktır. Hataların giderilmesi ve gizli hataların ortaya çıkarılması gerekir.

İşletmeler kalite kontrol yaparak ürettiği ürün ya da hizmetlerin kalitesizliğini önlemeye çalışırlar. Artık günümüzdeki işletmeler kalitesiz ürün ya da hizmetin birim maliyetinin işletmeye verdiği zarardan çok kalitesiz ürünün tüketiciler arasında meydana getirdiği tepkinin büyüklüğünün bilincindedirler.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre tatmin olan bir müşteri izlenimlerini ortalama 20 kişiye aktarırken, tatmin olmayan bir müşteri bunu ortalama 40 kişiye duyurmaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 29).

1.1.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite olgusu şüphesiz son zamanlarda ortaya atılmış bir olgu değildir. Kalite kavramı çok eskiden beri bilinmekte ve üzerinde durulmaktaydı. Piramitler gibi dünya şaheserlerinin yapımında, Mimar Sinan'ın eserlerinde, eski sağlık müesseselerinde, Topkapı Sarayı'nda kalite olgusunu açıkça görmekteyiz (Özevren, 1.000: 10).

İlk olarak İ.Ö. 2150 yılında, Babilde Hammurabi Kanunları kaliteye referans verilebilir. Kanunda diyor ki; Bir inşaat ustasının yaptığı ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir (MSB, 2003a: 2).

Kaliteye yaklaşımda konu dört aşamada incelenebilir (Efil, 1999: 16);

1) Muayene
2) İstatistiki Kalite Kontrol
3) Kalite Güvencesi
4) Toplam Kalite

1. Birinci Aşama: Muayene Evresi

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir.

Bu aşamanın temel yaklaşımı, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

2. İkinci Aşama: İstatistiki Kalite Kontrol

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişlemiştir (Efil, 1999: 17).

J,3u aşama istatistiki kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adım atılmıştır. Kalite kontrolle ilgili durumu Tablo-1 'de belirtildiği gibi izlemek mümkündür (Efil, 1999: 171).

Kalite kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinde, istatistik metotlarından iki temel yaklaşım ile yararlanılmaktadır. Bunlardan ilki işletmeye giren ve çıkan mamül, yarı mamül, malzeme ve hammadelerin kontrol edilmesi, ikincisi ise üretim sürecinin belirlenen noktalardaki kontrolünün sağlanmasıdır.

İstatistiksel süreç kontrolü, üretimin önceden belirlenmiş kalite spesifikasyonlanna uygunluğunu sağlayan standartlara bağlılığı hedefleyen, kusurlu ürün üretimini en aza indirmekte kullanılan bir araçtır (Kovancı, 2002: 7).

Tablo - 1 Kalite Kontrol

KALİTE KONTROL

1940-1960 TAYLORİZM- 3 BÜYÜK İLKE

A. GÖREVLERİN AYRIMI
a. Tasanın (İşin planlanması)
b. Gerçekleştirme (Yerine getirilmesi)
c. Kontrol (Kontrolü)

İŞİN~ÔRGANİZASY~ONUZMAN BİRIMLERE VERİLMİŞTİR]

B. GÖREVLERDE UZMANLAŞMA

C. AŞIRI İŞBÖLÜMÜ, SORUMLULUK MİNİMUM DÜZEYDE

"Biri üretir- Diğeri Kontrol eder, Kalite Maliyeti artar"
Final Kontrol (Bu seviyede tespit çok pahalıdır.) Bitmiş ürünlerin kontrol edilmesi.)

Kalite düzeyi ile üretim miktarı arasında uzlaşmaya varılmaya çalışılır. Yeni belirli bir kalite düzeyine razı olarak miktar açısından ortaya çıkabilecek sakıncalar makul düzeyde tutulmaya çalışılır.

İmalat ile kalite kontrol arasında sürekli bir kovalamaca yaşanır.

3. Üçüncü Aşama: Kalite Güvencesi

İkinci Dünya Savaşı yı11annda, geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul örneklemesi için bugün ku11anılan en yaygın sistem olan MIL-STD (Askeri Standartlar) 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan da gelen partileri kabul veya reddetmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen bir malzeme partisinin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamak da "Kalite Güvencesi" olarak ifade edilmiştir (Efil, 1999: 17-18).

Müsterilerin ihtiyaçları tam olarak karşılanmadığı sürece kalite güvencesi sağlanmış sayılmaz (Kovancı, 2002: 10).

Kalite güvencesi ile ilgili durumu aşağıda belirtildiği gibi izlemek mümkündür (Efil, 1999: 18).

Tablo - 2 Kalite Güvencesi

KALİTE GÜVENCESİ	
1960 -1980	**:** Kalite imalatla bütünleşmiştir. İstatistiki kontrol başlatılmıştır. Üretim esnasında kontrol kavramı benimsenmiştir (İstatistiki Proses Kontrol). "İstenen kalitenin sürekli bir biçimde elde edilmesi güvencesini sağlamak için önceden hazırlanmış, sistematik düzenlemelerin uygulamaya konulması" esastır.
İMALAT	**:** Ürün kalitesinden sorumludur. İmalat içi ve final kontrolleri yapar. İstatistik metodlannı kullanır. Kontrolör sayısını azaltır (Oto kontrole yönelir).
KALİTE GÜVENCESİ DEPERTMANI:	Kalite yönetmeliklerinden (prosedür ve talimatlar) sorumludur. Müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak ve şikayetlerini incelemek için imalat ve müşteri arasında aracılık yapar.

4. Dördüncü Aşama : Toplam Kalite

Dr. Feigenbaum Toplam Kalite Kontrolü (TKK); "Müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletmenin değişik bölümlerinin; kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir yönetimdir" şeklinde tanımlamıştır (Kovancı, 2002: 13).

ABD'de Kalite Kontrolü ve İstatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş olan uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması

ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüın bölümlerinde üstlenilmesi görüşünde idiler. II. Dünya Savaşı sonrası Amerikan Sanayii'nin o sıralarda gündeminde olan en önemli husus ise Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmekti. Zaten o sıralarda "Made in USA" damgası ürünün kalite belgesi yerine geçiyordu.

Savaş sonrası Japonya ise çok güç durumda idi. Telekomünikasyon sisteminin çok kötü durumunu gören Amerikan İşgal Kuvvetleri Komutanlığı Japonlara Aınerika'daki kalite uzmanlarından yardım almalarını önermiştir. Böylece uzmanlar Amerika'da fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatını bulmuşlardır. Uzmanların 1950'li yıllarda TKK veya TKY adını verdiği bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye bir söz vermek olarak tanımlamış ve bu sözün yerine getirilebilmesi için bizzat işçiler tarafından da verilmesi gerektiğini farketmişlerdir. 1962 yılında Kaura Ishikawa'nın başlattığı işçi eğitimleri ve Kalite Kontrol Çemberi (KKÇ) çalışmaları bu görüşten hareketledir. Sonuç o denli başarılı olmuştur ki, Japonlar dünya ticaretinde hızla yer Jıl111;aya başlamıştır. 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik, 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişler, 20 yılda ihracatlarını 20 kat' arttırarak 300 milyar dolar seviyesine getirmişlerdir. Bugün diğer alanlarda da dünyadaki rakiplerini zorlamaktadırlar.

1980'li yıllar "Kalite Üstünlüğü ile Rekabet" dönemini açmıştır.

1980'li yılların ilk yarısında kalite sistemlerinin belgelendirilmesi İngiltere'de yaygın hale gelmiştir.

Uluslararası ilişkilerin giderek artması, 1987'de ISO tarafından ISO 9000 serisi KGS'nın yayınlanması sonucunu getirmiştir (Efil, 1999: 19).

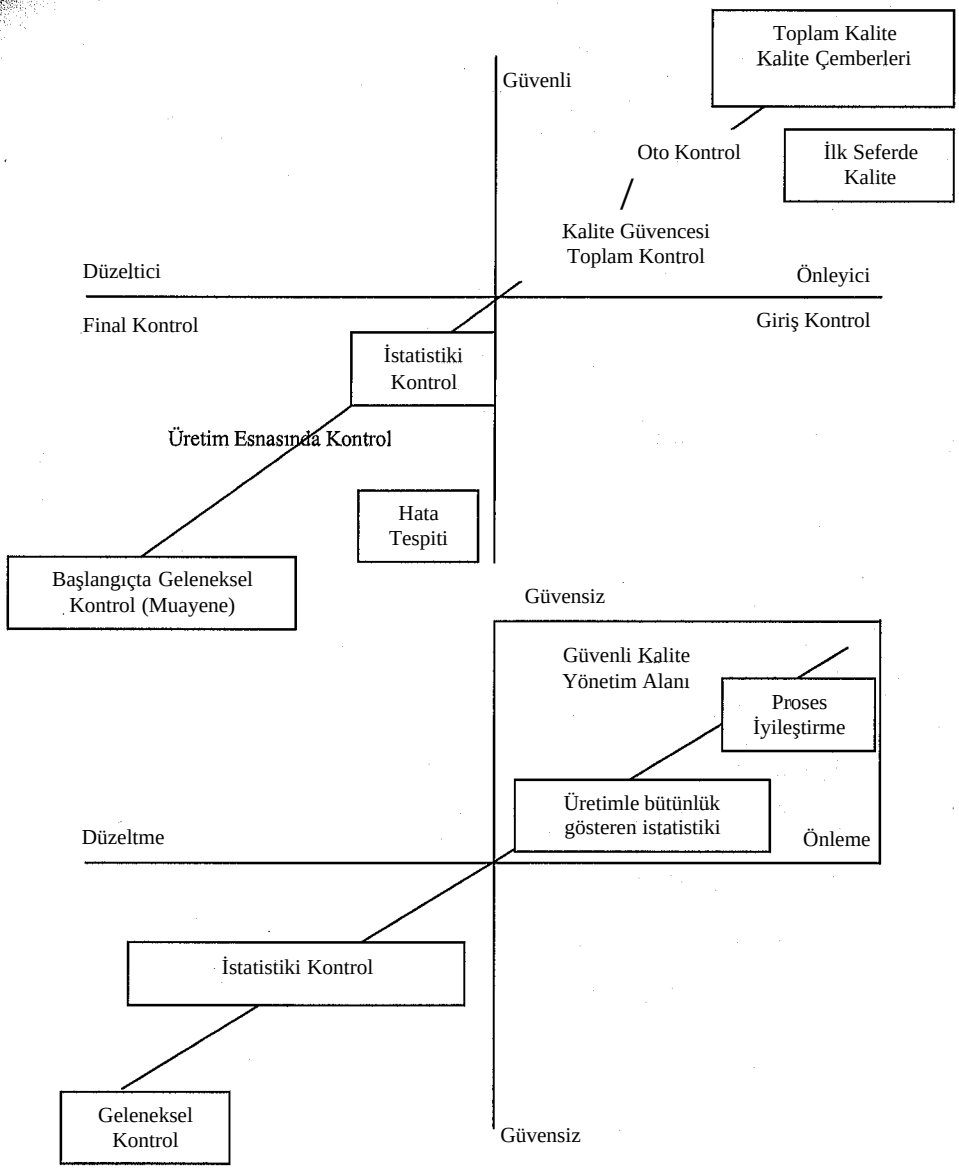
Kalitenin tarihsel gelişimi ile ilgili olarak buraya kadar aktarılan konuları çeşitli şekil ve tablolarla aşağıdaki gibi vermek mümkündür (Efil, 1999: 20-22).

Tablo - 3 Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Muayene	**İstatistiki Kalite Kontrol**	**Kalite güvencesi**
t	t	t
(Kabul fonksiyonu)	(Önleme fonksiyonu)	(Güvence fonksiyonu)
- Girdi muayenesi	- Numune planlan . tasarımı	- Eğitim ve Motivasyon
- Proses muayenesi		- Kalite konusunda üst yönetime raporlar
- Final muayenesi	- Kalibrasyon	- Verilerin analizi (Deneysel verileri kullanma yöntemleri)
- Uygun olmayan malzeme kontrolü	- Proses yetersizliği	- Müşteri şikayetleri
- Günlük problemler	- Ekonomik incelemeler ve deneyler	- Pazar kalite araştırması - Satıcı kalite güvencesi - Kalite tetkiki - Kalite standartları - Kalite politikası sistem ve işlemleri
- Hataların aranması esastır	- Kontrol faaliyetleri esastır	- Koordinasyon esastır
- Ürünlerin yeknesak hale gelmesi üzerinde durulur	- Muayene ihtiyacını azaltarak ürünlerin stand~ düzeyde imal edilmesi üzerinde durulur	- Kalitesizliği önlemek için tüm üretim zincirinde yerden birimlerin çaba göstermesi üzerinde durulmaktadır
- Ölçme faaliyeti esastır	- İstatistiki araç ve tekniklerden yararlanılır	- Sistemler ve programların oluşturulması ve işlerlik kazandırılması esastır
- Ürünlerin muayene edilmesi, sınıflandırılması, değerlendirilmesi faaliyetleri yürütülür	- Kalite departmanının rolü sınıflandırma ve istatikiki metotların uygulanmasıdır	- Kalitenin ölçülmesi, planlanması ve programların oluşturulması temel faaliyetlerdir

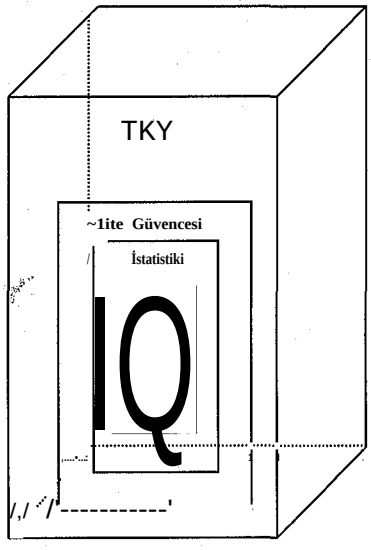
- Kaliteden muayene departmanı sorumludur	- Kaliteden imalat ve mühendistik departmanı sorumludur	- Kaliteden tüm departmanlar sorumludur
- Kalitenin muayene aşamasında sağlanacağı varsayılır	- Kalitenin kontrol aşamasında sağlanabilecegi varsayılır	- Kalitenin süreç içinde sağlanacağı kabul edilir

KONTROL FONKSİYONUNUN GELİŞİMİ



Şekil - 3 Kontrol Fonksiyonunun Gelişimi

KALİTE YÖNETİMİNİN DÖRT AŞAMASI



	Sürekli gelişim hedeftir, müşteri ve tedarikçileri içeren geniş bir çerçeveye dayanır.
Toplam Kalite Yönetimi	Tüm operasyonları kapsar. Performans ölçümü, Ekip çalışması, Çalışanların katılımı. Üçüncü şahıs onayları Sistem denetimleri Gelişmiş kalite planlaması Kalite el kitabı
Kalite Güvencesi	Kalite maliyetleri kullanımı İmalat dışı operasyonları kapsar. İstatistiki proses kontrol Kalite el kitabı hazırlığı Proses performans verileri Kendi kendine muayene Ürün test etme
İstatistiki Kalite Kontrol	Temel kalite planlaması Temel istatistik kullanımı ve kontrol işlemlerinin kağıda dökümü Parçayı kurtarma Tasnif, derecelendirme
Muayene	Düzeltici önlem Uyumsuzluğun nedenlerinin belirlenmesi

Şekil - 4 Kalite Yönetiminin Dört Aşaması

I.1.4. Kalite Yönetimi

İnsanlık tarihi kadar eski bir sanat olan yönetim, günümüzde de bütün organizasyonlarda başarının ardındaki en önemli faktör olarak kabul edilmektedir.

Kalite Yönetimi, en genel anlamda bir kuruluşta hedeflenen kalitenin gerçekleşmesi amacı ile sürdürülen planlı ve sistematik faaliyetlerin bir bütünü olarak tanımlanabilir (MSB, 1998: 15).

Kalite Yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümdür. Hedeflenen kalitenin gerçekleştirilmesi için kuruluşun bütün üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımı gereklidir. Kalite yönetimi, stratejik planlama, kaynakların tahsisi, kalite planlaması, işletilmesi ve değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri kapsar (TSE, 2000: 5).

Yönetim tarihine bakıldığında kalite faktörünün gelişmesi ile yönetim süreci arasında bir paralellik olduğu görülmektedir (Efil, 1999: 29).

1900'1ü yılların başında F. Taylor ve arkadaşlarının yönetimin bir bilim olduğunu ve belirli ilkeler doğrultusunda icra edilmesi gereğini ortaya koyarak "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı"nı başlattıkları günden bugüne kadarki yönetim yaklaşımları Tablo - 4 üzerinde üzerinde gösterilebilir (Efil, 1999: 30).

Aınerika'da Taylor atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını artırırken, bilimsel yönetimin diğer önemli ismi Weber'de Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir.

Weber'in kalite yönetimine katkılan, sistem kurma, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde olmuştur (Özevren, 2000: 13).

Tablo - 4 Yönetim Yaklaşımları

1900 KLASİK (GELENEKSEL) YAKLAŞIM	
Önemli olan sadece üretkenliktir. İnsanlar makinenin birer parçası ve yüksek verimi elde etmek için kullanılan araçlarıdır.	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (F.Tayol) Yönetim Süreci Yaklaşımı (H.Fayol) Bürorasi Yaklaşımı (M.Weber}
1930 NEOKLASİK (DAVRANIŞSAL) YAKLAŞIM	
Ağırlık sosyal davranışlar, insan ve davranışları üzerindedir.	Hawthorne Araştırmaları XY Teorileri C.Argyris Modeli ve diğerleri Maslow
1960 MODERN YAKLAŞIM	
Ağırlık teknoloji ve çevre üzerindedir.	Sistem Yaklaşımı Durumsallık Yaklaşımı Stratejik Yönetim Yaklş_ımı

Bu tablodan hareketle yönetimin evrimi Tablo-5'deki gibi özetlenebilir (Efil, 1999: 30):

Tablo - 5 Yönetimin Evrimi

(1910) TAYLOR TİPİ ORGANİZASYON (Bilimsel Yönetim-Muayene)
Personelin aktivitesi işin yerine getirilmesine yönlenmiştir.
- Görevini yapmak, daha şimdiden katılmak demektir.

(1930) "İNSANCIL İLİŞKİLER" ORGANİZASYONU (Kalite Kontrol)
Verimliliği arttırmak için ücretlilerin tatminini araştırmak.
- Bilgi vermek
- Danışmak
- Görüşmek

(1960) KATILIMCI YÖNETİM (Örgüt Geliştirme-Kalite Güvencesi)
Çalışanların işe motivasyonunun hesaba katılması.
- Yönetim sistemlerinin evrimi
- Ücretlilerin düşünceleri
- Diyaloğun geliştirilmesi
- Organizasyon ve yapılarının tartışılması
- Para ile ilgili kararlara katılmak

(1980) DURUMSALLIK YAKLAŞIMI (Strateji Yaklaşımı-Toplam Kalite)

Görüldüğü gibi yönetimde gelişmeler sağlanırken, aynı yıllarda kalitenin yönetimi konusunda da çeşitli çalışmalar yapılmaktaydı (Özevren, 2000: 13-14).

Yönetimin evrimi ile kalite yönetimi arasındaki bu anlamlı paralelliği biraz daha pekiştirmek için kalite yönetiminin gelişimi aşağıdaki gibi tablo üzerinde gösterilebilir (Efil, 1999: 31).

Tablo - 6 Kalite Yönetiminin Gelişimi

Müşteri Tarafından Kalite Kontrolü
- Satınalma sırasında elle ve gözle muayene
- Malı yapan ustanın şöhretine göre seçim

Lonca Tarafından Kalite Kontrolü
- Hammadeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirerek, lonca üyelerinin bunlara uymalarını sağlama
- Üretim kalitesinin mensup oldukları loncalar tarafından kontrolü
- İhracat için kalite kontrolü

Sanayi Devrimi'nden Sonra Kalite Kontrolü

- Malzemeler, prosesler, ürünler ve testler için yazılı spesifikasyonlar
- Ölçme ve gerekli ölçüm aletleri, test kalite kontrol laboratuvarları
- Standardizasyon
- Taylor tarafından geliştirilen "bilimsel yönetim" çerçevesinde "planlama ve yürütme fonksiyonlarının ayrılması", verimlilikte artış, kalitede düşüş
- Merkezi muayene birim ve bölümleri kurma ve kalite kontrol fonksiyonunun üretim fonksiyonundan ayrılması
- Tepe yönetiminin kalite yönetim prosesinden kopması
- Üretim miktarı ve ürün çeşitliliğinde artış
- Kalite mühendisliği, Güvenilirlik mühendisliği
- İyi ve hatalı ürünleri ayırma
- Kalite sorumluluğu sadece kalite bölümüne ait
- Hatalı üretimin nedenleri gözardı edilerek sorumluluklar karıştırılıyor
- Kaliteli ürünlerin sisteme getirdiği maliyetler artarak yükseliyor

II. Dünya Savaşı ve Etkileri

- Askeri ürünlerin üretimi
- Kıtlık dolayısıyla kalite düşüşü
- İstatistiki kalite kontrol yöntemlerinin gelişimi
- Sonuçlardan çok kullanılan yöntemler ve araçlar önemli

Toplam Kalite Yönetimi

- Kalite Yönetiminde üstyönetim sorumluluğu
- Her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri
- Kalite geliştirmenin sürekli ve devrimci biçimde sürdürülmesi
- Kalite çemberleri içinde tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması

(il

Bu tablodan da görüldüğü gibi başlangıçta kalite işi yapan ustanın maharetine kalmış ve müşteri bu kaliteyi satın alma sırasında elle ve gözle yaptığı muayene ile belirleyebilmekteydi. Bugün ise kalitenin üretilmesinde organizasyonda yer alan herkesin katkısı bulunmaktadır.

Bu bağlamda TKY kavramının, kalitenin yönetimi ve işletme yönetiminin kalitesinin gelişmesinin bir sonucu olarak doğduğu söylenebilir (Özevren, 2000:14).

Kalite Yönetimi ve buna paralel olarak kalite yönetimi stratejilerinde üretim yönetimindeki gelişmelere paralel olarak çeşitli değişmeler gözlenmiştir. Bu durumu da Tablo - 7'de izlemek mümkündür (Efil, 1999: 32).

Tablo - 7 Kalite Yönetim Stratejilerindeki Değişimler

KOŞULLAR VE GÜÇLER	KALİTE YÖNETİMİNDE KABUL EDİLEN STRATEJİLER
Yiyecek toplama	Tüketiciler, müşteriler tarafından girdi muayenesi yapılması
İşbölümü, gıda imalatçıları	Tüketicilerin yerleşim alanı ile sınırlı pazarda muayene yapmaları
İlk imalat işletmeleri, yerel zanaatkarlığın artması	Zanaatkarların beceri ve ürünlerine güvenilmesi
Ticaretin yerleşim alanı (lokal) sınırlarının ötesine yayılımı	Örnekleme ile spesifikasyon kontrolü, ihracatın muayene ile kontrol edilmesi, garantilerin (satış sonrası) kabul edilmesi
Loncaların ortaya çıkışı	Kateryal, proses ve ürün spesifikasyonlarının kabul edilmesi, audit çalışması yapılması
Endüstri Devrimi	Yazılı spesifikasyonların kabulü, ölçüm, araç ve test laboratuarları kurulması, muayene çalışmalarının yaygınlaştırılması, standardizasyon çalışmaları yapılması
Taylor Sistemi	Merkezi muayene departmanı kurulması
İmalat ölçeğinin ve karmaşıklığın artması	Kalite Güvence Departmanı kurulması, Kalite Mühendisliği, Güvenilirlik Mühendisliği çalışmalarının yapılması
II. Dünya Savaşı	İstatistiki kalite kontrol alanında eğitim verilmesi
Kalite alanında toplumsal bilinçlenmenin ortaya çıkması ve firmaların adeta kalite tarafından oluşturulan çitlerin arkasında çalışmak zorunda kalması	Toplumu korumak amacıyla özel organizasyon ve proseslerin oluşturulması, audit çalışmalarına ağırlık verilmesi
Kalitede Japon Devrimi (Japonların Stratejileri)	Üst yönetimin kalite sorumluluğunu üstlenmesi
	Kalite eğitiminin tüm fonksiyonlara yaygınlaştırılması
	Kalite iyileştirmenin sürekli devrimci bir yarış olarak kabul edilmesi
	Kalite Kontrol Çemberleri
Kalite alanındaki Japon Devrimine karşı Amerikalıların tavır alması	İthalatı sınırlama çabalarına girilmesi
	Çok sayıda stratejinin test edilmesi çalışmalarının yapılması

I.2. Toplam Kalite Yönetimi

Bu bölümde yukarıda açıklanan kalite kavramlarından yola çıkarak, öncelikle t~planı kalite ve TKY'nin tanımları verilerek günümüzün modem yönetim sistemi olan TKY açıklanmaya çalışılmıştır.

I.2.1. Toplam Kalitenin Genel Tanımı

Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme organizasyonlarının içsel süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsaması kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur.

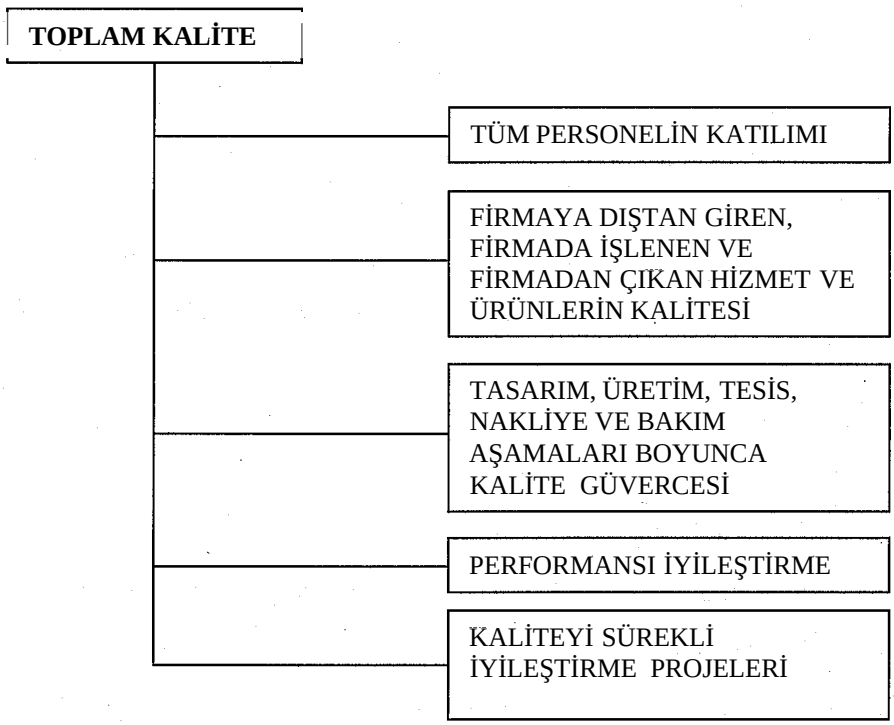
Kaliteye bu bütünsellik içinde bakma gereği 1980'li yılların başından itibaren "Toplam Kalite" kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur (MSB, 1998: 23).

Son yıllardaki ticari gelişmelere bakarsak, Japon şirketlerinin genelde çok yüksek bir performans sergilediğini görürüz. Bu şirketlerin başarısının temelinde toplam kaliteye verdikleri önem yatmaktadır. Bugün Amerika ve Avrupa'da onbinlerce şirket toplam kaliteyi öğrenip uygulama gayreti içinde çalışıp durmaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 12).

Toplam Kalite, kalitenin standartlara ve spesifıkasyonlara uygunluk olarak yapılan geleneksel tanımının ötesinde bir anlam içerir. Buna göre, kalite kullanıcının ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup, bu da ürünün kullanımına uygunluğu ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, toplam kaliteye ulaşılıp ulaşılmadığını müşteri belirler. Toplam kalite için toplam müşteri tatmini gerekir, bu da işletme organizasyonu içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlar ya da kullanıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin gereksinimlerinin tatminidir (MSB, 1998: 23-24).

Toplam kalite ile ilgili olarak değişik yerlerde verilen tanım ve ifadelerden toplam kalitenin bazı noktaları kapsadığını çıkarabiliriz. Şöyleki; Toplam Kalite işletmenin genel müdüründen işçisine kadar tüm personelin, kalitenin elde edilmesine katılması, dışarıdan gelen ürün ve hizmetlerin, ilgili kuruluş içindeki üretim ve mal sahibine tesliminden sonraki işlemler sırasında, kalitenin sağlanması, satış sonrası bakım aşamaları süresince kalitenin güvence altına alınması, kuruluş performansının iyileştirilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar (Efil, 1999: 46).

Yukarıda açıklananlar ışığında toplam kalitenin elde edilmesinde dikkate alınacak unsurlar bir şekil üzerinde gösterilebilir (Efil, 1999: 46).



Şekil - 5 Toplam Kalite

Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

TKY, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir (Efil, 1999: 42).

TKY 1994 tarihli ISO 8402'de şu şekilde tanımlanmaktadır: "Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı" (Özevren, 2000: 6).

TKY, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespitini, bunların tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan, sürekli gelişme ve iyileştirmeyi öngören, kalite üzerine yoğunlaşmış, tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir.

TKY, teşkilat içindeki bütün çalışanların faaliyetlerini; süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla, "Müşteri Memnuniyeti" ortak hedefine odaklanan bir yönetim metodolojisidir (Güv.K.K., 2000: 11).

TKY, yönetimin liderliğinde, insana odaklanan bir yönetsel yaklaşımdır (MSB, 1998: 30).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında TKY kısaca "mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır" diye tanımlanabilir. Kelimeler tek tek incelenirse, "toplam" o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. "Kalite" kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. "Yönetim" ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve prensiplerdir (Özevren, 2000: 7).

1.2.3. Klasik, Bilimsel ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme, iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler şöylece sıralanabilir (Peker, 1993: 50-51).

Tablo - 8 Kalite Yönetim Yaklaşımı ile Toplam Kaliye Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması

KALİTE YÖNETİM YAKLAŞIMI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI
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 ve 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/Uluslararası 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 sağlananrandıman artışı	19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artış_ı
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	20. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirileıı bil_gi ve beceri
21. Fa~da/Maliyet Analizine dayalı i&~tınm/ışletmekararlan	21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
~~2. İşi en iyi bilenin o işi yöneten ~~lduğunainanan anlayış	22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
m~3. Hatalı uygulamaları önleyen ve {prosedürleıi geliştiren yönetim	23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
q4. Tecrübe ve inisiyatife dayalı f;yönetim kararları	24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı _yönetim kararlan
25. Performansa göre ücret	25.Performansın takdir edilmesi

Yukarıdaki karşılaştırmadan sonra Taylor Modeli (Bilimsel Yönetim) ile Toplam Kalite Modeli kıyaslanırsa (Kavrakoğlu, 1992: 41-41):

Tablo - 9 Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması

TAYLOR MODELİNDE	TOPLAM KALİTE MODELİNDE
1. Şirketin hedefi mali dönem içinde belirlenmiş olan Kar'ı elde etmektir.	1. Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2. Karın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
3. Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.	3. Sistemleri ve süreçleri o işleri yapanlar geliştirir. Yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
4. Yönetimde temel ilke "işe göre adam" dır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yazılır, işler güçlüklerine göre ve özelliklerine göre kademelendirilir, görevlendirilecek kişilerde de belirlenen özellikler aranır. Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	4. Temel amaç, şirketin "hedeflerine" ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
5. İşin gerektirdiğinden daha üstün nitelikteki insanları işe almak yanlıştır, çünkü bu tip insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur, iş beğenmez, hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	5. İşin mahiyeti, hedefler, planlar, vs. ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

6. Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların temel görevi ise bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makineden yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makineyi iş_letenlerdir.	6. Herşeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece ihsanların yardımcılarıdırlar. İnsanlar. makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
7. Sanayicinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji bir çok alanda (elektronik, kontrol sistemleri, ölçü sistemleri, vs.) sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların ti~temin edilmesi ş_arttır.	7. Teknolojide yüksek rekabet -g,\İcü esasen sürekli geliştirme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin "sıçramayı" başarması da kolaylaşır, en azından, sıçramayı başkası yapsa da, onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.
8. Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür, teknolojisi sayesinde yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.	8. Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de arttırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli de olabildiğinden, teknolojiyle uyumsuzluk da sözkonusu olamaz.
9. Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçüleri vardır. Yine yönetimce konan standartlardan netice beklenir. Üretim, satış, verim vs. gibi her konuda belli standart 12_arametreler vardır.	9. Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri/ geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılmak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
10. İcra amirlerinin esas görevi de, insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.	10. Amirlerin temel görevi liderlik etmektir, yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
11. Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanı, vs. tüm faaliyetleri denetim olmaktadır. Denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın temeli "bütçe"dir, o da öngörülen faaliyetlerle, faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşur.	11. Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç planları koordineli bir biçimde ve terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık "değerlendirme"lerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarılamayanlarının nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

12. Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansın % 5-10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunur. Neticede, % 3-5'lik bir artışta uzlaşılır.	12. Yöneticiler de, çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşlerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi hedeflerin aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçek hedefler koymasını sağlamaktadır.
13. Kişilerin başarısı da, yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar, düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşullan, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs. dir.	13. Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarfeder. Eğer hedeflere ulaşılamamışsa bunun nedeninin eğitimde, iletişim eksikliğinde koordinasyon yetersizliğinde ya da hedeflerin aşın yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.
14. Motivasyonun temel öğesi "para"dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler.	14. Temel motivasyon, şirket iklimi ~e başarma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.
15. Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdi mi, yöneticileri her yıl aynı performansı beklerler. En doğru strateji, performansı her yıl gıdım gıdım arttırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.	15. Kişinin işinde uyguladığı "sürekli gelişme" yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.
16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartlarına ölçüde tutturduğu olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının eksikliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlıdır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta herhangi bir sorun varsa, yapılacak iş denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktır.İcabı halinde, denetim sisteminin kendisi de denetime tabi tutulur.	16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör "sistem"dir. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde etkili denetim sistemi "otokontrol"dür.

17. Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gözlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, hataları tespit etmektir.	17. Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onore edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve y_af_dgn_ sağlanır.
18. Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir, hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir, ikincide cezalandırmaya, üçüncü de ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapmayanlar elendiği gibi diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.	18. Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.
19. Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir, diğer amaçlan da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının çarçur edilmediğini, israf yapılmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim çalışmaları o denli gü_venli olacaktır.	19. Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler aynca fırsatları, tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir, anlatım sayısal ve grafikseldir.

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları :

TKY ile ilgili amaçları belli başlıklar altında aşağıdaki gibi toplamak mümkündür (Efil, 1999: 51).

- Savurganlıkları önleme,
- Verimliliği artırma,
- Kaliteyi artırma,
- Maliyetleri düşürme,
- İşlem zamanlarını kısaltma,
- Sürekli iyileştirme ve gelişme.

TKY ile işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir (Türkmen, 1995: 148).

TKY bir düşünce devrimidir. Toplam Kalite uygulaması, kuruluşlara aşağıdaki yararlan sağlar (Bozkurt, 1994: 32);

- Pazar payı.verimlilik, rekabet ve kararlılık düzeyi artar.
- İşgörenlerin moral düzeyini yükseltir.
- Malzeme, zaman kaybı, rektifıkasyon, yeniden işleme, stok, müşteri şikayetleri ve maliyetleri azalır.
- Çalışanlar arasında dikey ve yatay olarak iletişim iyileşir.
- Tedarikçi ve taşeronlarla ilişkiler iyileşir.
- Müşterilerin güveni kazanılır, ve/veya varolan güven sürdürülür.

TKY'nin Askeri kurumlara getirebileceği muhtemel yenilik veya katkılar ise şöyle sıralanabilir (Güv.K.K., 2000: 15);

- Kurumda tavan-taban iletişiminin daha sağlıklı bir temele oturtulması,
- Üst kademede oluşturulacak bazı kararlarda en ast birimlerin görüşlerine *ti~* de yer verilmesi,
- Karar organlarının yönetimle ilgili projelerinin desteklenmesi,
- Ast kademelerin potansiyel yaratıcılıklanndan yararlanılması, onların yönetimle bütünleştirilmesi,
- Ast kademelerin, özellikle icracı grupların problemlerini daha kısa sürede öğrenip çözüme kavuşturarak, personelin görevdeki etkinliğinin artırılması,
- Tüm yönleriyle personelin refahının ve onun sunduğu hizmetlerin kalitesinin artırılarak sisteme geri besleme sağlanması.

Yukarıda sayılan yararların dışında TKY ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır (MSB, 1998:31).

1.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin GelişimineKatkıda Bulunanlar

Bir yönetim sistemi olarak, TKY içinde bulunduğumuz yüzyılın başından bu yana yapılmakta olan çalışmaların bir birikimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu yeni ve önemli yaklaşımın bir organizasyon yönetimine uygulanması, geliştirilmesi ve yayılmasında pek çok araştırmacı, teorisyen ve pratisyenin bireysel çabaları anahtar rol oynamıştır. Önceleri katkılarından dolayı çok az tanınarak uzun yıllar çalışan bu kalite öncüleri, 1980'ler sonrasından itibaren TKY'nin önemiyle birlikte dünyaca tarnnmışlardır (Ersun, 1994: 18).

TKY'nin gelişimine katkıda bulunan bu kalite öncülerinin, TKY'nin gelişimine sağladıkları katkılar ve getirdikleri yenilikler ile kalite yaklaşımları aşağıda açıklanmıştır.

1.2.5.1. Dr. William Edwards Deming ve Proses Kontrolü

Dr. W. Edwards DEMİNG TKY'nin babası olarak anılmaktadır (K.K., 1998: 1).

Deming, 14 Ekim 1900'de dünyaya geldi. 12 yaşında çalışma hayatına başladı. 1921 'de Wyoming Üniversitesi'nden mezun oldu. 1928'de Yale'den doktorasını aldı. Fizik mühendisidir. Okulu bitirdikten sonra 1930-1946 yılları arasında ABD Tarım Bakanlığına bağlı Sabit Azot Araştırmaları Laboratuarı'nda (USDA) matematik ve istatistik dersleri vermeye başladı ve bu bölümün başıydı. Aynı zamanda Ulusal Standartlar Bürosu'na ait okulda da dersler vermekteydi ve buralarda örnekleme ve diğer istatistik konuları üzerinde temel araştırmalar yaptı.

Fizik doktorası için çalışırken, Chicago'daki Western Electric'in Hawtorne tesislerinde Walter A. Shewart'la birlikte çalışmalar yaptı. 1946'da işinden ayrılarak özel danışmanlık firması kurdu. Savaş Bakanlığının danışmanı olarak 1947'de Japonya'ya gitti. Japonlara istatistikte veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming döngüsünü nasıl

kullanacaklarını anlattı. 14 ilkesiyle de kalite yönetiminin temellerini oluşturdu. (Özevren, 2000: 16-17).

TKY felsefesi ve pratiğinin gelişmesinde birinci derecede rol oynayan Deming'in felsefesinin özünü, "çatışmaya dayalı yönetim" anlayışı yerine "işbirliğine dayalı yönetim" ilkesi oluşturmuştur. Bu felsefenin temelinde ise, "birinin kazanabilmesi için bir başkasının kaybetmesi gerektiği" şeklindeki hakim düşünce tarzından çok "kimse kaybetmeden herkes kazansın" şeklindeki düşünce biçiminin yattığı söylenebilir. Bununsa, ünlü iktisatçı Pareto'nun "hiç kimsenin durumunu kötüleştirmeden toplumda en az birinin durumunu daha iyi hale getiren bir ekonomide kaynak dağılımı veya kullanımının etkinliği sağlayacağı" Pareto optimumu şeklindeki düşüncesiyle tutarlılık gösterdiği açıktır.

Kalite konusundaki modem yaklaşımların hepsinde olduğu gibi, Deming felsefesinin de hedefi müşteridir. Nitekim Deming, müşterilerden, "üretim hattının en önemli parçaları" şeklinde sözetmektedir.

"Müşteri" veya "tüketiciyi" odak noktası yapan Deming felsefesi, işletmede üretilen tek tek mal ve hizmetlerde değil, tüm mal ve hizmetlerde yüksek ve kapsamlı bir "kalite tutkusu"na dayanır. Deming'e göre, bu tür kapsamlı bir kaliteye *fi* ancak "bilimsel yaklaşım" ve "grup halinde çalışma" ile ulaşılabilir (Şimşek, 1999: 373).

Başlangıçta kendi ülkesi olan ABD'nde ciddiye alınmayan Dr. DEMİNG; gelenekleri çok kuvvetli, ancak savaşta tahrip olmuş bulunan Japonya'da savaş sonrasında ilk seminerini verirken; "Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için uğraşır!" diyerek; önce fabrikaları, tezgahları değil, ilk olarak yönetim mantığının ve proseslerin değiştirilmesinin gerektiğini savunarak işe başlamıştır. Japonlar kendisini büyük bir sadakat ile dinleyince Japon mucizesi gerçeklemiştir (Güv.K.K., 2000: 6).

NEAR EAST UNIVERSITY
UBRA~~
?.9.98 LEFKOŞA

1980 ilkbaharında, NBC yayın kuruluşu, "Japonya Yapabiliyorsa Biz Neden Yapamayalım" başlıklı bir belgeseli hazırlayıp yayınlamıştır. Bu belgesel DEMİNG ve onun kalite yaklaşımını ABD'ne tanıtmıştır (Dz.K.K., 2001: 1-14).

Dr. DEMİNG'in fikirlerinin doğruluğu ancak 1980'li yılların sonlarında ABD'ndeki tilin dev şirket grupları tarafından gecikmeli olarak kabul edilebilmiştir. ABD ordusu da, bu gelişmelerden etkilenerek aynı yıllarda özellikle de 1990'lardan itibaren bir yandan küçülürken, bir yandan da insan kalitesini ve teknik kapasitesini artırmak zorunda kalmış ve hamle yapmıştır.

Dünya da bu gelişmelerden etkilenmiş ve globalleşme nedeniyle azalan rekabet mesafeleri yüzünden, benzer tedbirleri almaya veya bu tür sistemleri ciddi ölçülerde incelemeye başlamıştır (Güv.K.K., 2000: 6).

Örgütlerde rekabet üstünlüğü için Japonlara kalitenin önemli bir araç olduğunu söyleyen Deming, kaliteyi sağlayabilmek için aşağıdaki 14 ilkenin uygulanması gerektiğini söylemiştir.

Deming'in 14 ilkesi şunlardır (Özevren, 2000: 17-20):

1. Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın.

Küreselleşmenin getirdiği dünya pazarlarında rekabet edebilmek ve pazarda kalabilmek için ürün ve hizmeti devamlı geliştirmek gerekir. Gelişmenin amacı müşteriyi bir kere değil, devamlı tatmin etmektir. Bu yüzden kısa vadeli planlardan kaçınıp uzun vadeli düşünülmeli ve değişen müşteri istek ve gereksinmelerine göre ürün ve hizmetin kalitesini geliştirmeliyiz. Uzun vadeli düşünmek zorunda olduğumuza göre kaynaklarımızı da israf etmeden kullanmalıyız.

İşletmelerde oluşan sorunları zaman boyutu açısından bugünün ve yarının sorunları olarak iki başlık altında toplayabiliriz. Bugünün sorunları kalitenin sabit tutulması, kısa dönem karlılığın artırılması, bütçenin denkliği vs. Geleceğin sorunları

ise, işletmeyi ayakta tutmak, rekabet edebilirliği artırmak: ve varlığını uzun süre sürdürebilmektir. Bunu sağlayabilmek için geleceğe yönelik bazı yenilikler yapmalıdır. Yenilik yapmanın şartı ise geleceğe inanmak, araştırma ve incelemelerde bulunmak, tüm personeli devamlı eğitmektir. Bu eğitim ve araştırmalar sonucu ürün ve hizmet sağlamalıdır.

2. Yeni bir yönetim felsefesi ortaya koyun.

Yeni bir çağın içine girdiğimiz şu günlerde, işletmeler yeni çağa uyum sağlayacak yeni bir yönetim tarzını benimsemelidirler. Japonya'nın yarattığı ve içinde bulunduğu ekonomik dünyada işletmeler başarılı olmak için TKY'nin temel işlevlerini oluşturan bu 14 ilkeyi bir yönetim modeli olarak benimsemelidir.

3. Kaliteyi sağlamada denetimlere güvenmeyin.

Bir ürünün, satıcının kapısından çıktıktan sonra artık kalitesi hakkında hiçbir şey yapılamaz. Kalite, kontrolle değil, üretim prosesinin geliştirilmesiyle sağlanır f'kontrol şemaları" gibi istatistiki araçlar kullanılarak). Belli spesifikasyonlar ve tolerans paylan amaçlamak:, hurda ve hataları kabullenmek demektir. Bunun için, **"sıfır hata", "işi bir kerede doğru yapmak"** amaçlanır. Sürecin kontrolü hata oluşumunu önler. **Kalite kontrol edilmez, üretilir.**

4. Sadece parasal değerlendirmeler yapmaktan vazgeçin.

Fiyatın, satın alınan kalitenin ölçüsünden bağımsız bir anlamı yoktur. Yeterli kalite standartları olmazsa, ticaret en düşük fiyatı verene kayar bu da düşük kalite ve yüksek maliyete neden olur.

Satın alma bölümü dikkatini, satın alınan ürünün en düşük ilk maliyetinden, **"en düşük toplam maliyet"e** çekmelidir. Alıcı ve tedarikçi firmalar arasındaki uzun dönemli ilişkiler en iyi alış veriş imkanı yaratır.

5. Üretim ve hizmet sistemlerini devamlı iyileştirin.

Kalite bir niyet veya bir vaatle (commiment) başlar. Bunu üst yönetim belirler. Bu vaat, istenen kaliteyi müşteriye ulaştırmak amacıyla planlara, spesifikasyonlara ve testlere aktarılmalıdır. Bu da yönetimin sorumluluğudur.

Kalite ürüne daha en başta, tasarım aşamasında katılmalıdır. Sistem iyi kurulmalı ve devamlı geliştirilmelidir, problemli alanlar belirlenmeli, sorunlar istatistiki yöntemlerden yararlanarak çözülmeli ve süreçler devamlı iyileştirilmelidir. Böylece kalite artar, maliyet düşer.

6. Eğitimi Kurumsallaştırın.

Eğitim tamamen yeni baştan yapılandırılmalıdır. Yönetime giren malzemelerden başlayarak ürünün satış sonrası hizmetlerine varıncaya kadar, kalite zinciri boyunca, çalışanların eğitime gereksinimleri vardır. **TKY'de eğitimin** amacı;' **kaliteli iş yapmayı engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasıdır.**

7. Liderliği Kurumsallaştırın.

Yönetimin işi kontrol etmek değil, liderlik yapmaktır. Lider emredici değil, yol göstericidir. Sonuçlara odaklanmadan vazgeçip sürece önem verilmelidir. Lider denetlememeli, işi yapan kişi kendi kendini denetlemelidir. Lider de işin daha iyi yapılması için ortam hazırlamalıdır.

8. Korkuyu Kaldırın.

Korku bir güdüleme kaynağı olabileceği gibi bireylerin yaratıcılığını önleyen bir unsur da olabilir. Bunun yanı sıra kendini güvende hissetmeyen bireyler, doğru konuşmayarak yanlış bilgi verecek, risk almaktan korkacağı için yenilikleri denemeyecek, şişirilmiş rakamlarla yapılmadan "yapıldı" denilen işlerle işletmeye

~k çok zarar verecektir. Korku yerine güven, karşılıklı saygı, sevgi ve yaratıcılık ~deflenmelidir.

time neden

t ile ilgili

. Birimler arasındaki engelleri kaldırın.

Araştırma ve geliştirme, tasarım, üretim ve satış gibi bölümler arasındaki hıvarlar kaldırılmalıdır. Bu bölümlerde çalışan kişilerden kurulan takımlarla üretim apılmalıdır. Bunlar "proje grubu", "kalite kontrol çemberleri", "çapraz işlevli rmlar" adları altında ortak çalışma ile risk almaktan korkmadan çalışırlar.

an işlerle

evamıdır.

0. İş gücünü sloganlarla ve rakamsal hedeflerle zorlamayınız.

letmeler

Çalışanlara, başarıya yöneltmek amacıyla sloganlar, öğütler ve hedefler fösterilmemelidir. Bunlar sadece kırgınlık ve düşmanca ilişkiler yaratır. Bu /ampanya kısa vadede başarılı olsa da uzun vadede bu iyileşme tersine döner. Çünkü reden bu değildir. Düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedeni sistemdir. Dolayısıyla /çalışan:a~~ 'Pa.pabileceği fazla bir şey yoktur. Sistem, "çalışanlara konan bu ~edeflere nasıl ulaşacağını göstermektir". Sistemin iyileştirilmesi yönetimin sorumluluğundadır.

ilgilere

takım

tipleri

11. İş gücü için rakamsal kotalar koymayın.

11

Yönetici ve yönetilen tüm çalışanlar için rakamsal kotalar veya hedefler konulmamalıdır. İşçiler için konan sayısal kotalar, bazen ölçülen günlük çalışmalar olarak, bazen de iş hızı ya da iş standardı olarak bilinir. Bunlar bir maliyet tahmin kriteri olarak kullanılır. Kota, kalitenin artırılmasına karşı bir kale gibidir. Yönetim bu standartların yerine akıllı ve bilgili liderliği koymalıdır. Ayrıca kalite ile birlikte olmayınca miktarın artması önemli de değildir, hatta zararlıdır.

imin

dır.

úrol

mg

Yönetimdeki insanlar için konan sayısal hedefler de kaldırılmalıdır. Eğer kararlı bir sistem yoksa hedef belirlemenin hiçbir yararı yoktur. Sistemin gücünün ötesinde bir hedefe ulaşılamaz. Sayısal hedeflerle yönetim, ne yapacağını bilmeden

yönetmeye çalışmaktır ve bu sekizinci maddede söylenen korkuyla yönetime neden olur. Yöneticilerin çalışanlara verebileceği tek rakam hayatta kalma ile ilgili gerçeklerin basit bir şekilde dile getirilişi olabilir.

12. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayın.

Çalışanlar yönetimin gözünde bir mal haline gelmemelidirler. Yaptıkları işlerle gurur duymalıdırlar. TKY'de her iş önemlidir çünkü süreçler birbirinin devamıdır. Son ürün veya hizmet, bu süreçlerin her birinin kaliteli olmasına bağlıdır.

Çalışanları güdülemek için spor salonları, dinlenme odaları yapan işletmeler bilmelidir ki, çalışanlar için, yaptıkları işten gurur duymaları daha önemlidir.

13. Kişilerin kendi kendilerini eğitme çalışmalarını destekleyin.

En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bu bilgi çağında çalışanlar yeni bilgilere ulaşabilmek için kendi kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Özellikle takım çalışması, istatistik teknikler, üretim metodları, malzeme, makine, yeni ürün tipleri ve bunun gibi değişikliklerle ilgili bilgi almalıdırlar.

14. Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun.

Bu dönüşümün gerçekleşmesi için şirketteki herkes çalışmalıdır. Değişimin süreci yukarda saydığımız onüç maddeyi gerçekleştirecek faaliyetlerden oluşmalıdır.

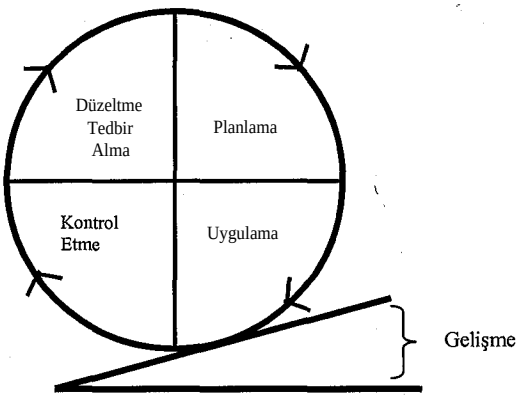
Deming, yukarıda açıkladığımız ilkelerine ilave olarak İstatistiki Kalite Kontrol (İKK)'da gerçek anlamda "Kontrol" işlevinin uygulanmasını sağlayan "Deming Döngüsü" tanımını yaparak kalitede sürekliliği yerleştirmiştir.

Buna göre, Kalite Kontrol Faaliyetleri,

-Planlama (P)
-Yapmak (Uygulamak) (Y)
-Denetlemek (D)
-Harekete Geçmek (H) şeklinde tanımlanan dört aşamalı bir süreç oluşturmaktadır (Efil, 1999: 72).

Deming döngüsü, klasik yönetimden de iyi bildiğimiz ve her işletmeye kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce planlanır, sonra uygulanır ve sonra kontrol edilir. Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme tedbirleri bir sonraki faaliyetin hedeflerini oluşturur.

Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler, bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çemberin her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Aşağıda Deming Döngüsü gösterilmiştir (Özevren, 2000: 20-21):



Şekil - 6 Deming Döngüsü

Deming, Taylor döneminin (Planla-Yap-Gör=Kontrol) kavramlarıyla ifade edilebilecek muayene esaslı, Kalite Kontrol yaklaşımına, dördüncü adım olan "Harekete Geçmeyi" ekleyerek gerçek kontrolün yapılmasını sağlayacak olan eylemi tanımlamıştır (Efil, 1999: 73).

I.2.5.2. Joseph M. Juran ve Kalite Yönetimi

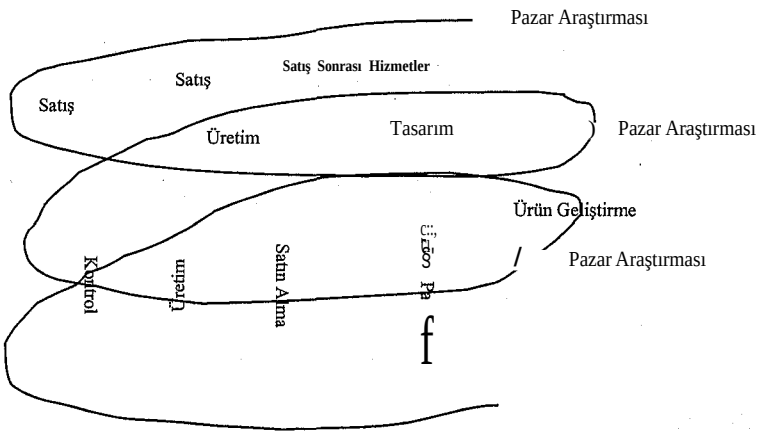
Juran, Connecticat'taki Juran Enstitüsü'nün kurucusudur. Kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalıştığı görülmektedir (Özevren, 2000: 21).

Joseph Juran, Deming gibi, Japon kalite ihtilalinin bir diğer öncüsüdür. Yakın tarihlere kadar da Japonya'da, ülkesi ABD'den daha fazla ilgi görmüştür. Japon İmparatoru 1981 'de kendisine çok değerli özel bir nişan vermiştir. *Juran 's Quality Cantral Handbooki Juran on Planning for Quality, Juran on Leadership for Quality* gibi bir çok kitabın yazarı ve yayımcısıdır. Juran'ı simgeleyen en önemli kavramların başında **"Kullanıma ya da amaca uygunluk"** şeklindeki kalite tanımı gelir. Bu fikrin en önemli yanı, bir ürün veya hizmetin ilgili şartnamelere uygun olmasına karşın amacına uygun olamayabileceğidir. Sözkonusu şartname yetersiz, hatalı ve müşteri isteğine uyumsuz olabilir. Buna göre şartnamelere uygunluğun kalitenin gerekli bir koşulu olduğunu ancak yeterli olamayacağını söylemek mümkündür (Ensari, 2002: 59).

Juran, yukarıda açıkladığımız işletme süreçlerindekalite yönetimi kavramı ile ünlenmiştir. Bunu bir döngüyle açıklamıştır. Bu anlamda "kaliteye katkısı Deming' den daha geniştir" diyebiliriz.

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırması ile başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırması ile biter. Buna kalite zinciri denir.

İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde olmalıdır. Böyle olmazsa bu zincir en zayıf halkasından kopar. Bu Şekil - ?'deki gibi gösterebilir (Özevren, 2000: 21-22):



Şekil - 7 Juran'ın Spirali

Juran da Deming gibi defalarca Japonya'ya gitti. Orta ve üst kademe yöneticilerine kalite kontrolü geliştirmede üzerlerine düşen görevleri anlattı. Kalite kontrolünün sadece fabrikalarda mühendislerin geliştirdiği teknolojik ağırlıklı bir çalışına olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunu vurguladı. Özevren'in Ishikawa'dan aktardığına göre bu görevler aşağıdaki gibidir (Özevren, 2000: 21-23):

Üst Yönetimin Görevleri

- Kalite Kontrol ve TKY'yi şirketteki herkesten daha iyi bilmeli. Nasıl yürütüldüğünü araştırıp ilgili sorunları iyi anlamalı.
- Kalite yönetiminde liderlik yönetimini üstlenin ve kaliteyi geliştirmede her zaman öncü olun.
- TKY'yi yerine getirmek için gereken eğitimi verin ve bunu personel yerleştirme ve organizasyon planları gibi uzun vadeli planlarla birleştirin.
- TKY'nin planlandığı şekilde yürütülüp yürütülmediğini denetleyin.
- TKY'nin temel kavram ve prensiplerinin iyice anlaşılmasını sağlayın

Orta Kademe Yöneticilerinin Görevleri

Bütün orta kademe yönetimini aynı başlık altında toplamak imkansızdır. Bölüm farklılıklarından dolayı görevleri de farklı olabilir. Ancak bu farklılıkları unutarak orta kademe yöneticilerini uygulayabilmek için ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Orta kademe yöneticisi tıpkı bir trafik polisi gibi yatay ve dikey iletişim ağının ortasında bulunur. Yukarıdan aldığı emirleri aslara iletirken ilgili kısım bölümlerine de haber akışı sağlamalıdır.
- Bir trafik polisi gibi bulunduğu yerin ötesindeki olayları da görebilmelidir.
- Yine bir trafik polisi gibi görev yerinde devamlı bulunması gerekmeyebilir, ancak şirket için vazgeçilmez bir kişi olduğunu da hissettirebilmelidir.
- Aslarınızın size güvenmesini sağlayın ve ne düşündüğünüzü onlara bildirin.
- Çalışırken devamlı yukarıya bakmayın.
- Aslarınıza yetki verin ve onları eğitin.
- Orta yöneticiler ve asları, işleriyle ilgili olguların doğru belirlenmesinden sorumludur.
- Kalite kontrol çemberlerinin etkin işlemesini sağlamak, orta kademe yönetimin sorumluluğundadır.
- Çapraz fonksiyon takımlarını yönetmek orta kademe yönetiminin sorumluluğundadır.
- Bölümler arası ilişkileri sağlamak, başarı için anahtar geleceğe yönelmektir, üst kademe uzun vadeli planlar yaparken orta kademe orta vadeli planlar yapar.

Juran'a göre projelerin yürütülmesi sırasında iki temel safha vardır (Efil, 1999: 74-75).

Bunlar;

1. Teşhis
2. Çarelerin bulunmasıdır.

Kalite projelerinin başarıya ulaşması;

1. İhtiyacın kanıtlanmasına,
2. Üst yönetimin inanmasına ve katılmasına,
3. Projelerin iyi seçilmesine,
4. Yönetim ve teşhis olanaklarına,
5. Yönetim ve teşhis olanaklarının örgütlenmesine ve bilgilerdeki açıklığa,
6. Ortaya konan sonuçların açıklığına,
7. Değişikliklere karşı oluşan direnç karşısında.açıklık politikasının uygulanmasına,
8. Seviyesi yükseltilen kontrole bağlıdır.

Juran da Deming gibi kalite problemlerin çoğunluğunun yönetim kararlarından kaynaklandığı görüşündedir. Juran'ın 85/15 kuralına göre, bir organizasyondaki problemlerin yüzde 85'i kötü tasarlanmış süreçlerden kaynaklanmaktadır. Kurumdaki sistemlerin yüzde seksen beşi yönetim tarafından kontrol edildiğine göre \problemlerin de yüzde seksen beşi yönetimden kaynaklanmaktadır.

Kalitenin planlanabilmesi için Juran yöneticiler için Stratejik Kalite Planlaması (SKP) adını verdiği yaklaşımı geliştirmiştir. SKP ayrı düzeydeki çalışanların kalite iyileştirmelerine kendi özgün katkılarını sağladıkları üç bölümden oluşan bir süreçtir.)Üst yönetimin örgüte bakışı stratejiktir; orta kademedekiler kaliteyi operasyonel açıdan ele alırlar; diğer çalışanların sorumluluğu ise kalitenin kontrolüdür (Ensari, 2002: 60).

1.2.5.3. Dr. Armand V. Fiegenbaum ve Toplam Kalite Kontrol

Fiegenbauın "Toplam Kalite Kontrol" kavramının isim babasıdır. 1957'de yayımlanan makalesinde ilk defa bu terimi kullanmıştır. 196l'de de "Toplam Kalite Kontrol" kitabı yayın hayatına girmiştir.

Kalite ve üretkenlik konusundaki çalışmaları ile ünlendi. 10 yıl General Electric'te yöneticilik yaptı. Halen General Systems Company'nin başkanıdır. Kalite

ve üretkenliğe uluslararası katkılarından dolayı Edwards Medal and Lancaster Award ödülü almıştır (Özevren, 2000: 23).

Amerikan Ulusal Kalite Akademisi kurucu başkanı olan Fiegenbaum, kalitedeki yüksek itibarından dolayı Fransa'rın George Karel ödülünü alan ilk Amerikalıdır (Ersun, 1994: 119).

Dr. Fiegenbaum, "Toplam Kalite Kontrol" isimli kitabında TKK tanımını; "Bir organizasyonda, değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de gözönünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir." şeklinde vermiştir.

Fiegenbaum'un TKKkonusundaki diğer görüşleri ise (Efil, 1999: 75-76);

1. TKK, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.
2. TKK firma içinde adeta bir hayalet kurum gibidir.
3. Kaliteye hakim olmak
   a) Hammaddelere
   b) Prosese ve
   c) Mamüle hakim olmak demektir.
4. Kaliteye hakim olmak için
   a)Maliyetlerin bilinmesi gerekir
   b)Yönetim ve teknik hususları kapsayan bir Kalite Sistemi kurulmalıdır.
5. Kalite topyekün bütün fonksiyonların sorumluluğundadır, fakat herkesin sorumluluğunda olan bir konuya hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin önüne geçmek için ürün kalitesi ve Kalite Kontrol (KK)'dan sorumlu bir fonksiyon ile desteklenmesi gerekir şeklinde özetlenebilir.

1.2.5.4. Philip B. Crosby ve Sıfır Hata

Kaliteye 40 yıl hizmeti geçmiş bir Amerikalı iş adamıdır. Halen Philip Crosby Associates Inc'in başkanıdır. Uluslararası kalite konusunda eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktadır (Özevren, 2000: 24).

Philip Crosby en çok 1960'ların başında yüklendiği çok amaçlı füzelerin kalite projelerini ve daha sonra ITT'nin kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği sıfır hata görüşüyle tanınmıştır. Crosby bir çok kitap yazmıştır. Bunların belki de en önemlisi 'Quality is Free' (Kalite Bedava) isimli olanıdır. Crosby'ye göre kalite, yerine (ihtiyaca) göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir.

Yine Crosby'ye göre sistemlerin birçoğunda o kadar kayıp ve verimsizlik vardır ki, kalite iyileştirme programlan, sağladığı tasarruflarla kendi giderlerini rahatlıkla karşılayabilir. Crosby insanlarla konuşurken düşük kalite veya yüksek kalite deyimlerinden çok uygun veya uygun olmayan (kullanışlı veya kullanışsız) terimlerini kullanmayı tercih etmektedir. Crosby'nin ikinci düşüncesi de, "kalitesizliğin", kurum isterse tamamen giderilebileceğine ilişkindir. Sıfır hata kavramının temeli budur.

dl

Crosby, eski yöntemlerde gözden geçirme, test etme ile yapılan kalite yönetimi yerine önleyici tedbir deyimini ön plana çıkarmıştır. Crosby'ye göre önleyici tedbir mükemmelliği sağlayacak tek sistemdir. Crosby'nin felsefesinde istatistiki olarak kalite kabullerine yer yoktur. Onun tek standardı mükemmelliktir. Crosby, bu önleyici yaklaşımla hatasız iş yapılabileceğine inanmaktadır.

Sıfır hata kavramının hizmet sektöründe uygulanması üretimden daha zordur; ancak bu hizmet sektörü için de önemli bir hedeftir. Bu görüşün eğitime en basit yansıtılması, tüm öğrencilerin eğitimlerinde başarılı olmaları ve potansiyellerini tamamen kullanabilmeleri şeklindedir. Eğitimde kalite iyileştirmelerinin amacı da bunun gerçekleştirilmesinin garanti edilmesi olacaktır.

Crosby'ye göre bir kalite programının ilk adımı *Yönetimin Kararlılığı '(Adanmışlığı)dır*. Kalite inisiyatifi üst yönetim tarafından alınmalı; kısa, açık ve herkesin erişebileceği bir politika ile örgütte iletilebilmelidir. İkinci adım bir *Kalite iyileştirme Takımının* kurulmasıdır. Organizasyondaki işlevlerin tümü, potansiyel hata ve kalitesizlik kaynakları olduklarından, örgütün tüm birimlerinin iyileştirme girişimlerinde yer almaları gereklidir. Kalite İyileştirme Ekibinin görevi, tüm kurumda uygulanacak bir iyileştirme programının hazırlanması ve uygulamasının yönetilmesidir. İyileştirmeler her bir birim içerisindeki takımlar tarafından gerçekleştirilecektir. Planın üst yönetim tarafından kabulü ve sahiplenilmesi gerekir. iÜçüncü adım kalite hataları ya da iyileştirmelerinin belirlenmesidir; bu da *Kalitenin Ölçümüdür*. Güncel ve potansiyel uygunsuzlukların objektif değerlendirmeye ve düzeltici faaliyetlere imkan verecek şekilde ölçümünün yapılabilmesi çok önemlidir. Hizmet ve üretim sektörlerinde ölçme şekil ve çeşitleri birbirinden farklılık gösterir; bu ölçümler kontrol raporlarından, istatistik verilerden ve müşteri geri bildirimlerinden sağlanan bilgilerle yapılır. Ölçümlere önemli katkı sağlayan dördüncü unsur sayısallaştırılmış *Kalite Maliyetidir*. Kalite maliyeti işleri yanlış yapmak, tekrar yapmak, düzeltmeler yapmak, kontrol ve test etmek maliyetlerinden oluşmaktadır.

Crosby'nin beşinci adımı *Kalite Bilincinin Sağlanmasıdır*. Bu işlem, organizasyonda görevli herkesin kalite maliyetleri ve kalite iyileştirme programı uygulanması gerekliliği konularında bilinçlenmelerinin sağlanmasıdır. Bilinçlenme sağlandıktan sonraki altıncı adım *Düzeltici Faaliyetlerdir*. Problemleri ele almada sistematik bir metodoloji gereklidir. Takımlar çeşitli tekniklerin kullanılması ile ,problemlerin ele alınış önceliklerini belirlerler. Yedinci adım *Sıjir Hata Planlamasıdır*. Sıfır hata programı Kalite İyileştirme Ekibi tarafından oluşturulmalı, sunulmalı ve uygulanması izlenmelidir. Sekizinci adım *Yöneticilerin Eğitimidir*. Tüm .yöneticilerin, iyileştirme sürecindeki rollerini anlamaları çok önemlidir ve bu formal bir eğitim programı ile gerçekleştirilir. Bu eğitim özellikle ortadüzey yöneticiler için son derecede önemlidir. Dokuzuncu adım *Sıjir Hata Günüdür*. Bu tüm gün süren ve sıfır hata fikrini tüm çalışanların zihinlerine yerleştirerek herkese bir değişimin

gerçekleştiğini bildiren bir etkinliktir. Bir anlamda gerçekleştirilen başarının kutlanması, yönetimin kararlılığı ve inancının bir kere daha vurgulanmasıdır.

Onuncu adım *Hedef Belirlemedir.* Takımların belirledikleri hedeflerin özgün ve ölçülebilir olması gereklidir. Hedef belirleme otomatik olarak on birinci adımı, *Hatanın Nedenlerinin Ortadan Kaldırılmasını* gündeme getirir.

İyileştirme çalışmalarına katılanların takdir edilmeleri önemlidir. Bu da, Crosby'ye göre on ikinci adım olarak *Tanınmadır.* Crosby'ye göre insanlar para için çalışmazlar; çalışanlar başarı ve katkılarının tanınmasını beklerler. Crosby, tanınmanın belirlenmiş hedeflerle ilişkilendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Önemli olan para değil, tanınmadır.

On üçüncü adım *Kalite Kurulunun* kurulmasıdır. Bu kurumsal yapı Juran tarafından da önerilmektedir. Kurumdaki kalite profesyonelleri problemlerin en iyi nasıl çözümlenebilecekleri konusunda bir araya gelirler. Kalite Kumlu'nun bir başka görevi de programın etkililiğinin izlenmesi ve iyileştirme sürecinin devamlılığının garanti edilebilmesidir. Bu nokta on dördüncü ve son adımda, *Tekrar Tekrar Yapmaya Devam Et* de vurgulanmaktadır. Kalite programlan hiç bitmezler; bir hedefe ulaşılınca yeni bir hedef belirlenir ve daima yeni bir program başlatılır (Ensari, 2002: 56-59).

1.2.5.5. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa ve Kalite Çemberleri

Japon kalite mucizesinin baş mimarlarındandır. 1915'te Tokyo'da doğmuş, 1939'da Tokyo Üniversitesi Kimya Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946'dan itibaren füSE'de ve çeşitli sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulamıştır. Bu bağlamda kalite eğitimine önem vererek basit istatistik tekniklerin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır. 1952'de Deming ödülünü 1972'de American Society for Quality Control'ün büyük ödülünü (Grant Prize), 1977'de Endüstriyel Standartlar alanında Japon hükümeti tarafından verilen Blue Ribbon Medal ödülünü, 1983'te ASQC tarafından verilen Shewhart Medal

Deming ve Juran'ın talebesi olarak yetişmiştir. Ayrıca Japonya'da Firma Çapında Kalite Kontrol kavramına da sahip çıkarak, Juran, Deming ve Feigenbauın'un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşü içinde bütünleştirmiştir. Ishikawa yaklaşımının en karakteristik özelliği, temel hedefin müşterinin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır. Ayrıca Balıkkılçığı Diyagramlannın, problem çözmede araç olarak kullanılması da Ishikawa'ya aittir. TKY ve onun bir parçası olarak kurulan Kalite Çemberlerini bir formasyon geliştirme sistemi olarak ortaya koymuştur (Efil, 1999: 76).

Kalite Çemberlerini (Diğer adıyla KKÇ'ni) I.2.7'de ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

1.2.5.6. Masaaki Imai ve Sürekli Gelişme (Kaizen)

Imai 1950'de Tokyo Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra 5 yıl ABD'de yaşadı. Washington DC' deki Japon verimlilik merkezinde çalıştı. Görevi gereği Japon iş adamlarına Amerikan fabrikalarını ziyaretlerinde refakat etti ve Amerikan verimliliğinin sımnı incelemelerine yardımcı oldu. Imai, TKY'ne kazandırdığı bir kavramla ünlendi. Bu kavram "sürekli gelişme (Kaizen)" olarak bilinmektedir (Özevren, 2000: 35).

Sürekli Geliştirme TKY'nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve "müşteri odaklılık" sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır. Sürekli Geliştirme uygulamasında, Shewart ya da Deming Çemberi adıyla anılan "Planla - Yap - Doğrula - Kararver (PDCA)" Çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. TKY'nde kararlar kişilerin inanç, düşünce ve varsayımlarına göre değil, sağlıklı verilerden elde edilen gerçeklere göre verilir (Şivancı, 1992: 14).

Daha önce de belirtildiği gibi Deming döngüsünde sürekli bir gelişme vardır. Bir plan geliştirilir (Planlama), plan denemek amacıyla uygulanır (Uygulama), denenen planın sonuçları izlenir (Kontrol), süreç üzerinde uygun düzeltici çalışmalar yapılır (Düzeltme, İyileştirme).

Bu düzeltici çalışmalar yeni ve düzeltilmiş planların oluşmasına yol açabilir. Böylece PDCA çevrimi sonsuza değin süregidecektir (Bozkurt, 1994: 16).

Sürekli Gelişme (Kaizen)'i, I.2.6.4'de ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

1.2.6. Toplam Kalite Yönetiminin Bir Yönetim Sistemi Olarak Özellikleri ve Temel Unsurları

21. yüzyıla çağdaş bir yönetim sistemi olarak damgasını vuran TKY'nin özellikleri ve temel ilkeleri dikkate alındığında aşağıda belirtilen hususlar önem taşımaktadır.

Başarıya giden TKY sürecini bir zincire benzetecek olursak bu hususlar zincirin birer halkasını oluşturmaktadır. Halkalardan birisinin dahi kopması başarıyı engellemektedir.

1.2.6.1. Kalitenin Önceliği

Kalitenin önceliği, bir işletmenin ürün veya hizmet sektörü ayrımı olmadan ilke edinmesi gereken en önemli olgudur.

Bu ilke uzun vadede başarılı olmanın temel koşuludur. Kısa vadeli karlar peşinde koşmamak gerekir. Bazı şirketler hala kaliteyi yükseltmenin maliyeti yükselterek, kan azaltabileceğinden korkar. Tasarımın kalitesi yükseltildiği zaman, maliyetin geçici olarak artacağı doğrudur. Ancak bunun karşılığı firmanın

tüketicilerin isteklerini tatmin etme ve dünya piyasasında rekabet edebilme yeteneğiyle sağlanabilir (Ishıkawa, 1995: 102).

"Kalite"ye önem veren yönetim, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanabilir ve şirketin satışları giderek artar. Uzun vadede önemli karlar sağlar ve şirketin kalıcı yönetimi sahip olmasına olanak verir. Eğer bir şirket "önce kar" ilkesini izlerse çabul kar elde edebilir fakat rekabet gücünü uzun süre devam ettiremez (Ishıkawa, 1995: 107).

Kaliteyi yükseltmenin maliyeti yükselteceği karı azaltacağı düşüncesi genellikle şirketlerin korkusudur. Tasarım kalitesi yükseldiği zaman maliyetin geçici olarak artacağı doğrudur. Ancak, bunun karşılığı firmanın tüketicilerin isteklerini tatmin etme, dünya piyasasında rekabet edebilme ve uzun vadede kar elde edebilme yeteneğiyle sağlanabilir. Uygunluk kalitesi gelişirse hurdaya çıkarılanların miktarında, yeniden işlemlerde, ayarda ve muayene maliyetinde önemli azalma olacaktır. Böylece önemli bir maliyet tasarrufu sağlanacak ve bunu da verimlilik artışı izleyecektir.

Ayrıca "önce kar" amacı "etik" bir konu olarak da düşünülmelidir. Çünkü yönetimin çalışanların huzur ve mutluluğunu düşünmek gibi toplumsal sorumlulukları da vardır. Kısa sürede Pazar kazanma düşüncesi, bazı sosyal problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilir (Yenersoy, 1997: 51).

Günümüzde tüketici kendisine sunulan uygun fiyat ve kaliteli mal yaklaşımının yanında şirketin toplumdaki imajını da değerlendirmektedir. Sadece kar beklentisi içerisinde olup toplumsal sorumluluk ve çalışanların sorunlarından uzaklaşan işletmeler kısa sürede yok olmaya mahkumdur.

Kalite önceliği TKY'nin birinci ve en önemli ilkesi olmalıdır. İşletmenin devamlılığı için yönetimin alacağı tüm kararlarda ana felsefeyi oluşturmalıdır.

1.2.6.2. Tüketiciye Yönelme (Müşteri Odaklılık)

Müşteri odaklılık öğesi, "kaliteyi müşteri tanımlar" deyimiyle öz bir şekilde ifade edilebilir. TKY'nin bu ögesi belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olandır (Efil: 1999: 169).

Tüketicilerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve Kalite Güvenliğinin sağlanması rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli husustur. Mamule yönelik politikalarının devri geçmiştir. İşletmelerin pazara yönelik politikalar uygulamadıkları takdirde başarılı olmaları ve gelişmeleri mümkün değildir. "Müşteri İçeri-Kalite Dışarı" yönetimin sloganı olmalıdır (Efil, 1999: 139).

İşletmeler, müşterilerin satın almaktan mutluluk duyacakları ürünler üretmelidir. Çünkü müşteri üretim hattının en önemli parçasıdır. Bir işletmenin en önde gelen ilkesi; tüketicinin ihtiyaç ve dileklerini anlamak ve böylece ona gelecekte daha iyi bir maddi yaşam sağlayacak ürün ve hizmetleri tasarlamak olduğudur. Memnun kalmayan bir müşterinin yol açacağı iş kaybını önceden kimse tahmin edemez. Üretim hattında defolu bir parçayı yenilemenin maliyeti oldukça kolay bir şekilde belirlenebilir, ama bir tüketicinin eline geçen hatalı parçanın maliyeti ölçülemez (Deming, 1996: 143).

Müşteriye yönelme, her çeşit ikili ilişkilerde davranışların, karşı tarafın düşüncelerini ve durumunu göz önüne alarak düzenlemesi şeklindeki olumlu tutumun, alıcı-satıcı ikilisine uygulanmasıdır. Böyle davranılmadığı takdirde, ilişkiler kopabilir. Oysa TKY felsefesi, "müşteri ile ilişkiyi devam ettirmeye" dayanır. Çünkü müşteri yaşam kaynağıdır. O halde onu iyi tanımak gerekir (Yenersoy, 1997: 143).

Genel olarak mal veya hizmetimize karşılık faturayı ödeyen kimseyi müşteri olarak tanımlarız. Oysa insanlar başkaları için de mal alabilirler. Bu yüzden alan ve kullanan kavramlarına dikkat çekmek gerekir. Bu kavramdan hareketle müşteriyi mal veya hizmetimizi kullanan kişiler olarak tanımlayabiliriz (Özevren, 2000: 63).

Bir işletme için müşteri kavramını ikiye ayırmak gerekir. Yukarıda açıklanan müşteri kavramı işletmenin "dış müşterisidir". Yani işletmeden ürün ya da hizmet alan kişi veya kuruluşlardır.

TKY'nin yönetime kazandırdığı bir diğer kavram da "iç müşteri" kavramıdır. İç müşteri kavramına göre işletme içerisindeki birimler de eğer birbirlerinden mal veya hizmet alıyorlarsa birbirlerinin müşterisidirler Örneğin üretim satın almanın, pazarlama üretimin müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. Çünkü her bölüm ve herkes istenilen kalitede malı üretmekle yükümlüdür. Böylece kalite halkası boyunca oluşturulan müşteri-tedarikçi ilişkisi sayesinde son mamül de istenen kalitede çıkacaktır (Özevren, 2000: 64).

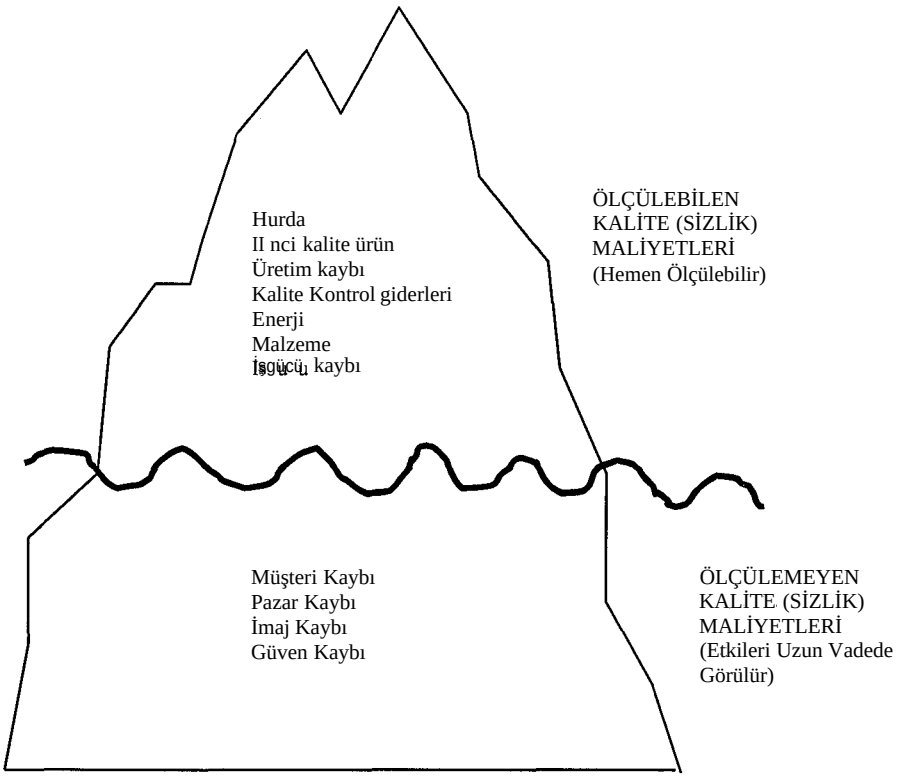
Mamülün ve hizmetin ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkileri içinde çalışmaları gerekir. Bu kapsamda, örneğin imalat bölümü satınalmanın müşterisi, pazarlama imalatın müşterisidir. Üretim Sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır ve topyekün gelişmeye giden yol bu anlayış ile çalışıldığı zaman gerçekleşebilir (Efil, 1999: 140). *dl*

1.2.6.3. Süreç Odaklılık

Süreç; girdilerin birbirlerine bağlı seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir (Akın, 1998: 88). İşletmede yapılan her türlü faaliyet bir süreçlerdir, ancak bunlardan bazıları üretimle ilgilidir, bazıları ise dolaylı olarak üretimin başarısı için gerekli süreçlerdir.

Her sürecin iç müşteri veya dış müşteri olmak üzere mutlaka bir müşterisi vardır. Süreçler bu anılan müşterilerinin beklentilerini karşılama derecesine göre değerlendirilmelidir.

Sonuç odaklı bir yönetim anlayışında yapılan faaliyetler, kalite kontrolüdür ve insanları sonuçlarla ilgilenmeye yöneltir. Ortaya çıkan üretim kalitesiz üretim şeklinde olursa bunun meydana getireceği sonuca katlanmak gerekir. Bu da kalite kontrol aşamasında tespit edildiğinde işletmeye işgücü, zaman, hammadde, mamül, enerji kaybı olarak geri dönecektir. Aslında bu durum olayın yine de iyimser yanıdır. KK aşamasında tespit edilmeyip müşteriye ulaşan ürünün getireceği kayıp çok daha büyüktür. Hatalar süreç aşamasında tespit edilir ve önlem alınırsa daha az maliyetle sorun çözülebilmektedir (Kavrakoğlu, 1996a.: 29).



Şekil - 8 Kalite Buzdağı Yaklaşımı

İyileştirilen süreçlerle mükemmel sonuçlar elde edilebilir. Süreçlerde başarı sağlayabilmenin en önemli etkeni "insan"dır. Süreçlerin iyileştirilmesi insanların

katkısı olmadan gerçekleştirilemez. Bunun sağlanabilmesi için de çalışanlara yeterli motivasyonun verilmesi gerekir.

Tablo - 10 Süreç Sonuç Kriterleri

Süreç Kriteri	Sonuç Kriteri
- Uzun vadelidir. - Kişilerin çabalarını teşvike yöneliktir. - Davranış değişikliği gerekir. - .Tatminle ölçülebilir.	- Kısa vadelidir. - Doğrudan görülebilir.

Süreç odaklı olmak uzun vadede faydaları görülebilecek bir yaklaşımdır. Adım adım sonuca yaklaşılabilir. Süreç odaklılıkta çalışanlar taltif ve ödüllendirmeyle teşvik edilir. Sonuç odaklılıkta ise sağlanan kar ve tasarrufun ölçülmesi sonucunda para ile ödüllendirilebilir.

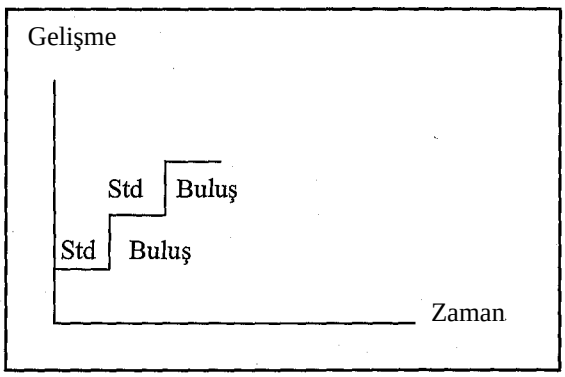
İşletmede yapılan her türlü faaliyette ulaşılmak istenen hedef işletmenin başarısıdır. Başarı da, ancak her bir süreçteki başarılı çalışmalarla elde edilebilir. Parçaları kontrol etmek ve iyileştirmek bütünü kontrol edip iyileştirmekten daha kolaydır.

1.2.6.4. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen, Japonca değişim (Kai) ve iyi (Zent) kelimelerinden oluşur, sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre Kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Örneğin bahçenize dikeceğiniz bir çiçek, boyayacağınız bir kapı da bir gelişmedir (Özevren: 2000: 36).

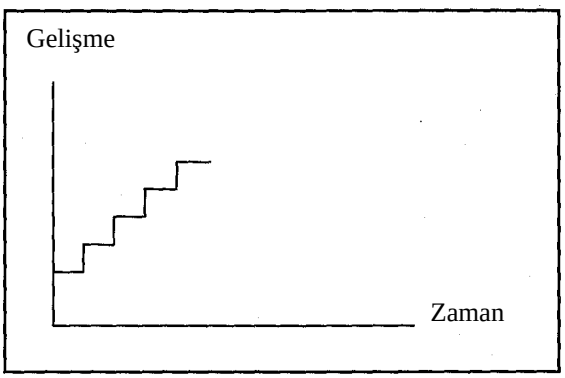
Kaizen TKY sisteminin itici gücü, motorudur. Toplam kalite etkinliklerinden istenen yararın sağlanmasının gerçek şartlarından biri KAİZEN düşüncesinin anlaşılması ve benimsenmesidir (Yayla, 1992: 9-1 O).

Batının klasik gelişme tarzı, üretim belirli standartlara göre sürerken, araştırmacılar da laboratuvarda bir buluş yaparlar ve uygulamaya konulursa bir sıçrama yaratır. Artık yeni buluşa kadar üretim bu standartta devam eder. Bu aşağıdaki gibi gösterebilir (Özevren, 2000: 36).



Şekil - 9 Batı Tarzı Gelişme

Bu sistemde üretim yapanlarla, araştırma yapanlar farklı insanlardır. Sürekli gelişmede ise aynı kişilerdir. Üretimi yapan kişiler, belli bir zaman zarfında çok sayıda iyileştirme ve geliştirme yapabilirse, bunların toplam etkisiyle sıçramalı gelişme hızına yakın ve bazen ondan da hızlı bir gelişme yakalayabilirler. Burada laboratuar, iş yerinin kendisi olmaktadır. Bu da aşağıdaki gibi gösterebilir (Özevren, 2000: 37).

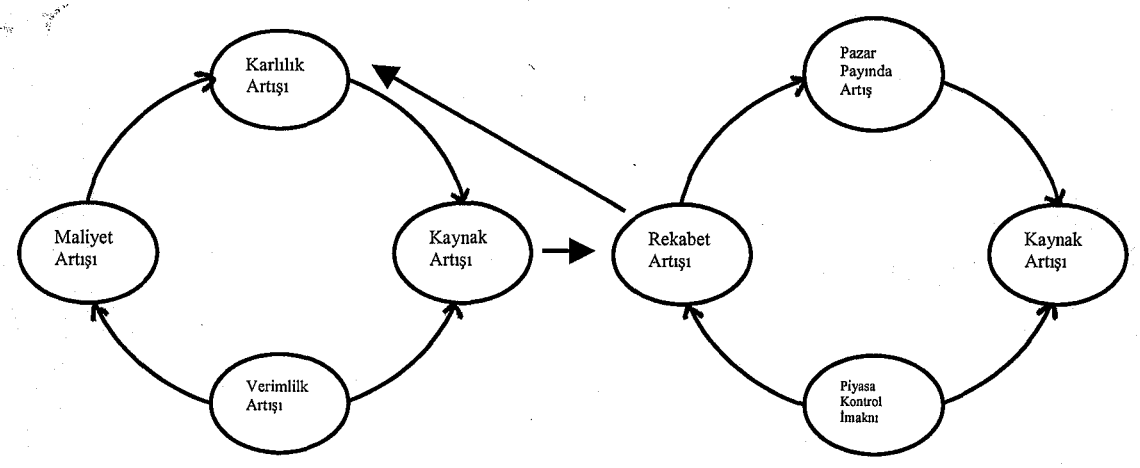


Şekil - 10 Japon Tarzı Gelişme

Japonlar 2. Dünya Savaşı'ndan yenik çıkmış, fakir bir ülkeydi, ileri teknolojileri satın alacak paraları yoktu. Belki de bu yüzden sürekli gelişmeyi, sanayide bir gelişme stratejisi olarak kullanmışlardır. Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Bunun için aşağıdaki 3 temel koşulu sağlamak gereklidir.

- Mevcut durumu yetersiz bulmak
- İnsan kaynağını geliştirmek
- Bilimsel teknikleri kullanmak

Sürekli gelişme sayesinde işletme hem kısa hem de uzun vadede başarısını artıracaktır. Çünkü verimlilik artışı maliyetleri düşürüp karlılığı artıracak, karlılık artışı da daha çok kaynak elde etmeyi sağlayacaktır. Bu kaynakların uygun kullanımı tekrar verimliliği artıracak ve bu döngü devamlı olarak işletmeyi geliştirecek ve rekabet gücünü artıracaktır. Bu döngü aşağıdaki gibi gösterebilir (Özevren, 2000: 38):



Şekil - 11 Sürekli Gelişme Döngüsü

Sürekli gelişme işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren bir süreçtir. Yukarıdaki Şekil - 11 'de bu konuda her bir kademenin neler yapması gerektiği gôsterilmektedir.

Bir işletmede sürekli iyileşme sağlama alanlarının tespit edilmesinde kullanılabilecek beş yöntem mevcuttur. Bunlar (Efil, 1999: 178):

-Pazarı, teknolojiyi ve rakipleri izleyerek ihtiyaç duyulan büyük teknolojik değişimleri tespit etmek,
-Düş mühendisliği ve yenilikçilik,
-Finansal tabloların izlenmesi,
-Tüm sistemin proses içinde incelenmesi,
-Kalite maliyetleri.

Kaizen dört temel boyutta sürekli iyileştirmeyi içermektedir. Prosesler, zaman, insanlar ve teknolojiler kaizen çalışmalarına esas alınabilmektedir (Efil, 1999: 179).

- *Proses Kaizen* proseslerin korunması, düzeltici müdahalelerin yapılması ve iyileştirilmesi olarak üç döngüyü içermektedir.
- *Zaman bazında yürütülen Kaizen çalışmaları* ise yürütülen faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemekte ve pazardaki gelişmelere hızla cevap verebilme becerisini, ürün çeşitliliğini arttırma ve hızlı yenilik becerisini maliyetleri de düşürerek geliştirmektedir. Kaizen bu boyutuyla yeni ürün geliştirme sürecinde güçlü bir rekabet avantajı sağlamaktadır.
- *İnsanların Kaizen çalışmalarına konu edilmesi* ise ekip oluşturma ve insan geliştirme prosesi olarak adlandırılmaktadır. İnsanlara yönelik Kaizen çalışmaları insan kaynakları yönetiminde yeni bir yöntem olarak kullanılmaktadır.
- *Teknoloji Kaizeni,* minyatürize etme, basitleştirme, görselleştirme ve dönüştürme metotlarının uygulanması ile gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar ile maliyetler düşürülebilmekte, tek kullanımlık fotoğraf makinesinde olduğu gibi yeni pazarlar ortaya çıkabilmektedir.

Kalitenin gelişimine katkıda bulunan bu kalite öncüleri sayesinde günümüzün Toplam Kalite Yaklaşımı oluşmuş ve hızla gelişimine devam etmektedir.

1.2.6.5. Olgu ve Verilerle İstatistiki Yöntemleri Kullanmak

Olgular önemlidir ve onların önemli olduğu açıkça kabul edilmelidir. İşin ilk kuralı olguları gözden geçirmektir. Daha sonraki adım olguları verilere dönüştürmektir. Ancak buradaki tehlike doğru verileri elde etmenin zor olabileceğidir. Son adım verileri analiz etmek için istatistiksel yöntemlerden yararlanmaktır (Efil: 1999: 140).

İstatistiksel yöntemler üretim sürecinin iyileştirilmesi ve kusurlu üretimin azaltılması için kullanılan oldukça etkili araçlardır (Bozkurt, 2003: 7).

Eğer bir yönetici veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp kendi deney, altıncı his ve cesaret duygusuna güveniyorsa şirketin yüksek teknolojiye sahip olmadığını itiraf ediyor demektir (Efil, 1999: 40). Ancak, istatistiksel yöntemlerin yalnızca "araç" oldukları ve uygun bir şekilde kullanılmadıklarında amaca hizmet etmeyecekleri unutulmamalıdır (Bozkurt, 2003: 7).

1.2.6.6. İnsana Saygı ve Katılımcı Yönetim

Klasik yönetim yaklaşımında hep ikinci planda kalan insan faktörü insana saygıyı temel alan TKY sisteminin uygulanması ile ön plana çıkmıştır. Ishikawa, "Yönetim, firma çapında kalite kontrol kararı aldığı zaman bütün proses ve yöntemlerini standartlaştırmalı ve daha sonra bütün alt düzey çalışanlarına cesaretle yetki vermelidir. Başarılı yönetimin temel ilkesi astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin vermektir" der (Ishikawa, 1995: 114).

İşyerinde KKÇ'i etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri "İnsana saygı duyulan bir işyeri" yaratmaktır. Üst ve orta yöneticiler gereken yetkiyi verecek

kadar cesur olmalıdır. İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir.

KK.Ç'leri çalışanların yaratıcı gücünden yararlanarak ve başta kalite olmak üzere işletme ile ilgili her türlü işlevin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi işlevini en alt kademelere indirerek, insana verilen önemi ortaya koymakta ve katılımcı yönetimi sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır (Efil, 1999: 140).

Yönetime katılım uygulamalarına diğer bir örnek de "Öneri Sistemi"dir. Öneri sistemi, çalışanların özellikle ilk kademedeki çalışanların, bireysel olarak yaptıkları işleri geliştirici düşüncelerini, toplayıp değerlendirmeyi kapsayan formel bir iletişim sistemi ve yönetime katılım yöntemidir. Bu sistemin ana fikri, her çalışanın yaptığı işi geliştirebileceği bilgi ve beceriye sahip olduğunun kabullenilmesidir (Kovancı, 2002: 266).

İkinci Dünya Savaşında fabrikalarda çalışan tüm personelin silah altına alınmış olması ilk kademedeki çalışanlardan fikir alma zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve 1980'li yıllarda birçok işletmede yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Öneri sistemi ile yönetime katılımın genel hatları, belirgin bir hale gelmiş olmakla beraber, işletmenin kültürel yapısı dikkate alınarak uygulamaya konmalıdır. Bir işletmede başarılı olan bir öneri programı, başka bir işletmede başarısızlıkla sonuçlanabilir (Kovancı, 2002: 267).

Öneri sisteminin sağlıklı yürütülebilmesi, geçmişe yönelik analizlerin isabetle yapılabilmesine bağlıdır. Bu da iyi bir kayıt sistemini gerekli kılmaktadır. Çok fazla kırtasiye işlemleri yaratmadan işletmenin yapısına uygun basit, fakat içerikli bir kayıt sistemi oluşturulmalıdır. Bunun için gerekebilecek dokümanların başında her türlü sofunun cevabının bulunabileceği öneri formu gelmektedir (Kovancı, 2002: 268).

Öneriler, işletmenin belirli bölümlerine asılan öneri kutularına yukarıda belirtilen öneri formları doldurularak yapılmaktadır. Öneriler belirli aralıklarla öneri kutularından toplanarak belirli bir cevaplama süresi içerisinde tüm çalışanlara öneri ilan panolarına asılan öneri sonuç formu ile duyurulmaktadır. Öneri ile ilgili faaliyetlerin bu süreyi aşması halinde o ana kadar yapılanlar aynı esaslarla öneri panosunda ilan edilir. Böylelikle tüm çalışanların yönetime katılmış olması sağlanarak başta kalite olmak üzere işletme ile ilgili her alanda iyileştirme sağlanabilir.

1.2.6.7. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Liderler her güç faaliyetin başarılmasında olduğu gibi TKY'nin uygulanmasında da hayati derecede önemli rol oynarlar (Akşit, 1998: 21).

Üst yönetici, kişilere gösterdiği veya çizdiği yolda en önde yürümelidir. Tıpkı meydan savaşındaki bir komutanın, ordusunun başına geçtiği gibi, üst yöneticinin de her zaman TKY uygulamalarının başında yer alması gerekmektedir.

TKY, üst yönetim tarafından sadece talep edilmekle kalmayıp, bizzat uygulanmalıdır ki diğer çalışanlar da bu uygulamalara inansınlar. Aksi takdirde, önceki bazı uygulamalar gibi yönetimin istediği, fakat içine girmediği, alt kademelere uygulamaları için direktifler yağdırdığı, sonra da nereden çıktığını bilmediği bir sorunla karşılaştığında, programın peşini bıraktığı bir uygulama olacağını düşünen alt kademe çalışanları da TKY'ne sıkı sıkıya sarılmayacaklardır (Kovancı, 2002: 43).

TKY ancak mükemmel bir kalite ortamının oluşturulabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Böylesine bir kalite ortamı oluşturan, geliştiren ve sonsuz iyileştirmeyi sağlayacak ilk ve önemli işler; önderlik anlayışının kendisidir (Akın, 1996: 137-138).

Yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

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

Başka bir ifade ile "sistem geliştirmek" ve "sistem içinde çalışmak." Sistem geliştirmek sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur. Diğer elemanlar kimi zaman sistemi dönüştürmeye dönük öneri getirseler bile, bu işler onların asli görevleri arasında yer almaz. Onlar sadece yönetimin tespit ettiği sistemin içinde çalışırlar. Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar.

Dr. Juran bir kuruluşun performansını, sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerini de genelde % 85 "sistem" ve% 15 "insan" şeklinde ifade eder (Efil, 1999: 141).

Sistem sorumluluğu esasen yönetimde olduğunda Juran ve Deming'in atıfta bulunduğu "yönetimin sorumluluğu" da bu şekilde bir kantitatif ölçüye oturtulmalıdır. Gerçekten de bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derece sorumlu tutulan "yönetim" olmaktadır (Efil, 1999: 142).

TKY'nde üst yönetimin sorumluluğu aşağıdaki gibi açıklanabilir (Efil, 1999: 142):

1) Kalite konseyi içinde görev almak,
2) Kalite politikasının oluşumunda aktif şekilde yer almak (İhtiyaç duyulan kalite politikaları tespitinde, sorumlulukların tayin edilmesinde, gözden geçirme ve revizyon ve onay verilmesinde görev almak),
3) Kalite hedefleri oluşturmak ve organizasyona iletilmesini sağlamak,
4) Kalite yönetimi için gereken organizasyonel yapıyı oluşturmak,

5) Kalite yönetimi sürecini sürekli olarak gözden geçirmek, denetlemek, hedeflere ulaşılması için gereken önlemleri almak,
6) Organizasyon çapında kalite eğitimi verilmesini sağlamak, kaynak tahsis etmek,
7) Üst yönetimi ilgilendiren sorunlara ilişkin iyileştirme çalışmalarında yer almak,
8) Kalite yönetiminin gerektirdiği başarı değerleme ve ödüllendirme sistemi kurmak.

Bir yöneticinin yukarıda sözü edilen "Yönetimin Sorumluluğu" bilinci ile hareket edip etmediğinin çok basit bir kriteri vardır, o da yöneticinin emeğinin ve vaktinin ne kadarını sistem geliştirmeye, ne kadarını da (mevcut sistem içinde) çalışmaya harcadığıdır.

Bu iki bileşenin oranları, yönetim kademesi ile dengede olduğu ölçüde o yöneticinin sorumluluğu yerine getirdiği söylenebilir (Kavrakoğlu, 1996a: 63-65).

Sağlıklı ve başarılı bir kalite iyileştirme programının başlatılması ve sonuçlandınlrnası için üst yönetimden beklenen bazı esaslar sözkonusudur. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimin konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir.
- Kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri ancak bir kampanya ile daha başarılı olabilir. Böyle bir kampanya daha önce de bahsedildiği gibi "seferberlik" olarak adlandırılmaktadır.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar hakkında üst yönetim konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık göstermelidir.
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak programda, karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanları yalnız bırakmamalıdır (Pekdemir, 1989: 61).

1.2.6.8. Tedarikçi Yönetimi

TKY'nde başarının temel unsurlarından biri tedarikçilerle yakın ilişkiler kurulması ve ortaklık anlayışının geliştirilmesidir. Bu çerçevede TKY'de geleneksel tedarikçi ilişkilerinin ötesinde ve çok daha geniş kapsamlı bir anlayış esas alınmaktadır. Bu anlayışı aşağıdaki gibi incelemek mümkündür (Efil, 1999: 172).

1) Tedarikçi firmanın ürün spesifikasyonlarına uyması ve bunun yanısıra tasarım konusunda müşteri firmaya destek vermesi beklenmektedir.

2) Sipariş işlemlerinde bürokrasiyi azaltarak minimum doküman ile çalışılması tercih edilmektedir. Siparişin miktarı veya teslim tarihi gerektiğinde telefon görüşmeleri ile değiştirilebilmektedir.

3) Küçük partiler halinde sık alım yapılmaktadır.

4) Lojistik planlaması müşteri firma tarafından yapılmaktadır ve teslim tarihi konusunda esneklik sözkonusu değildir.

5) Giriş kalite kontrol, tedarikçi firmaların kalite güvencesi sağlandıkça kademeli olarak elimine edilmektedir.

6) Tedarikçi ilişkilerinde uzun dönemli ilişkilerin kurulmasına özen gösterilmektedir.

7) Tedarikçi seçiminde mümkün olduğunca her bir parça için tek bir tedarik kaynağının seçilmesi uygun görülmektedir. Müşteri firmanın tesislerine yakınlık, toplam maliyet ve kalite kriterleri dikkate alınmalıdır.

8) Tedarikçi değerlendirme sisteminde ürün kalitesi ve sevkiyat performansı esas alınmaktadır. Fire kesinlikle tolere edilmemektedir.

Tedarikçi yönetiminden elde edilen kazanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Efil, 1999: 173).

1) Hammadde, malzeme ve yarı mamüllerin test edilmemesinden veya çok düşük oranda test edilmesi nedeniyle laboratuar ve muayene personelinin işgücünden tasarruf edilebilir.

2) Tedarikçi ve müşteri firmanın pazarlama faaliyetlerinde ortak hareket etmesi sonucunda her iki tarafın ürün ve hizmetleri için pazar payını arttırma avantajı ortaya çıkabilir.

3) Girdi kalitesini iyileştirmek ve maliyetleri düşürmek için çeşitli ortak projeler yürütülerek tedarikçinin bu alandaki birikimi ve uzmanlığından yararlanılabilir. Örneğin tedarikçi firma belirli malların dizaynı ve imalatında büyük bir deneyime sahip olabilir. Bu uzmanlıktan yararlanmak amacıyla belirli ürünlere ait parametrelerin dizaynında tedarikçi firmadan yardım alınması ve gerekirse bu faaliyetlerin tedarikçinin tesislerinde yürütülmesi sözkonusu olabilmektedir.

L2.6.9. Vizyon, Misyon ve Kalite Politikalarının Oluşturulması

Vizyon, uzun vadede ulaşılmak istenen yer ve durum, ilerlenecek yöndür. Bir kuruluşun gelecekte ulaşmayı amaçladığı nihai durumdur. Bu bağlamda vizyon geleceğe ait bir düşüncedir (Güv.K.K, 2000: 18).

Bugünün hayalini yarının gerçeği kılmak için ortaya konan beyinsel çaba olarak da tanımlanan vizyon, aslında geleceği bölüşmektir ve herkesle paylaşılınca anlam kazanır.

Vizyon, işletmelerin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir. Genel amaçların ve misyonun işletmenin faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış şeklidir. Anlaşılır bir vizyon bir işletmenin rekabet gücünü korumasına, etkili olmasına ve belirli bir yönde ilerlemesine yardımcı olur (Dinçer, 1996: 65).

Bir vizyon üç ögeden oluşur. Bunlar; amaç, değerler ve imajdır (Akın, 1998: 15).

Bir organizasyonun amacı, varoluş nedeni olup, ne yapmak istediğini ve hangi alanda çalıştığını açıklar. Kuruluşun değerlerini ortaya çıkarır, hedeflere ulaşma yönünde çabaları ortaya koyar. Kuruluş ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu gösterir.

Değerler, bir organizasyonun belirli sınırlar çerçevesinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için, üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan, yön gösterici kurallar dizisidir. İşletmede neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen, iş görenlerin çoğu tarafından benimsenen inançlardır.

İmaj ise zihnimizde yarattığımız ve gelecekte olmasını en çok istediğimiz durumun, amaçlarımız ve değerlerimiz tam olarak yerine geldiğinde neler olacağının resmidir. İmaj, gerçekleştirmesini istediğimiz en son durumdur.

Vizyon yaratmak, başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevidir. Bu konudaki çabalar önce organizasyonun en tepesinden başlamalıdır. Arıcak, tüm çalışanlar vizyonun netleşme sürecine katılmalıdır. Anlaşılır bir vizyon oluşturmak ve vizyonu herkesçe paylaşılır hale getirmek gerçek bir liderlik rolüdür ve tam katılımı gerektirir.

Vizyon organizasyonun performansına uygun ve zamanlaması iyi olmalıdır. Organizasyonun tarihi, kültürü, değerleri ve bugünkü durumu ile uyumlu olmalı ve gelecekte hangi hedefe ulaşabileceği konusunda gerçekçi ve bilimsel bir yaklaşım içermelidir (Güv K.K., 2000: 18).

Misyon, bir kuruluştan beklenen görev, varoluş nedenidir (Güv.K.K. :18). Vizyondan daha somut bir ifade olan misyon, organizasyon çalışanlarına ortak bir yön verir. Kelime anlamı; "bir kimse ya da kurula verilen özel görev"dir (TDK, 1998: 1030).

Bir örgüt misyonunun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinçer, 1996: 61-63):

- Misyon uzun dönemli bir araçtır.
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- Ulaşılabilir olmalıdır.
- Nicelikle değil, nitelikle ilgilidir.
- İşletmenin içine değil, dışına yöneliktir.
- Misyon örgüte özgüdür.

Her organizasyon faaliyetlerine açık bir misyonla başlar ve belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Bu misyonun ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için stratejik planların hazırlanması, gelişim hedeflerinin ve kalite politikalarının oluşturulması gereklidir.

TS 9005 Mad. 2.4'e göre Kalite Politikası; bir kuruluşta, üst yönetim tarafından belirlenen kalite amaç ve yönüdür.

Bu anlamda kalite politikası işletme politikasından biraz farklıdır. İşletme politikaları, yöneticilerine karar vermede rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisidir. İşletme içerisinde örgütün her kademesinde politikalar oluşturulabileceği gibi, projelerde de politikalar oluşturulur. Ancak kalite politikası, sadece kalite bölümünün değil ürünün veya hizmetle ilgili tüm işletmelerin politikasıdır. Bu yüzden üst kademe yöneticisi tarafından belirlenir, imzalanır ve yayılır. Üst kademe yöneticisi bunu belirlerken o ürün veya hizmetle ilgili tüm birimlerin fikrini alır. Kalite politikası, işletmenin ürünleri, müşterileri, satıcıları ve çalışanlarıyla ilgili temel fikirleri ortaya koymalıdır (Özevren, 2000: 153).

Kalite politikası şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Yazılı olmalı ve tepe yöneticinin imzasını taşımalıdır.
- En alt birime kadar yayılmalı ve herkes işletmenin kalite politikasını iyi bilmelidir.
- Ürünün ve sistem elemanlarının kalitesi ve ilişkilerini yansıtmalıdır.
- Astların kararlarına yol gösterici olmalıdır.
- Yorumlanması kolay, açık ve net olmalıdır.
- Sınırlan ve ölçütleri belli olmalıki, her sene yönetimi gözden geçirme toplantılarında uygunluğu ölçülebilsin.

L2.6.1 0. Çalışanların Eğitimi

Eğitim, başarılı bir TKY yolculuğu yapmak için mükemmel bir temel sağlar. İyi bir kalite eğitiminde eğitilen herkes, kalite ile ilgili görev ve sorumlulukları arasındaki bağı kurmayı öğrenir (Kovancı, 2002: 169).

Eğitim aynı zamanda çalışanların çabalarını belirli bir hedefe yöneltmek için gerekli bir faaliyettir. Faaliyetler hedeflere yönelik olarak ne kadar yoğunlaşırsa, bu o işletmenin başarısında çok önemli bir katkı sağlar (Akın, 1998: 15).

Eğitimin asıl amacı, işletmenin verimliliğini değil, çalışanların bireysel kalitesinin gelişimini sağlamaktır. Bireysel kalite gelişimi, doğal olarak beraberinde verimliliği de getirecektir. Başarılı TKY uygulamalarında çalışanlara dikkati çekecek kadar yüksek düzeyde kalite bilgisi verilmektedir.

Pek çok işletmede, TKY uygulaması ile çalışanlar, kalite hakkında ilk defa elle tutulur bilgi birikimi ve eğitime sahip olmaktadır. Buna bağlı olarak, kaliteyi etkileyen iş metotlarını ve süreçlerini etkileme oranı da artmaktadır. Çalışanlar, kendi yeterlilik ve kalitelerini gösterebilme olanağına da kavuşma fırsatı bulmaktadırlar.

ABD'de sıkıntılı ekonomik koşullara rağmen çoğu işletme, çalışanların eğitim-öğretimlerindeki masraflarından kısıntı yapmamışlardır. 1988-1991 arasında, Amerika'daki işletmeler, yıllık ortalama 40 milyarlık bir meblağı, çalışan eğitimine ayırmışlardır. 1988'e nazaran 1991'de, işletmelerin % 47'den fazlası kalite iyileştirme eğitimini desteklediklerini beyan etmişlerdir. Örneğin, Motorola'nın 120 milyonluk eğitim bütçesinin %40'ı, kalite iyileştirme eğitimine ayrılmıştır (Kovancı, 2002: 169).

TKY'nin öncüsü Japonlar eğitim konusuna çok fazla önem vermişlerdir. Üst ive orta yönetim için seminerler, mühendisler için için TKK kursları, ustabaşılar için kurslar ve konferanslar düzenlemişlerdir. Ülke çapında yaptıkları radyo yayınlan ve kalite konusunda yayınladıkları dergilerle bu bilinci ülke geneline yaymaya çalışmışlardır.

Japon kalite uzmanı Ishikawa, "Kalite Kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" der. Kalite denetimi doğrudan işçiler tarafından yapılan Japonya'da, üretim bölümü kendi ürün kalitesinden sorumlu olmaktadır. Bazı Amerikan fabrikalarında üretimde çalışan işçilerin %15'i kadar kalite denetçisi varken, Japonya'da TKK'ün tamamıyla yerleştiği fabrikalarda aynı oran %5'i hatta bazı şirketlerde %1'i bulur (Ishikawa, 1995: 18).

TKY felsefesini oluşturan "ilk defasında ve her defasında hatasız üretim" ancak işi yapan kişinin yaptığı işin kalitesinden sorumlu olduğu organizasyonlarda gerçekleştirilebilir. Bu da çalışanlara kadar yaygınlaştırılmış bilginin ve eğitimin ortaya çıkardığı haşan ile sağlanabilir.

1.2.6.11. Çalışanların Motivasyonu

TKY felsefesinin temel özellikleri incelendiğinde, bugüne kadar diğer yönetim teorilerinde vurgulanan hususların birleştiriciliğine sahip olduğu gözlenmektedir.

Bu hususların bazıları, insana verilen önemin artması, eğitimin ve gelişimin sürekliliği, herkesin işini her defasında, zamanında ve doğru yapması, her kademede yönetime katılımın desteklenmesi, grup çalışması ve her alanda özellikle kaliteli iş yapma konusunda biliçlenmedir.

Üzerinde durulan bu hususların, etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için TKY çalışmalarının, etkili bir motivasyon programı ile desteklenmesi gerekmektedir (Kovancı, 2001: 210).

Motivasyon kaliteye erişmede ve özellikle kalitede lider olmada çok önemli bir ögedir. Bu ögeden azami faydanın sağlanabilmesi için kişileri ne yapmaları için motive edileceği çok iyi belirlenmelidir.

Yapılan araştırmalara göre, insanlar kolayca karşılanabilecek ihtiyaçlara sahiptir. Onlar, saygı görecekleri, öğrenerek kendilerini geliştirebilecekleri ve kendileriyle ilgilenildiğini hissedebilecekleri, iş güvenliği olan, ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri kadar para kazanabilecekleri, başarılı bir iş yerinde çalışmayı arzu etmektedirler. Ayrıca, kendilerine ihtiyaç duyulduğunu, önemli olduklarını hissetmek, bütün canlı varlıklar gibi ödül ve tanınma (Takdir edilmek) istemektedirler.

tli

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bünyesinde kendi isteği ile çalışacak kişiler olmalıdır. Yönetimin, kişilerin bağlılığını kazanması için çalışanları, organizasyonun bir parçası yapması ve onları buna inandırması gerekmektedir. Bunu sağlamanın kesin bir yolu olmamakla beraber, uygulanıldığında iyi sonuçlar alınabilecek birçok motivasyon teorisi bulunmaktadır (Kovancı, 2001: 211).

Başarılı bir TKY süreci için yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarına yönelik programlar uygulayarak kalitenin yaratıcısı ve kullanıcısı olan insanın motivasyonunu sürekli yüksek tutmalıdır.

I.2.6.12. Yaratıcı Düşünme

Yaratıcı düşünme, bir kimsenin hayal gücünü kullanma, zihinde canlandırma, varsayımlar ileri sürme gibi yollarda bir sorunu açık bir şekilde kavrayabilmesi ve daha sonra bununla ilgili olarak ya yeni ya da geleneksel yolları izleyerek değişik bir görüşü veya kavramı ortaya atmasıdır (Kovancı, 2001: 239).

Organizasyonların yaşamını sürdürme, büyüme, talep edilebilir daha iyi·mal ve hizmetler üretebilme, müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını tatmin edebilme, daha etkin bir pazarlama stratejisi uygulayabilme gibi amaçlarına ulaşmaları, yaratıcılığın yalnız teşhisini değil, ondan yeterince yararlanılmasını da içerir. Bu nedenle yönetim, yaratıcılığı ve yaratıcı olmaya çalışan bireyleri sürekli desteklemelidir (Kovancı, 2001: 238).

Yaratıcılığı destekleyen koşulların oluşturulması, yaratıcılığın ödüllendirildiği bir çevre sağlamakla olur. Bu nedenle yöneticiler, yaratıcı kişilerin profilini bilmeli ve bu özelliklere sahip kişilere karşı dikkatli olmalıdırlar (Kovancı, 2001: 239).

1.2.6.13. İletişim

Başarılı bir TKY sürecinde en önemli unsurlardan biri de dürüst ve açık bir iletişim ortamının yaratılmasıdır. Organizasyonlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi için yatay ve dikey iletişim hatları kurulmalı, kişiler arasındaki iletişim artırılarak varsa bölümler arasındaki iletişime engel duvarlar kaldırılmalıdır.

Bu uğraşın sonunda, güven ve karşılıklı saygı kazanılacaktır. Çünkü, insanlar birbirleri ile konuştukca problemleri çözebilir, engelleri aşabilir, birbirlerini cesaretlendirebilir ve kaliteyi elde etme çabalarında birbirinden destek alabilirler

Organizasyonlarda, resmi ve gayri resmi iletişim kanalları vardır. Resmi iletişim, organizasyon yapı ilişkilerinin resmi raporlara dayandırılmasıdır. Resmi olmayan iletişim ise resmi iletişim kanallarının çok daha dışında gerçekleşir. Bu iletişim kanallarının etkinliği oranında, kalite çalışmaları başarıya ulaşacaktır.

Bir işletmenin sinir sistemine benzetebileceğimiz iletişim ağının etkinliğine olan ihtiyaç, TKY felsefesinin hayata geçirilmesinde şiddetle kendini hissettirmektedir.

Organizasyonlar, TKY faaliyetlerine ilişkin mesajlarını çalışanlarına, alıcılarına, tedarikçilerine ve diğerlerine nasıl ve hangi teknikleri kullanarak aktarırlarsa aktarsınlar, önemli olan iletişimin tam ve doğru olarak yapılıp yapılmadığıdır (Kovancı, 2001: 222-224).

İşletmede uygulanacak TKY programında, Kalite mesajlarını çalışanlara ve yöneticilere iletmek en önemli noktadır. ABD'de yapılan bir araştırmada, işletmelerin Kalite mesajlarını işi bizzat yapanlara iletme şekillerinin zamana göra dağılımı Tablo - 11 'de verilmektedir (Kovancı, 2001: 225).

Bir işletmenin kaliteyi artırma programları geliştikçe, işi bizzat yapan çalışanları ile iletişimde kullandığı iletişim araçları da değişir. TKY programının başlangıcında, duyuru niteliğindeki yöntemler daha fazla kullanılırken, ilerleyen dönemlerde artacak motivasyon ihtiyacının da karşılanabilmesi amacı ile geniş kitlelere seminerler düzenlenmeli ve video gösterileri yapılmalıdır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılanlardan anlaşılacağı üzere iletişim kısaca herşeyi paylaşmak demektir. TKY sürecinde başarılı olmak için iletişimin önemi çalışanlar tarafından bilinmeli, herşeyi paylaşmaya istekli olunmalı ve organizasyon ile ilgiliherkesle iletişim kurulmalıdır.

Tablo - 11 Kalite Mesajlarını İletme Yollan

Kalite Mesajlarını İlk Kademe Çalışanlarına İletme Yolları			
	1 - 3 **Yıllar**	**4- 7 Yıllar**	**8 + Yıllar**
Şirket Çapı Toplantılar İle	%34	%43	% 31
Çalışma Grubu Toplantıları İle	%38	%37	% 19
Çalışanlara Yazılı Duyurular İle	%38	%33	% 19
Görsel / İşitsel Yollar İle	%13	%23	%27
Seminerler İle	%22	%27	% 12
İlan Panolan İle	% 16	%13	%27
Ödüllendirme Programlan İle	%22	%10	% 15
Kalite Mesajlarını Yöneticilere İletme Yollar			
Şirket Çapı Toplantılar İle	%36	%37	%41
Çalışma Grubu Toplantıları İle	%29	%23	%9
Çalışanlara Yazılı Duyurular İle	%32	%30	%23
Görsel / İşitsel Yollar İle	% 16	% 17	%27
Seminerler İle	%26	%23	%23
İlan Panolan İle	%23	%20	%5
Ödüllendirme Programlan İle	% 16	% 10	%9
Müşterilere Yazılı Duyurular İle	% 10	% 10	%27

1.2.7. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Organizasyonu

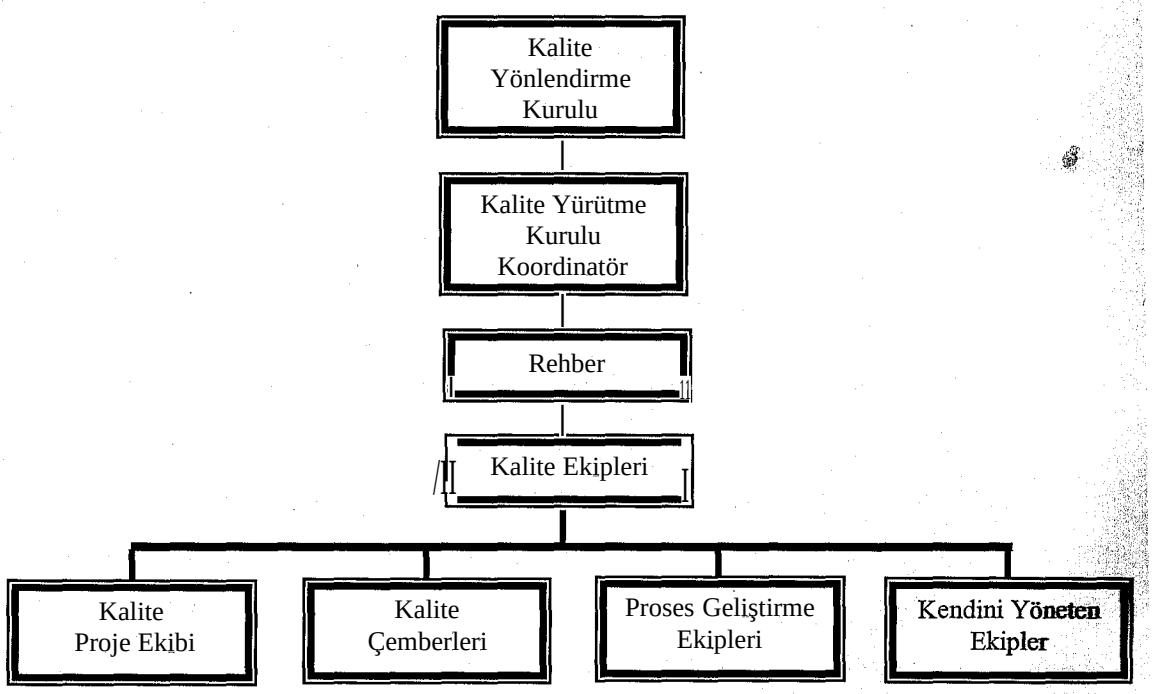
Bir kalite organizasyonu; kalite yürütme kurulu ile kalite ekiplerinin yer aldığı katılımlı ve bu ekiplerden oluşan bir ağ görünümüne sahip, işle ilgili tüm faaliyetlerin dışardan bir yönlendirme olmaksızın ekipler tarafından yürütüldüğü bir yapıdır (Akın, 1996: 27).

Mevcut yönetim sisteminden vazgeçip TKY sistemini uygulamak isteyen kuruluşlar toplam kaliteye geçişle birlikte örgütlenmelerini de eş zamanlı olarak yapmak zorundadır.

Başarılı ve uzun vadeli bir TKY uygulamasının başlatılması için atılması gereken adımlar şöyle sıralanabilir;

a. Kalite Yönlendirme Kurulu (K.Yön.K.) oluşturmak.
b. Kalite Yürütme Kurulu (K.Yür.K.) oluşturmak.
c. Kalite Koordinatörü (K.Koor.) belirlemek.
d. Rehberler belirlemek.
e. Kalite Ekipleri (KE) oluşturmak.
f. Geleneksel kalite kontrol bölümünden kalite güvence bölümüne geçmek.
g. "Z" tipi bir örgütsel yapıya geçmek.
h. Örgütsel yapının koordinasyonu.

TKY organizasyon yapısı bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil - 12 TKY Organizasyon Yapısı

Yukarıda belirtilen TKY organizasyon yapısının unsurları kısaca şöyle açıklanabilir:

a. Kalite Yönlendirme Kurulu

K.Yön.K. , bir işletmeye bağlı alt işletmelerin kalite politikalarının bir merkezden yönlendirilmesi için kurulur. Oluşturulduğu merkezin tepe yöneticisi, bu tepe yöneticiye direkt bağlı üst yöneticiler, merkeze bağlı işletmelerin tepe yöneticileri ve koordinatörün katılımı ile oluşturulur (Kovancı, 2002: 124).

K.Yön.K.'nun görevleri şöyle sıralanabilir;

- TKY sürecini planlamak, rehberlik etmek, geliştirmek ve iletişimi sağlamak.
- KKÇ veya organizasyondaki diğer kurulların faaliyetlerini ödül veya diğer teşvik yollarıyla motive etmek.
- Bağlı işletmelerin tepe yöneticilerinin, TKY eğitimlerine ve faaliyetlerine direkt katılımını sağlamak.
- TKY faaliyetlerinin genel politikasını belirlemek.
- Genel ve ortak kalite amaçlarını belirlemek.
- İşletmeler arası koordinasyonu sağlamak.

b. Kalite Yürütme Kurulu

K.Yür.K. kritik kararlan verebilecek, TKY uygulamalarının dikkatli ve etraflıca incelenmesini sağlayacak ve destekleyecek sistemi oluşturacak ve geliştirecek üst düzey yönetim ekibidir. K.Yür.K. işletmedeki ana departmanlardan karar verici durumdaki birer temsilcinin bulunduğu, tepe yönetici ve kendisine direkt bağlı diğer üst düzey yöneticilerin biraraya gelmesiyle beş-onbeş kişiden oluşan, ayda bir defa düzenli olarak toplanan, TKY faaliyetlerini planlayan ve yürüten devamlı bir kuruldur (Kovancı, 2002: 125).

K.Yür.K.'nun başlıca görevleri şöyle sıralanabilir;

- Hedefleri saptayarak, gerçekleştirilmesi için planlar hazırlamak.
- Rehberleri seçerek, faaliyetlerini organize etmek.
- K.Yön.K. ile çember ve rehber arasındaki koordinasyonu ve iletişimi sağlamak.
- Ölçüm kriterlerini (kalite seviyesi, hurda miktarı, yeniden işleme miktarı v.b.) belirlemek.
- Çember faaliyetlerini koordine etmek.
- Program hedeflerine ulaşılma durumlarını incelemek ve güncelleştirmek.
- Ödül ve motivasyon sisteminin işletilmesini sağlamak ve bu yolların nasıl kullanılacağını tespit etmek.
- En az 15 günde bir toplantı yapılmasını sağlamak.
- Eğitim yardımcı malzemelerini sağlamak.

e, **Kalite Koordinatörü**

Bir çok kalite görüşü, büyük işletmelerde görevlendirilecek bir KıKoor: veya genel müdür yardımcısının, tepe yönetimin kaliteye adanmışlığının ve öncelik verdiğinin en iyi göstergesi olduğunu ifade etmektedir. K.Koor. politika ve prosedürleri kaliteli ürün ve hizmet üretilmesini destekleyecek şekilde düzenlemekten ve işletmekten sorumludur. İdeal olan, işletme yöneticisi ile K.Koor.'nün aynı kişi olmasıdır. Grup sayılarının arttığı ve faaliyetlerin yaygınlaştığı ve departmanlarının birbirinden ayn bulunduğu büyük işletmelerde bir koordinatörün bulunmasının birçok yararlan vardır (Kovancı, 2002: 128).

d. Rehber:

TKY uygulamalarında yer alan çalışanlara ve özellikle kalite çemberlerine yön göstermek için rehberler belirlenmelidir. Rehber, kalite çemberlerinin faaliyetlerini koordine eden, yön veren, sonuçlan belgeleyen ve grup liderlerini görevlere göre eğitmek için Özel olarak yetiştirilen kişidir (Kovancı, 2002: 128-129).

Rehber bir işletmede ya da ünitedeki grup çalışmalarının yönetim ve organizasyonundan sorumludur (Akın, 1996: 28).

e. Kalite Ekipleri:

TKY'ne ilişkin kaynaklarda ve şirket uygulamalarında farklı şekilde adlandırılmakla birlikte genel olarak kalite uygulamaları kapsamında aşağıda sıralanan ekiplerin oluşturulması mümkündür (Efil, 1999a: 16).

1. Kalite Proje Ekipleri:

Yöneticiler, kalite uzmanları ve değişik departmanlardan gelen çalışanlardan oluşan 4 ile 8 kişilik ekiplerdir. Fonksiyonlar arası problemleri çözmeyi amaçlayan ve kalite iyileştirme ekipleri olarak da bilinen bu yapılar proje sona erdiğinde dağılmaktadırlar. Çapraz fonksiyonel ekipler olarak da adlandırılmaktadırlar.

2. Proses Geliştirme Ekipleri:

Proses yönetim ekipleri olarak da adlandırılan bu gruplar öncelikle değişik departmanlardan yöneticiler ve uzmanlardan oluşan 4 ile 6 kişilik ekiplerdir. Çok sayıda fonksiyonu ilgilendiren temel proseslerin planlanması, kontrol edilmesi ve kalitesinin iyileştirilmesi amacına yönelik sürekli ekiplerdir.

3. Kendini Yöneten Ekipler:

Kendini yöneten (self-managed teams, self-directed teams, high performance teams) ya da yönlendiren ekipler veya yüksek performans ekipleri gibi adlarla güncel literatürde üzerinde çok durulan örgütsel yapılanmalardır. Bu grupların işletmelerin rekabet ortamında müşteri beklentilerini karşılamaları ve aşmalarına yardımcı olacağı ve toplam kaliteye ulaşmada bir araç olarak hizmet edecekleri belirtilmektedir. Yüksek performanslı gruplar olarak da tanımlanan bu organizasyonel birimleri oluşturan üyeler, görevlerini yerine getirme ve karar alma

konusunda gerçek anlamda yetkilendirilmişlerdir. Kendi faaliyet birimlerinde yürütülen işlerin tümünü veya çoğunu yapacak şekilde eğitilmişlerdir. Bu ekipler önceden belirlenen çıktıya ulaşmak amacıyla işlerin planlanması, yerine getirilmesi ve kontrol edilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır. Öncelikli olarak aynı faaliyet alanında çalışan 6 ile 18 işçiden oluşmaktadırlar.

4. Kalite Kontrol Çemberleri

Bir yönetim ve organizasyon tekniği olan kalite çemberlerinin temelinde, çalışan insanı geliştirme felsefesi yatar. Buna ek olarak; insanların yeterliliklerini sınamak, onlardaki sınırsız potansiyeli ortaya çıkarmak, insana saygı gösteren ve yaşamın eğlenceli olabileceği iş yeri yaratmak ve organizasyonun iyileştirilmesi ve gelişmesine katkıda bulunmak amaçlanır (Bozkurt, 2002: 15).

KKÇ; aynı mesleki faaliyet içinde olan ve aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. KKÇ çalışanların işinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından motivasyon kaynağıdır. KKÇ işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla biraraya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir (Efil, 1999a: 21).

KKÇ üye sayısının çeşitli kaynaklarda 5 ila 12 arasında değişen kişilerden oluştuğu yazmaktadır. Ancak, gruptaki üye sayısının az oluşu fikir üretme açısından yeterli verimliliği sağlayamayacağı; üye sayısının çok olması ise sağlıklı bir sonuca varılmasını güçleştirdiğinden ideal üye sayısının 7-10 arasında değişen miktarda olması idealdir (Akın, 1996: 28).

KKÇ'lerinin özellikleri kısaca şöyle sıralanabilir;

- Bütün Üyelerin Katılımı:

KKÇ belirli bir konu için biraraya gelmiş, gönüllülük esası olmayan bir çalışma grubu değildir. KKÇ bütün çalışanların felsefesine inandığı çalışmaları süreklilik arz eden bir gruptur.

KKÇ'nin etkin ve verimli bir şekilde çalışması için grubun üye sayısının 10 kişiyi geçmemesi, benzer iş kolunda çalışan üyelerden oluşması gerekir.

- Gönüllü Olma:

KKÇ'nin felsefesi, çalışanların fikirlerini ve yeteneklerini iş yerinde karşılaşılan sorunları çözmek için kullanmalarıdır. KKÇ'ne yapılacak olan katılım gönüllülük esasına göre olmalıdır. Fikir ve yeteneklerinden yararlanmak için belirli bir zorlamayla bir araya getirilen gruptan elde edilecek verim, gönüllü bir katılımla oluşturulan gruptan daha az olacaktır.

KKÇ'ne yeterli sayıda gönüllünün başvurması için tam ve en iyi bilgilerin önceden verilmesi, sistem hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gerekir. Bu yapıldığı takdirde. gönüllü bulunacaktır (Efil, 1999a: 23).

Yapılacak olan bu çalışmada, çalışanların KKÇ hakkında bilgilendirilmesi, sistem ve ulaşılabilecek sonuçlar hakkında çalışanların eğitilmesi gerekir.

- Süreklilik:

TKY uygulamasına geçen bir işletmede TKY uygulanmasına devam edildiği surece çember çalışmalarına devam edilmesi gerekir. KKÇ belirli bir süre devam ettirilip sonra bırakılacak bir faaliyet değildir. TKY uygulamasının gösterebileceği

çalışanların yönetimde söz sahibi olabileceği, fikir ve yeteneklerini gösterebileceği bir yer olan KKÇ sürekliliğini devam ettirdiği sürece yeterli verime ulaşacaktır.

- **Düzenli Toplantılar Yapmak:**

Çemberlerin, üyelerin fikirlerinden sürekli olarak yararlanması ve belli konularda çözümler üretilmesi için düzenli olarak toplanması gerekir. Toplantılar genellikle her hafta veya 15 günde bir yapılmalıdır. Toplantı süresi yarım saatten 2 saate kadar değişmektedir. Uygulamada görülen ve en geçerli sayılan süre ise 1 saatle 1 buçuk saat arasında değişmektedir (Efil, 1999a: 24).

Kalite Kontrol Çemberlerinin Amaç ve Yararları

KKÇ'leri oluşturulurken kuruluşların farklı ihtiyaçlarından kaynaklanan amaçlan vardır. Bu amaçlar aşağıdaki başlıklarda toplanabilir (Bozkurt, 2002: 22-24);

- **Kalitenin İyileştirilmesi ve Hataların Azaltılmasını Sağlamak:** Burada kalite kavramı ürün kalitesi, hizmet kalitesi, çalışma koşullan kalitesi, iletişimde kalite, yöntemlerde ve süreçlerde kalite gibi en geniş anlamı ile ele alınmaktadır.

- **Çalışanların Motivasyonu ve Katılımını Geliştirmek:** KKÇ'lerinde amaç, işgörene sadece fikrini söyleme olanağı vermek değildir. Önemli olan herkesin ait olduğu grupta diğerleriyle beraber sorunlara çözüm aramasını sağlamak, sorun çözme yeteneğini artırmaktır. Çalışanlar kendilerini işlerinde daha sorumlu hissederler, işe karşı ilgileri artar, kuruluş içinde tanınma olanağı bulurlar ve işten aldıkları tatmin düzeyleri artar. Bunların yanında ekip ruhu ve anlayışı da gelişerek daha etkili bir ekip çalışması ortamı yaratılmış olur.

- **Kurum İçi İletişimi Geliştirmek:** Çember üyeleri ve çemberler arasında gelişen işbirliği ve iletişim sayesinde kurum genelindeki iletişim artar.

- **Daha Uyumlu Yönetici Çalışan İlişkisinin Gelişmesine Ortam Hazırlamak:** Kalite çemberi üzerinde birlikte düşünmek ve çözüm aramak, her hafta toplanarak bilgi alış verişinde bulunmak, çalışanlarla üyelerin kendilerine hiyerarşide yakın olan üstleri arasındaki iletişimi ve ilişkileri olumlu yönde geliştirmektir.

- **Çalışanların Eğitilmelerini Sağlamak:** Çemberlere geçişte çalışanların sorun çözme teknikleri, grup çalışmaları gibi konularda bütünsel bir eğitim programını izlemeleri gerekir. Bu çabalar hem çalışanları geliştirir, hem de kuruluşun gelişmesine katkıda bulunur.

- **Problemleri Daha Ortaya Çıkmadan Engelleme Alışkanlığı Kazandırmak:** Önce mevcut sorunları ortaya çıkartıp, nedenlerini belirleyerek elimine eden çemberler, zaman içerisinde önleyici bir yaklaşımla sorunları ortaya çıkmadan engelleme alışkanlığı kazanır.

- **Kişilerin Liderlik ve Yaratıcılık Yeteneklerinin Gelişmesine Katkıda Bulunmak:** Çalışanlar Çember aracılığı ile zekalarını kullanma, düşüncelerini geliştirme fırsatı bulur. Üyelere işlerinde kullanacakları araçlar verilerek kendilerini geliştirme ve yaratıcılıklarını ortaya koyma olanağı doğar.

- **İşe Bağlılığı Artırmak:** Kalite çember faaliyetlerine katılan personelin motivasyon ve katılımcılık düzeyi artar. Bu olumlu durumun bir sonucu da personelin işe olan bağlılık düzeyinin yükselmesidir.

- **Maliyetleri Düşürmek:** Bu amaç, kuruluşların kalite çemberlerinden ekonomik beklentilerini içerir. Çemberlerin verimliliği artırması, hataları azaltması beklenir. Araştırmalar, çemberlere geçişte yapılan eğitim, danışmanlık, harcanan zaman gibi yatırımların, elde edilen kazanca oranla 1/4'ten 1/S'e kadar ulaştığını göstermektedir.

- **İş Güvenliği Konularına İlgiyi Artırmak:** Bir kuruluşta kalite çemberleri çalışmalarının adı ya da işlevi ne olursa olsun, temel amaçlan, yönetimin ve

çalışanların katılımcı hale gelmesini sağlamak, çalışanların, ihtiyaçlarını gidermek, kuruluş ihtiyaçlarını dolayısıyla sürecin ve hizmet/ürünün gereklerini yerine getirmektir. Bu gerekler süreç geliştirme, kalite artırma, maliyet düşürme, temizlik, tertip, düzen vb. konuları da kapsayabilir.

Kalite Çemberleri uygulaması kuruluşlara aşağıdaki yararları sağlar (Bozkurt, 2002: 24-25);

- **Çalışanlar ve Bölümler Arası İşbirliği Artar:** Çemberlerde ekip çalışması esastır. Ekip içinde çalışma, bir işte tek başına çalışmadan farklıdır. Çemberlerde birlikte çalışma, kişisel farklılıkların üstesinden gelme, diğerlerinin fikirlerine anlayış ve saygı gösterme, ortak bir hedefe doğru işbirliği yapma öğrenilir. İşbirliği ve ortak bir anlaşma olmazsa, ele alınan projenin tamamlanması uzun süre alır. Zamanla ekip ruhu gelişir, çalışanlar birbirini anlar ve kaynaşırlar. Yeni arkadaşlıklar ortaya çıkar. Üyeler diğer sorunlar hakkında da birbirleriyle konuşurlar.

- **Çalışanlarda Kuruluşun Sorunlarına Karşı İlgi Artar:** Katılımcı yönetim anlayışında kuruluşun sorunları sadece yönetim kademelerini ilgilendirmez, örgütün tüm elemanları sorunlarla ilgilendikleri için yapıcı fikirler ortaya çıkar ve sorunların üstesinden başarı ile gelinir.

- **Ürün/hizmet Kalitesi Gelişir:** Kaliteyi iyileştirmek sürekli bir süreçtir. Kalite çemberleri sorunları çözümlemede ve kaliteyi iyileştirmede yararlanılan en iyi yollardan birisidir.

- **Devamsızlıklar Azalır:** Çemberlerin çalışanlara sağladığı üstün moral gücü sonucunda devamsızlık ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Yapılan araştırmalarda kalite çemberleri faaliyetlerinde yer alan çalışanların işleri ile daha ilgili oldukları, fikir ve beyin güçlerini kullanma olanağı buldukları için işlerinden onurlandıkları ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördükleri belirlenmiştir.

- Yönetici-Çalışan Arasındaki İlişkiler Gelişir.

- Uzun Zamandır İhmal Edilen ya da Hiç Fark Edilmemiş Sorunların Çözümü İhtimali Ortaya Çıkar.

- Yeni Teknolojilerin Yerleştirilmesi, Yeni Üretim ve/veya Hizmet Alanlarının Açılması Gibi Konuların Çalışanlar Tarafından Kolay Kabul Edilmesi Mümkün Olur: Çalışanlar yapılan değişikliklerin gerçekleştirilmesine yardım ettiklerinden dolayı, kendilerini yeni teknolojilerin ve yeniliklerin bir parçası olarak görürler. Yenilikleri kolaylıkla kabul ederler ve değişikliklere daha az direnç gösterirler.

Kalite çemberleri uygulaması çalışanlara aşağıdaki yararları sağlar (Bozkurt, 2002: 25-26).

- Düşünülenlerin SöylenebileceğiBir Ortam Yaratılır.

- Çok Çeşitli Konularda Eğitim Programları Düzenlenir: Kalite çemberleri programına katılan herkes eğitim görür. Eğitim hem çalışanların yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur, hem de işletmenin ihtiyaçlarının ne olduğunu ortaya çıkartır.

- Kalite Çemberleri İçinde İşbirliği Yapma ve Ait Olma Duygusu Geliştirilir.

- Bilgi, Hayal Gücü, Karar Verme ve Değerlendirme Yetenekleri Geliştirilir: Kalite çemberleri çalışanlara bir araya gelip sorunlar hakkında düşünme ve çözümlemede kendi fikirlerini deneme olanağı verir. Sorunları çözmek için yaratıcılığın kullanılması, çalışanlar üzerinde doğrudan ve olumlu etki yaparak gelişme sağlar. Çemberler çalışana işine aklını, deneyimlerini, düşünce ve duygularını katan, yaratıcılığını kullanan bir insan olarak değer verir.

- İşlerde Daha Çok Çeşitlilik ve Zenginleştirme Ortaya Çıkar.

- Liderlikle İlgili Yetenekler Geliştirilir ve Değerlendirilir.

- İşgörenlere Çalıştıkları Bölümlerdeki Faaliyetlerde Etkin Rol Alabilme Olanağı Yaratılır.

Görüldüğü gibi kalite çemberlerine yapılacak bir yatırım sadece işletmenin yararına olmamakta, çalışanların kendi sosyal yaşamlarında ve toplum içindeki bireyler arası ilişkilerine de katkıda bulunmaktadır.

Yukarıda sıralanan ekip türlerini ve özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Efil, 1999a: 18):

Tablo - 12 Kalite Ekipleri

	Kalite Proje Ekibi	Kalite Çemberleri	Proses Geliştirme Ekipleri	Kendini Yöneten Ekipler
Amacı	Çapraz fonksiyonel kalite sorunlarını çözmek	Bölüm içindeki kalite sorunlarını çözmek	Temel çapraz fonksiyonel süreçlerin kalitesini planlamak, kontrol etmek ve geliştirmek	Tanımlanan çıktıya ulaşmak için, işi planlamak, yürütmek ve kontrol etmek
Üyelik Durumu	Değişik bölümlerden müdürlerin, uzmanların işgörenin kombinasyonu	Aynı bölümdeki işgörenin biraraya gelmesi	Değişik bölümlerden yöneticiler ve uzmanlar	Bir iş alanından işgücü
Koşul ve Üye Sayısı	Zorunlu, 4-8 üye	Gönüllü, 4-12	Zorunlu, 4-6	Zorunlu, iş alanındaki herkes (6-18)
Devamlılığı	Proje sonunda ekip dağılır	Bir projeden diğerine kalıcı	Kalıcı	Kalıcı
Diğer Adı	Kalite geliştirme İşgören katılım		Süreç yönetim Süreç ekibi	Yarı otonom, Kendi kendine nezaret eden

Kalite Kontrol Bölümünden Kalite Güvence Bölümüne

kurulmasıyla, eğer o ana kadar oluşturulmamışsa, geleneksel nünün fonksiyonları ve anlayışı geliştirilerek kalite güvence dır. Kalite güvence bölüm sorumlusu, tepe yönetimde söz ulmasanda oldukça yetenekli yönetici olmalıdır.

üstün bilmeyen girişimci bir ruha ve müşteri tatmini konusunda çok fazla ve bilgiye sahip bir kişi olmalıdır. Kalite güvence personeli, işbirliği ve performans standartlarının tutturulabilmesi için örnek davranışlar sergilemelidir. Kaliteye adanmış ve uyumlu bir kalite güvence ekibinin, kalite seviyesinin iyileştirilmesinde büyük etkisi vardır. Bunun başarılabilmesi için uygun personelin temini ve yetiştirilmesi gereklidir (Kovancı, 2002: 132).

g. "Z" Tipi Bir Örgütsel Yapıya Geçilmesi

"Z" tipi organizasyonlar, çalışanları arasında güven ortamı oluşturabilen, özel imajlar yaratabilen, kısa dönem kazancı yerine uzun dönem büyümeyi öngeren yönetime sahip, yoğun bir grup çalışması taşvikiyle katılımcı bir yönetim tarzı sergileyen işletmedir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler incelendiğinde, TKY felsefesine temel oluşturan pek çok teori ve uygulama ile karşılaşmakla beraber, bunlardan en çok dikkat çekeni "Z" teorisi olmaktadır.

William G.Ouchi, Tablo - 13'de görüldüğü gibi Amerikan (A) tipi örgütlerle Japon (J) tipi örgütlerin özelliklerini inceleyerek işletmeleri başarıya ulaştırabilecek organizasyon yapısının ana hatlarım belirlemiş ve bunu "Z" teorisi olarak önermiştir (Kovancı, 2001: 142).

I, Tablo - 13 "A", "J" ve "Z" Tipi Örgütler

"A" ve "J" Tipi Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması	
JAPON "J" TİPİ ÖRGÜTLER	**AMERİKAN "A" TİPİ ÖRGÜTLER**
Yaşanı Boyu İstihdam	Kısa Süreli İstihdam
Yavaş Değerleme ve Terfi	Hızlı Değerleme ve Terfi
Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme	Uzmanlaşmış Mesleki Gelişme
Açık Olmayan - Hisettirilmeyen Denetim	Açık - Hissettirilen Denetim
KollektifKarar Alma	Bireysel Karar Alma
Kollektif Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk
Bütünleşmiş İlgi	Bölünmüş İlgi

"Z" TİPİ ÖRGÜTLER
Yaşam Boyu İstihdam
Yavaş Değerleme ve Terfi
Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme
Açık Olmayan - Hisettirilmeyen Denetim
KollektifKarar Alma
Bireysel Sorumluluk
Bütünleşmiş İlgi

Söz konusu özellikler yalnızca yönetici kadrolarının önyargı ve yönetim anlayışlarının bir sonucu değildir. O topluma ilişkin belirleyici kültürün örgüte taşıdığı davranış biçimleridir.

İşletme sorunlarının üyelerin ortak çabalarıyla çözümlenebilmesi için üyelerde, sorumluluk üstlenme eğiliminin olması gereklidir. Bireysel sorumluluk duygusu, örgüte bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde daha fazla görülebilmektedir. Bunu sağlayabilmek için de çalışanların farklı bölümlerde, farklı işlerde çalıştırılması ve işletmeyle ilgili birçok işin nasıl yapıldığım bilmesi gerekir. Böylece çalışanların uzmanlaşması mesleğe değil, işletmeye yönelik olacak ve örgüte olan bağlılıkları artırılabilecektir.

"Z" tipi örgütlerde, uzun süreli iş, karşılıklı güven ve yakın özel ilişkiler gibi değerler vardır. Bu değerler arasında en önemlisi, işletmenin kendi çalışanlarına karşı duyduğu bağlılık ve sorumluluk duygusudur. İnsanca çalışma koşulları, sadece üretimi artırmakla kalmayacak, aynı zamanda işletmeye kar, çalışanlara da öz saygı kazandıracaktır. Katılımcı karar verme sisteminin uygulanmasıyla da, daha yaratıcı

sonuçlar ve daha etkili uygulama yolları ortaya çıkarılabilecektir (Kovancı, **2001:** 143).

h. Örgütsel Yapının Koordinasyonu

Bir organizasyondaki her birimin ve her bireyin, diğerlerinden bağımsız olduğu pek çok yerde vurgulanmaktadır. Hatta bazı işletmeler, bölümlerini bağımsız işleyen maliyet merkezleri haline getirmeye çalışmaktadır. Bu durumda bazı bölümler başarılı, bazı bölümlerde onlara gore başarısız olarak değerlendirilebilecektir.

Bu yaklaşımın yaratacağı olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması amacıyla, işletmeye bir bütün olarak bakmak gerekmektedir. Çünkü, işletmedeki her bölümün birbiri ile müşteri tedarikçi ilişkisi içindedir, Hangi rolün, tanı olarak ne zaman başladığı ve bittiği konusunda farklı yaklaşımlar olacaktır (Kovancı, 2001: 144).

Organizasyon tarafından gerçekleştirilen her faaliyet, kalite olgusunu desteklemelidir. Bu da tüm organizasyon çapında, varlıkların koordinasyonunu gerekli kılacaktır. Bu nedenle her bölüm kendi proplemlerini çözmeye çalışmanın yanı sıra, tüm bölümler TKY'ni etkin bir şekilde sürdürebilmek için yakın bjr işbirliğinde bulunmalıdırlar.

Bölümler yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda, kendilerini birbirlerinin rakibi değil, ortağı gibi görerek TKY yolculuğunda başarı için elbirliği yapmalıdır (Kovancı, 2001: 145).

1.2.8. TKY'nin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Karşılaşılan Sorunlar

TKY'nin başarısını etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir;

a. Yönetim desteği ve kendini kaliteye adamış yöneticiler,
b. TKY'ni anlamada yeterli bilgi, sürekli eğitim,

c. Kurum kültürünü değiştirme yetkinliği,
d. Sürekli iyileştirmeyi sağlayacak öğrenen kurum ortamını oluşturma,
e. Organizasyon yapısını TKY'ne uyarlama,
f. Etkin ölçme teknikleri, sonuç ve verilere kolay erişim,
g. Kısa vade yerine uzun vadeli sonuçlara odaklanma,
h. İç ve dış müşterilere yeterli dikkatin verilmesi
i. TKY uygulaması için kuruluşların müsait olması,
j. Çalışanların güçlendirilmesi ve takım çalışmasının etkin kullanımı,
k. İyi planlama, yeterli kaynak, uygun ödül sistemleri,
1. Eğer bir kuruluşta;
   (1) Grup çalışması yaygınlaşmamış,
   (2) Sadece mesai saatleri içinde ve yalnız verilen görevler yapılıyorsa,
   (3) Sadece amirler, fikirleri ile çözüm yolları buluyorsa,
   (4) Hedefe giden süreç, çalışanların dışındaki makamlarca belirleniyorsa,
   (5) Güven ortamı oluşmamışsa,
   (6) Yatay ve dikey bilgi akışı yetersiz ise, TKY kültürünün yerleştirilmesi uzun zaman alacaktır.

TKY'de karşılaşılan sorunlar ise şöyle **sıralanabilir:**

a. TKY uygulamalarına ivme kazandırıcı bir rol üstlenen kurum kültürünün gereğinin yöneticiler tarafından anlaşılmamış olması,
b. Kuruluşlarda çeşitli kademelerde çalışanların TKY anlayışını özümsemelerinin uzun bir sürece yayılmış olması ve uygulamaların zor ve zahmetli olup istenen sonuçların kısa sürede alınamaması nedeniyle çalışanların motivasyonunun sağlanamaması,
c. Liderlik ve motivasyon faktörlerine gereken önemin verilmemesi nedeniyle tüın bölümlerin, tüm çalışanların katılımının sağlanamaması KKÇ'lerin istenen sonuçlara ulaşamaması,
d, "Bu da böyle oluversin." şeklindeki kalite duyarsızlığı,
e. TKY anlayışının, daha önce gündeme gelen bazı yönetim teknikleri gibi bir moda olduğu düşüncesinin hakim olması,

f. ? Kalitenin bir zorunluluk olarak görülmeyişi ve hafife alınması sonucu "Uygulamasak olmaz mı?" sorusunun ortaya çıkışı,

g. Bir kuruluştaki muhtelif birimlerin, birbirlerinin müşterisi olduğu gerçeğine varmadan, diğerlerinden bağımsız olarak tek başına hareket etmesi,

h. Üst yöneticilerin konuyu tam anlamıyla anlamamaları ve benimsememeleri sonucu, konuyu sahiplenmemeleri ve kalite etkinliklerinde yer almamaları,

i. Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağınen orta kademe yöneticilerinin olayın gerçek boyutlarını ve kendilerine getirdiği yükümlülükleri görmemeleri,

j. Yönetim yapısındaki tutuculuğun, klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması,

k. Temel esasların tam olarak anlaşılamamış olması nedeniyle, yeni modele sağlıklı bir şekilde geçilememesi,

J. Kriz anlarında, zor durumlarda, klasik yönetim tarzının kurtarıcı olarak görülmesi ve yönetim tarzına dönülmek istenmesi,

m. Üst yönetimin, kalite yönetim tekniklerinin yönetsel değil teknik bazda ele alması ye bunun sonucu olarak kendilerini olaydan soyutlaması,

n. Yöneticilerin, çalışanların önemini kavramayıp yönetime katılım anlayışına soğuk bakmaları,

o. TKY sisteminin, organizasyonun kültürel değişimi üzerine kurulu olduğu, ilk Seferinde ve her seferinde doğru yapmanın temelinin insana bağlı olduğu gerçeğinin anlaşılamaması,

p. TKY konulu yayınlarda, bu alt yapının varolduğu varsayımından hareketle, bu varsayım üzerine sistemler geliştirip, eksikliğin fark edilememesi,

q. Hatalı bir uygulamanın, kendinden sonra geleceklere yanlış bir önyargı yaratması,

r. Değişim için gerekli olan alt yapının (kişisel gelişim, eğitim, personel-kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi vb.) eksikliği.

1.3. Kalite Güvence Sistemleri

Bu bölümde kalite güvencesinin genel tanımı, kalite güvence belgesine ihtiyaç duyulma nedenleri, ISO 9000 ve AQAP standartlarının açılımı ve bu standartların karşılaştırmaları verilmeye çalışılmıştır.

1.3.1. Kalite Güvencesinin Genel Tanımı

Kalite güvencesi; bir ürün veya hizmetin ihtiyaç duyulan kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak uygulanması gereken tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar (Aptık, 1993: 24).

ISO 9000 standartları kalite güvencesini; ürün veya hizmetlerin kalite için belirlenen istekleri karşılaması maksadı ile belirli ihtiyaçları karşılamada yeterli güveni sağlaması için yürütülen planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamıştır (Pişkinoğlu, 1999: 45).

Kalite güvencesi, etkinlik sağlamak için gerekli üretim ve muayene işlemlerinin doğruluğunun kanıtlanmasına ve tetkik edilmesine ilave olarak uygulanması planlanan bir tasarım veya şartnamenin yeterliliğini etkileyen ef faktörlerin sürekli olarak değerlendirilmesini de kapsar.

Bir kuruluşta kalite güvencesi kalitenin kontrolünde bir yönetim aracı olarak fayda sağlarken tüketiciye ürün veya hizmet hakkında güven telkin eden bir olgudur.

Belirlenen kaliteye ulaşılması için yönetime güven vermeyi sağlayan faaliyetler ile kalite güvencenin "kuruluş içi" aşaması gerçekleştirirken, tedarikçinin, alıcının belirlediği kalite isteklerine göre ürün veya hizmet sağlaması da "kuruluş dışı" aşamasını gerçekleştirir.

Bir kuruluşta kalitenin sağlanması mutlaka bir sistem yaklaşımı içinde olmalıdır. Ürün ya da hizmetin tedarikçilerden temininden itibaren, projelendirilmesi,

işletme içinde geçirdiği süreçleri, pazarlanması ve satış sonrası hizmeti~ mutlaka bir sistem içerisinde yürütülmeli ve izlenmelidir.

Bütün bu faaliyetleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmış çalışmalar ancak işletmede oluşturulacak "kalite güvence sistemi" içerisinde ele alınabilir.

Müşteri istemlerinin karşılanması ve toplam çalışma etkinliğinin iyileştirilmesi genellikle bir kalite güvencesi programının uygulanmasına yolaçan iki ana nedendir. Ancak göz önüne alınması gereken bazı diğer amaçlar da vardır, bu amaçlar (Stebbing, 1993: .157):

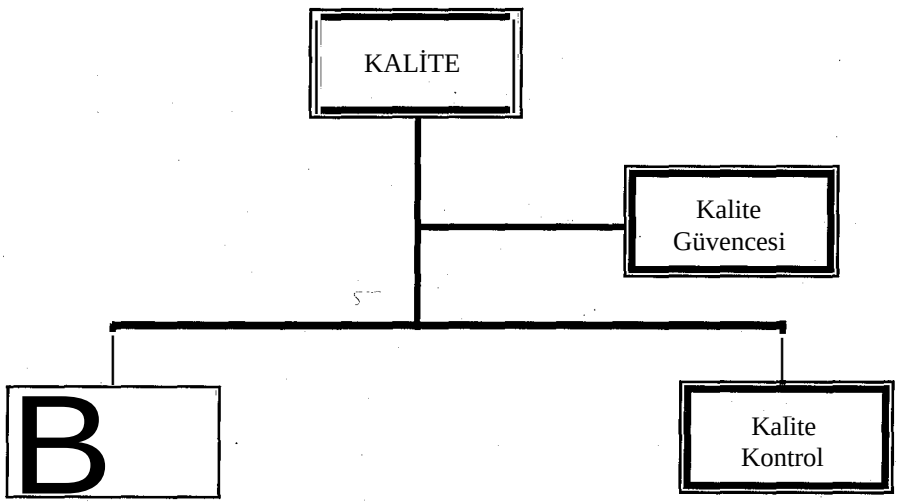
- Müşteri güveninin artırılması,
- Kuruluş imajının zenginleştirilmesi,
- İşgören katılımcılığının ve moralinin artırılması
- Kalite güvencesini sağlamış kuruluş olarak diğer çevrelerce kabul edilmesidir.

1.3.2. Kalite Güvencesi Belgesine İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Kalite güvencesi, önlemenin düzeltmekten daha iyi olduğu düşüncesinden yola çıkmakta, tasarımdan malzeme seçimi, üretim ve dağıtıma kadar her aşamada ürün kalitesinin tamamen kontrolünü sağlamaktadır.

KK aşamasında yapılan çalışmalar üretim süreçlerinin şartnameler, prosedürler ve talimatlara uygun olarak yürütülmesini, kontrol görevini yapan faaliyetleri kapsar. Muayene ise yapılacak olan kalite kontrole esas teşkil edecek verilerin toplanmasını uygun test ve istatistiksel yöntemlerle üretimin izlemesini gerçekleştirir.

Kalite fonksiyonu şematik olarak aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Akın, 1998: 243):



Şekil -13 Kalite Fonksiyonu

KK ve muayene, üründe kalite özelliklerini kontrol eden, bir başka ifade ile teknik sorumlulukları düzenleyen çalışmaları içerir. Kalite Güvencesinde ise üretirrg sistemindeki yüksek kaliteyi sağlamaya yönelik tüm planlı ve sistematik faaliyetler incelenir. Yani KK "ürün"e yönelik iken kalite güvencesi "üretim sistemi"ne yöneliktir.

Muayene ile sağlanan KK hiçbir zaman yeterli ve kalıcı değildir. "Üretim Kalitesi" ifadesi dar anlamda kullanıldığında güvence sağlamaktan uzak kalacağı bir gerçektir. Kaliteyi sadece "Üretim Prosesi" değil tüm prosesler etkiler. Bu da ancak yönetim sorumluluğu ve sistem sorumluluğu altındaki görevleri yerine getirerek ve kuruluşun, politika, plan, hedef ve stratejileri ile prosedür ve talimatlara uygunluğunun güvence altına alınmasıyla sağlanabilir.

Kalite güvencesi;

- Maliyetlerin azalmasına yardımcı olur.
- Verimliliğin iyileştirilmesine yardımcı olur.
- Bütün işlerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasının aracıdır.
- İyi bir yönetim aracıdır.
- Herkesin sorumluluğundadır (Bozkurt, 1999: 11).

Yukarıda açıklanan kalite güvencesi sistemlerinin varlığının ve etkinliğinin bir belge ile kanıtlanmasının çeşitli faydalan vardır (Bozkurt, 1992: 11):

1. Yapılan harici kalite denetimi ile, firmanın kalite güvencesi sisteminin durumu, tarafsız bir gözle değerlendirilmiş ve onaylanmış olur. Bunun bir getirisi de, farklı müşteriler tarafından bir çok defa yapılacak olan müşteri denetimlerinin önlenmiş olmasıdır.

2. Yapı olarak birbirlerinden farklı olan ülkeler, dış pazarlarda veya bilhassa gümrük duvarları kalkmış yerlerde iç pazarlarda ticari olarak büyük bir rekabete girmektedirler. Böyle bir ortamda kalitenin sürekli olarak belirli bir standardın üzerinde olduğunun müşteriye kanıtlanması büyük avantajlar getirir.

3. Teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte, mamül ve hizmetler, yapı itibari ile karmaşık bir durum almaktadır. Tüketicilerin bu karmaşık yapının kalitesi hakkında, ilk anda doğru karar vermeleri zordur. Firmanın sahip olduğu belge, bu konuda tüketicilere ışık tutar.

4. Sağlık ve doğal yaşamın dengesi ön plana çıkmakta, kullanıcılarda, bilhassa sağlık ve çevre bilinci konularında eskiden varolan duyarsızlık, yerini her bireyin elinden geldiğince katkıda bulunmak istediği çalışmalara bırakmaktadır. Kalite güvencesi belgesi ile bu konularda tüketicilere güven veren firmalar, tüketici koruma, derneklerinin ve çevre ile ilgili kuruluşların negatif yöndeki propagandalarından korunur ve rakiplerine avantaj sağlarlar.

5. Kalitenin ek bir maliyet getireceği düşüncesi, Japonya'nın önderliğinde üretilen hem ucuz, hem de kaliteli mamüllerle ortadan kalkmıştır.

6. Avrupa Topluluğu (AT), 1993 yılından sonra sınırları içerisinde dolaşıma girecek her mamulün, üretildiği yere bakılmaksızın belirlenmiş bulunan asgari kalite şartlarına uygun olmasını mecburi hale getirmiştir.

7. Müşterinin kalite bilincini arttırmıştır. Buna paralel olarak ilk maliyetin düşüklüğüne bakmanın yerini, çalışma ömrü boyunca toplam maliyetini incelemek alışkanlığı almıştır.

8. Alınan bir malın, işlevini ne kadar bir süre tam olarak sürdürebileceği büyük önem kazanmıştır.

9. Bilhassa elektronik sektörü gibi bazı sektörlerde; satış sonrası fonksiyonel ve ucuz hizmet, çok aranan bir seçim sebebi durumuna gelmiştir.

Yukarıda sıralanan sebepler neticesinde kalite güvence sistemlerinin varlığı ve etkinliğinin bir belge ile kanıtlanma gerekliliği ön plana çıkmıştır. Kuruluşlar bu sayede iş hayatında daha çabuk büyüyerek hedeflerine daha hızlı ulaşabilmektedirler.

1.3.3. ISO 9000 Standartlarının Açıklaması

ISO 9000, müşteri istek ve beklentilerinin; söz verilen süre içinde ve sürekli iyileşen kalite seviyesinde yapılabilirliğinin tarafsız denetim organları tarafından belgelendirilmesi için geliştirilmiş "Kalite Güvence Sistemi" standardının genel adıdır (MSB, 2003b: 8).

ISO 9000 standardı 1987 yılında ISO tarafından, uluslararası standart olarak onaylanıp yayınlanan ve halen AT ülkesinde uygulanmakta olan bir uluslararası sistem standardıdır (Özevren, 2000: 198).

ISO 9000 bir kuruluşta Kalite Politikasının uygulanabilmesi ve Kalite Güvencesinin sağlanabilmesi için gerekli olan;

- Organizasyon yapısı,
- Sorumluluklar,
- Prosedürler,
- Süreçler ve
- Kaynaklardır, TKY'nin temelini oluşturur (MSB, 2003b: 14).

ISO 9000;

- Bir araçtır, kurum hedeflerinin yerini alamaz,
- Tek başına, iş süreçlerinin veya ürün kalitesinin iyileşmesine neden olmaz,
- Bütün problemleri çözmez,
- Tamamıyle yeni bir şeyi empoze etmez,
- İş yapma yöntemini değiştirmemizi gerektirmez.
- TKY demek değildir (MSB, 2003b: 15).

ISO 9000;

- İşi daha sistematik bir yaklaşımla ele almayı sağlar,
- Performans, koordinasyon ve verimliliğin artmasını sağlar,
- Kurum hedefleri ve müşteri beklentileri üzerinde daha çok odaklanma sağlar,
- Müşteri memnuniyetini sağlamak ve sürdürmek için ürün kalitesinin sürekliliğini sağlar,
- Rekabet avantajı sağlar ve bunları belgelendirme imkanı verir,
- TKY için temel oluşturmayı sağlar (MSB, 2003b: 16).

ISO 9000 Standardı; bir firmadaki üretim, KK, satın alma, pazarlama, depolama vb. alınan kararların ürün kalitesini etki eden tüm faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini açıklar. Bu belgeyi alan bir firmanın kaliteye ait faaliyetlerde etkili

olduğu belirlenmiştir. Proseslerin faaliyetleri kontrol altına alınmış, çalışmaların nasıl yürütüldüğü, çalışanların yetki ve sorumlulukları açıklığa kavuşmuştur (~ 1998: 247).

Bu standart ürünlerinden beklenen özellikleri değil ürünlerin üretildiği sistemin sağlaması gereken şartlan tanımlamaktadır. Uygun bir kalite güvence sistemi için ilk adımı oluşturur.

Bir kuruluşta kalite güvencesi oluşturabilmek için kuruluş yönetiminin bir kalite güvence organizasyonu oluşturması ve bunu da kuruluşun kalite politikası uyarınca önceden belirlenmiş müşteri talep ve beklentilerine uygun hata oluşumuna izin vermeyecek bir sistemle gerçekleştirmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için bir kalite sisteminin kurulması, yönetimin kalite politikasını oluşturması, uygulanması ve sürekliliğin sağlanmasında kaliteye doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden tüm faaliyetlerin dokümante edilmesi gerekir. Kalite dokümantasyonu bir kuruluşta kalite sisteminin en önemli yapısal bileşenlerinden biridir.

ISO tarafından, uzun çalışmalar ve tecrübelerin derlenmesi sonucunda "ISO 9000 Uluslararası Standartlar Serisi" olarak bilinen standartlar hazırlanmıştır. Bu standartlar 1991 yılında Türkçe'ye çevrilerek TS-ISO 9000 adı altında Tür~ standardı olarak da kabul edilmiş ve kullanılmaya başlanılmıştır.

ISO 9000 serisinin elemanları aşağıda kısaca açıklanmıştır (Pişkinoğlu, 1999: 47):

TS-ISO 9000-1 :Kalite yönetimi ve kalite güvence standartları seçme ve kullanma kılavuzu.

ISO/CD 9000-2 : 1995 Kalite yönetimi ve kalite güvence standartları ISO 9001, 9002 ve 9003'ün uygulanması için genel kılavuz.

ISO 9000-3 : Kalite yönetimi ve kalite güvence standartları ISO 9001'in yazılım geliştirme, temini ve bakımına uygulanması için kılavutlar.

ISO 9000-4/1993 : Kalite yönetimi ve kalite güvence standartları güvenilirlik Programı yönetimi için kılavuz.

ISO 8402 Kalite Sözlüğü : Kalite standartlarının hazırlanmasında ve kullanılmasında iç ve dış ilişkilerde karşılıklı anlaşma için kullanılan kalite ile ilgili temel terimleri tanımlar.

ISO 9004-1 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu : Kalite yönetimi sisteminin geliştirilerek uygulanması için gerekli olan temel unsurları tanımlar.

ISO 9001 Kalite Sistemleri- Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli : Sözleşmeli durumlarda, tedarikçinin tesis edilmiş tasarıma uygun ürün temini konusundaki yeterliliğinin gösterilmesi gereken şartlarda kullanılan kalite sistem şartlarını belirtir.

ISO 9002 Kalite Sistemleri- Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmetle Kalite Güvencesi Modeli : Sözleşmeli durumlarda tasarıma ilişkin faaliyetler özellikle isteniyorsa ve ürüne ait şartlar performans açısından belirtiliyorsa veya bunların belirlenmesine ihtiyaç duyuluyorsa uygulanır. Bu standart ayrıca, ürünlerin uygunluğuna güven duyulması tedarikçinin tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve hizmet konularında yeterliliklerinin gösterilmesi gereken durumları da kapsar.

ISO 9003 Kalite Sistemleri- Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli: Bu standart, tedarikçinin son muayene ve deneyler sırasında her hangi bir ürün uygunsuzluğu hakkında yaptığı işlemlere dair kontrol ve tespit yeteneğini göstermekte kullanılır. Kalite sistem şartlarını belirtmektedir.

ISO 9000'i belgelendirmeye esas üç ana bölümü ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003'dür. Hangi modelin kullanılacağı kurumun yapısına, fonksiyonuna ve faaliyet alanına bağlıdır (MSB, 2003b: 9).

Her standarttaki gereklilik sayısı farklı olmakla birlikte hepsinde aşağıdaki unsurlar yer alır (Pişkinoğlu, 1999: 41);

- Kalite yönetim sistemi prensipleri.
- Müşteri gerekliliklerinin karşılanması.
- Dış faktörler üzerinde kontrol sağlanması .
- İç faktörler üzerindeki kontrol sağlanması.
- Uygunluğun gösterilmesi. Ürün/hizmet kalitesinin korunması.
- Eğitim

Bu üç kılavuzun en kapsamlısı olan ISO 9001, 20 maddeden; 9002, 19 maddeden; 9003 ise 16 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler Tablo - 12'de gösterilmiştir.

Tablo - 14'de görüldüğü gibi kılavuzların en kapsamlısı olan ISO 9001 standardı bile kuruluşların uymaları gereken en az koşullan içermektedir. Bu nedenle birçok kuruluş ISO 9000'in ötesinde, TKY uygulamalarına gereksinim duymaktadır.

ISO 9000 standartları ürün ve hizmet sunan tüm kuruluşlarca uygulanabilir (Özevren, 2000: 201).

ISO 9000 Standartları kalitenin yalnızca ürün, hizmet ve üretim süresinde değil, kuruluşun kalite politikasından yönetim sistemlerine kadar tüm süreçlerde benimsenmesini ve tüm çalışanların katılımını öngörmektedir. Bu standartların ortaya koyduğu modeller, sözleşmeli koşullarda alıcıya kalite güvencesi verebilme amacına hizmet ederken, bir yandan da maliyet, etkinlik ve performans gibi konularda avantajlar sağlamak ve kendisine en uygun kalite yöntemi modelini kurmak ve geliştirmek bakımından kuruluşlara yardımcı olmaktadır (Pişkinoğlu, 1999: 41).

Tablo - 14 ISO 9001-9002-9003 Standartlarının İçerdiği Ana Maddelerin Birbirlerine Göre Uygulanabilirliği

No.	İSTEKLER	9001	9002	9003
4.1	Yönetimin Sorumluluğu	+	+	+
4.2	Kalite Sistemi	+	+	+
4.3	Kalitenin Gözden Geçirilmesi	+	+	+
4.4	Tasarım Kontrolü	+	-	-
4.5	Doküman ve Verilerin Kontrolü	+	+	+
4.6	Satın Alma	+	+	-
4.7	Müşteri Tarafından Temin Edilen Ürünün Kontrolü	+	+	+
4.8	Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği	+	+	+
4.9	Proses Kontrolü	+	+	-
4.10	Muayene ve Deneyler	+	+	+
4.11	Muayene Ölçme ve Deney Teçhizatının Kontrolü	+	+	+
4.12	Muayene ve Deney Durumu	+	+	+
4.13	Uygun Olmayan Ürün Kontrolü	+	+	+
4.14	Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler	+	+	+
4.15	Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Koruma ve Teslim	+	+	+
4.16	Kalite Kayıtlarının Kontrolü	+	+	+
4.17	İç Kalite Denetimi	+	+	+
4.18	Eğitim	+	+	+
4.19	Servis	+	+	-
4.20	İstatistiksel Teknikler	+	+	+

"I.3.4. Kalite Güvencesi İçin NATO Politikası

NATO ülkelerinin savunma yetenekleri, büyük ölçüde, silah sistemlerinin kalitesine dayanmaktadır. Dolayısıyla, bu silahların, sipariş alan firmalardan sevk edilmeden önce, kaliteli olmaları temin edilmek zorundadır. Modem ve karmaşık silah sistemlerinin geliştirilmesi için gereken zaman ve maliyet, sonuçta çıkacak silah sistemine güvenini sağlayabilmesi için alıcıya, sipariş alan firmanın tüm üretim faaliyetlerini olduğu kadar tasarım faaliyetlerini de tamamen gözlem hakkını doğurmaktadır (MSB, 1995:1).

Savunma Sanayine temin edilecek ürünlerinin kalitesinin sorumluluğunu tek bir yere yüklemek gerçekçi bir kalite beklentisi olmaz. Kaliteli ürün teminin sorumluluğu kullanıcı, alıcı ve sipariş alan firma arasında tamamen ayrılmalı ve bölünmelidir. Aşağıda bu üç katılımcının kaliteli ürün temininde neler yapmaları gerektiği açıklanmaktadır.

- Kullanıcı; ihtiyaçları ile ilgili olarak, yalnızca operasyon ve teslimat isteklerini değil, kullanıma hazırlık, görev başarısı ve ürünün ömrü boyunca maliyeti ile ilgili isteklerini mümkün olan en yüksek doğrultuda ve eksiksiz olarak tanımlamakla yükümlüdür. Kullanıcı, aynı zamanda, .kullanımdaki gerçek kaliteyi ölçme, ifade etme ve böylece kullanımdaki ilk el bilgilerle geri besleme çevrimini kurabilme şansına sahip tek kaynaktır.
- Alıcı; kullanıcının ihtiyaçlarını uygun teknik isteklerle belirlemeli· ve tasarımcıya yeterli hareket kabiliyeti ve teşviki sağlayacak şekilde sözleşmeleri hazırlamakla sorumludur. Alıcı, aynı zamanda ürünün kabulü ve kullanımındaki ürün kalitesi ile ilgili gerekli besleme bilgilerini sipariş alan firmaya vermek zorundadır.
- Sipariş alan firma; yardımcı firmalarca üretilecek ürünler dahil sözleşme gereklerine uygun olarak ürünü tasarlamak ve/veya üretmekle sorumludur. Sipariş alan firma, alıcıya hataları önlemek ve çözmek için gerekli tüm düzeltme faaliyetlerinin alındığını ve gerekli tüm risk yönetiminin değerlendirildiğinin ispatını

tüvenini vermek zorundadır. Diğer bir deyişle, bu ürün kalitesinin kontrolünün
hıdır.

bakım için kaynak
aynı performansta

Bu üç katılımcıdan her biri, diğer ilk ikisiyle iyi ilişkiler ve doğru diyalog
ştirilmelidir. Kaliteye ulaşmak için tüm bilgiler paylaşılmalıdır. Katılımcılardan
biri ve gerçekte tüm program diğerlerinin veya ikili ilişkilerin herhangi bir
flığından sıkıntı çekebilir.

nasında ve hangi
içerecek şekilde

Gittikçe artan kompleks cihazlar ve sistemler olgun ve kalifiye bir tasarım
olsalar, muayenelerle kolayca doğrulanamazlar ve yapılacak muayene veya son
ıl testleri, güvenilirlik gibi teknik karakteristikleri tespit edemeyecekleri gibi
ının kontrolleri de ürünün kalitesini tamamen doğrulayamaz. Sipariş alan fırına
alıcının uyumlu olmaları ortak amaç taşımaları zorunludur. Hata ve
unsuzlukların tespit ve önlenmesinde etkin bir KK'ü çok önemlidir. Üretim
iyetlerini düşürmek, dolayısıyla NATO ülkelerinin askeri harekat birimlerine
ekonomik olarak ürün sağlaması için tasarım, geliştirme ve üretim
mıalarınm mümkün olanen erken safhasında bu faaliyetler başlatılmalıdır.

re uymayan ürün
irlenmiş yetkililer
Faaliyet sonucuna

NATO ülkeleri dikkatlerini, gereklerin belirlenmesinde alıcının rolüne
ıltmekte ve kalite konularında önleyici yaklaşımların ortaya çıkmasını teşvik
ıktedirler. Aynı zamanda bu satın alımların, sipariş alan firmanın kalite sistemini
:tmesi ve sözleşmenin t~ımlanan kalite seviyesine ulaşmanın sağlanması
siplerine dayanan Hükümet Kalite Güvencesi (HKG) çalışmalarını iyileştirmek
araç ve yöntemler geliştirdiler.

porların etkin bir
ık:ların sebebinin

HKG esası, sözleşme isteklerini sipariş alan fırına tarafından yerine getirilmiş
~u temin etmektir. Yeni teknolojilerden edinilen tecrübeye dayanarak ve
uma malzemelerinin giderek artan karmaşıklığından dolayı NATO ülkeleri artık
i'nin teferruatlı bir şekilde HKG personeli tarafından gerçekleştirilemeyeceğini
etmişlerdir (MSB, 1995: 1,2):

~itici faaliyetlerin
için kontrollerin

aliz yapmak ve
tıdart dışı izinler,

1.3.5. AQAP Standartlarının Açıklanması

Savunma sanayii ürünlerinin tedarikinde, teknik tasarım ve üretim aşamasından teslimata kadar hatta teslimattan sonra da ömür devri boyunca kalite güvence sistemlerinin uygulanmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

NATO üyesi ülkeler, ürettikleri savunma sanayii ürün ve hizmetlerinin belirli bir kalite seviyesinde olması için, ortak bir kalite güvence yönetim esaslarının belirlenmesine gereksinme duymuşlar ve bu amaçla "NATO Müttefik Kalite Güvence Yayınlarını-(AQAP)" hazırlamışlardır. NATO Standardizasyon Anlaşması STANAG-4107 ile bu yayınlar uygulamaya konulmuştur (MSB, 2003: 8).

1987 yılında başlatılan faaliyetler sonucunda NATO kalite güvence yayınları Türkçe'ye çevrilerek resmi ve özel kuruluş ve firmalara dağıtılmıştır.

AC/250 NATO kalite güvencesi milli direktörleri grubunda, STANAG-4107 f'clpsamında Türkiye'yi temsil ede~ kalite güvencesi milli makamı MSB Kalite Yönetim Daire Başkanlığı'dır.

AC/250 NATO Kalite Güvencesi Milli Direktörleri grubunca; AQAP dokümanları, sivil sektörde yaygın olarak uygulanmakta olan IS0-9000 standartlarını kapsayacak şekilde güncelleştirilmiş ve bugün yürürlükte olan AQAP-100 serisi NATO Kalite Güvence Sistem standartları şeklini almıştır (MSB, 2003: 11).

Başlangıçta yalnız savunma sanayii ürünlerine yönelik karmaşık sistemler üreten tesisler için zorunlu olan AQAP kalite güvence sistemi tesis etme ve belgelendirmesi hususu, 1997 yılından itibaren tüm ürünler için zorunluluk haline getirilmiştir.

AQAP 100 standartlarını ISO 9000 standartlarından ayıran en önemli farkı Konfigürasyon Yönetimi maddesinin NATO ilavesi olarak yer almasıdır.

Konfıgürasyon; ürünün teknik dokümanlarda tanımlandığı ve daha sonra ulaşıldığı şekliyle fonksiyonel ve fiziksel karakteristikleri şeklinde tanımlanır.

Ayrıca; AQAP 100 ile ISO 9000 arasındaki diğer bir farkı, sipariş alan firma Devlet Kalite Güvence Temsilcisine (DKGT) ; üretimi izleme, doğrulama, dokümantasyon incelenmesi, ürünün onaylanması ile yardımcı firma tesislerinin kalite güvence sistemi denetim hakkına ilişkin bir hükümdür (MSB, 2003: 13,14).

AQAP'lar, 9 adet olup; kullanım amaçlarına göre sözleşme ve rehber tipinde olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

Sözleşme Tipi Dokümanlar:

1. AQAP-110, Tasarım, geliştirme ve Üretim İçin NATO Kalite Güvence Gerekleri.
2. AQAP-120, Üretim İçin NATO Kalite Güvence Gerekleri.
3. AQAP-130, Muayene İçin NATO Kalite Güvence Gerekleri.
4. AQAP-131, Son Muayene İçin NATO Kalite Güvence Gerekleri.
5. AQAP-150, Yazılım Geliştirme İçin NATO Kalite Güvence Gerekleridir.

Sözleşme Tipi Dokümanlar, sözleşme isteklerinin karşılanabilmesi için sipariş alan firma tarafından tesis edilecek ve idame ettirilecek kalite güvence sistemlerinin esaslarını belirlemektedir.

Rehber Tipi Dokümanlar:

1. AQAP-100, NATO Kalite Güvence Genel Rehberi.
2. AQAP-119, AQAPL110,AQAP-120 ve AQAP-130 İçin NATO Rehberi.
3. AQAP-159, AQAP-150 Kullanım Rehberi.
4. AQAP-170, Hükümet Kalite Güvence Programı İçin NATO Rehberidir.

Rehber Tipi Dokümanlar, sözleşme tipi dokümanlardaki isteklerin, açıklanmasında ve firmaların tesis ettiği sistemin uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

AQAP gereklerinin seçimi aşağıdaki esaslara göre yapılır (MSB, 2003: 20-27);

AQAP-131, ürünün sözleşme isteklerine uygunluğunun sağlanabilmesi için minimum muayene gereklerini belirler. Teknik gereklere uygunluk, son ürünün teslim alınması sırasında gösterilebiliyorsa AQAP-131 bir sözleşme gereği olmalıdır.

AQAP-130, sipariş alan firma veya yardımcı firmalar tarafından üretilmiş veya proses edilmiş ürünün sözleşme isteklerine uygunluğunu, kanıtlayıcı delillerle gösterebilecek, dokümante edilmiş bir muayene sistemi kurulması için sipariş alan firma yükümlülüklerini belirler.

Aşağıdakilerden biri olduğunda AQAP-130 sözleşme gereği olarak konulmalıdır.

a. Ürünle ilgili tasarım yapılmış ve tasarım yetkilisi tarafından yeterli bulunmuşsa.

b. Teknik isteklere uygunluk, yalnızca, malzemenin, parçaların, alt komplelerin üretimi ve işlemi sırasında muayene edilmesi ile yeterli bir şekilde gösterilebileceği durumlarda.

AQAP-120, sipariş alan firma veya yardımcı firmalar tarafından imal edilmiş veya proses edilmiş ürünün sözleşme isteklerine uygunluğunu, kanıtlayıcı delillerle gösterebilecek, dokümante edilmiş bir kalite sisteminin kurulması için sipariş alan firma yükümlülüklerini belirler.

Aşağıdakilerden biri olduğunda AQAP-120 sözleşmenin isteği olmalıdır.

a. Ürünle ilgili tasarım yapılmış ve tasarım yetkilisi tarafından yeterli bulunmuşsa.

b. Ürünün karmaşıklığı geniş kapsamlı bir KK gerektiriyor ve servis ihtiyacı gösteriyorsa.

...lerinin sipariş alan firma taratindan, mümkün olduğunca ...k ayrın.tılı çalışma talimatları, proses kontrolleri ve ...proses fazlarında kalitesi doğrulanmış malzeme ve parça ...ün ömru ve diğer kalite özelliklerinin sipariş alan firma ...urumlarda.

...vence için en geniş sözleşme gereklerini belirler. Teknik ...len çalışma özellikleri arasında tanımlanmış olup, bu ...n tasarım ve geliştirmeden sorumlu olduğu durumlarda ...olarak konulmalıdır.

...geliştirmede kalite güvencesi gereklerini belirler. ...n geli~~~~~ ~~~~"~~~~~~~~~~

...AQAP~~~ ~~~~ ~~~~--,~~~~~~~ ~~~

...eniştir~~ 'l~':J'a.\)~\.\.\.\.~ \\~ \\~\\ ~'c)'L\e~fü~\eı.~e J:\..Ç)_~-\~\) \e\{._ ~\'a.1.\.~ai.C)\'a.i.~ k.ullanılır.

AQAP standartlarının en kapsamlısı olan AQAP 110, 20 maddeden, AQAP 120, 19 maddeden; AQAP 130 ise 16 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca bu maddeler için iki de NATO ilave gereği bulunmaktadır. Bu maddeler Tablo - 15'de gösterilmiştir.

Tablo - 15 AQAP Kalite Güvence Sistem Maddeleri ve İlave NATO Gerekleri

İSTEKLER	AQAP 110	AQAP 120	AQAP BO
1. Yönetimin Sorumluluğu	4.1	4.1	4.1
2. Kalite Sistemi	4.2	4.2	4.2
3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi	4.3	4.3	4.3
4. Tasarım Kontrolü	4.4	-	-
5. Doküman Kontrolü	4.5	4.5	4.5
6. Satın Alma	4.6	4.6	III/2
7. alıcının Tedarik Ettiği Ürün	4.7	4.7	4.7
8. Ürün Tanıma ve İzlenebilirliği	4.8	4.8	4.8
9. Proses Konrtolu	4.9	4.9	-
10. Muayene ve Testler	4.10	4.10	4.10
11. Muayene, Ölçü ve Test Teçhizatı	4.11	4.11	4.11
12. Muayene ve Test Durumu	4.12	4.12	4.12
13. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolu	4.13	4.13	4.13
14. Düzeltme Faaliyeti	4.14	4.14	4.14
15. T:~a, Depolama,Ambalajlamave Sevki	4.15	4.15	4.15
16. Kalite Kayıtları	4.16	4.16	4.16
17. Firma İçi Kalite Denetimleri	4.17	4.17	4.17
18. Eğitim	4.18	4.18	4.18
19. Hizmet/Servis	4.19	4.19	-
20. İstatistiki Teknikler	4.20	4.20	1~4.20
İlave NATO Gerekleri			
1. Konfigürasyon Yönetimi	III/1	III/1	III/1
2. Hükümet Kalite Güvencesi	III/2	III/1	III/3

AQAP-131 için NATO ilave istekleri ise şunlardır:

1. Genel
2. Muayene Teçhizatı
3. Kayıtlar
4. Muayene
5. Uygunsuzluk
6. Devlet Kalite Güvencesi İçin Destek

Tabloda istekler sütununda belirtilen maddeler NATO kalite güvence gereklerinin tamamını ifade etmekte, karşılarında bulunan madde numaraları ise ilgili kalite güvence gereklerinin (AQAP-110, AQAP-120, AQAP-130) sözleşme maddelerini göstermektedir.

Firmanın tesis ettiği kalite güvence sistemi hangisine karşılık 'geliyorsa denetleyici tarafından ilgili isteklerdeki yerine getirilmesi gereken gerekler denetlenmektedir.

Bu istekler aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır:

1. Yönetimin Sorumluluğu;

a. Kalite Politikası, hedefler, strateji ve vizyonu belirlemek,

b. Kaliteyi etkileyen işlerde çalışanların görev ve sorumluluklarını belirlemek,

c. Öncelikle kalite ile ilgili çalışanlara eğitim aldırmak,

d. Kalite ile ilgili tüm işleri, kendi adına yürütecek "Yönetim Temsilcisi"ni atamak,

e. Kurulan ve uygulanan sistemin etkinliğini denetlemek üzere belirli periyodlarla gözden geçirmektir.

2. Kalite Sistemi;

Politika, organizasyon, dokümantasyon, sorumluluk ve yetki, kalite el kitabı, kalite prosedürleri ve destek dokümanlarını kapsayan bir sistemdir.

3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi;

Sözleşme şartlan açık olmalı ve tam olarak anlaşılmalıdır. Teklif ile sözleşme ve sözlü kararlaştırılan hususlarla dokümanlar arasında farklılık olmamalıdır. Sözleşmenin gözden geçirilme kayıtları oluşturulmalı ve saklanmalıdır.

4.Tasarım Kontrolü;

Tasarım ve geliştirme planlaması, kuruluşla ilgili teknik ilişkiler, tasarım girdileri, çıktıları, gözden geçirilmesi, doğrulanması, geçerliliği ve değişikliklerini kapsamalıdır.

5. Doküman ve Veri Kontrolü;

Konu ile ilgili prosedür ve verilerin; tanımlaması, hazırlaması, doğrulaması., onaylaması, yayınlanması, dağıtımı, kullanımı, güncelleştirmesi, değişikliklerin kaydı, yürürlükten kaldırılmasını kapsamalıdır.

6. Satın Alma;

Satın alma kuruluşun ürününün bir parçasıdır ve doğrudan kaliteyi etkiler. Taşeronlarla yakın çalışma ilişkileri ve geri besleme kurulmalıdır. Satın alma faaliyetleri müşteri ihtiyaçları ve kanuni düzenlemelere uygun olacak şekilde planlamalı ve uygulanmalıdır. Deney, kalibrasyon, eğitim vb. hizmet satın almaları da bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü;

Kurum/kuruluş, müşterinin tedarik ettiği ürünün doğrulanmasından, :polanmasından ve bakımından sorumludur. Uygunsuzluğu tespit edilenler üşteriye rapor edilmelidir.

Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği;

Ürün veya hizmetin girdi aşamasından başlayarak geçirdiği tüm aşamalarda üşteriye ulaşmasından sonrası da dahil) tanımlama, geriye ve ileriye doğru lenebilirliğin sağlanması için yöntemler oluşturulmalıdır.

Proses Kontrol;

Ürün/hizmeti yerine getirecek yetkili, işi tanımlayan prosedürün, tarif edildiği nteme göre hareket ederek yapması gerekenleri planlamalıdır. Üretim, tesis ve rvisi tanımlayan ve olmaması durumunda kaliteyi olumsuz yönde etkileyebilecek küman te ,~.diJmif prosedürler, uygun üretim, tesis ve servis teçhizatının llanrlması ve uygun çalışma ortamı, referans standartlara/kodlara, kalite planlarına /veya dokümante edilmiş prosedürlere uyulması sağlanmalıdır.

Muayene ve Deney;

Giriş; proses içi ve son kontrollerinin yapılarak istenilen şartları karşılama recesi tespit edilir. Uygun olmayan ürün/hizmetin bir sonraki aşamaya geçmesi gellenir. Muayene ve deney ile ilgili kayıtlar ilgili prosedüre göre tutulur ve klanır.

Muayene, Ölçme ve Deney Teçhizatının Kontrolü;

Çalışır durumda olmalı, izlenebilir bir kalibrasyon sistemi kurularak ihizatın uygun periyodlarda kalibrasyonları yaptırılmalı ve kayıtları tutulmalıdır.

m için kaynak
ı performansta
rnda ve hangi
erecek şekilde
uymayan ürün
emmiş yetkililer
aliyet sonucuna
li
ırların etkin bir
:ların sebebinin
tici faaliyetlerin
için kontrollerin
ıliz yapmak ve
ıdart dışı izinler,

Teçhizatın bakımı uygun aralıklarla yapılmalı ve kalibrasyon ve bakım için kaynak yaratılmalıdır. Hizmet için, kalite planlarına uygun olarak sürekli aynı performansta işlemesi için aktiviteler kontrol altında tutulur.

12. Muayene ve Deney Durumu;

Ürün veya hizmetin kontrol durumu, sürecin hangi aşamasında ve hangi durumda bulunduğu (red/kabul), sorumluları, tarih bilgilerini de içerecek şekilde uygun işaretler/etiketler kullanılarak belirtilir.

13. Uygun Olmayan Ürün Kontrolü;

Giriş, proses içi ve son kontrollerde belirlenmiş gereklere uymayan ürün ayrılır, uygun olanla karışması önlenir, uygunsuzluk tanımlanır, belirlenmiş yetkililer tarafından, yapılacak düzeltici faaliyet ve sorumluları tespit edilir. Faaliyet sonucuna göre gerekli değişiklik yapılır ve kayıtlan tutulur.

14. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler;

Düzeltici faaliyetler için prosedürler;

a. Müşteri şikayetlerinin ve ürün uygunsuzlukları ile ilgili raporların etkin bir şekilde ele alınması.

b. Ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili olan uygunsuzlukların sebebinin araştırılması ve bu araştırma sonuçlarının kaydedilmesi

c. Uygunsuzlukların sebebini yok etmek için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tespiti.

d. Düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlamak için kontrollerin yapılması hususlarını içermelidir.

Önleyici faaliyetler için prosedürler;

a. Uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tespit etmek, analiz yapmak ve ortadan kaldırmak amacıyla ürün kalitesini işlemler ve prosesler, standart dışı izinler,

tetkik sonuçlan, kalite kayıtları, hizmet raporları ve müşteri şikayetleri gibi uygun bilgi kaynaklarının kullanılması,

b. Önleyici faaliyet gerektiren problemler ile ulaşmak için gerekli adımların tespiti,

c. Önleyici faaliyetlerin başlatılması ve bunların etkili olmasını sağlamak için kontrollerin yapılması,

d. Yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilerin yönetimin gözden geçirmesi için sunulmasını içermelidir.

15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama ve Sevkiyat

Ürün kalitesinin sağlanması için; taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza, sevkiyat esaslan belirlenmelidir.

16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü;

Kalite kayıtlarının tanımlanması, toplanması, arşivlenmesi, muhafazası, hizmete sunulması, bakımı, elden çıkarılması konulan yazılı olarak belirlenmelidir. Kalite kayıtlan, kalite sisteminin hafızasıdır.

17. Kuruluş İçi Kalite Tetkiki;

İç Kalite Tetkiki planlanmış ve dokümante edilmiş olmalı, denetim görevlilerinin denetimi yapılan birimlerden bağımsız olması sağlanmalıdır. Denetim sonucu raporlandınlmalı ve ilgililere bildirilmelidir. Uygunsuzluklar için düzeltici önlemler alınarak takibi yapılmalıdır.

18. Eğitim;

İhtiyaçlar tanımlanmalı, uygun görülenler için planlama yapılmalı, eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmeli, kayıtlar tutulmalı, personelin özlük dosyalarına

işlenmeli ve yeni bir işe uygun personel seçiminde, bu kayıtlardan yararlanılarak istihdam edilmelidir.

19. Servis;

Lojistik destek ve hizmet, sözleşmede belirtildiği şekilde uygulanmalıdır. Servis hizmeti verilen personelin eğitimi, uygun servis personelinin sağlanması, ürün ve servis tasarımı geliştirmek için bilgi geri beslemesinin sağlanması ve ürünler hakkında müşteri şikayetlerinin geri beşleme şeklinde tedarikçiye aktarılması sağlanmalıdır.

20. İstatistiki Kontrol;

Ürün veya hizmetin performansını izlemek için girdilerden başlayarak müşteriye sunma ve sonrası dahil; süreçlerin yeterliliği, kontrolü, doğrulanması, izlenmesi amacıyla gerekli istatistiki teknikler kullanılmalı ve elde edilen veriler kaydedilerek sistemde gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

1.3.6. ISO 9000 Standartları ile AQAP Standartlarının Karşılaştırılması

NATO Kalite Güvencesi, AQAP (Allied Quality Assurance Publications-Müttefik Kalite Güvence Yayınları) Dokümanı ve ilgili ISO Standardını birlikte komple bir standart olarak kullanmayı öngörür. Yürürlükteki sözleşme tipi AQAP'lar, bu nedenden dolayı ilgili ISO standardının tüm isteklerini ve gerekli olduğunca NATO ek isteklerini kapsar. Tablo - 16'da AQAP Standartları ile ISO 9000 Standartlarının karşılaştırılması gösterilmiştir (MSB, 2003: 33).

Tablo - 16'da da belirtildiği gibi AQAP Standartlarında ISO 9000 standartlarından farklı olarak, AQAP-131 "Son muayene için NATO güvencesi gerekleri" ile AQAP-150 "Yazılım geliştirme için NATO kalite güvencesi gerekleri" bulunmaktadır. Bu standartların karşılığında eşdeğer bir ISO 9000 standardı bulunmamaktadır.

Ayrıca AQAP'ın ilave gereksinimlerinin karşılığı olan ISO 9000 Standardı bulunmamaktadır.

Bu ilave gereksinimler;

- Konfıgürasyon yönetimi
- Hükümet kalite güvencesi gerekleridir.

Tablo - 16 ISO 9000 Standartları ile AQAP Standartlarının Karşılaştırılması

AQAPNO	REFERANS ALINAN ISO STANDARDI	AQAP TİPİ	AQAP ADI
AQAP 100	ISO 9000	REHBER	NATO KALİTE GÜVENCE(KG) GENEL REHBERİ
AQAP 110	ISO 9001	SÖZLEŞME	TASARİM GELİŞTİRME VE ÜRETİM İÇİN NATO KALİTE GÜVENCE (KG) GEREKLERİ
AQAP 120	ISO 9002	SÖZLEŞME	ÜRETİM İÇİN NATO KG GEREKLERİ
AQAP 130	ISO 9003	SÖZLEŞME	MUAYENE İÇİN NATO KG GEREKLERİ
AQAP 119	ISO 9000-2	REHBER	AQAP 110-120-130 İÇİN NATO REHBERİ
AQAP 131	-	SÖZLEŞME	SON MUAYENE İÇİN NATO KG GEREKLERİ
AQAP150	-	SÖZLEŞME	y AZILIM GELİŞTİRME İÇİN NATO KG GEREKLERİ
AQAP 159	-	REHBER	AQAP 150 KULLANIM REHBERİ
AQAP 170	-	REHBER	HÜKÜMET KG PROGRAMI İÇİN NATO REHBERİ
-	ISO 10012	SÖZLEŞME	ÖLÇÜM CİHAZLAR İÇİN (KG) GEREKLERİ
-	ISO 8402	REHBER	KALİTE SÖZLÜGÜ

Aşağıdaki tabloda AQAP ve ISO Standartları arasındaki genel farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo - 17 AQAP ve ISO Standartları Arasındaki Genel Farklılıklar

	AQAP	**ISO**
BELGELENDİRMEDEN YETKİLİ KURULUŞ	Milli Savunma Bakanlığı Kalite Yönetim Daire Başkanlığı	Türk Standartları Enstitüsü Kalite Müdürlüğü
BELGENİN GEÇERLİLİK SÜRESİ	2YIL	3 YIL
BELGELENDİRME İÇİN REFERANS DOKÜMANLAR	MLY 312-1 VE AQAP-100 SERİSİ DOKÜMANLAR	TSE TALİMATLARI VE ISO 9000 SERİSİ DOKÜMANLAR
BELGELERİN GEÇERLİ OLACAÖIÜLKELER	NATO ÜYESİ ÜLKELER	GENEL

1.3.7. ISO 9000 ile Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

ISO 9000;

a. Üst yönetimin katılımını ve desteğini gerektirmekle birlikte, yönetim uygulama ve pratiğinin bir dönüşüme uğramasını gerektirmektedir.

b. Sürekli iyileşme ilkesi gereği hataların tekrarını önleyecek düzenleyici faaliyetleri içermektedir.

c. Minimum standartları sunmaktadır.

TKY'nin organizasyonel dönüşüm sürecini gerektirmesi nedeniyle ISO 9000'in oluşturduğu çerçeveye bağlı kalmak, TKY'ne geçmeyi hedefleyen organizasyonlarda görüş bulanıklığına yol açmaktadır.

Bu karşılaştırma bir tablo halinde aşağıda verilmiştir (Efil, 1999: 275).

Tablo - 18 ISO 9000 ile TKY'nin Karşılaştırılması

ISO 9000	TKY
• Standart (ISO 9000) işleri doğru yapmanızı güvence altına alır.	• Doğru işlerin, doğru biçimde yapılmasına odaklanır.
• Hizmet ürün odaklı sistem getirir.	• Firma çapında bütün bölümleri içine alan yönetim felsefesini esas alır.
• Gelişme için çalışanın katkıları gerekli değildir.	• Çalışanların katkısına önem verilir.
• Sorumluluk kalite güvencesi bölümündedir.	• Yapılan işlerden herkesin sorumlu olduğu vurgulanır.
• Amaç, standardın gereklerini yerine getirmek ve denetimleri geçmektir.	• Amaç sürekli gelişmedir.
• Kısa vadeli görüş imkanı sağlar.	• Firma çapında bir bakış açısı imkanı sağlar.

Önemli olan ISO 9000 standartları serisinin gerekliliklerini yerine getirmek veya getiriyor gibi görünmek değil, bu şartları TKY'nin bir aracı olarak uygulayarak kalitede mükemmellik arayışının ve sürekli gelişimin sağlanmasında bir fırsat ve temel gereklilik olarak kabul etmektir.

II. ORDUDONATIM DÖRDÜNCÜ KADEME KOMUTANLIGINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANMA SEVİYESİNİN BELİRLENMESİ

11.1. Ordudonatım Dördüncü Kademe Komutanlığının Tanıtılması

11.1.1. Kademe Komutanlığının Tarihcesi

Güv.K.K.lığının Askeri Fabrikası olan bugünkü adıyla Ord.IV.Kad.K.lığı, 1958-1963 yıllan arasında gizli olarak faaliyet gösteren değişik yerlerdeki torna atölyelerinin Kırıkkale Fabrikası adı altında birleştirilmesi ile kurulmuştur. Bu dönemde, Rumların Türk toplumuna yönelik saldırılarına karşı korunmak maksadı ile, sözkonusu atölyelerde dürtücü, kesici aletler ile basit av tüfeği ve tabancalar imal edilmiştir.

Kırıkkale Fabrikası Türk Mukavemet Teşkilatı (TMT) bünyesindeki faaliyetlerine 1964 yılı içinde Lefkoşa Sancağı emrinde başlamıştır. Günün şart ve imkanlarına göre bölgedeki zanaatkarların mevcut atölyelerinden istifade edilerek görevini yürütmüştür.

Bu atölyeler:

1) Hafif Silah Tamir ve İmal Atölyesi,
2) Havan Namlu Atölyesi,
3) Bren Atölyesi,
4) Havan Mermi Döküm Atölyesidir.

Sığınaklarda bulunan iş yerleri, Haziran 1965 tarihinde Austin **Oto** Garajı ve Yedek Parça Satış yeri olarak kullanılan binaya nakledilmiştir. 1967 Eylül ayına kadar Türk Sanayii Çarşısı adı altında Lefkoşa Sancağı emrinde çalışan tesis bu tarihten sonra Bayraktarlığa bağlı olarak görevine devam etmiştir.

1976 yılında Güv.K.K.lığının kurulmasını müteakip İkmal Bakım Bölük Komutanlığı olarak teşkilatlandırılmış ve 1985 yılında yeni inşaa edilen bugünkü tesislerine taşınarak görevine devam etmiştir.

1991 yılında Ağır Bakım Tamir Fabrika Müdürlüğü, 1994 yılında İkmal Bakım Birlik Komutanlığı, 2000 yılında ise Ord.IV.Kad.K.lığı adını almıştır (Güv.K.K., 2003: 74-75).

Ord.IV.Kad.K.lığı 2002 yılı içerisinde 564 imalat, 23.596 bakım, onarım ve yenileştirme faaliyeti yapılmıştır. İkmal oranı % 95 seviyesindedir (Ord.IV.Kad.K., 2003: 8-1, 16-1).

Ord.IV.Kad.K.'lığında, 1 Kademe Komutanı, 5 Ana Bölüm Amiri, 11 Grup/Kısım Amiri, 8 Üst Düzey Teknik Personel (Mühendis), 14 Ustabaşı, 108'i direkt ve 23'ü endirekt olmak üzere toplam 170 kişi görev yapmaktadır. Çalışanların % 5'i mühendis,% 60'ı lise - meslek lisesi veya üstü öğrenim seviyesine sahip olup % 96' sı erkektir.

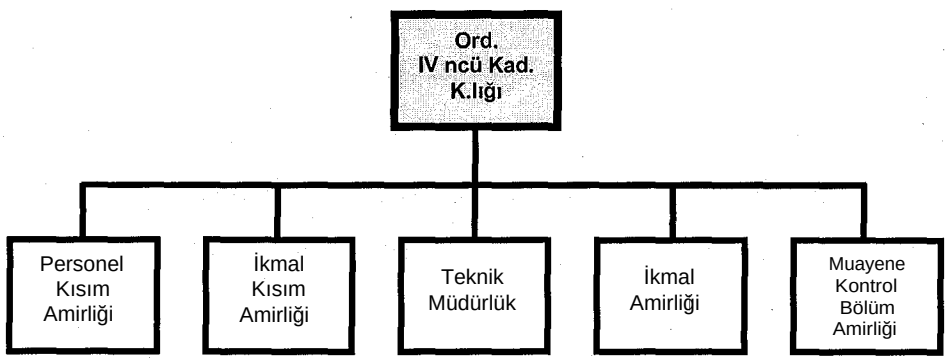
11.1.2.Kademe Komutanlığı'nın Görev ve Sorumlulukları

Ord.IV.Kad.K.'lığının görev ve sorumlulukları özet olarak aşağıda belirtilmiştir;

1) Güv.K.K.'nın Ordudonatım ve İstihkam sınıfına ait her türlü ordu malına ikmal, bakım ve yenileştirme desteği sağlamak.
2) Kıbrıs Türk Barış Kuvvetleri Komutanlığı (KTBK.K.)'na sınırlı bakım ve yenileştirme desteği sağlamak.
3) Kamu kurum ve kuruluşlarına Güv.K.K.lığının müsaadesi olmak koşuluyla sınırlı bakım ve yenileştirme desteği sağlamak.
4) Güv.K.K.lığınca verilen planlı ve plansız imalatları yapmak.
5) Güv.K.K.lığına teknik danışmanlık yapmak.

II.1.3. Kademe Komutanlığının Ana Organizasyon Yapısı

Ord.IV.Kad.K.lığı idari ve teknik yönden Güv.K.K.lığına bağlı bulunmaktadır. Ana organizasyon yapısı aşağıda verilmiştir.



Şekil - 14 Ord.IV.Kad.K.lığının Ana Organizasyon Şeması

II.2. Ord.IV.Kad.Klığında TKY'nin Başarılı Bir Şekilde Sürdürülebilmesi İçin Gerekli Olan Yönetim ve Organizasyon Yapı Özellikleri ile TKY ffJ Uygulanma Seviyesinin Belirlenmesi

II.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile Eylül 2002 tarihinde TKY uygulamasına başlanan Ord.IV.Kad.K.lığında TKY'nin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için gerekli olan yönetim ve organizasyon yapı özellikleri ile TKY'nin uygulanma seviyesinin mevcut durumunu ve hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıklarını tespit ederek, sürekli iyileştirme ve gelişme hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

11.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Ord.lV.Kad.K.lığının yönetim ve organizasyon yapı özellikleri ile TKY kapsamına giren faaliyetlerin uygulanma seviyesini ve hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıklarını belirlemek amacıyla Ek-1'deki anket ve Ek-2, 3, 4, 5 ve 6'daki görüşme sorulan ile bilgi toplanmıştır.

Görüşme sorulan ve anketteki ifadeler, başarılı bir TKY uygulaması için gerekli olan ve çalışmanın birinci bölümünde açıklanan TKY temel prensip ve özellikleri dikkate alınarak Kovancı'nın (Kovancı, 2001: 461-483) örnek anket uygulamalarından faydalanılarak oluşturulmuştur.

Eylül 2000 tarihinde başlanan TKY uygulamasının mevcut durumunu belirlemeye yönelik olarak hazırlanan görüşme sorulan, ilgili faaliyetleri bizzat yürütmekle görevli personelle görüşülerek yanıtlandırılmıştır.

Ek-1'deki 123 soruluk anket formundaki 120 soru için beşli R.Likert ölçeği kullanılmış olup belirlenen ifadeye tam katılım durumunda 5 puan, katılım oranının azalması halinde 4, 3, 2 ve 1 puanlarından birisinin verilmesi tavsiye edilmiştir.

İlgili soru maddesinde belirtilen ifadeye ilişkin herhangi bir fikri olmayanlara ifadenin karşısındaki puan satırını boş bırakmaları söylenmiştir.

Anket formlarına isim yazdırılmamıştır. Hiyerarşik kademeler≤i~ki pozisyonları belirlemek için uygulama esnasında, formu dolduracak kişinin gQ~yjhe bağlı olarak bir kod verilmiştir.

Verilen cevapların bireysel olarak değil, görev pozisyonuna göre gruplar halinde değerlendirileceği özellikle vurgulanmıştır. Kademe Komutanı ve Ana Bölüm Amirleri ile bire bir mülakat yönteimi; diğer çalışanlarla da görev yaptıkları kısım ve atölyelerde oluşturulan 5-10 kişilik gruplar halinde anket doldurulmuştur,

Bu faaliyet esnasında, anket formundaki-her ifade tek tek anketör tarafından okunmuş ve her ifade için nasıl puan verileceği açıklanmıştır.

Çalışanların birbirlerinden ve yöneticilerinden etkilenmelerinin önlenmesi içinanketin doldurulduğu kısım ve atölyelerde gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Anketin Ord.N.Kad.K.lığında uygulanan TKY'nin uygulanma seviyesinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan "Yüksek Lisans Tezi" kapsamında yapıldığı anlatılarak Ord.N.Kad.K.hğının mevcut durumunun tespit edilerek sürekli iyileşme hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliğinin belirlenmesinin amaçlandığı, elde edilecek bulguların ve iyileştirmeye yönelik önerilerin bu kapsamda Kademe Komutanına da verileceği açıklanmıştır.

Ayrıca, samimi davranılması ve puan verme işleminin dikkatle ve sabırla sürdürülmesi konusunda açıklayıcı ve rahatlatıcı ifadelerle kısa bir konuşma yapılmıştır.

Anketin doldurulması her grup için ortalama 120 dakika sürmüştür. Anket, üç hafta içinde tamamlanmıştır.

11.2.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Nisan 2003 tarihinde yapılmış olup Ord.N.Kad.K.lığını ve burada görev yapan çalışanları kapsamaktadır. Anketi 170 personelden 112 personelin doldurması sağlanmıştır. 58 personel izinli ve dış görevde olduğundan olduğundan anketi dolduramamıştır. Ankete katılan 112 personelin hiyerarşik kademelere göre dağılımı ve yüzdesi ile kullanılan kısaltmalar Tablo - 19'da verilmiştir.

Tablo - 19 Ankete Katılan Personel Durumu

Ankete Katılan Personel Durumu					
HİYERARŞİK KADEME	KISALTMA	MAKAM/ GÖREV	PERSONEL DURUMU		
			TOPLAM SAYI	ANKETE KATILAN SAYI	YÜZDE %
Kademe Komutanı	KK	Kademe Komutanı	1	1	100
Ana Bölüm Amiri	BA	Ana Bölüm Amirleri	5	4	80
Grup/Kısım Amiri	GA	Saymanlar ve Grup/Kısım Amirleri	11	9	82
Üst Düzey Teknik Personel	TP	Mühendisler	8	7	88
Ustabaşları	VB	ustabaşıları	14	10	71
Direkt Çalışanlar	DÇ	İşçi/Operatör Seviyesinde Çalışanlar	108	67	62
Endirekt Çalışanlar	EÇ	İkmal, Bakım ve İmalatta Direkt Çalışmayanlar	23	14	61
TOPLAM:			170	112	66

11.2.4.Araştırmanın Değerlendirilmesi

Ek-l'deki 123 soruluk anketin 120 sorusunun her bir ifadesi 5 toplam puan üzerinden; 3 soru ise "evet" "hayır" cevaplarına göre değerlendirilmiştir. Değerlendirmede Ord.IV.Kad.K.lığındaki yedi farklı hiyerarşik kademesindeki çalışanların verdikleri ortalama puanlar dikkate alınarak, ilgili ifadeye katılım yüzdeleri hesaplanmış ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Her bir hiyerarşik kademede yer alan personelden ankete katılanların verdiği puanların ağırlıklı ortalaması alınmıştır. Bu ortalamalar kolay değerlendirilebilmesi amacıyla yüzde cinsinden ifade edilmiştir.

Örneğin birinci sorudaki ifadeye UB 'ler toplam 5 puan üzerinden ortalama 4,6 puan vermişlerdir. 5 tam puan verilmiş olsaydı bu ifadeye katılım oranı da tam yani % 100 olacaktı. Bu durumda kurulacak doğru orantı ile 5 puan ile % 100 oranında bir katılım sağlanıyorsa 4,6 puan ile% kaçlık bir katılım sağlanır sorusuna (Ortalama Puan : 5) x 100 örneğimiz için (4,6 : 5) x 100 formülü kullanılarak yanıt verilmiş ve bu yaklaşım her kademe ve her soru için kullanılmıştır.

Sorulan ifadelere verilen puanların yer aldığı tablolar ve grafikler yan yana çizilerek, değerlendirmenin izlenmesi kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

Anket ve görüşme sorularından elde edilen veriler bu çalışmanın ilk bölümünde aktarılan bilgiler dikkate alınarak 11 ana grupta toplanmıştır. Her bir grubun içinde yer alan ifadeler, önce teker teker sonra da bu çalışmanın üçüncü bölümünde genel olarak değerlendirilerek TKY'nin en önemli unsurlarından biri olan sürekli iyileştirme ve gelişme hedefi doğrultusunda, gelecekteki faaliyet ve düzenlemelerin önceliği için bazı önerilerde bulunulmuştur.

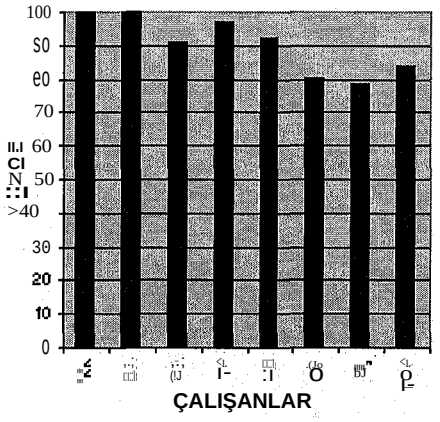
11.2.4.1. Genel Kavramların Değerlendirilmesi

Genel kavramlar değerlendirilirken, çalışmanın birinci bölümünde açıklanmaya çalışılan genel kavramlar dikkate alınarak, Ord.N.Kad.K.lığındaki çalışanların kalite kavramı, kalite kontrol ve kalite güvence sistemi (Bak I.1 ve 1.3) hakkındaki görüşleri anketin 1, 4, 5, 29, 110 ve 111 'nci ifadelerine verilen puanlara göre değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1 'nci soruda belirtilen ifadeye , % 98 oranında cevap verilmiş ve Kademe (Değerlendirmenin bu kısmında Ord.lV.Kad.K.lığı "Kademe" olarak anılacaktır.) genelinde 4,2 ortalama puan ile % 84 oranında katılım olduğu belirlenmiştir.

SORU-1: Kalite önemli bir kavramdır.

1	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA						4	5.0	100
GA					4	5	4.6	91
TP					1	6	4.9	97
UB		1				9	4.6	92
DÇ	1	3	2	10	27	24	4.0	80
EÇ			2	2	5	5	3.9	79
TOP	1	4	4	12	37	54	4.2	84



KK ve BA'lar kalitenin önemli bir kavram olduğuna beş puan vererek inanırken; DÇ ve EÇ'ler bu ifadeye ortalama dört puan ile% 80 oranında inandığını belirtmişlerdir. Bu inanış KK, BA, GA, TP ve UB'lerde % 92 ve üzerindedir.

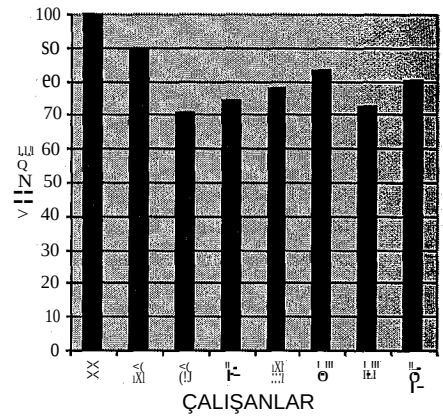
UB'ler dahil üst yönetimin, kaliteye önem verildiğini belirtmesine rağmen, DÇ ve EÇ'lerin verdiği puanların ortalaması % 12 daha azdır. Bu durum KK'nın kalite kavramın öneminin diğer çalışanlara aktarılmasında bazı eksikliklerin olduğunu göstermektedir.

Bu farkın kapanması için kalite kavramının öneminin ve anlamının belirtildiği toplantıların belirli periyotlarla düzenlenmesi ve KK bu toplantılara katılarak açılış ve kapanış konuşmalarını bizzat yapmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

5'nci sorudaki ifadeye verilen puanlar incelendiğinde de bu bulgular pekişmektedir. Bu ifadenin de ortalama 4 puanla % 80 oranında bir benimsenme payına sahip olması dikkat çekicidir. Birbirini destekleyen bir ve beşinci sorulardaki ifadelere verilen puanlardan da anlaşılacağı üzere, kalite kavramının tanımlanmasında ve verilen önem derecesinde, ortalama % 18'lik bir kayıp sözkonusudur.

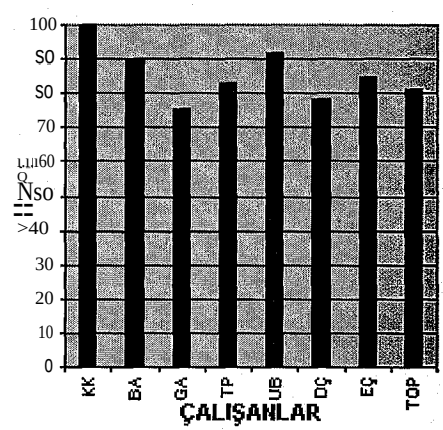
SORU-5: Kalite, müşterilerin ihtiyaç ve mantıklı beklentilerinin tam ve sürekli olarak en ekonomik şekilde karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır.

5	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1		3	4.5	90
GA		1		2	5	1	3.6	71
TP		1		1	3	2	3.7	74
UB		1		1	5	3	3.9	78
DÇ	1		6	7	23	30	4.2	83
EÇ			2	3	7	2	3.6	73
TOPI	1	3	8	15	43	42	4.0	80



SORU-4: Kalite kontrol faaliyetleri üretim sonrasında değil üretim sürecinin içinde (üretim devam ederken) gerçekleştirilmektedir.

4	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5.0	100
BA					2	2	4.5	90
GA		1		2	3	3	3.8	76
TP								
UB			1	1				
DÇ	1		5	13	30	18	3.9	78
EÇ	1		2		4	7	4.2	85
TOP	2	1	8	16	44	41	4.1	81



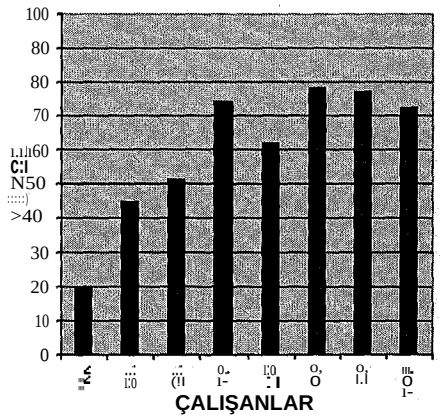
4'ncü soruda, Kademe genelinde 4,1 puan ile % 81 oranında klite kontrol faaliyetlerinin üretiri:ı (Değerlendirmenin bundan sonraki bölümünde Kademede icra edilen ikmal, bakım ve imalat faaliyetleri "üretim" olarak anılacaktır.) sonrasında değil, üretim sürecinin içinde gerçekleştiği belirtilmektedir.

Bu oran halen uygulanmakta olan geleneksel kalite kontrol yaklaşımından, kalite güvence yaklaşımına kolay ve başarılı bir geçişin sağlanabileceğini göstermektedir.

BA ve GA'lar bu ifadeye, tam puan vermemekle yapılması gereken birkaç faaliyetin daha olduğunun bilincinde olduklarını belirtmektedirler. Bunların başında da hata önleyici faaliyetlere yeterince zaman ayırılmaması gelmektedir. Bu durum, 29'uncu sorudaki ifadeye verilen puanlarla belirginleşmektedir.

SORU-29: Kalite sistemimiz hata önlemekten ziyade hata bulmaya yöneliktir.

29	SOS	1	2	3	4	5	ORT	%
KK		1					1.0	20
BA		1	2		1		2.3	45
GA		2	3	1	3		2.6	51
TP			1	1	4	1		74
UB		1	2	4	1	2	3.1 3.7	62
DÇ	3	1	4	15	24	20	3.9	78
EÇ	1	1	1	2	4	5	3.8	77
TOPI	4	7	13	23	37	28	3.6	72

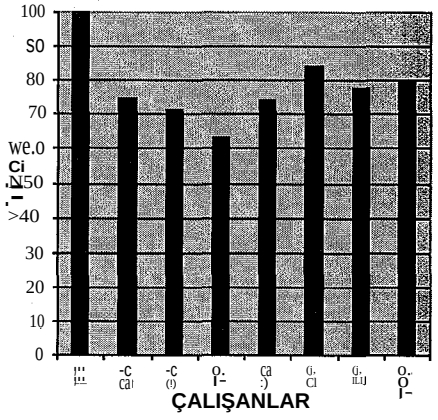


Mevcut kalite sisteminin % 72 oranında hata önlemeye değil, hata bulmaya yönelik olduğu belirtilmiştir. Bu ifadeye KK, BA ve GA'lar daha düşük bir oranda katılırken TP dahil diğer çalışanların tamamı % 62 ve üzerinde katılmaktadır. Bu durum, mevcut sistemdeki hata önleme başarısının KK, BA ve GA tahminlerinden daha az olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile üretime daha yakın olan TP, UB, DÇ ve EÇ'ler hataların önlenmesindeki yetersizliği, KK, BA ve GA'dan daha fazla hissetmektedir. Bu durum TKY sürecinde başarıyı yakalamak için atılması gereken önemli adımlar olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle süratle KPT ve KÇ gibi gurup çalışmalarına öncelik verilerek, kronik sorunların giderilmesine ve tekrarların önlenmesine hız verilmelidir. Bu öneriler, llO'ncu sorudaki ifadeye verilen puanlardan elde edilen sonuçlarla da desteklenmektedir. 11 O'ncu ifadede, sorun çözmek ve önlemek amacıyla oluşturulan bireysel çabalar veya gurup olarak faaliyet gösteren TP hataları önlemede % 63 oranında bir başarıya sahip olabildiklerini belirtmiştir. TP'lerin verdiği puanlarla Kademe geneli ile % 17 oranında fark göstermesi TP'lerin etkinliğinin tarn olarak farkında olmadığını göstermektedir.

SORU-110: Uygulama mühendisliği bölümü (Teknik Müdürlük) çalışanları, hata önleyici mühendislik faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmektedir.

11 0	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5.0	100
BA			1		2	1	3.8	75
GA			1	2	6		3.6	71
TP	1							
		2	11			3	13.21	63
UB		1		2	5	2	3.7	74
DÇ	2		2	9	28	26	4.2	84
EÇ								
	4	1	1	1	2	5		78
TOP	7	4	6	14	43	38	340	80



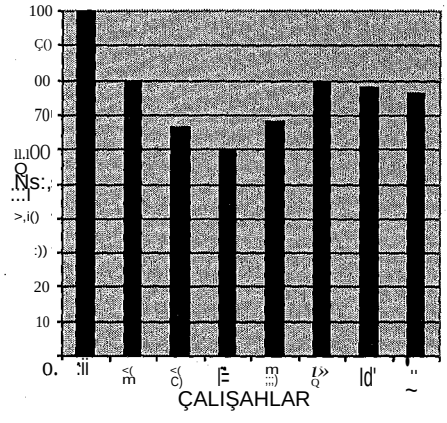
Ortaya çıkan hataların süratle ve yoğun bir çalışma ile giderilmesine rağmen bu çabaların aynı veya benzer hataların ortaya çıkmasını engelleyemediği gözlemlenmektedir. Bu durum TP'lerin hata önlemekten ziyade, hata giderici ve sorun çözücü bir rol üstlendiklerini göstermektedir. Buna en büyük gerekçe olarak da Kademenin icra ettiği yoğun plansız faaliyetler gösterilmektedir.

Hata önlemede başarı oranının artırılabilmesi için kalite kriterlerinin, tasarım aşamasında olabildiğince basit, açık, kolay işlenebilir bir şekilde oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durularak 111 'nci ifade ankette yer almıştır.

111 'nci sorudaki ifadeye katılım oranı 3,8 puan ile % 77 oranında gerçekleşmiştir. Bu ifadeye verilen puanlardan tasarım faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında% 20 oranında bir kopukluk olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-111: Tasarım bölümü (Teknik Müdürlük) çalışanları, imalatı kolay ürün tasarımı faaliyetlerini etkin bir şekilde ve zamanında yürütebilmektedir.

111	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA		1	1	2	4	1	3L3	67
TP	1							
UB		2 2	1	1	1 6	2 1	3::±::j 3,4	68
DÇ	2	1	4	8	33	19	4,o	80
EÇ	4	1		2	3	4	3,9	78
TOP	7	7	6	14	49	29	3,8	77



11.2.4.2. Stratejik Kavramların Değerlendirilmesi

Ek-2'deki görüşme sorularından Kademenin bugüne kadar hazırlanmış bir Kalite El Kitabı olmadığı tesbit edilmiştir. Kalite El Kitabı olmamasına rağmen yayınlanan çeşitli dokümanlarda kademenin vizyonu; "İkmal bakım ve imalat faaliyetlerinde KKTC'nin en iyisi olmak." şeklinde vurgulanmaktadır.

Amacı; "El birliği, gönül birliği ve amaç birliği içerisinde çalışarak ikmal bakım ve imalat faaliyetlerinde, Kademe ile ilişki içinde olan her kesime kısa ve uzun vadede fayda sağlamak." olarak belirtilmektedir.

Stratejisi; "Güv.K.K.'lığının ihtiyaçlarına uygun yeni ürünler geliştirerek sürekli olarak gelişmeye yatırım yapmak." tır.

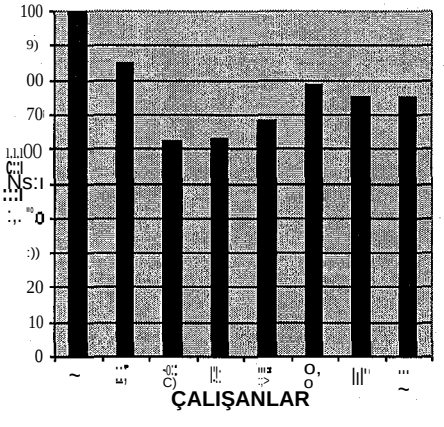
Yukarda açıklanan bilgiler ışığında, KK ve BA'nın kalite kavramına gösterdikleri ilgi ve uygulamaların içinde yer alma oranları ile amaç ve politika belirleme ve yayma gibi stratejik kavramlara ilişkin çalışanların görüşleri alınmıştır.

Başarılı bir TKY uygulamasında en önemli rolün üst yönetime düştüğü birinci bölümde belirtilmiştir. Bu kapsamda kademenin üst yönetimi olan KK ve BA'ların yaklaşımlarının belirlenmesi için 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18 ve 19'ncu sorulardaki ifadelere verilen puanlar değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak I.2.6.1 ve I.2.6.9) dikkate alınarak yapılmıştır.

Uygulanan anketin lO'ncu sorusuna verilen puanlar incelendiğinde KK ile BA'lar arasında% 85 oranında başarılı bir bilgi alışverişi olduğu ifade edilirken aynı başarının diğer yönetim kademelerinde elde edilemediği yorumlanabilir. Çünkü bu ifadeye katılım oranı GA ve TP'lerde % 63'e, UB'lerde ise% 68' e düşmektedir. KK ile Kademenin genel ortalaması arasında % 25 oranında bir fark olması da bu değerlendirmeyi desteklemektedir.

SORU-10: Mevcut kalite sisteminin ve hedeflerinin tanıtıldığı toplantılara Kademe Komutanı bizzat katılarak kısa bir konuşma yapmakta ve kalite iyileştirme çalışmalarının sürekliliği, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, yeni ürünler ve yatırımlar hakkında bilgi vermektedir.

10	Boş	1	2	3	4	5	loRTI	%
KK						1	5,0	100
BA				1	1	2	4,3	85
GA	1		1	5	2		3,1	63
TP								
UB		2	2 2	2	3 2	4	3:!t:j 3A	fill
DÇ	5	2	3	15	20	22	3,9	78
EÇ	1		2	3	4	4	3,8	75
TOP	7	4	10	26	32	33	3,8	75

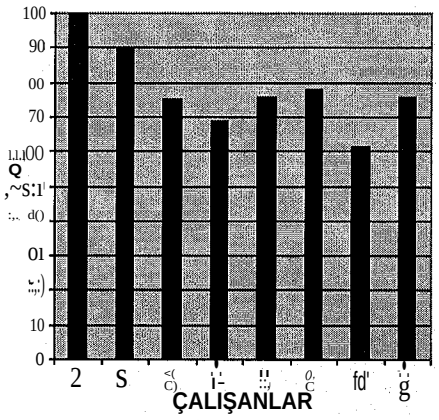


Bu durumun olumlu yönde geliştirilebilmesi için, KK'nın kalite faaliyetleri ile ilgili bilgi ve fikirlerini her Kademedeki çalışanlarla daha sık paylaşabileceği ortamlar yaratması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bu durum 11 'nci sorudaki ifadeye verilen puanlara da yansıyarak ifadeye katılım oranının genel olarak% 76'da kalmasına neden olmuştur.

SORU-11: Kademe Komutanı ve Ana Bölüm Amirleri her yerde kaliteye birinci önceliği verdiklerini ve her çalışan için ilk hedef haline getirmelerini söylemektedirler.

11	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA								
GA	1			3	4	1	3,8	75
TP			2	1	3	1	3,4	69
UB		1	1	2	1	5	3,8	76
DÇ	3	3	3	14	21	23	3g	78
EÇ		3	2	3	3	3	3,1	61
TOP	4	7	8	23	34	36	3,8	76



Bu ifadeye Kademe genelinde % 76 oranında katılım olması olumlu bir gösterge olmasına rağmen, hemen her organizasyonda yaşanmakta olan söylenenle uygulananların aynı olmadığı izlenimi, az da olsa Kademede de gözlenmiştir. Bu durum 12'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 75 oranında katılım olduğunun belirtilmesi ile teyit edilmiştir.

11 'nci ifadeye katılım oranı ile 12'nci ifadeye katılım oranı arasında kayda değer bir fark bulunmaması söylenenlerle uygulananlar arasındaki farkın çok az

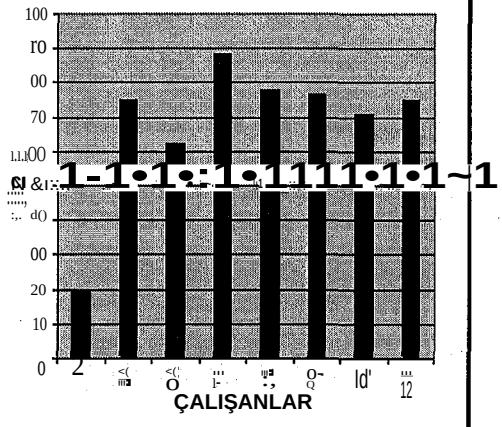
olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu durum ise Kademe için olumlu bir göstergedir.

KK'nın 12'nci ifadeye 1 puan vererek % 20' lik bir katılım belirtmesi bu konudaki eksikliklerini farkında olduğunu fakat Kademe genelindeki yaklaşımı tam olarak tesbit edemediği şeklinde değerlendirilebilir.

TP'ler dahi bu ifadeye % 89 oranında katılarak uygulamada miktar ve fiyat gibi kriterlerin zaman zaman kalitenin önüne geçebildiğini vurgulamaktadır.

SORU-12: Kademe Komutanı ve Ana Bölüm Amirleri kaliteye birinci önceliği verdiklerini ve her· çalışan için ilk hedef haline getirmelerini söylemelerine rağmen uygulamada kalitenin dışındaki hususlara (ivedilik, ucuzluk gibi) öncelik verilmektedir.

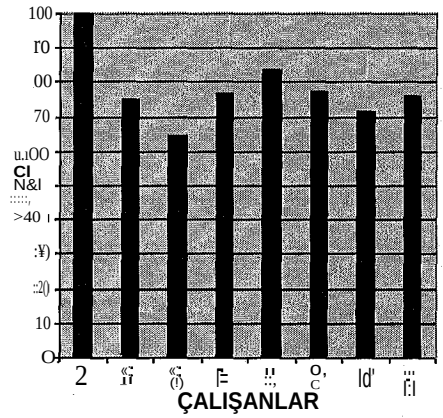
12	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK		1					1,0	20
BA			1		2	1	3,8	75
GA		1	2	2	3	1	3,1	62
TP								
UB		1		1	5	3	3,9	78
DÇ	1	3	5	12	25	21	3,8	77
EÇ	1	1	3	2	2	5	3,5	71
TOP	2	7	11	17	41	34	3,8	75



13'ncü ifadeye KK'nın % 100 katılım belirtmesine rağmen Kademe genelindeki katılımın % 76 oranında kalması üst yönetimin kalite konusunda çalışanlara güvenini aktarma konusunda sıkıntılar olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

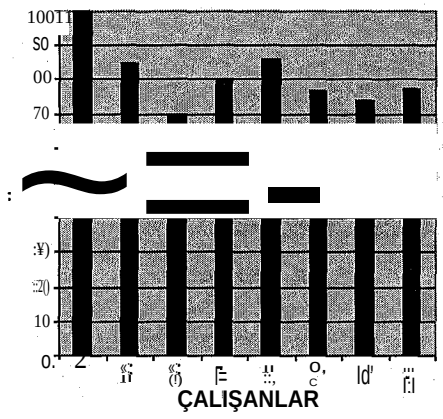
SORU-13: Yöneticiler, çalışanlara kalite konusunda iyi kararlar verebileceklerine ilişkin olarak güvendiklerini söylemektedirler.

13	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	3		3,8	75
GA		1	2		6		3,2	64
TP			1	1	2	2	3~	
UB			1	1	3	5	4,2	84
DÇ	1	6		13	25	22	3,9	77
EÇ		2	1	2	5	4	3,6	71
TOP	1	9	5	18	44	34	3,8	76



SORU-14: Yöneticiler çalışanlara kalite konusunda iyi kararlar verebileceğine ilişkin olarak güvendiklerini söylemekte ve bunu davranışları ile hissettirmektedirler.

14	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA					3	1	4,3	85
GA	1	1	1		5	1	3,5	70
TP			1	1	2	3	4~	
UB			1		4	5	4,3	86
DÇ	3	2	6	12	24	20	3,8	77
EÇ	1	1		4	5	3	3,7	74
TOP	5	4	9	17	43	34	3,9	78



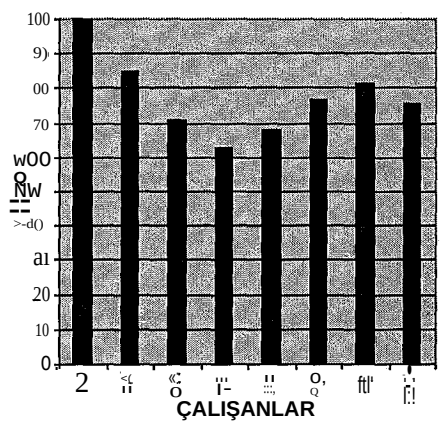
14'ncü soruda belirtilen ifadeye katılım oranının 13'ncü sorudaki ifadeye katılım oranından az da olsa fazla olması (%76 - %78) yöneticiler tarafından yapılması arzu edilerek dile getirilen faaliyetlerin, uygulamaya konmasında da desteklendiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. KK'dan sonra bu ifadeye en

yüksek katılımı % 86 ile ilk kademe yöneticisi olan UB'nin belirtmiş olması üst yöneticiler ile ilk kademe yöneticileri arasındaki diyaloğun iyi olduğunu göstermektedir.

16'ncı sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 76 oranında katılım olması, yöneticilerin kaliteyi sürekli iyileştirici faaliyet ve süreçlere önemli oranda ilgi gösterdikleri, fakat bazı faaliyetleri gerçekleştirirken kaliteden ödün vermek durumunda kaldıkları şeklinde değerlendirilebilir. Bunun nedeni ise üst komutanlık tarafından Kademeye verilen ivedilik arz eden faaliyetlerde kalite odaklı faaliyetlerden az da olsa uzaklaşılıyor olmasıdır.

SORU-16: Yöneticiler, kaliteyi sürekli iyileştirici faaliyetler ve süreçlerle ilgilenmektedir.

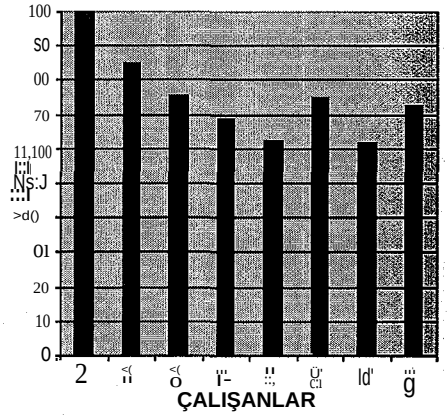
16	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	S.0	100
BA					3	1	4,3	85
GA			1	2	6		3,6	71
TP		1	1	1	4		3:i::::j	
UB		2		2	4	2	3:4	68
DÇ	2	3	4	14	24	20	3,8J	ILI
EÇ	1	1		3	2	7	4,1	82
TOP	3	7	6	22	43	31	3,8	76



17'nci sorudaki katılım oranının % 72 olması, yöneticilerin görevlerini etkinlikle sürdürebilmesi için ihtiyaç duydukları niteliklerin çoğuna sahip oldukları, fakat bazı niteliklerin de geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. **Bu** ifadeye katılım oranının KK'dan UB'lere kadar orantılı bir şekilde düşüş göstermesi 'Kademe için olumsuz bir göstergedir.

SORU-17: Yöneticiler, yöneticilik için gereken niteliklere yeterince sahiptir.

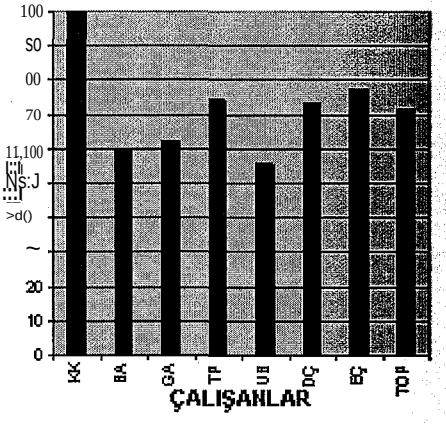
17	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA					3	1	4,3	85
GA		1			7	1	3,8	76
TP		1	1	1	2	2	3~	
UB		3	1	1	2	3	3,1	62
DÇ	2		10	14	23	18	3,8	75
EÇ	1	2	1	6	2	2	3,1	62
TOP	3	7	13	22	39	28	3,6	72



Yöneticilerin, çalışma tarzlarına yönelik olarak sorulan 18'nci ifadeye çalışanların % 19.6'sı 1 ve 2 puan vererek düşük katılım göstermemesine rağmen % 62.S'i 4 ve 5 puan vererek yüksek katılım göstermiştir.

SORU-18: Yöneticiler sorumluluk sahalarının çalışına koşullarını iyileştirmek için çalışmaktan daha çok üstlerine hoş görünerek daha iyi bir pozisyona erişmek için çaba sarf etmektedirler.

18	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK		1					1,0	20
BA		1	1		1	1	3,0	60
GA	1	1	2		5		3,1	63
TP		1		1	3	2	3,7	74
UB		4	1		3	2	2,8	56
DÇ	2	2	7	14	29	13	3,7	74
EÇ		1	1	2	5	5	3,9	77
TOP	3	10	12	17	46	24	3,6	71

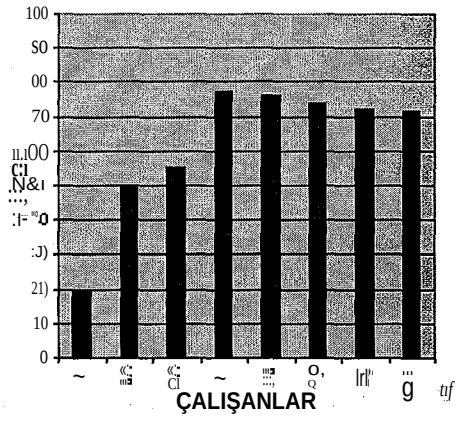


Bu konuda Kademe genelindeki yaklaşımın % 60 - 77 arasında ve ortalama % 71 olması bu oranın görevlerin aksaması veya ihmaline neden olabilecek seviyede değerlendirilmektedir.

Bir üst kademede görev yapan yöneticiler, kendilerine bağlı olarak görev yapan yöneticilerin, hangi faaliyetlerinin hizmete yönelik, hangi faaliyetlerinin de bireysel kazanıma yönelik olduğunu süratle belirleyerek bütün faaliyetlerin hizmete yönelmesini sağlama konusunda daha dikkatli davranmalıdırlar.

SORU-19: Sorunlara ilişkin olarak gereken hassasiyet gösterilmemesine rağmen "biz her şeyi hallederiz" tutumu sergilenmektedir.

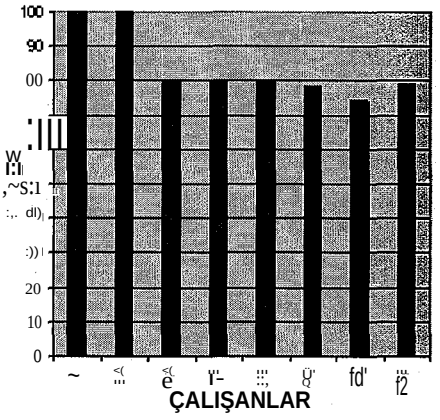
19	BOS	1	2	3	4	5	ORT	%
KK		1					1,0	20
BA		1	2			1	2,5	50
GA	1	2	2	1	2	1	2,8	55
TP				13121213~				
UB				5	2	3	3,8	76
DÇ		3	11	9	24	20	3,7	74
EÇ	1	2	2	1	2	6	3,6	72
TOP	2	9	17	19	32	33	3,6	71



19'ncu sorudaki ifadeye verilen puanlardan sorunlara günlük ve geçici çözümler yerine köklü çözümler üretildiği anlaşılmaktadır. Kademe genelinde belirlenen % 29 oranındaki kayıp köklü ve aynı sorunun tekrarını önleyici bir yaklaşım sergilemesine rağmen arzu edilen seviyeye gelinemediği şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-2: İşyerimin kalite politikasını biliyorum.

2	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA						4	5,0	100
GA			1		6	2	4,0	80
TP								
				3	1	3	4:-t:j	
UB		1		1	4	4	4,o	80
DÇ	3	2	5	9	28	20	3,9	78
EÇ			2	4	4	4	3,7	74
TOP	3	3	8	17	43	38	4!0	79

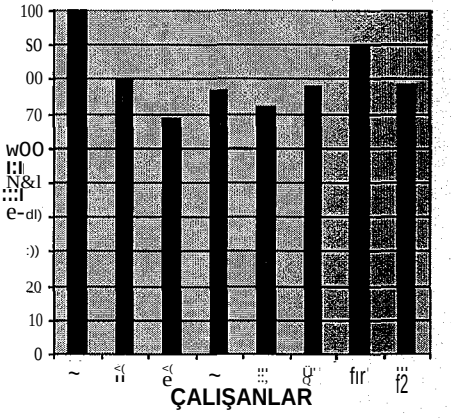


2'nci sorudaki ifadeye verilen puanlar incelendiğinde kalite politikasının bilinme oranında Kademe genelinde bir paralellik olduğu belirlenebilmektedir. KK ve BA'larda bu oran % 100, diğer çalışmalarda ortalama % 80'dir. Elde edilen bulgular kalite politikasının kademe geneline yayılmasının iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

Bu durum 3'ncü sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 78 katılım oranının belirtilmiş olması ile de desteklenmektedir.

SORU-3: Kalite politikasının her çalışana ulaşması ve benimsetilmesi sağlanmaktadır.

3	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA		2			6	1	3,4	69
TP	1		1	1	2	2	3~	
UBI		2		1	4	3	3&_	tz
DÇ	3	1	s	14	24	20	3,9	78
EÇ			1		4	9	4,5	90
TOPI	4	5	7	17	42	37	3,9	78

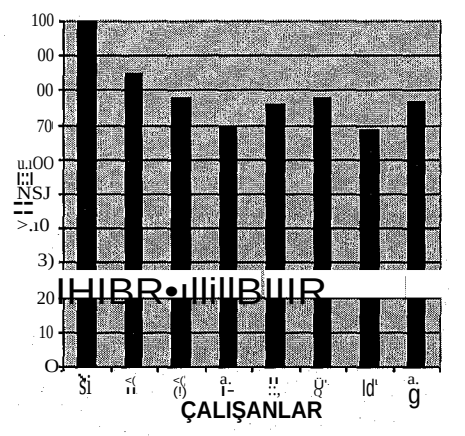


2 ve 3'ncü sorudaki ifadeye katılım oranındaki ortalama % 20 oranındaki kayıp kalite politikasının tüm çalışanlara doğru bir şekilde yayılmasında bazı aksaklıklar olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

7'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 77 oranında katılım olması, kalite güvencenin temelini oluşturan laboratuar testleri ile TKY'nin temel ilkelerinden biri olan müşteri memnuniyetinin ön plana çıkarıldığını göstermekle birlikte bu oranın başarılı bir TKY için yetersiz olduğu değerlendirilmektedir. Bunun nedeni ise TKY'ne geçişle birlikte geleneksel kalite kontrol yaklaşımının devam ettirilmesidir.

SORU-7: Kalite hedeflerinin belirlenmesinde en etkili unsurlar; müşterilerden ve labarotuvar testlerinden elde edilen bilgilerdir.

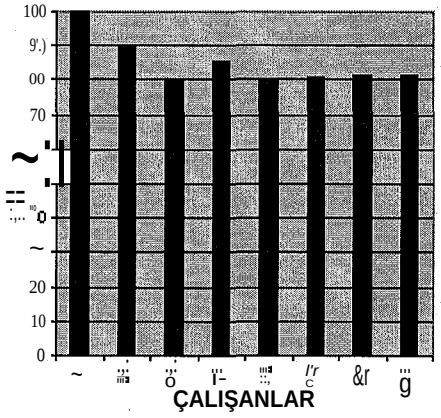
7	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
tsA					3	1	4,3	85
GA			1	1	5	2	3,9	78
TP	1		2		3	1	3~	
UB		1	2		2	5	3JL	76
DÇ	3	3	7	4	29	21	3,9	78
EÇ		1	3	3	3	4	3,4	69
TOP	4	5	15	8	45	35	3,8	77



8'nci sorudaki ifadeye verilen puanlarla Kademenin öncelikli hedefinin dünya standartlarında kalite seviyesine sahip üretimin olduğu ve bu hedefin % 82 oranında genel katılımla benimsendiği değerlendirilmektedir.

SORU-8: Öncelikli hedefimiz, dünya standartlarında kalite seviyesine sahip mal ve hizmet üretmektir.

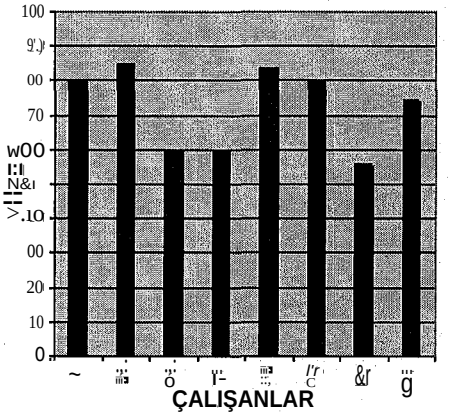
8	BOS	1	2	3	4	5	loRTI	%
KK						1	5,0	100
BA					2	2	4,5	90
GA			1	1	4	3	4,0	80
TP				1	3	3	4~	
UB		1		2	2	5	4,o	80
DÇ	3	1	4	8	29	22	4,0	81
EÇ				4	5	5	4,1	81
TOP	3	2	5	16	45	41	4,1	82



9'ncu sorudaki ifadeye verilen puanlarla belirlenen hedeflere zamanında erişilmesine ilişkin olarak KK, BA, UB ve DÇ'lerde % 80 - 85 katılımla paralelllik olduğu belirlenmiştir. GA ve TP'lerin bölümlerindeki yoğun faaliyetler nedeniyle arzu edilen hedefe ulaşım seviyesini düşük görmeleri şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-9: Belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.

9	BOS	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK					1		4,0	80
BA					3	1	4,3	85
GA			3	3	3		3,o	60
TP		2	1	1	1	2	3~	
UB		1		1	2	6	4,2	84
DÇ	4	2	2	11	28	20	4,QJ	_8QJ
EÇ		2	4	4	3	1	2,8	56
TOP	4	7	10	20	41	30	3J	74



11.2.4.3. Organizasyon Yapı Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Ek-2'deki görüşme sorularından kademenin organizasyon yapısı hakkında elde edilen bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Şekil - 14'de verilen ana organizasyon yapısı dahilinde kalite ile ilgili faaliyetlerin yürütüldüğü bir K.Yür.K. ve Kalite Güvence Bölümü bulunmamaktadır. Kalite ile ilgili faaliyetlerin KK başta olmak üzere her BA'lann kendi sorumluğunda icra edilen faaliyetlerin kalite güvencesinden sorumlu olduğu belirlenmiştir.

Kademede Kalite El Kitabı bulunmamakla birlikte TKY hizmet politikasının belirlendiği ve yazılı hale getirildiği tespit edilmiştir.

Kademenin TKY hizmet politikasında vurgulanan hususlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Desteklenen birliklerin güvenini sağlamak.
2. Teknik hizmet desteği yönünden en üst seviyede olmak.
3. Çalışanların mutluluğunu sağlamak.
4. İkmal, bakım ve diğer teknik hizmetlerde yöntem ve süreçleri iyileştirmek.
5. KTBK.K.lığı Ordudonatım birlikleri ile entegre çalışmak.
6. Verimin alınmasında bütün çalışanların katılımını sağlamak.

Mayıs 2003 tarihi ihbarı ile 170 personeli bulunan Kademenin son üç yıla göre personel dağılımı Ek-3'deki görüşme sorulan yarcifinıyla belirlenerek Tablo - 20'de verilmiştir. Bu tablodan da anlaşıldığı üzere Kadehıenin gelişimi istikrarlı bir şekilde sürmektedir.

Tablo - 20 Kademenin Yıllara Göre Personel Mevcudu

YIL	2001	2001	2003
PERSONEL SAYISI	163	165	170

Kademede Kalite Güvence Bölümü bulunmamasına rağmen kalite ile ilgili faaliyetler KK ve BA'lar dışında Muayene Kontrol Bölüm Amirliğinde bulunan personel tarafından yürütülmektedir. Bölüm, geleneksel kalite kontrol yaklaşımına uygun olarak faaliyetlerini yürütmekle birlikte TKY yaklaşımına geçişle birlikte kalite güvence faaliyetleri hakkında da KK tarafından bilgilendirilmiştir.

Bölümde çalışan personel temel mesleki eğitimleri dışında kaliteye yönelik herhangi bir eğitim almamıştır. Kalite El Kitabı olmaması nedeniyle kalite güvence sistem standartlarını belirleyen bir prosedür bulunmamaktadır. İç denetim eğitim alan tek personel KK' dır.

Bölüm çalışanlarının tamamı lise ve üzerinde eğitim seviyesine sahiptir. Direkt kalite kontrol görevini yürüten personelin kademedeki direkt çalışanlara oranı (9:108) x 100 = % 12 olup yaklaşık 10 direkt çalışana bir kalite kontrol görevlisi düşmektedir.

Bu oranın Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde 10 direkt çalışana 1, Japonyada 30'a 1 olduğu dikkate alındığında ABD sistemine daha yakın olduğu ve kaliteyi bir bölümün sorumluluğundan çıkartıp her çalışanın kendisini sorumlu hissedeceği bir sisteme geçiş için atılması gerekli bir çok adım olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışma ortamını ve üretimle ilgili faaliyetleri iyileştirmek maksadıyla bugüne kadar 11 KPT kurulmuştur. Kademede KÇ faaliyetleri uygulanmakta olup bu güne kadar toplam 40 personelin katılımı ile 5 KÇ kurulmuş ve 10 soruna çözüm üretilmiştir.

Kurulan bu KÇ'leri şunlardır;

1. İkmal ve Bakım Hizmetlerinin İyleştirilmesi KÇ.
2. Tasarrufu Teşvik KÇ.
3. Moral ve Motivasyonu Artırmak KÇ.
4. Sağlıklı Yaşamı Geliştirmek KÇ.
5. Kaza ve Vukuat Önleme KÇ.

Kurulan bu 5 KÇ'nin liderlerinin BA ve GA'lar olduğu belirlenmiştir. KÇ vasıtasıyla çözüm önerisi üretilen sorunlar için önerilerin uygulanıyor olması yöneticilerin KÇ faaliyetlerini destekledikleri şeklinde değerlendirilebilir.

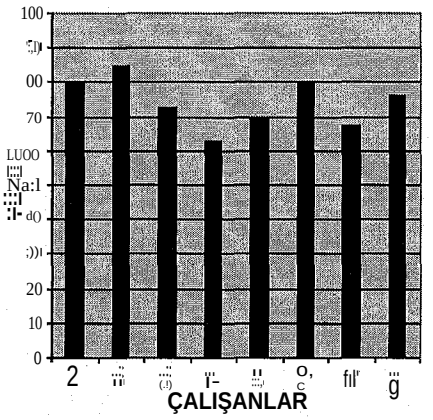
Kademede bireysel öneri sisteminin uygulanmakta olduğu ve bu güne kadar alınan beş öneriden 3 'ünün uygulamaya konulduğu belirlenmiştir. Alınan bu önerilere yönetim tarafından mutlaka cevap verilmesi, uygun olanların işleme alınıp uygun bulunmayanların da gerekçeleriyle birlikte personele duyurulması öneri sisteminin yöneticiler tarafından desteklendiği şeklinde değerlendirilebilir.

Ek-2'deki görüşme sorularına ilave olarak kademenin organizasyon yapı özelliklerini belirlemek için Ek-l'deki 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ve,$; 97'nci sorulardaki ifadeler çalışanlara sorulmuştur. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanarr hususlar (Bak I.2. 7) dikkate alınarak yapılmıştır.

27'nci sorudaki ifadeye Kademe genel ortalamasına uygun olarak KK, BA ve GA'lar olan üst yöneticiler ile DÇ'lerin % 80 ve üzerinde katılım belirtmesi organizasyon yapısının bölümler ve faaliyetler arası ilişkileri ön~li oranda kolaylaştırdığını göstermektedir. Tam katılım oranındaki % 24'lük kayıp az da olsa organizasyon yapısında bazı koordinasyon sorunları olduğu. şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-27: Organizasyon yapımız bölümler ve faaliyetler arası ilişkileri kolaylaştırıcı şekilde oluşturulmuştur.

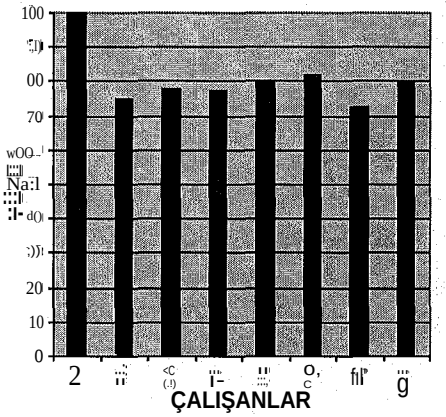
27	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4,0	80
BA					3	1	4,3	85
GA	1		1	1	6		3,§ J	73
TP		1	1	2	2	1	3,1	63
UB		2		1	5	2	3,5	70
DÇ	2	3	2	13	21	26	4,0	80
EÇ	1		3	3	6	1	3,4	68
TOP	4	6	7	20	44	31	3,8	76



39'ncü sorudaki ifadeye de genel katılım oranının 27'nci sorudaki ifadeye katılım oranına yakın olması çalışanların ifadeleri yorumlama ve puanlamadaki istikrarlarını göstermektedir. Bu gösterge ile çalışanlar bölümler arası ilişkilerden genellikle memnun olduklarını belirtmektedirler.

SORU-39: İşyerimde bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini tamamen rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.

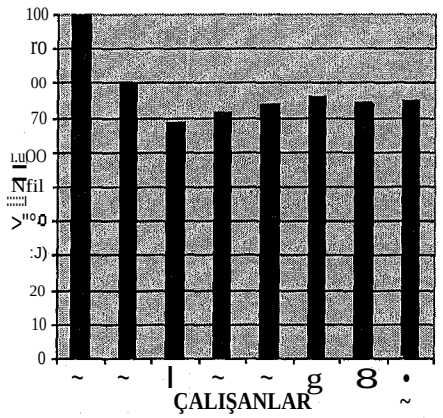
39	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	3		3,8	75
GA			1		7	1	3, 9	78
TP								
US	1	1	1	1	1 3	4 4	3::-t!ı 4J)	80
DÇ	4	2	2	10	23	26	4,1	1 ş 2
EÇ		2	1	2	4	5	3,6	73
TOP	5	6	5	14	41	41	4,0	80



TP'ler bu ifadeye % 63 ile en düşük oranda katılım sağlayarak, bölümler arası ilişkilerin daha ılımlı ve yapıcı olması gerektiğini belirtmektedir.

SORU-30: Görev tanımları ve çalışma talimatları yeterlidir ve ihtiyaca göre sürekli güncelleştirilmektedir.

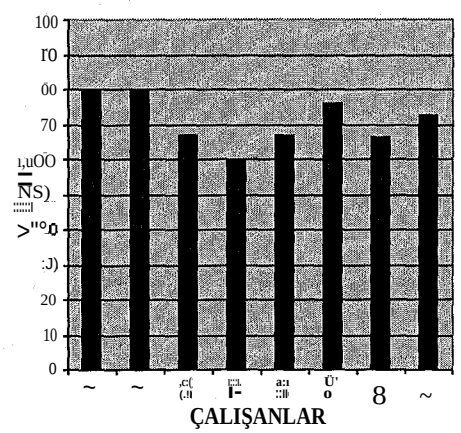
30	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTİ	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA		1	1	1	5	1	3,4	69
TP		1		2	2	2	3,6	71
UB		1		1	7	1	3J	74
DÇ	2	2	4	20	18	21	3,8	76
EÇ		1	2	1	6	4	3J	74
TOP	2	6	7	26	40	31	3,8	75



30'ncu sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 75 oranında bir katılım olması çalışanların genel olarak neyi nasıl yapacaklarını bildiklerinin bir göstergesi olarak değer}en:dirilebill;:% 25 oranındaki kayıbın görev tanımları ve çalışma talimatlarının tam olarak yapılmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

SORU-31: İşe-göreve göre eleman temininde ve görevlendirilmesinde son derece başarılı olunmaktadır.

31	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTİ	%
KK					1		4,0	80
BA				1	2	1	4,0	80
GA			2	2	5		3,3	67
TP		3		1		3	3,0	60
UB	1	1	2	1	3	2	3,3	67
DÇ	3	1	9	12	22	20	3,8	76
EÇ	1	2	3		5	3	3,3	66
TOP	5	7	16	17	38	29	3,6	72

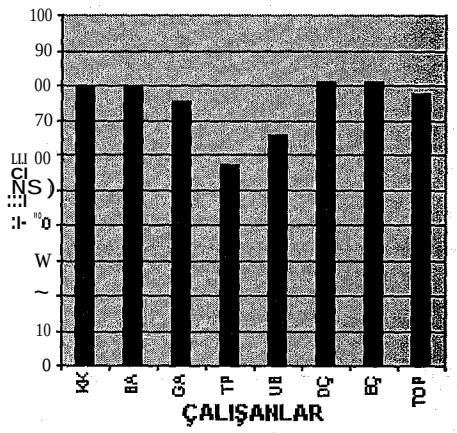


31'nci sorudaki ifadeye Kademe genelince % 72 oranında bir katılım olması ve ortalama değerden % 8 - 12 oranında bir farklılığın bulunması bu ifadeye kademeler arasında da dengeli bir katılım olduğunu göstermektedir.

32'nci sorudaki ifade ile başarılı bir TKY sürecinin altyapısı olan "Z" tipi organizasyon yapısının oluşturulmasındaki temel prensiplerden ilki olan "Ömür Boyu İstihdam" ilkesine katılım oranı belirlenmeye çalışılmıştır.

SORU-32: İşyerimden, kendi isteğimle ayrılmak istemediğim sürece emeklilik hakkımı elde edene kadar çalışacağıma inanıyorum.

32	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4,0	80
BA				1	2	1	4,0	80
GA			1	1	6	1	3,8	76
TP		2		3	1	1	2,9	57
UB		1	2	2	3	2	3,3	66
DÇ	3		4	10	29	21	4,0	81
EÇ		1		2	5	6	4,1	81
TOP	3	4	7	19	47	32	3,9	78



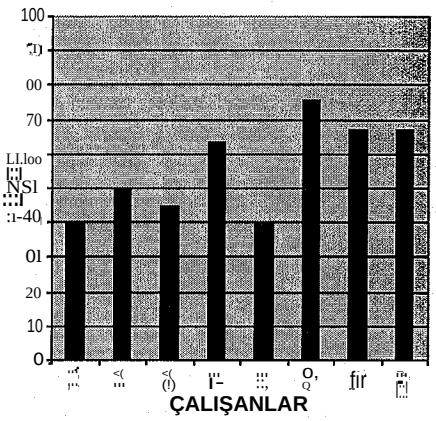
Kademe genelinde % 78 oranında yüksek bir katılım belirtilmiştir. Çalışanların büyük bir oranda Kademede çalışma arzusunu ifade etmesi uzun vadeli planlamalarla TKY sürecinde başarının sağlanabileceğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

En büyük katılımı TP'nin belirtmesinin nedeni TP kadrolarındaki bedelli askerlik hizmetini yapan mühendislerden kaynaklanmaktadır,

Çalışanların ömür boyu istihdam konusuna karşı % 22 oranında bir endişe duymalarına karşılık, sürekli iyilerştirme ile artan teknolojik yatırımlar sonucunda işini kaybetme endişesi % 67 gibi yüksek bir oranda çıkmıştır.

SORU-97: Sürekli iyileştirme ile artan teknolojik yatırımlar sonucunda **bana** ihtiyaç duyulmayacağı gerekçesi ile işimi kaybedebilirim.

97	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK			1				2,0	40
BA		1	2			1	2,5	50
GA	1	3	1	3	1		2,3	45
TP	1	1	1		4			
UB		4	3	2	1		2,0	40
DÇ	3	2	6	15	23	18	3,8	75
EÇ		2	3		6	3	3,4	67
TOP	5	13	17	20	35	22	3,3	67



İyileştirme ile artan teknolojik yatırımların çalışanları ne ölçüde etkileyebileceğinin yöneticiler tarafından açıklığa kavuşturularak çalışanlar-anlatılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

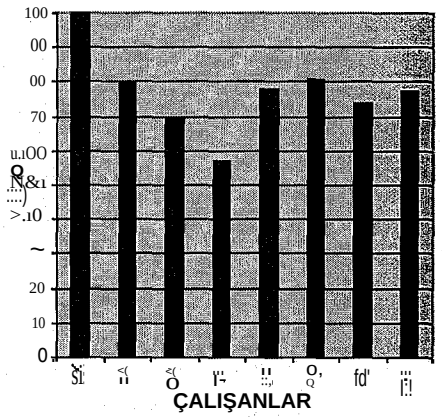
33'ncü sorudaki ifadeyle "Z" tipi organizasyon yapısının diğer bir özelliği olan "Bireysel Karar Alma Yerine Kollektif Karar Alma" değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Kademe genelinde bu ifadeye % 77 oranında katılım belirtilirken **DÇ'lerin** % 81 oranında KK ve BA yakın bir katılım göstermesi TKY sürecinin başarılı **bir** şekilde sürdürüldüğünün göstergesidir. TP'nin % 57 oranında en düşük **katılımı** göstermesi bedelli askerlik hizmetini yapan mühendislerin Kademedeki kısa görev

sürelerinde Kademenin organizasyon yapısını tam olarak algılayamadıklarının ifadesidir.

SORU-33: İşyerimde, bireysellikten daha çok, ortak (kollektif) karar alma yöntemi uygulanmaktadır.

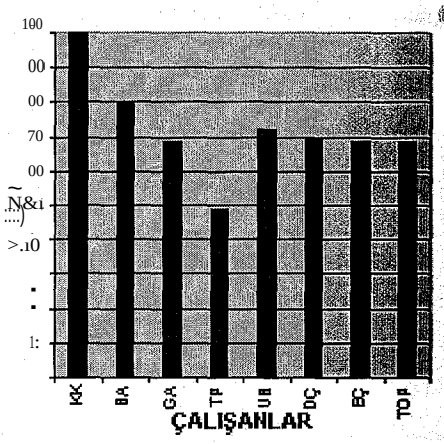
33	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA			1	3	6		3,§	70
TP		131			131	12~		
UB			1	2	4	3	3,9	78
DÇ	4	1	3	12	23	24	4,0	81
EÇ	1	1	1	3	4	4	3,7	74
TOP	5	5	6	21	42	34	3,9	77



ct.

SORU-34: İşyerimde, personelin değerlendirilmesi ve terfi ettirilme hızı yüksektir.

34	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5,0	100
BA	1			1	1	1	4,0	80
GA			2	2	4	1	3,4	69
TP		3	1		3		2~	
UB		1	1	3	1	4	3J3	I 12J
DÇ	3	6	10	15	15	18	3~	
EÇ		3		1	8	2	13,4	69
TOP	4	13	14	22	32	27	3,4	69



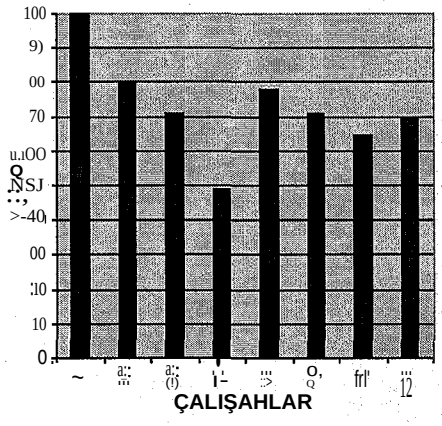
34'ncü sorudaki ifadeye katılım oranının Kademe genelinde % 64 olarak belirtilmesi "Z" tipi organizasyon yapısının tersine değerlendirme ve terfi sisteminin hızlı olduğunun göstergesidir.

Son iki yıl içerisinde devlet politikasına paralel olarak işçi terfilerinin ücret yükseltilmesi amacıyla yapılmış olmasının bu oranın yükselmesine neden olduğu değerlendirilmektedir.

35'nci sorudaki ifadeye % 70 oranında genel katılım belirtilmiş olması TKY süreci için olumsuz bir göstergedir. Her bir çalışanın birden fazla iş yapabilir hale gelmesi üzerinde durulması gerektiği değerlendirilmektedir.

SORU-35: İşyerimde, ihtisaslaşmaya karşı aşın bir yöneliş (her çalışanın bir işte uzmanlaşması gibi) vardır.

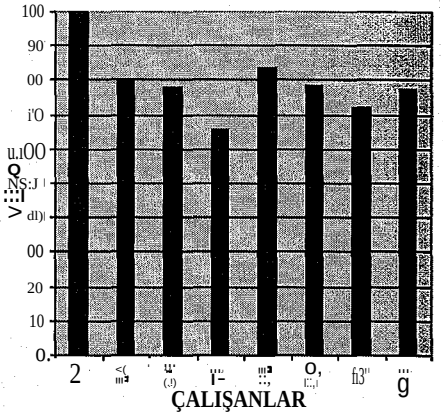
35	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA			1	3	4	1	3,6	71
TP		4		1		2	12~	
UB			1	1	6	2	3,9	78
DÇ	2	5	9	13	21	17	3,6	71
EÇ		3	2	1	5	3	3~	
TOP	2	12	13	20	38	27	3,5	70



Bu olumsuz gösterge 38'nci sorudaki ifadeyede yansımış ve genel katılım oranı% 78'de kalmıştır.

SORU-38: Çalışanların yaptıkları işe gösterdikleri ilgi, bütünsel olup en azından bir önceki ve bir sonraki iş ilişkilerini de kapsamaktadır.

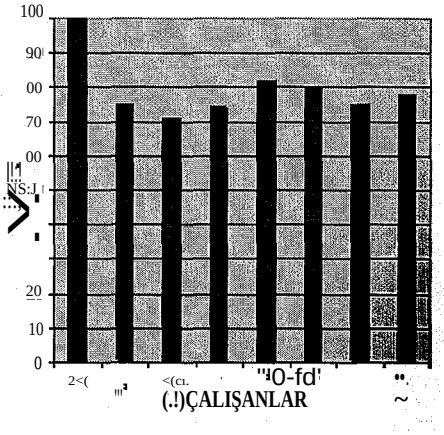
38	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	
KK						1	5,0	100
BA					4		4,0	80
GA			1		7	1	3,9	78
TP		1	2	1		3	3,3	
UB				2	4	4	4,2	84
DÇ	2	1	2	15	30	17	3,4	
EÇ	1		4	1	4	4	3,6	72
TOP	3	2	9	19	49	30	3,9	78



Çalışanların sadece yaptıkları işlerle ilgilenip, bir önceki ve bir sonraki işlere ilgi göstermemeleri başarılı bir "Z" tipi organizasyon yapısının "İlginin Bütünselliği" ilkesine ters düştüğü değerlendirilmektedir.

SORU-36: İşyerimde, tamamen açık ve hissettirilen bir denetim sistemi uygulanmaktadır.

36	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5,0	100
BA				1	3		3,8	75
GA			2	1	5	1	3,6	71
TP		1	1	1		4	3,3	
UB		1		1	3	5	4,3	
DÇ	2		6	14	21	24	4,0	79
EÇ	2	1	1	1	6	3	3,8	75
TOP	4	3	10	19	38	38	3,9	78

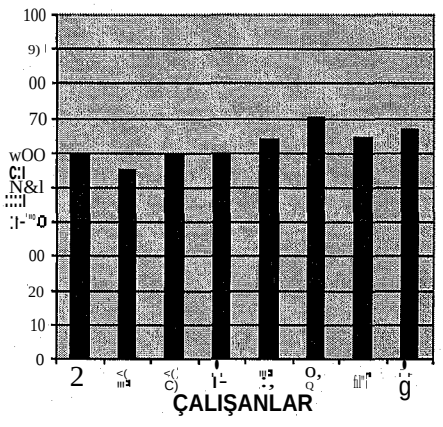


Kademedeki denetleme sisteminin açık ve hissedilir şekilde uygulandığına Kademe genelinde % 78 oranındaki katılım "Z" tipi organizasyon yapısına tamamen ters olarak "A" tipi organizasyon yapısını çağrıştırmaktadır.

37'nci sorudaki ifadeye katılım oranının da % 67 ile düşük çıkması bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Sorumlulukların bireylere verilmesi halinde herkesin kendi işini kontrol etme görevini üstlenmesine imkan yaratılacağı değerlendirilmektedir.

SORU-37: İşyerimde bir işi yapmanın sorumluluğu tamamen işi yapan kişiye verilmiş olup herkes kendi işini kendisi kontrol etmekle görevlidir.

37	Boş	1	2	3	4	5	loRrl	%
KK				1			3,0	60
BA			2	1	1		2,8	55
GA	1	1	2	1	4		3, Q	60
TP		2	2			3	3~	
UB		1	3	1	3	2	3,2	64
DÇ	2	7	6	14	22	16	3,5	70
EÇ		1	3	3	6	1	3,2	64
TOP	3	12	1a	21	36	22	313	67



11.2.4.4. Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Ek-6'daki görüşme sorularından Kademede yürütülmekte olan eğitim faaliyetleri hakkında elde edilen bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Mayı 2003 tarihi itibarıyla personelin öğrenim düzeyleri Tablo - 21 'de verilmiştir.

Tablo - 21 Kademe Personelinin Öğrenim Düzeyleri

ÖGRENİM DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI	ORANI%
İLKOKUL	69	40,6
ORTAOKUL	1	0,6
LİSE VE DENGİ	84	49,4
MESLEK YÜKSEK OKULU	2	1,2
LİSANS	11	6,5
YÜKSEK LİSANS	2	1,2
DOKTORA	1	0,6
TOPLAM	170	100

KK aynı zamanda araştırma geliştirme faaliyetlerinin liderliğini üstlendiği için tasarım ve stratejik karar kriterleri gibi konularda BA, GA ve TP eğitimlerini bizzat yapmaktadır. Her ortamda personeli bilgilendirme ve iş takibi sırasında bilgi aktarımıyla da bu eğitmenlik faaliyetlerini Kademenin bütününde sürdürmektedir.

KK, BA ve GA'lardan oluşan bir eğitim kurulu vardır. Eğitim faaliyetlerini düzenleyen yazılı bir prosedür bulunmamakla birlikte yapılan eğitimler kayıt altına alınmaktadır. Eğitimler KK kontrolünde, BA'ların sonımluluğunda, GA'ların icraatında sürdürülmektedir.

Eğitim istekleri KK ve BA'lar tarafından yapılmakta ve kararlar üst komutanlık ve KK tarafından alınmaktadır.

Kademede çoğunlukla üst komutanlıkça emredilen programlar, kendi ihtiyaçlarına uygun olarak değişik kaynaklardan faydalanılarak hazırlanan programlar, emsal kademelerde uygulanan ve başarılı olmuş programlar ile kademe dışı kuruluşlarca önerilen programlar uygulanmaktadır.

Verilen eğitimler sonucunda kademe genelinde % 98 başarı oranı yakalanmaktadır.

İhtiyaç duyulan bilgiye erişim kaynaklan kısmen yeterli olup; göreve yönelik diğer kademe, fabrika ve fuar gezileri, Kademe içi ve dışı planlı eğitimler, internet, düzenli ve sürekli olmamakla birlikte dergi ve kitaplar bilgi erişim kaynağı olarak kullanılmaktadır.

İşe yeni başlayan ve bölüm değiştiren personele oryantasyon eğitimi verilmekte ve bu belgelenmektedir.

Teorik bilginin transferinde önemli bir aşama olan sanayi üniversite işbirliği kapsamında yürütülen bir proje bulunmamakla birlikte yeni teknoloji ve ekipman tedarikinde üniversitelerden teknik görüş alınmaktadır.

Son 3 yıl içerisinde alınan eğitimlerin toplamı Tablo - 22' de verilmeye /çalışılmıştır. Tablo - 22 incelendiğinde Kademe personelinin teknik hususlar hariç yönetim ve kalite konusunda eğitim almadığı görülmektedir.

Tablo - 22 Kademe Personelinin Aldığı Eğitimler

KADEME ÇALIŞANLARININ SON ÜÇ YILDA ALDIKLARI EGİTİMLER						
KONU	TOPLAM SÜRE (SAAT)	KATILIMCI SAYISI	KADEME İÇİ		KADEME DIŞI (SAAT)	YURT DIŞI (SAAT)
			DERSHANEDE (SAAT)	iŞ BAŞINDA (SAAT)		
YÖNETİM	-	-	-	-	-	-
KALİTE	-	-	-	-	-	-
TEKNİK	300	60	30	50	-	220
DİGER	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	300	60	30	50	-	220

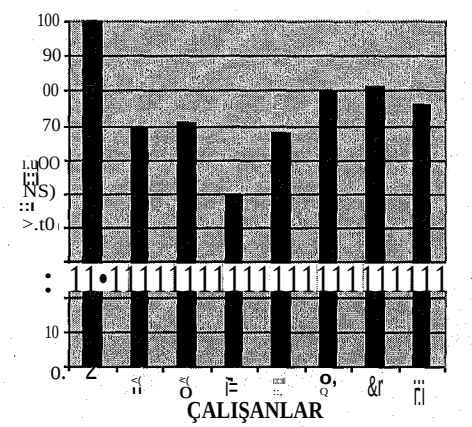
TKY süreci içerisindeki eğitimlerin kalite subayı tarafından sınırlı bilgi seviyesinde verildiği belirtilmiştir.

Eğitim faaliyetlerine yönelik olarak Ek-I 'deki anketin 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50 ve l 19'ncu sorularındaki ifadelere katılım oranlan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak I.2.6.10) dikkate alınarak yapılmıştır.

40'ncı sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 76 oranında katılım olması bu faaliyetin Kademe genelinde iyi bir şekilde yürütüldüğü şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-40: Yıllık eğitim planı hazırlanmakta ve ilgili kişiler haberdar edilmektedir.

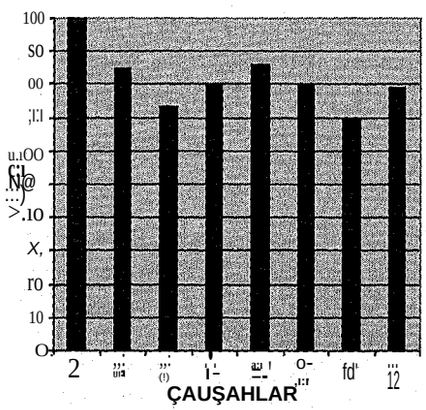
40	BOŞ	1	2	3	4	5	IORTI	%
KK						1	5,0	100
eA			1		3		3,5	70
GA			1	2	6		3,6	71
TP	1							
		3	1			2	2:::t:j	
UB			1	5	3	1	3,4	68
DÇ	5		6	9	26	21	4,o	80
EÇ		1		1	7	5	4,1	81
TOP	6	4	1o	17	45	30	3,8	76



41'nci sorudaki ifadeye Kademedeki çalışanlar% 80 oranında katılmışlardır. Genel ortalamanın % 79 olması çalışanların kendilerini önemli ölçüde yeterli gördüklerini fakat hemen her kademedeki çalışanların mesleki gelişime ihtiyacı olduğunu ve bu konuda verilcek eğitimlerle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

SORU-41: İşimi kaliteli yapabilmek ve geliştirebilmek.için teknik bilgi seviyemi yeterli görüyorum.

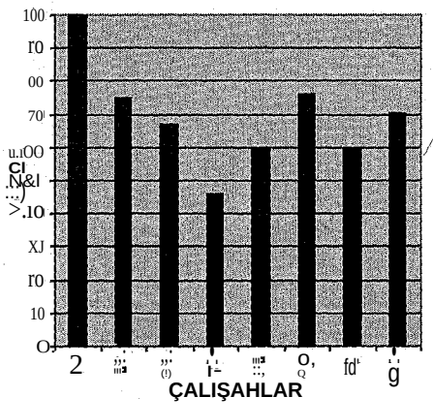
41	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA					3	1	4,3	85
GA			1	2	5	1	3, 7	73
TP		1						
UB				2	3	5	4, 3	86
DÇ	2	3	1	16	19	26	4,0	§0 J
EÇ		1	1	5	4	3	3,5	70
TOP	2	5	3	25	37	40	3,9	79



42'nci sorudaki ifade ile eğitimlerde aktarılan bilginin en uygun zamanda verilip verilmediği araştırılmaya çalışılmıştır. İfadeye genel olarak% 70 oranında bir katılım olması eğitimlerin genellikle ihtiyaç anına yakın verildiğini göstermektedir. % SO oranındaki kayıp verilen eğitimlerin bir kısmının ihtiyaç anından önce veya sonra verildiğinin göstergesidir.

SORU-42: Eğitimler ihtiyacımız olan en uygun zamanda verilmektedir.

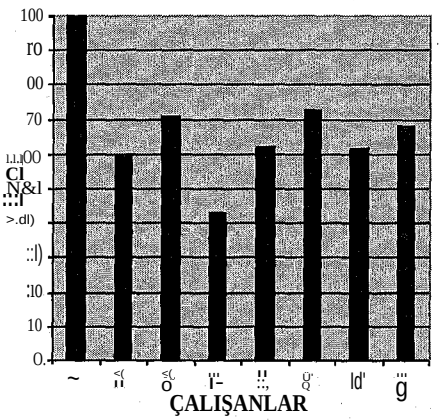
42	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				2	1	1	3,8	75
GA			2	2	5		3,3	67
TP		4	1			2	2~	
UB		2		4	4		S.0	60
DÇ	4	3	6	12	21	21	3, §j	I§ J
EÇ	2	1	4	2	4	1	3,0	60
TOP	6	10	13	22	35	26	3,5	70



43'ncü sorudaki ifadeye % 68 oranında katılımla bilginin ihtiyaç sahiplerine ulaşmasında bir başarı olduğu belirtilmiş olmasına rağmen, yeni eğitim faaliyetlerinde bu konuya biraz daha önem verilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

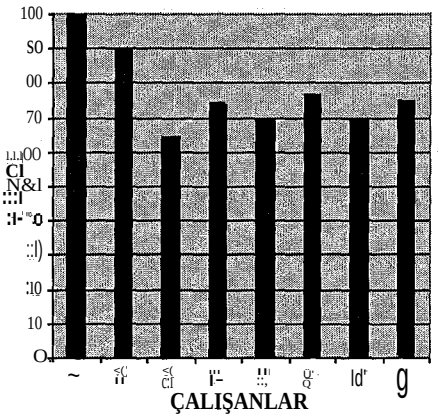
SORU-43: Bana verilen eğitimleri, benden önce alması gereken herkesin aldığına inanıyorum.

43	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA			2		2		3,0	60
GA			2	1	5	1	3,6	71
TP		141		1112 1			12~	
UB		1	2	3	3	1	3,1	6ı
DÇ	4	5	6	15	18	19	3,6	7.1.J
EÇ	2	1	3	3	4	1	3,1	62
TOPI	6	11	15	23	34	23	3,4	68



SORU-44: Kademe içi ve görev başında verilen eğitimlerde aklıma gelen herhangi bir fikir ve soruyu rahatlıkla sorabileceğim katılımcı bir ortam yaratılmaktadır.

44	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA					2	2	4,5	90
GA		2	1		5	1	3,1	~
TP		1			151113~			
UB		2		1	5	2	3,5	-1SL
DÇ	4	1	4	18	21	19	3,8	J7_
EÇ								
	2		3	3	3	3		70
TOP	6	6	8	22	41	29	3,7	75

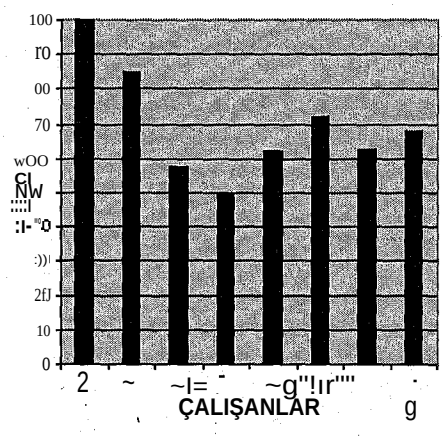


44'ncü sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 75 oranında katılım belirtilmesi bilgilendirme sürecinin arzu edilen bir ortamda sürdürüldüğü, bilgiye erişimdeki girişimcilik ve katılım oranının yüksek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Bu oran katılımcılık teşvik edilerek daha yüksek bir seviyeye çıkartılabilir.

45'nci sorudaki ifadeye genel katılım oranının % 68 olması çalışanlann fikirlerinin de eğitim amaçlı olarak kulanıldığının bir göstergesidir. Kendi bilgi ve tecrübelerinden faydalanıldığını belirten çalışanların, öğretilmeye çalışanları öğrenmeye istekli oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-45: Eğitim dokümanlarının hazırlanmasında ve geliştirilmesinde konu ile ilgili her kademedeki çalışanın katkısı sağlanmaktadır.

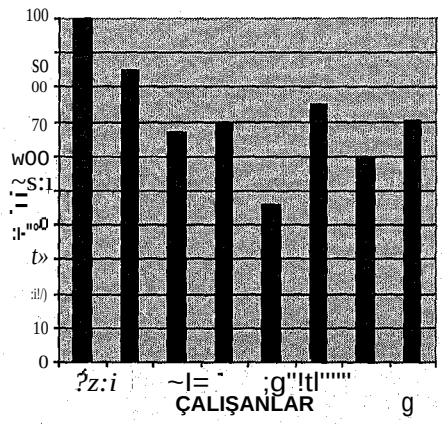
45	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	1	2	4,3	85
GA	1	1	1	4	2		2,9	58
TP	1	3	1			2	2,5	50
UB		2		4	3	1	3,1	62
DÇ	6	3	1	25	21	11	3,6	72
EÇ	1	1	4	3	2	3	3,2	63
TOP	9	10	7	37	29	20	3,4	68



46'ncı sorudaki ifadeye genel katılım oranının % 70 olması eğitim sonuçlarının yorumlanarak eğitim alınmadan önceki durum ile eğitim alındıktan sonraki kazanımların karşılaştırılarak eğitimlerin verimliliği, etkinliği ve kalitesi hakkında ilgililerin daha fazla bilgilendirilmesi gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-46: Verilen/alınan eğitimler değerlendirilerek sonuçları yorumlanmakta ve ilgililere rapor edilmektedir.

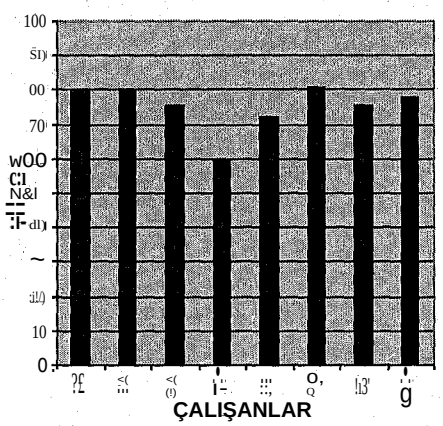
46	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA					3	1	4,3	85
GA		1		3	5		3,3	67
TP	1	1	1		2	2	3,5	70
us		4	1	3	2		2,3	46
DÇ	3		7	19	21	17	3,8	75
EÇ	1	1	3	5	3	1	3,0	60
TOP	5	7	12	30	36	22	3,5	70



47'nci sorudaki ifadeye genel katılım oranının ortalama% 78 olması başarılı bir TKY uygulaması için yeterli olmakla birlikte kalite ile ilgili kavram ve teknikler açısından personelin bilinçli bir şekilde eğitilmemiş olması bu konu üzerinde önemle dıı,p.ılmasıngerektirmektedir.

SORU-47: Kalite ile ilgili kavram ve teknikler açısında eğitim seviyemiz yeterlidir.

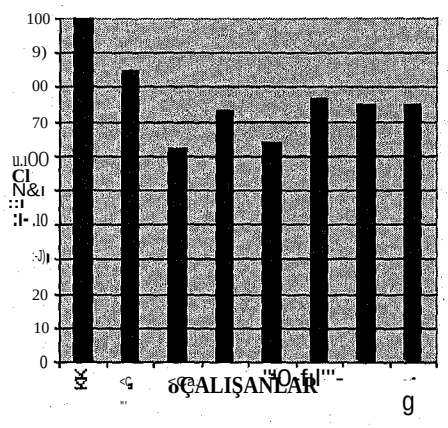
47	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4,o	80
BA				1	2	1	4,0	80
GA				2	7		3,8	76
TP	1	111111131					13~	
UBI		1	1	2	3	3	3,6	72
DÇ	3	2	2	11	25	24	4,0	81
EÇ	1		1	5	3	4	3,8	75
TOP	5	4	5	22	44	32	3,9	78



Kademede Kalite Güvence Bölümü olmamasına rağmen kaliteden sorumlu personel tarafından sunulan kalite raporlarının kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynadığı % 75 ortalama katılım ile belirtilmiştir.

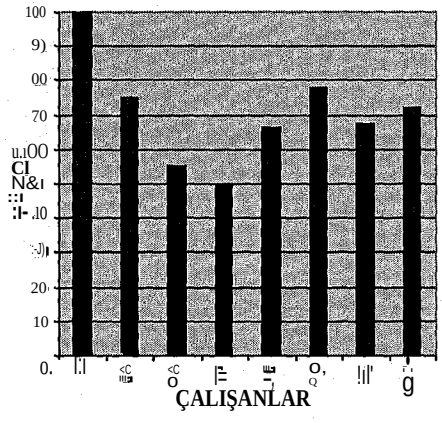
SORU-49: Belirli periyotlarla sunulan Kalite Güvence Bölüm raporunun incelenmesi kalite bilincinin yaygınlaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

49	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5,0	100
BA					3	1	4,3	135
GA	1	1	1	3	2	1	3,1	63
TP	1		1	1	3	1	3,7	73
UB		2		3	4	1	3,2	64
DÇ	2		6	15	27	17	3,8	77
EÇ	2	1		4	3	4	3,8	75
TOP	6	4	8	26	42	J~§ J	~.7	75



SORU-50: Kalite bilincinin yaygınlaştırılması için bölüm yöneticileri, aylık/üç aylık/altı aylık/yıllık hata analizlerini tüm çalışanlar ile tartışmaktadır.

50	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT'	%
KK						1	5,0	100
BA			1		2	1	3,8	75
GA	1	2	1	2	3		2,8	55
TP	1						5	
UB		3 1	1	1 4	1 2	1 2	2'.it:j 3,3	66
DÇ	2	4	4	11	22	24	3,9	78
EÇ	1	1	3	2	4	3	3AJ_§_8_J	
TOP	5	11	10	20	34	32	3,6	72

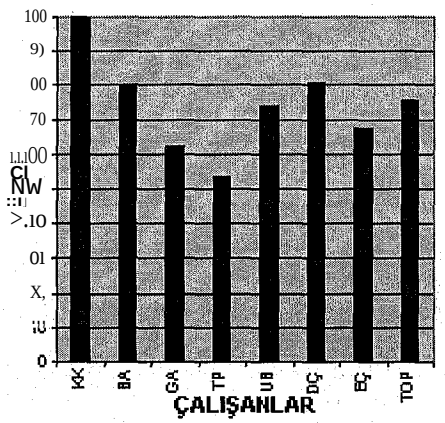


49 ve 50'nci sorulardaki ifadeye katılım oranındaki % 25 - 28' lik kayıp Kalite Güvence Bölümünün olmaması nedeniyle kalite raporlarının arzu edilen seviyede hazırlanamaması şeklinde değerlendirilebilir.

Kademenin bilgiye erişim çabasının iyi seviyede olduğu 119'ncu sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 76 oranında katılım sağlanması ile belirtilmiş olmasına rağmen topyekün bir öğrenme, yenilik yapma ve sürekli iyileşmek için tam bir öğrenen organizasyon çabalarının sürdürülmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

SORU-119: İşletmemiz tam bir öğrenen organizasyonudur; sürekli yenilik ve iyileştirme peşinde koşulmaktadır,

119	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA		1	1	3	4		3,1	62
TP	1	2	1	1	1	1	2,7	53
UB		1	1	1	4	3	3,7	74
DÇ	3		4	11	27	22	4,0	81
EÇ	1	2	3		4	4	3,4	68
TOP	5	6	10	17	42	32	3,8	76



11.2.4.5. Çalışanları Motive Edici Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Kademedeki çalışanlara "daima el birliği, gönül birliği ve amaç birliği içerisinde çalışmayı" prensip edindirmeye çalışan Personel Kısım Amirliği KK'nın da büyük desteği ile çalışanları motive edici faaliyetleri her yıl zenginleştirmekte ve yenilerini eklemektedir.

[illegible]sed,ürü bulunmamakla birlikte başarılı personel [illegible]~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~-

[illegible] bıu.\unclu.gu. bir ortamclaKK., BA ve GA'\at tarafından teşe"kkü.recli\erek, yazılı takdir belgesi ve para ödülü verilerek, dolmakalem ve saat hediye edilerek, ayın başarılı personeli panosuna isim ve resim asılarak ödüllendirilmektedir.

Belirli periyotlarla Kademedeki tüm çalışanların aileleri ile birlikte katıldıkları yemekli eğlence geceleri düzenlenerek personelin moral ve motivasyonu yüksek tutulmaya çalışılmaktadır.

Motivasyonu artırıcı diğer bir faaliyet de Kademe personelinin yoğun mesai yaptığı dönemlerin sonunda Kademenin sosyal tesislerinde düzenlenen alkolsüz kokteyllerdir. Düzenlenen bu kokteyllerin masrafı Kademe tarafından karşılanmaktadır.

Çalışma şartlarını iyileştirerek çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlamak için atölye bakımlarının yapılması, havalandırma teçhizatının güçlendirilmesi, özel iş kıyafeti ve koruyucu teçhizatın verilmesinin çalışan;ı,n motive ettiği değerlendirilmektedir.

Ayrıca KK tarafından baskıcı değil düzenleyici, açıklayıcı ve yönlendirici bir yönetim sergilenmesi, işçilerin sosyal güvenlik ve sağlık sorunlarıyla yakından ilgilenilmesinin motivasyonu artırdığı değerlendirilmektedir.

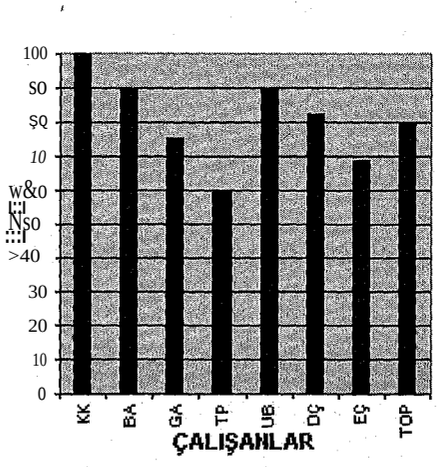
Kademede son üç yıl içerisinde işe geç gelme, işe habersiz gelmeme ve disiplin suçu işlenmemiş olması gerek yönetimin gerekse çalışanların büyük bir iş disiplini, görev aşkı ve birbirine saygı içerisinde oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Ek-1'deki ankette Kademede çalışanların motivasyonuna yönelik olarak yürütülmekte olan faaliyetlerin memnuniyet derecelerini belirlemek için 28, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 121, 122 ve 123'ncü sorulardaki ifadelere katılım oranlan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak I.2.6.11) dikkate alınarak yapılmıştır.

28'nci soruya Kademe genelinde % 80 oranında bir katılım olması çalışanların kendilerini çoğu zaman Kademenin önemli bir kaynağı olarak görebildiklerini, fakat Kademenin sahip olduğu fiziksel tesisler, teçhizat ve üst komutanlığın beklentilerinin zaman zaman az da olsa çalışanlara tercih edildiğinin hissedildiği şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-28: Çalışanlar işletmemizin en önemli kaynağı olarak görülmektedir.

28	BOŞ	1	2	3	4.	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA					2	2	4.5	90
GA		1		1	5	2	3.8	76
TP		2	1		3	1		60
UB					5	5	3.0	90
DÇ	2	1	2	12	24	26	4.1	82
EÇ		2	2	1	6	3	3.4	69
TOP	2	6	5	14	45	40	4.0	80



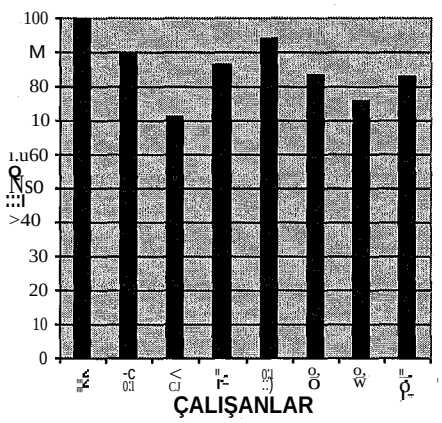
52'nci sorudaki ifadeye de aynı orana yakın katılım olması dikkat çekicidir. Çalışanlar bu oran ile kendilerini önemli ölçüde Kademenin değerli bir üyesi hissetmelerine rağmen bu konudaki beklentilerinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Sadece KK bu sorudaki ifadeye tamamen katılmıştır. TP'ler 28'nci sorudaki ifade ile Kademe genelinde çalışanların % 60 oranında önemli bir kaynak olarak

görüldüğünü belirtmekle beraber, bu önem derecesinde kendilerine düşen payın daha çok olduğuna inandıklarını 51 'nci sorudaki ifadeye % 87 oranında katılarak vurgulamaktadırlar.

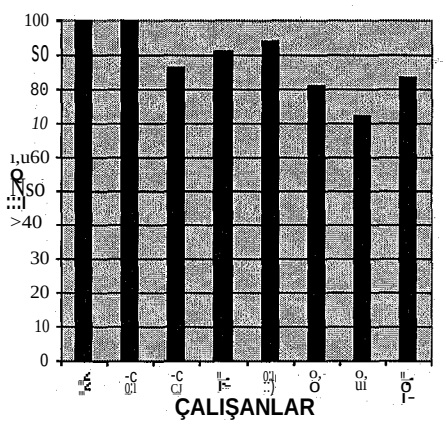
SORU-51: Kendimi Ord.IV ncü Kademe Komutanlığı'nın değerli bir üyesi hissediyorum.

51	Boş	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5.0	100
BA					2	2	4.5	90
GA		1	1	2	2	3	3.6	71
TP	1			1	2	3		87
UB					3	7	4.7	94
DÇ	3	1	2	4	34	23	4.2	84
EÇ		1	1	3	4	5	3.8	76
TOP	4	3	4	10	47	44	4.2	83



SORU-52: Ord.IV ncü Kademe Komutanlığı'nda çalışıyor olmaktan memnunum.

52	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1		100
BA						4	5.0	100
GA				2	2	5	4.3	87
TP				1	1	5		91
UB					3	7	4.7	94
DÇ	1	2	3	10	25	26	4.1	81
EÇ	1	2	1	2	3	5	3.6	72
TOP	2	4	4	15	34	53	4.2	83



52'nci sorudaki ifadeye KK ve BA'lar çalışanlar adına bir değerlendirme yaparak çalışanların % 1OO'lük bir katılımla Kademede çalışmaktan çok memnun

olduklarını belirtmiştir. Kademe genel katılımının % 83 olmasi KK ve BA'ların bu konudaki tahminlerinin çok iyimser olduğunu göstermektedir.

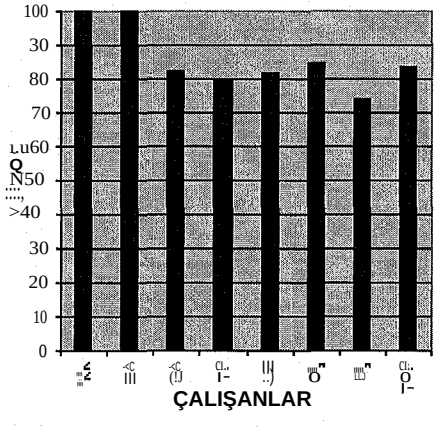
BA, GA, TP ve UB'lerin Kademenin genel ortalamasından daha yüksek oranda bu sorudaki ifadeye katılmaları yönetici ve teknik personelin diğer çalışanlardan daha fazla motive edilebildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. DÇ'lerin de % 81 oranında bir memnuniyet göstermeleri başarılı bir TKY süreci için olumlu bir gösterge olmasına rağmen çalışanları motive edici faaliyetlerde bazı noksanlıklar olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

53'ncü sorudaki ifadeye % 83 oranında bir katılım sağlanması, 52'nci sorudaki ifadeye katılım oranı da dikkate alındığında Kademedeki çalışanlar iyi yönlendirilir, kültürel değerleri iyi analiz. edilir ve iyi bir planlama yapılırsa TKY sürecinde daha başarılı olunabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışanlar TKY süreci içinde yer almaya teşvik edilir ve yaptıkları işlerden memnuniyet 41J.yınaları sağlanırsa sürekli bir iyileştirme ve gelişme için gerekli verilere'{~, z!manında ve doğru olarak ulaşılacaktır.

SORU-53: İşimi isteyerek yapıyorum.

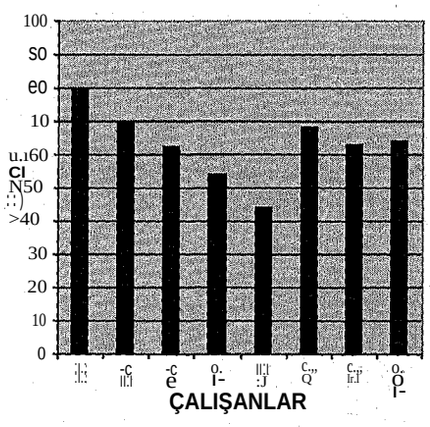
53	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5.0	100
BA						4	5.0	100
GA		1		1	2	5	4.1	82
TP				1	1	4		80
UB		:			1	7	4.01	82
DÇ	2	3	2	4	24	32	4.2	85
EÇ		1	2	1	6	4	3.7	74
TOP	2	8	4	7	34	57	4.2	83



54'üncü sorudaki ifadeye Kademe genelinde düşük bir katılım belirtilmesi sosyal hizmetlerin arzu edilen seviyede olmadığının göstergesidir.

SORU-54: İşyerimizde sağlanan sosyal hizmetler (kreş, spor, eğlence, vb. tatminkardır.

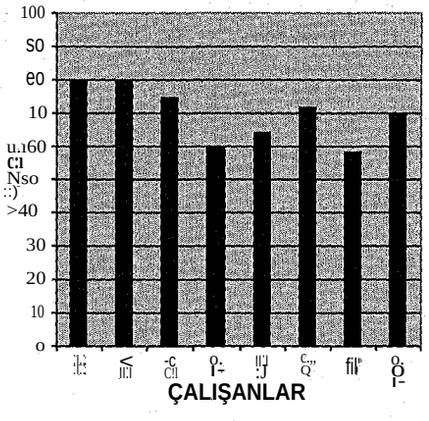
54	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK					1		4.0	80
BA			1	1	1	1	3.5	70
GA	1	1	1	3	2	1	3.1	63
TP								
UB		3 3	4	1 2	2	1 1	2.72	54 4~
DÇ	3	9	14	4	15	22	3.4	68
EÇ	1	3	1	3	3	3	3.2	63
TOP	5	19	21	14	24	29	3.2	64



55'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 70 oranında katılım sağlanması ,,:tça]işah1arınmotivasyonu için iyi bir oran olarak kabul edilmemektedir.

SORU-55: İşyerimizde sağlanan sağlık hizmetleri tatminkardır.

55	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA				1	2	1	4.0	80
GA	1			2	6		3.8	75
TP		1	2	1	2	1		60
UB			3	3	3	1	3.02	64
DÇ	2	11	6	5	19	24	3.6	72
EÇ	2	3	2	2	3	2	2.9	58
TOP	5.	15	13	14	36	29	3.5	70

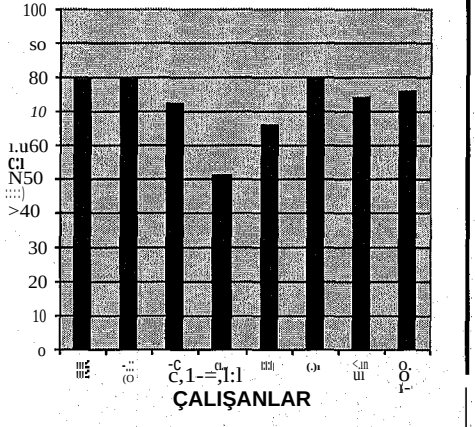


56'ncı sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 76 oranında katılım belirtilerek Kademede sağlanan yemek, çay, kahve vb. hizmetlerden iyi bir seviyede memnuniyet duyulduğu belirtilmesine rağmen hizmetlerin arzu edilen seviyede olmadığı değerlendirilmektedir.

TP'nin % 51 ile en düşük oranda katılımı belirtmesi mükellef askerlik hizmetini yapan mühendislerin Kademenin ortamına tam olarak uyum sağlayamadıkları şeklinde değerlendirilebilir.

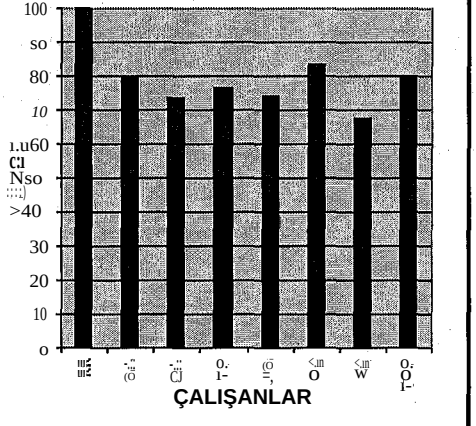
SORU-56: İşyerimizde sağlanan yemek, çay, kahve vb. hizmetler tatminkardır.

56	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA					4		4.0	80
GA	1		1	2	4	1	3.6	73
TP UB		~	1	5	1	:	...	..
DÇ	2	4	3	6	28	24	4.0	80
EÇ		1						
			2	1	6	4		74
TOP	3	10	7	14	44	34	3378	76



SORU-57: İşyerimizde servis (ulaşım) hizmetleri tatminkardır.

57	/Bos/	1	2	3	4	5	/oRT/	%
KK						1	5.0	100
BA				1	2	1	4.0	80
GA		1	1		5	2	3.7	73
TP	1				2	2		77
UB		1	1	1 3	3	3	3.8 3.7	74
DÇ	2	2	3	6	25	29	4.2	83
EÇ	1		4	3	3	3	3.4	68
TOP	4	4	9	14	40	41	4.0	79



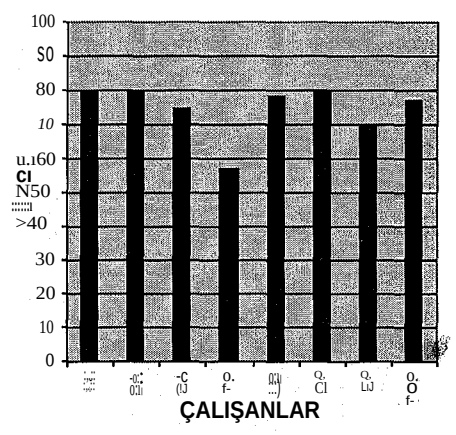
57'nci sorudaki ifadeye Kademe genelindeki katılım oranı incelendiğinde, önceki ifadelere katılım oranından çok fazla bir fark belirtilmediği görülebilmektedir.

KK'nın % 100 katılım belirtmesi makamına tahsisli özel bir aracının olmasındandır.

58'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 79 oranında bir katılım sağlanması ve TP hariç kademeler arasında önemli bir fark bulunmaması sosyal sigorta ve buna bağlı hizmetler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır.

SORU-58: İşyerimizde sağlanan sosyal sigorta ve ona bağlı hizmetler tatminkardır.

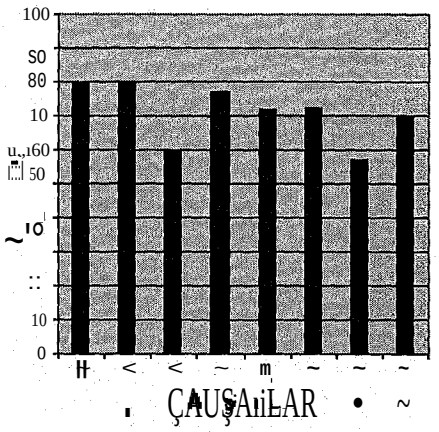
58	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA			1		1	2	4.0	80
GA	1		1	1	5	1	3.8	75
TP		11	3	11		2	12.91	57
UB			1	2	4	3	3.9	78
DÇ	2	2	4	6	33	20	4.0	80
EÇ								
TOP	2 5	3	3 13	3 13	3 47	3 31	3.58	70 77



59'ncu sorudaki ifadeye % 70 oranında genel bir katılım belirtilmesi ve KK dahil hiçbir kademedeki çalışan ortalamasının % 80 oranının üzerine çıkmaması çalışanların kendilerini değerli hissetmesi ve Kademede çalışıyor olmaktan memnun olmaları için bir dezavantaj olarak değerlendirilmektedir.

SORU-59: Bizim için önemli olan günler (doğum günü vb.) yöneticilerimiz tarafından bilinmekte ve uygun bir şekilde kutlanmaktadır.

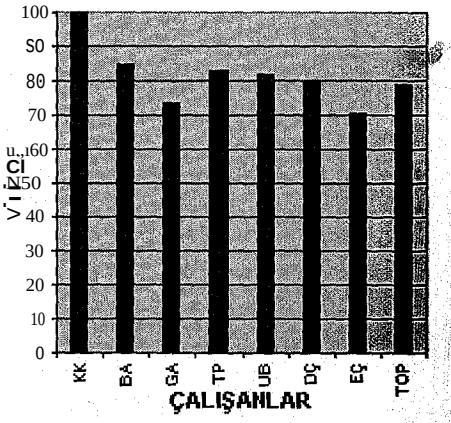
59	SOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA				1	2	1	4.0	80
GA	1	1	1	4	1	1	3.0	60
TP		11		11	2	1313	3.91	77
UB		1	1	2	3	3	3.6	72
DÇ	4	4	11	8	23	17	3.6	72
EÇ	1	12141	3	2	1212			57
TOP	6	9	17	19	34	27	3.5	70



60'ncı sorudaki ifadeye genel katılım oranının yüksek çıkması çalışanların kendilerini birey olarak hissedebildikleri en az bir grupları olduğunu ve bu gruptaki kişilerle iyi ilişkiler kurabildiklerini göstermektedir.

SORU-60: Burada, iyi iş ve iş sonrası arkadaş ilişkileri kurabildiğim bir grubum var.

60	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA					3	1	4.3	85
GA			1	2	5	1	3.7	73
TP						5	14.1	83
UB		1	2		5	4	4.1	82
DÇ	2	3	4	8	26	24	4.0	80
EÇ	1	2	1	1	6	3	3.5	71
TOP	3	6	8	11	45	39	3.9	79

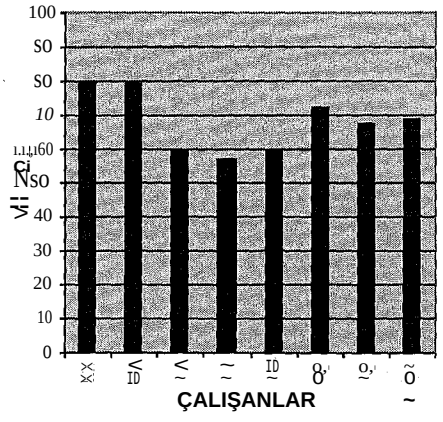


61 'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 69 oranında bir katılım olması, çalışanların Kademenin gelecekte kendilerine sağlayacağı faydaların fazla olmayacağını düşündükleri şeklinde değerlendirilebilir. Bu oranın KK ve BA]~:,

hariç yönetim kademesinde görev yapanlarda da % 60 olması bu değerlendirmeyi güçlendirmektedir.

SORU-61: Çocuğumun da bu işyerinde çalışmasını arzu ederim.

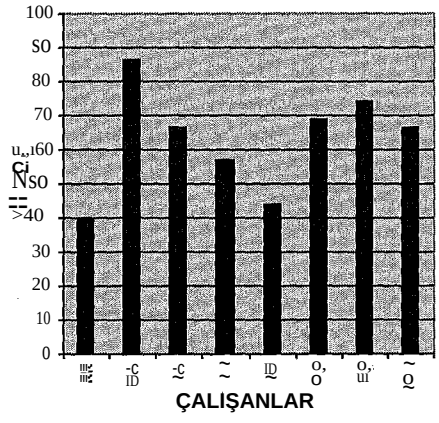
61	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK					1		4.0	80
BA			1		1	2	4.0	80
GA	1	2		2	4		3.0	60
TP		2		2	3		2.9	57
UB		3		2	4	1	3.0	60
DÇ	3	4	10	13	17	20	3.6	72
EÇ	1	1		7	3	2	3.4	68
TOP	5	12	11	26	33	25	3.4	69



62'nci sorudaki ifadeye katılım oranları incelendiğinde işi bizzat yapanlar ile Kademe genel ortalamasının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu yakınlık işi bfzzat yapanların maddi kazanımlara çok önem vermedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-62: İlk kademedeki çalışanlar sadece maddi kazanımlar için çalışmaktadırlar.

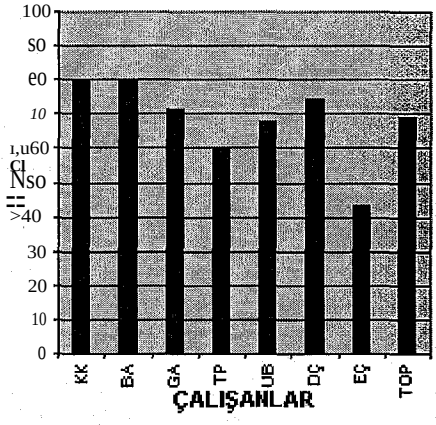
62	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK			1				2.0	40
BA	1			1		2	4.3	87
GA	1		2	3	3	1	3.3	67
TP								
UB			1			1		
DÇ	3	3	11	17	21	12	3.4	69
EÇ			1	4	7	2	3.7	74
TOP	5	10	16	29	35	18	3.3	66



63'ncü sorudaki ifadeye verilen puanlar incelendiğinde ilk kademedeki çalışanların maddi kazanımların ötesinde diğer motive edici faaliyetlere de önem verdikleri ve bunun maddi kazanımların üzerinde olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

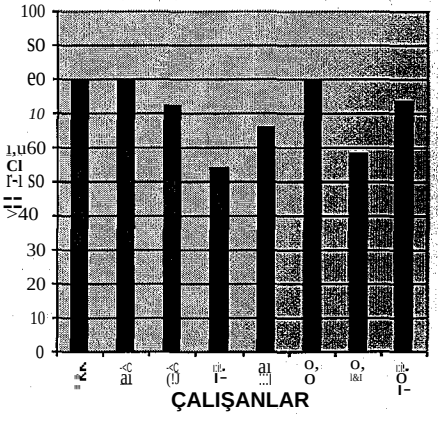
SORU-63: ilk kademedeki çalışanlar, hem maddi kazanımlar hem de yöneticilerinin ve arkadaşlarının takdirini kazanmak için çalışmaktadırlar.

63	SOS	1	2	3	4	S	ORTJ	%
KK					1		4.0	80
BA				1	2	1	4.0	80
GA	1			5	3	1	3.6	71
TP		2	1	1	1	2		60
UB		2		2	4	2	3.4	68
DÇ	3	1	5	17	29	12	3.7	74
EÇ	1	4	4	4	1		2.2	43
TOP	5	9	10	30	41	18	3.5	69



SORU-64: Ödüller sadece sonuca göre değil, sürece (faaliyetlere, performansa) göre de verilmektedir.

64	SOS	1	2	3	4	S	ORTJ	%
KK					1		4.0	80
BA				1	2	1	4.0	80
GA	1			4	3	1	3.6	73
TP						2		
UB			1	4				
DÇ	3		6	13	21	24	4.0	80
EÇ	1	4	2	1	3	3	2.9	58
TOP	5	8	9	23	36	31	3.7	74



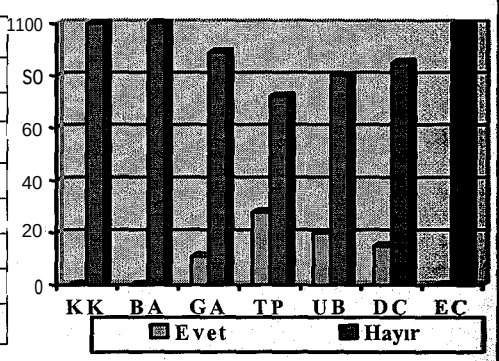
64'ncü sıradaki ifadeye Kademe genelinde% 74 oranında katılım belirtilmesi uygulanan ödül sisteminden çalışanların memnun olduklarının göstergesidir. Katılım oranının çok yüksek çıkmaması ödül verilirken sürece (faaliyet ve performans) önem veriliyor olmakla birlikte az da olsa süreç kadar sonuçlara da önem verildiği şeklinde değerlendirilebilir.

İşi bizzat yapan DÇ'lerin KK ve BA'lar ile birlikte Kademe genelinden yüksek katılım göstermesi ödül verilirken işi bizzat yapanlara daha fazla önem verildiği şeklinde değerlendirilebilir.

21'nci soruya verilen cevaplar incelendiğinde, ankete katılan 112 kişiden 97 kişinin Kademenin dışında başka bir iş yapmadığı buna karşılık 15 kişinin ek kazanç elde etmek için çalıştığı belirlenmiştir. Kademe dışında da çalışanlar Kademe personelinin% 13'ünü oluşturmaktadır.

SORU-121: Ek kazanç elde etmek için buradaki işinim dışında da çalışmaktayım.

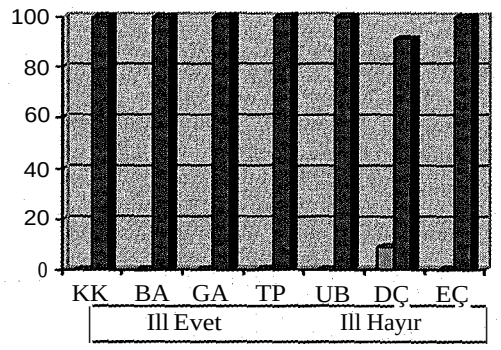
121	Evet	Hayır	Evet%	Hayır%
KK	0	1	0	100
BA	0	4	0	100
GA	1	8	11	89
TP	2	5	28	72
UB	2	8	20	80
DÇ	10	57	15	85
EÇ	0	14	0	100
TOP	15	97	13	87



122'nci soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yapılan ek işlerin sadece DÇ'ler tarafından % 9 oranında kendilerini Kademede güvencede hissetmemelerinden kaynaklandığı görülmüştür.

ORU-122: Bu işyerinde kendimi güvende hissedemediğim için başka bir ek iş yapıyorum.

122	Evet	Hayır	Evet%	Hayır %
KK	0	1	0	100
BA	0	4	0	100
GA	0	9	0	100
TP	0	7	0	100
UB	0	10	0	100
DÇ	6	61	9	91
EÇ	0	14	0	100
TOP	6	106	5	95

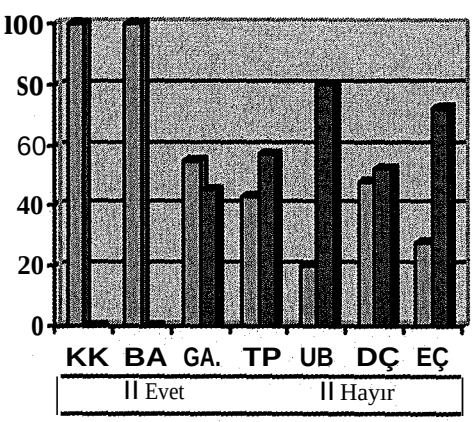


Yapılan ek işlerin büyük bir kısmı çalışanların evlerinde yaptıkları işlerden oluşmaktadır. Elde edilen bu veriler Kademeye karşı duyulan güven oranının çok yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Çalışanların maddi kazanımlarının tatmin seviyesini belirlemek amacıyla sorulan 123'ncü soruya verilen cevaplar incelendiğinde KK ve BA'lar dışındaki çal:ış~tı1.ahn;7% 55 oranında mevcut maddi kazanımlarından daha fazla bir beklenti içinde oldukları değerlendirilmektedir.

SORU-123: Ek iş yapmaya ihtiyaç duymuyorum.

122	Evet	Hayır	Evet%	Hayır%
KK	1	0	100	0
BA	4	0	100	0
GA	5	4	55	45
TP	3	4	43	57
UB	2	8	20	80
DÇ	32	35	48	52
EÇ	4	10	28	72
TOP	51	61	45	55



II.2.4.6. İletişim Sisteminin Değerlendirilmesi

Ek-2'deki görüşme sorularından Kademede yürütülmekte olan iletişim faaliyetleri hakkında elde edilen bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

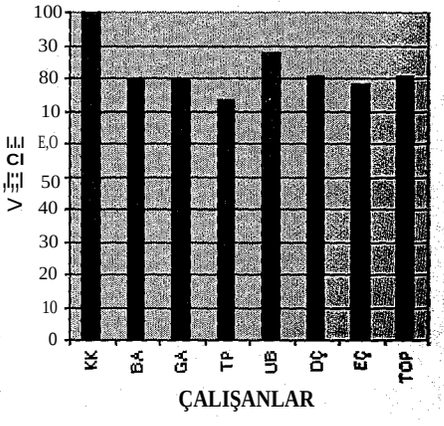
Kademenin kalite el kitabı olmaması nedeniyle iletişim kalitesini artırmak için belirlenmiş bir yazılı prosedür bulunmamamkla birlikte düzenlenen toplantılar, raporlar, birebir, grup görüşmeleri vb. yöntemlerle sağlıklı bir iletişim kurulmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.

Kalite ile ilgili mesajların yönetim kademeleri ile ilk kademedeki çalışanlara iletilmesinde en çok kullanılan yöntemlerinin sırayla, kademe bünyesindeki genel toplantılar, yazılı duyurular, ilan panoları ve ödüllendirilmelerin olduğu belirtilmiştir.

Ek-1'deki ankette Kademenin iletişim sistemine yönelik olarak 48, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73 ve 74'ncü sorulardaki ifadelere çalışanların katılım oranları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak I.2.6.13) dikkate alınarak yapılmıştır.

SORU-48: Kalite odaklı eğitimlerin katılımcılara kazandırdığı en önemli husus/ herkesin aynı dili konuşmasıdır.

48	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	2	1	4.0	80
GA			1		6	2	4.0	80
TP	1	1	1		1	3	3.7	73
UB					6	4	4.4	88
DÇ	2		3	13	28	21	4.0	81
EÇ	1		1	2	7	3	3.9	78
TOPI	4	1	6	16	50	35	4.0	81

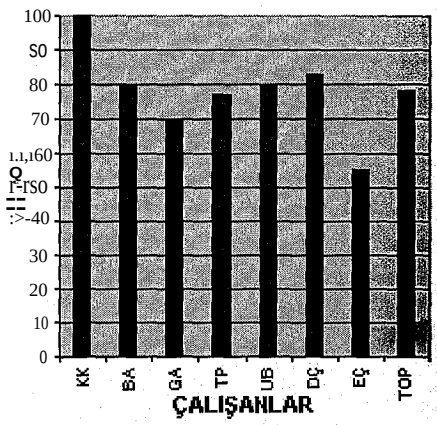


48 'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 81 oranında bir katılım olması ve bu katılımın çalışma gurupları arasında paralellik göstermesi kalite odaklı eğitimlerde verilen mesajların önemli ölçüde kavram ve ifade birliği sağladığını göstermektedir. Çalışma gurupları arasında ifadeye belirtilen eşit katılım Kademede kalitenin ortak bir dil oluşturmada oldukca önemli bir kavram olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

71 'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 78 oranında bir katılım olması Kademenin kalite sloganı olan "Kalite Herkesin Görevidir" ifadesini hemen hemen herkesin bir slogan olarak dile getirdiği şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-71: Kalite kavramını sürekli olarak gündemde tutan ve herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.

11	SOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA			1		1	2	4.0	80
GA	1		1	3	3	1	3.5	70
TP								
UB		1	1	3				
DÇ	3		5	8	24	27	4.1	83
EÇ	1	3	4	1	3	2	2.8	55
TOP	5	4	12	15	36	40	3.9	78



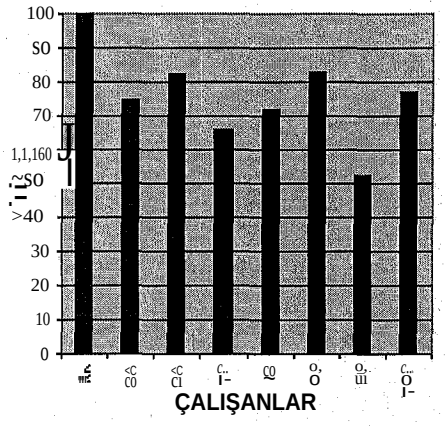
65'nci sorudaki ifadeye TP'nin % 66 ile en düşük, KK hariç DÇ'lerin de % 83 ile en yüksek oranda katılım sağladığı görülmektedir. Kademenin genel katılım oranının da % 77 olması Kademedeki iletişim sistemine karşı genel bir memnuniyet olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

66'ncı sorudaki ifadeye katılım oranının 65'nci sorudaki ifadeye katılım oranına çok yakın olması, daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturabilmek için

iletişim sistemindeki yetersizliklerin analiz edilerek giderilmesine ihtiyaç duyulduğu şeklinde değerlendirilebilir.

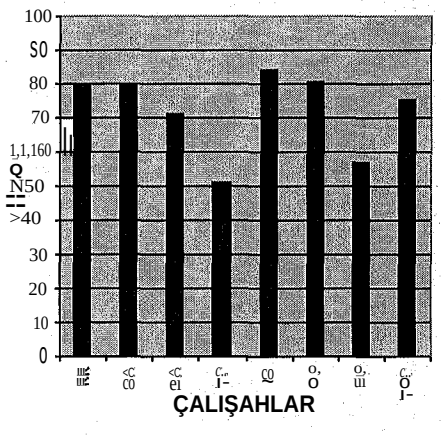
SORU-65: İşyerimizde, her kişi ve bölüm ile rahatlıkla iletişim kurulabilmektedir.

65	BOS	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA			1		2	1	3.8	75
GA				1	6	2	4.1	82
TP			3	11	11	2	13.31	66
UB		2	1	1	1	5	3.6	72
DÇ	2	1	1	11	26	26	4.2	83
EÇ	1	3	3	4	2	1	2.6	52
TOPI	3	6	9	18	38	38	3.9	77



SORU-66: Her türlü sorunu rahatlıkla dile getirebileceğimiz bir iletişim ortamı vardır.

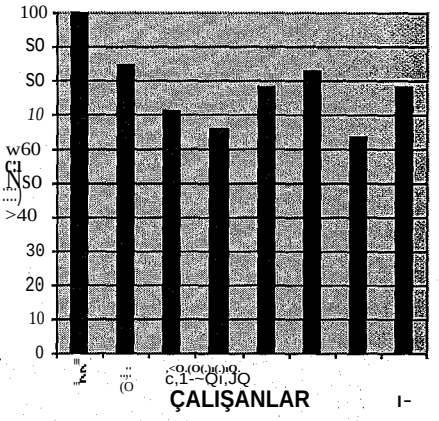
66	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.o	80
BA				1	2	1	4.0	80
GA			1	3	4	1	3.6	71
		3						
TP					.	.	...	..
UB			1	2	.	.	...	..
DÇ	2		2	12	33	18	4.0	81
EÇ								
		4	4		2	4		57
TOP	2	7	8	18	48	29	23	7~



69'ncu sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 78 oranında katılım belirtilmiştir. KK, BA, UB, ve DÇ'lerin katılım oranının diğer çalışma gruplarından farklı olması KK, BA, UB ve DÇ'ler arasındaki iletişim etkinliğinin diğer çalışma gruplarına aynı oranda yansıtılmadığını göstermektedir.

iSORU-69: İşyerimdeki yatay ve dikey bilgi aktarımı dürüst ve açıktır.

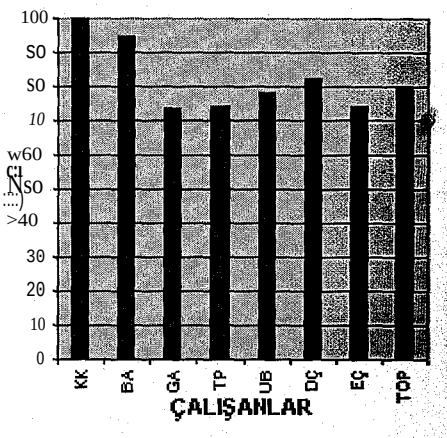
69	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5.0	100
BA					3	1	4.3	85
GA			1	2	6		3.6	71
TP		1	2		2	2	3.3	66
UB		1		1	5	3	3.9	78
DÇ			2	10	32	23	4.1	83
EÇ	2	1	2	5	2	2	3.2	63
TOP	2	3	7	18	50	32	3.9	78



70'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 80 oranında katılım belirtilmesi ve en düşük katılım oranının % 73 olması Kademe içi iletişim sistemi için olumlu bir göstergedir.

SORU-70: İşyerimizde görüşmek istediğim kişiye 3-5 dakikada erişebilirim.

70	IBOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5.0	100
BA					1	3	4.8	95
GA			1	2	5	1	3.7	73
TP			2	1	1	3	3.7	74
UB		1		1	5	3	3.9	78
DÇ	2	2	1	7	33	22	4.1	82
EÇ		1	1	3	5	4	3.7	74
TOP	2	4	5	14	50	37	4.0	80

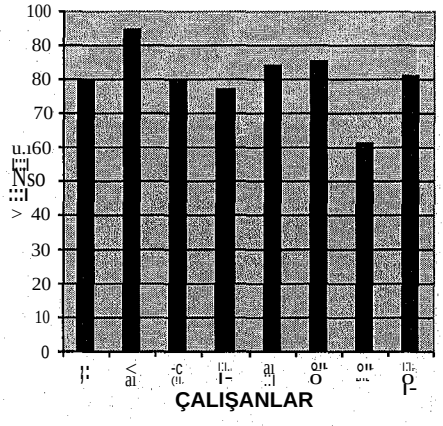


67'nci sorudaki ifadeye KK'dan çalışanlar açısından bir değerlendirme yapması istenmiştir. KK idari faaliyetler ile Kademe dışı görüşmelere zaman ayırmak zorunda kalması nedeniyle çalışanların % 80 oranında kendisiyle rahatlıkla görüşebileceğini belirtmiştir.

Kademe çalışanlarının bu ifadeye genel katılım oranının KK'nın oranına çok yakın olması bu açıklamayı desteklemekle birlikte iyi bir oran olduğu değerlendirilmektedir.

SORU-67: İstediğim zaman rahatlıkla Kademe Komutanı ile görüşebilirim.

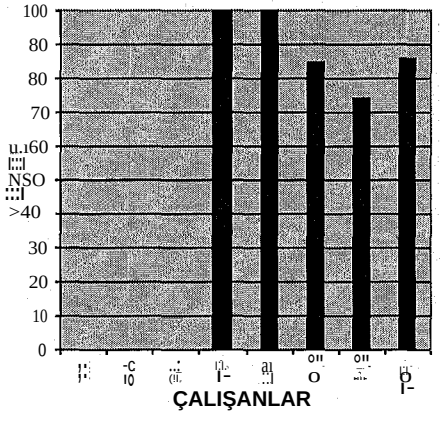
67	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA					1	3	4.8	95
GA	1		1		5	2	4.0	80
TP			2		2	3		77
UB				2	4	4	4.2	84
DÇ	2	1	1	7	27	29	4.3	85
EÇ		3	1	5	2	3	3.1	61
TOP	3	4	5	14	42	44	4.1	81



Sağlıklı iletişim kurmada önemli bir girişim olan "Çalışanlara isimleri ile hitap etme." prensibinin uygulanma seviyesinin araştırılması amacıyla sorulan 72'nci sorudaki ifadeye TP dahil bütün yöneticiler tam katılım sağlarken, bu oranın DÇ'lerde % 85'e, EÇ'lerde ise% 74'e düştüğü görülmüştür.

SORU-72: Grup/Kısım Amirim adımı soyadımı bilir.

72	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
GA	9							
TP						7		100
UB						10	5.0	100
DÇ	2	1	4	4	25	31	4.2	85
EÇ		2	1	1	5	5	3.7	74
TOP	16	3	5	5	30	53	4.3	86

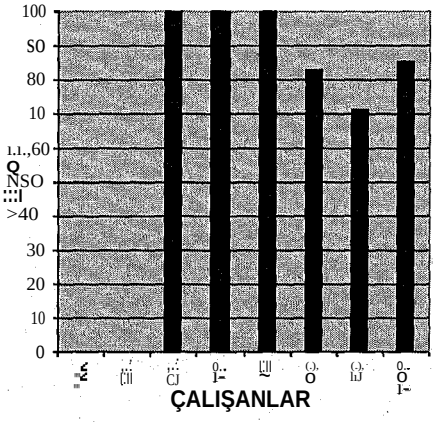


Bu düşüşe rağmen yüksek sayılabilecek bu oranlar Kademede etkin bir iletişim bulunduğu şeklinde değerlendirilebilir.

72'nci sorudaki ifadenin bir devamı olarak sorulan 73'ncü soruya DÇ ve EÇ' lerin katılım oranının biraz daha düştüğü görülmektedir.

SORU-73: Ana Bölüm Amirim adımı soyadımı bilir.

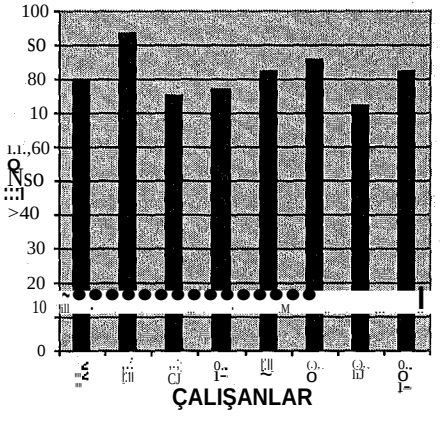
73	BOŞ	1	2	3	4	5	IORTI	%
TP						7!5.0		100
UB						10	5.0	10~
DÇ	2	1	5	7	25	29	4.1	83
E		1	3	2	3			71
TOP	7	2	8	9	28	60	4.3	85



Kademenin genel mevcudunun 170 kişi olması nedeniyle bütün Grup/Kısım Amiri ve Ana Bölüm Amirlerinin çalışanların hepsinin ad ve soyadından da öte bilgiler edinmesinin iç müşteri tatminini artıracağı değerlendirilmektedir.

SORU-74: Kendi bölümüm dışındaki çalışanları da iyi tanırım.

74	Boş	1	2	3	4	5	loRTj	%
KK					1		4.0	80
BA	1				1	2	4.7	93
GA			1	2	4	2	3.8	76
TP			1	2	11	3	13.91	77
UB	1			2	4	3	4.1	82
DÇ	3			16	14	34	4.3	86
EÇ	1	1	2	2	4	4	3.6	72
TOP	6	1	4	24	29	48	4.1	82

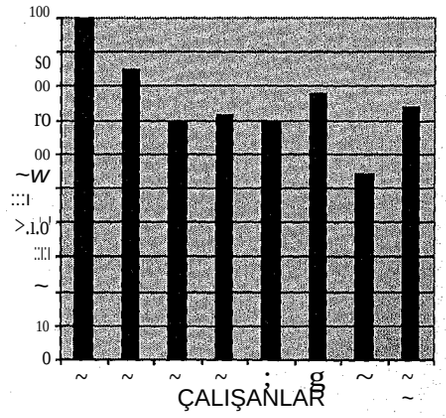


74'ncü sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 82 oranında katılım olması ve bu oranın çalışma grupları arasında aşırı bir farklılık göstermemesi çalışanların diğer bölümlerdeki faaliyetleri de izlemekte oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

68'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 74 oranında katılım belirtirken işi bizzat yapan DÇ'lerin bu oranın üzerinde ve KK ile BA'ya yakın oranda katılım göstermesi çalışanların önerilerinin yönetim tarafından dikkate alındığının bir göstergesidir.

SORU-68: Söylediklerimin ve önerilerimin yönetim tarafından ciddiye alındığına inanıyorum.

68	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	1	2	4,3	85
GA	1		1	2	5		3,5	70
TP		1		2	2	2	3,6	71
UB		2		1	5	2	3,5	70
DÇ		2	5	10	31	19	3,9	78
EÇ		3	3	5	1	2	2,7	54
TOP	1	8	9	21	45	28	3,7	74



11.2.4.7. Müşteri İlişkilerinin Değerlendirilmesi

Ek-4'deki görüşme sorularından Kademede müşterilerden gelen istek ve şikayetlerin kayıt altına alındığı düzenli bir sistem olmadığı belirlenmiştir. Düzenli bir istek ve şikayet kayıt sistemi olmamasına rağmen müşteri talepleri, KK ve BA'lar tarafından dikkate alınarak incelenmektedir. Müşteri istek ve şikayetlerinin incelenmesinde sadece beyin fırtınasından faydalanılmaktadır.

Müşterilerin beklentilerini karşılamak için müşterilerle doğrudan görüşüldüğü ve süratle önlemler alındığı belirlenmiştir.

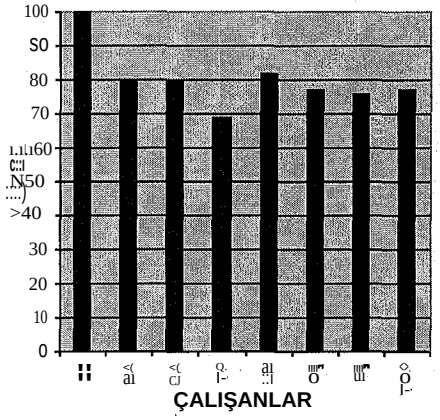
Müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilme seviyesinin tespitinde, ürünün müşteriye teslim edilmesinden sonraki ölçümler ile ileri kullanım seviyesindeki müşteri tatmini ölçümlerinden faydalanılmaktadır.

Kademe genelindeki üretim faaliyetlerine müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yaklaşım prensip edinilmiş ve Kademe bünyesinde toplantılar düzenlenerek müşterilerin sorunlarının direkt olarak öğrenildiği belirlenmiştir. Üretim faaliyetlerinde meydana gelen hatalar belirlenmeyi müteakip bir ekip oluşturulmakta ve hatalar analiz edilerek yeniden ortaya çıkmalarını önleyici ve kalıcı tedbirler alınmaktadır.

Elde edilen bu bilgilerin ardından Ek-1'deki anketin 20, 21 ve 22'nci sorularındaki ifadelerle Kademedeki çalışanların yani iç müşterilerin fikirleri tespit edilip değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak 1.2.6.2) dikkate alınarak yapılmıştır.

SORU-20: İç ve dış müşterilerimize sağladığımız mal ve hizmetin kalitesinden memnunum.

20	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	2	1	4.0	80
GA			1	1	4	3	4.0	80
TP		1		1	5		3.4	69
UB			1	1	4	4	4.1	82
DÇ	2	1(3	7	9	24	22	3.8	77
EÇ			11	3	8	2	13.81	76
TOP	2	4	10	16	47	33	3.9	77

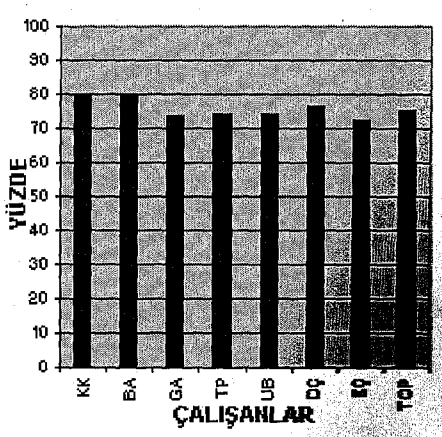


20'nci sorudaki ifadeye KK % 100, TP% 69 oranında katılırken Kademedeki diğer çalışanlar % 80 oranında katılmıştır. TP'nin bu ifadeye diğer çalışanlardan % 10 oranında daha düşük puan vermesi tasarım personeli olarak her zaman en iyiyi yakalama arzusunda olmalarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirmeyi 21 nci sorudaki ifadeye verilen puanlar pekiştirmekte ve KK da bu değerlendirmeye dahil olmaktadır.

SORU-21: Mal ve hizmetlerimizin teknik özellik ve fonksiyonlarının emsal Kademelerden daha iyi olduğuna inanıyorum.

21	BOŞ	1	2	3	4	5	ÖRT	%
KK					1		4.0	80
BA				2		2	4.0	80
GA			1	2	5	1	3.7	73
TP			2		3	2	3.7	74
UB		1	1	1	4	3	3.7	74
DÇ	3		6	15	27	16	3.8	77
EÇ	1	1	1	3	5	3	3.6	72
TOPI	4	2	11	23	45	27	3.8	76



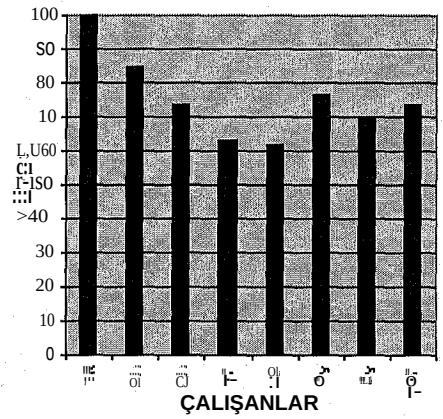
Kademe genelinde bu iki soruyu büyük oranda aynı katılımın sağlanması Kademedeki istikrarlı yapının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

KKTC'deki en iyi kademe olmayı hedefleyen Kademenin, bu hedefe hayali gerekçelerle değil sağlam adımlarla erişilmeye çahşıldığımn bir göstergesi şeklinde değerlendirilebilir.

22 nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 73 oranında bir katılım olurken DÇ'lerin % 76 oranında katılım belirtmesi müşteri istek ve şikayetlerinin giderilmesine ilişkin olarak işi bizzat yapanlardan da büyük oranda fikir alındığı şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-22: Müşteri istek ve/veya şikayetlerinin giderilmesine ilişkin olarak, işi bizzat yapanlardan (ilk kademedeki çalışanlardan) fikir alınmaktadır.

22	BO$	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	1	2	4.3	85
GA			2		6	1	3.7	73
TP		12		11	3	11	13.1	63
UB		~	1	3	2	2	3.1	62
DÇ	4	1	4	18	23	17	3.8	76
EÇ	1							
		2		3	6	2		69
TOP	5	7	7	26	41	26	3.57	73



11.2.4.8. Tedarikçi İlişkilerinin Değerlendirilmesi

Ek-S'deki görüşme sorularından tedarikçiler ile olan ilişkiler hakkında elde edilen bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Kademe toplam 25 tedarikçi ile çalışmaktadır. Tedarikçilerin, değerlendirilmesinde kullanılan yazılı bir presedür bulunmamakta ve tedarikçiler denetlenmemektedir. Tedarikçilere herhangi bir eğitim verilmemiş, ilişki kurulan tedarikçilerle karşılıklı olarak resmi bir sözleşme imzalanmamıştır.

Tedarikçilerin değerlendirilmesinde yazılı bir prosedür bulunmamasına rağmen değerlendirmede dikkate alınan faktörler önem derecesine göre şöyle sıralanmaktadır; "Fiyat, kalite, teslim zamanı, kalite güvence sitem belgesine sahiplik, iletişim kolaylığı, sevkiyet şekli ve yerleşim yeri."

Tedarikçilerle olan ilişkileri düzenleyen bir kurul bulunmamaktadır.

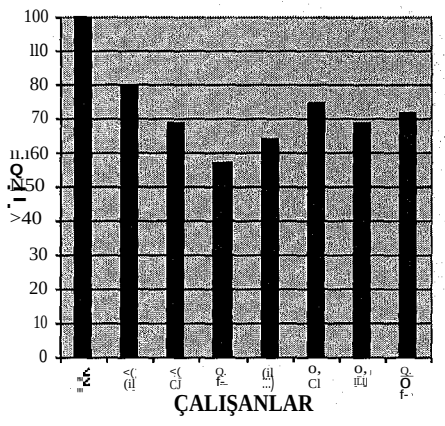
Bir yıl içerisinde temin edilen toplam 9.500 kalem ham.madde, yan mamül ve mamüllerin Kademeye kabulünde% 1 lO'ü kontrol edilmektedir.

Kademeye malzeme temininde iki farkklı usül uygulanmaktadır. Birincisi yıllık toplu alımlar, ikincisi arada çıkan ihtiyaçların karşılandığı çarşı pazarlığı alımlardır. Yıllık toplu alımlarda malzeme seçimi ve kabulü Kademe teknik personeli tarafından yapılmakta, çarşı pazarlığı alımlarda ise Güv.K.K.'lığı Satınalma Komisyon Başkanlığı'na verilen bir teknik üye ile kalite denetimi yapılmaya çalışılmaktadır. Çarşı pazarlığı alımlarında kalite denetiminin tek bir üyenin tekelinde olması bazen istenen kalitede malzemenin temin edilmemesine neden olmaktadır.

Görüşme sorularından elde edilen yukarıdaki bilgilerin ardından Ek-1'deki ankette yer alan 23, 24, 25 ve 26'ncı sorulardaki ifadelere verilen puanlarla Kademedeki çalışanların yani iç müşterilerin görüşleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirilmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak I.2.6.8) dikkate alınarak yapılmaya çalışılmıştır.

SORU-23: İç tedarikçilerimizden elde ettiğimiz mamül, yarı mamül ve hizmetler tam zamanında sağlanmaktadır.

23	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	2	1	4.0	80
GA		1		2	6		3.41	69
TP		1	2	2	1	1	2.9	57
UB		1	1	4	3	1	3.2	64
DÇ	4	2	5	18	21	17	3.7	75
E			3	4	5			69
C						2	3.41	
TOP	4	5	11	31	38	23	3.6	72



23'ncü .sarudaki ifadeye katılım oranlan incelendiğinde çalışma grupları arasında aşın bir fark bulunmadığı ve iç tedarik sisteminin zamanlamasına ilişkin olarak Kademe genelinde % 70 oranında bir memnuniyet olduğu görülmektedir.

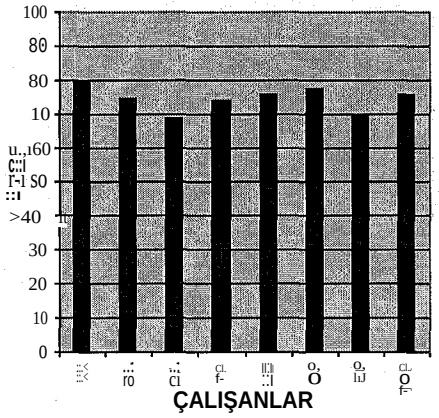
İşi bizzat yapan ve yaptıranların ihtiyaç duydukları mamül, yan mamül ve hizmetlerin zamanında sağlanmasında bazı sorunlar olduğu değerlendirilmektedir. Bu sorun BA'lar tarafından daha az KK tarafından ise hiç hissedilmemekle birlikte GA'lar % 69 oranındaki katılımla bu sorunun farkında olduklarını belirtmişlerdir.

24'ncü sorudaki ifadeye verilen puanlardan iç tedarikçilerden elde edilen mamül, yan mamül ve hizmetlerin kalite seviyesine ilişkin olarak% 75 oranında bir memnuniyet olduğu görülmektedir.

Bu olumlu göstergeye rağmen "sıfır hata", "mükemmellik", "sürekli iyileşme" vb. kavramların hedeflendiği TKY sürecindeki % 25'lik kayıp nedeniyle bazı tedbirlerin alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

SORU-24: İç tedarikçilerimizden elde ettiğimiz mamül, yarı mamül ve hizmetler oldukça kaliteli bir şekilde sağlanmaktadır.

24	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA				1	3		3.8	75
GA		1		3	4	1	3.4	69
TP			1	2	2			74
UB				5	2	2	3.8	76
DÇ	3		7	12	26	19	3.9	78
EÇ		11		6	5	2	13.51	70
TOP	3	2	8	29	43	27	3.8	76



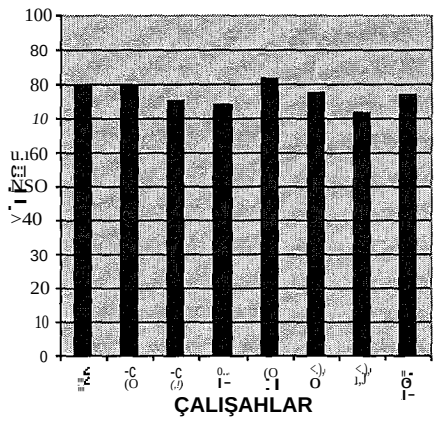
Bu tedbirlerin uygulanmaya konulmasında ve izlenmesinde en önemli rolü üstlenecek olan GA'ların ifadeye en düşük puanı vererek % 69 oranında kalması dikkat çekicidir.

UB, DÇ ve EÇ'ler tarafından Kademe genel ortalamısına yakın bir memnuniyetsizlik belirtilmesine rağmen işi yaparken kullandıkları mamül, yarı mamül ve hizmetlerden kaliteli olanları seçerek çalışmaları ve uygun olmayanların takibini bizzat yapmamaları nedeniyle GA'lardan daha yüksek oranda katılım belirttikleri değerlendirilmektedir.

25 ve 26'ncı sorulardaki ifadelerin birbirine yakın anlamlar içermesi bu ifadelere katılım oranları ve çalışma gurupları arasındaki katılım farklılıklarının fazla olmaması sonucunu ortaya çıkarmıştır.

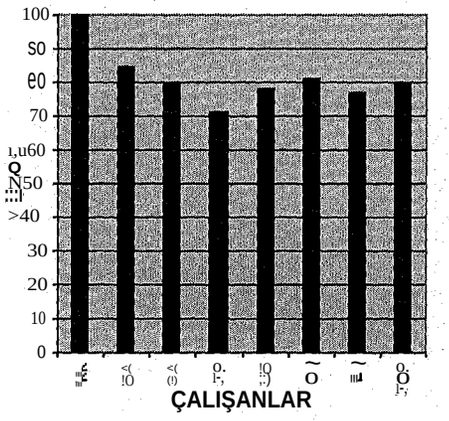
SORU-25: İç tedarikçilerimiz durumundaki bölüm ve çalışanlar ile iyi ilişkiler içindeyiz.

25	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA				1	2	1	4.0	80
GA		1		1	5	2	3.8	76
TP			1	1	4	1	7	74
UB				2	5	3	4.1	82
DÇ	3	1	4	15	25	19	3.9	78
EÇ								
	2		12	4	3		313.61	72
TOP	5	2	7	24	45	29	3.9	77



SORU-26: İç tedarikçilerimiz durumundaki bölüm ve çalışanlar ile pek çokkonuda sürekli bir işbirliğimiz söz konusudur.

26	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA					3	1	4.3	85
GA		1		1	3	4	4.0	80
TP			2	1	2	2	3.6	71
US		1		1	5	3	3.9	78
DÇ	3		3	13	25	23	4.1	81
EÇ	1	1	1	1	6	4	3.8	77
TOPI	4	3	6	17	44	38	4.0	80



25'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 77, 26'ncı sorudaki ifadeye de % 80 oranında katılım sağlanması bölümlerarası ilişkilerin iyi olduğunu göstermektedir.

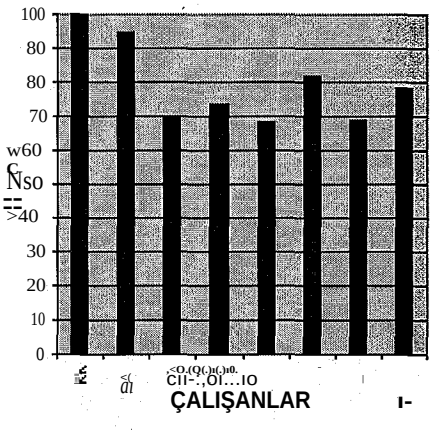
11.2.4.9. Yaratıcılık Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Ek-1'deki ankette Kademenin yaratıcılık faaliyetlerine yönelik olarak sorulan 75, 76, 77, 78, 79, 79, 80, 81 ve 82'nci sorulardaki ifadelere katılım oranları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak I.2.6.12) dikkate alınarak yapılmıştır.

75'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 78 oranında bir katılım beliritilerek yöneticilerin çalışanların yaratıcı fikirlerini fark ederek daha fazla fikir üretilmesi için teşvik ettiği vurgulanmıştır.

SORU-75: Yöneticilerimiz yaratıcı fikirleri rahatlıkla fark ederek daha fazla fikir üretilmesi konusunda teşvik edici davranmaktadırlar.

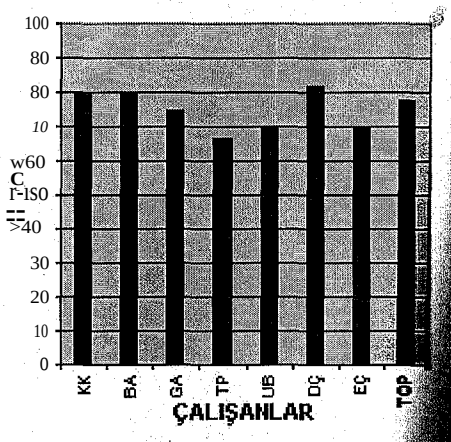
75	BOŞ	1	2	3	4	5	/ORT!	%
KK						1	5.0	100
BA					1	3	4.8	95
GA	1		1	2	5		3.5	70
TP	1	1		1	2	2	3.7	73
UB		1	1	2	5	1	3.4	68
DÇ	3		3	14	22	25	4.1	82
EÇ		2	2	3	2	5	3.4	69
TOP	5	4	7	22	37	37	3.9	78



76'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 78 oaranında bir katılım belirtilmesi Kademenin, yaratıcı fikrinin uygulanmaya konulabilmesi için uygun bir yapı oluşturmada önemli oranda başarılı olduğu görülmektedir.

SORU-76: Yeni fikirlerin uygulamaya konmasının sonucunda yaşanan başarısızlıklara karşı hoşgörülü davranılmaktadır.

76	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA				1	2	1	4.0	80
GA	1		1	2	3	2	3.8	75
TP	1				2	2	13.31	67
UB				3	5	1	3.5	70
DÇ			2	14	28	23	4.1	81
EÇ	4	1	1	3	2	3	3.5	70
TOP	6	4	4	23	43	32	3.9	78

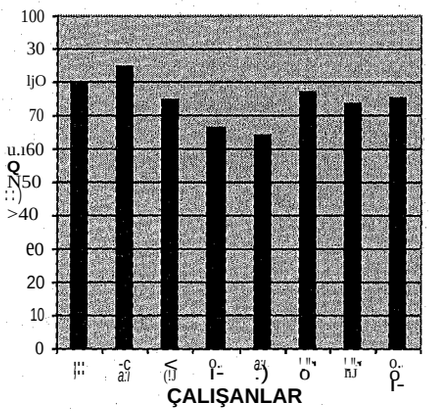


77'nci sorudaki ifadeye KK dahil tüm kademelerde yüksek katılım [illegible] belirtilmesi Kademenin sürekli iyileştirme faaliyetlerindeki hızının ve genel [illegible] durumunun düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bu sorudaki ifadeye Ka[illegible]

genelinde% 75 oranında katılım belirtilmesi mevcut sistemi ve ürünleri iyileştirme fikirlerinin üretilmesinde % 25 oranında başarı sağlanabildiği değerlendirilmektedir.

SORU-77: Günlük işlerin yoğunluğu nedeniyle mevcut sistemi ve ürünleri iyileştirici fikirlerin üretilmesinde ve uygulamaya konmasında sıkıntı çekilmektedir.

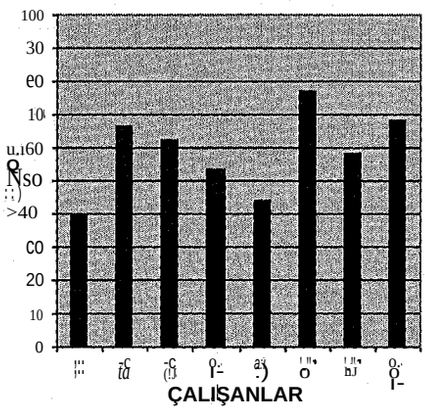
77	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK					1		4.0	80
BA				1	1	2	4.3	85
GA	1		1	2	~	2	3.8	75
TP	1							
UB		11 1	11 1	4	3 3	11 1	13.31 3.2	67 6~
DÇ	2	1	5	18	19	22	3.9	77
EÇ	2	2	1	1	3	5		73
TOP	6	5	9	26	33	33	3378	75



78'nci sorudaki ifadeye KK ve ilk kademe yöneticisi olan UB'ler diğer çalışanlardan yaklaşık % 25 daha az katılım belirtmişlerdir. Bu durum en tepedeki yönetici ile ilk kademe yöneticisi olan UB'lerin işi bizzat yapan DÇ'lerin hatalarını hoş görme oranının diğer çalışanlardan fazla olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-78: Çalışırken yapılan hatalara karşı şiddetli bir tepki gösterilmektedir.

78	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK			1				2.0	40
BA	1		1	1		1	3.3	67
GA	1	1	1	3	2	1	3.1	63
TP	11	2	1	1	1	1		53
US		3	4	1	2		2272	44
OÇ	L~? J	J?I		15	24	119	3.8	77
EÇ	11	11	5	3	2	2	12.91	58
TOP	6	7	20	24	31	24	3.4	68



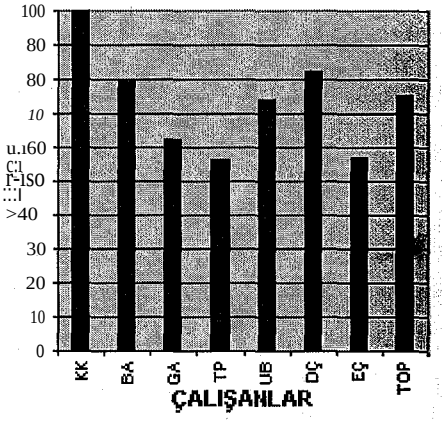
Kademenin bu ifadeye genel katılım ortalamasının da % 68 olması yeni fikir ve uygulamalara fırsat tanındığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

79'ncu sorudaki ifadeye genel katılım oranın % 75 olduğu görülmektedir. Değişiklik yapma kararının şekillendirildiği üst yönetim kademesinde bulunan KK ve BA'lar ile değişikliği uygulayan DÇ'lerin birbirine yakın ve yüksek bir oranda katılım belirtmesi iyileştirme sürecinin hızlı olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

En düşük katılım oranın TP'ler tarafından belirtilmesi iyileştirme sürecininj hızının yetersiz bulunduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

SORU-79: Mevcut ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.

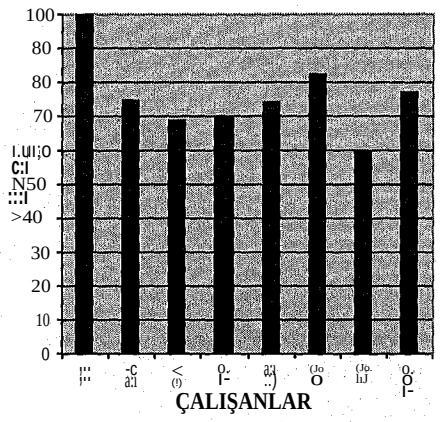
79	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5.0	100
BA				1	2	1	4.0	80
GA		1		5	3		3.1	62
TP	1	2	11		2	11	12.81	57
UB		1		2	5	2	3.7	74
DÇ	3	1	5	7	24	27	4.1	82
EÇ		3	3	3	3	2	2.9	51
TOP	4	8	9	18	39	34	3.8	75



80'nci sorudaki ifadeye verilen puanlar incelendiğinde Kademeler çalıştı.~li! grupları arasında fazla bir fark bulunmadığı görülmekle birlikte en.yüksek [illegible] DÇ ve KK'nın belirmesi işi bizzat yapan DÇ'lerin yaratıcılığının daha iyi ve [illegible] olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

SORU-80: İşyerimizde herkesin yaratıcı olduğu ve iyi fikirler üretebileceği düşüncesi hakimdir.

80	Boş	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5.0	100
BA				1	3		3.8	75
GA			1	3	5		3.4	69
TP	1	11	11		2	12	13.5	70
UB			1	3	4	2	3.7	74
DÇ	3		3	12	23	26	4.1	83
EÇ								
TOP	26	23	28	23	39	33	3.9	77

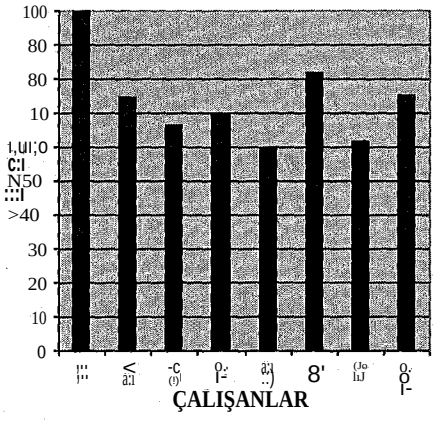


81 'nci sorudaki ifadeye verilen puanlar incelendiğinde Kademe genelinde % 75 oranında fikir alışverişinin desteklendiği görülmektedir.

Çalışma grupları arasında rahatsızlık verici bir farkın bulunmaması ,ır~K~d(;).medeki hiçbir çalışma grubundaki çalışanların korku, baskı vb. unsurlarla baskı altına alınmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-81: Yöneticiler her konuda çalışanların görüş ve önerilerini almak için yeterince çaba sarf etmektedirler.

81	Boş	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5.0	100
BA				1	3		3.8	75
GA				6	3		3.3	67
TP	1							
UB			1	4				
DÇ	3	1	3	12	22	26	4.1	82
EÇ	2	2	2	3	3	2	3.1	62
TOP	6	7	6	26	33	34	3.8	75

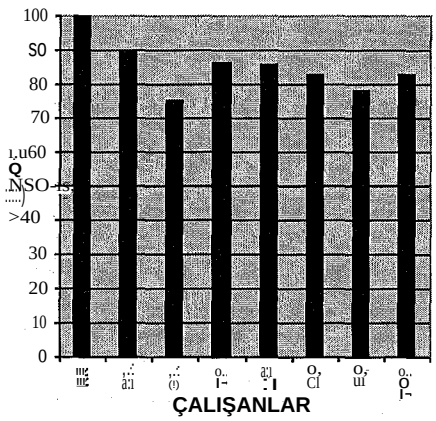


Çalışanların yaptıkları işi sevdiklerini ye fikirlerine yöneticiler tarafından değer verildiğini ifade etmeleri onların fiziksel performanslarına ek olarak güçlü bir zihinsel performansa sahip oldukları 82'nci soruya verilen puanlardan anlaşılmaktadır.

Bu sorudaki ifadeye genel katılım oranının daha önceki sorulara katılım oranından yüksek olması Kademe genelinde atıl kalan önemli bir zihinsel performansın olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-82: Yaptığım işlere fiziksel becerilerim kadar fikirlerimi de katabileceğime inanıyorum.

82	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA					2	2	4.5	90
GA		1		1	5	2	3.8	76
TP	1		1		1	4	4.3	87
UB				1	5	4	4.3	86
DÇ	2	1	2	10	25	27	4.2	83
EÇ	2		1	3	4	4		78
TOP	5	2	4	15	42	44	3.91	8~



11.2.4.10. Yönetime Katılım Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Kademedeki yöneticilerin temel görevi sorumlulukları altındaki hizmetlerin aksatılmadan yürütülmesi ve astlarına yol göstericiliktir.

Mevcut yönetim sistemi çalışmanın birinci bölümünde açıklanan kalite organizasyonuna (Bak 1.2.7) uygun olmadığı için kalite ile ilgili politika ve planların uygulanabilmesine imkan yaratan kalite kuralları bulunmamaktadır.

Kalite kurallarının bulunmamasına rağmen KK'nın başkanlığında BA'ların katılımı ile her hafta düzenli toplantılar yapıldığı ifade edilmiştir. Bu toplantıların oldukça rahat bir ortamda gerçekleştirildiği ve yoğun bir zihinsel katılımın olduğu gözlenmiştir. Dönem dönem bu toplantılara GA ve UB'lerin de katılıyor olması olumlu olarak değerlendirilse de ilk kademedeki çalışanların katılmaması yönetime katılım yaklaşımları açısından olumsuz bir durumdur.

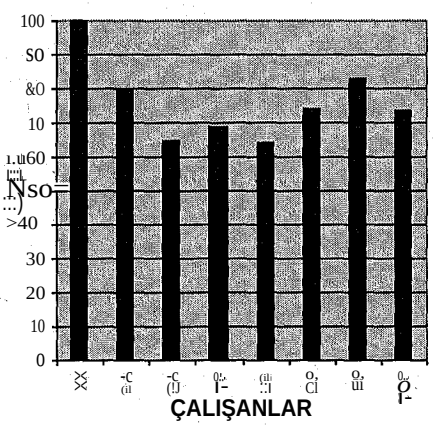
Kademede uygulanan açık iletişim sistemi ile DÇ ve EÇ'lerin yönetime zihinsel katılımı az da olsa hissedilebilmektedir.

Kademede yönetime katılım yaklaşımlarından KÇ ve öneri sistemi uygulanmaktadır.

Elde edilen bu bilgilerin ardından Ek-1 'deki ankette, Kademedeki yönetime katılım uygulamalarının seviyesinin belirlenebilmesi maksadıyla 6, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93 ve 95'nci sorulardaki ifadelere katılım oranları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bak 1.2.2.6 ve 1.2. 7) dıkkate alınarak yapılmıştır.

SORU-6: Kalite politikasının oluşturulması ve hedeflerinin belirlenmesi gibi üst düzeydeki kararlara her seviyedeki yöneticiler ve ilk kademedeki çalışanlar katılabilmektedir.

6	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	2	1	4.0	80
GA		1	2		6		3.2	64
TP				2	3			69
UB		1	1	4	3	1	3.41 3.2	64
DÇ	5	1	8	15	22	16	3.7	74
EÇ			1	3	3	7	4.1	83
TOP	5	4	12	25	39	27	3.7	74



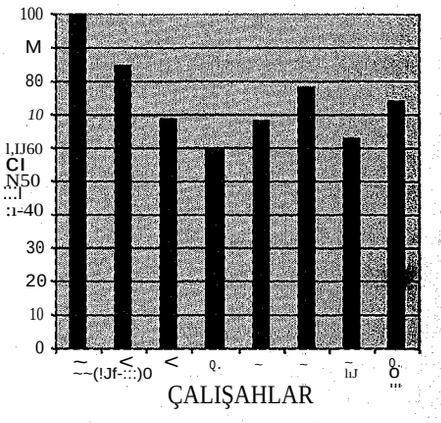
6'ncı sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 74 oranında katılım belirtilmesi, ayrıca yönetici rolünü üstlenen KK ve BA'lar dışındaki diğer yöneticilerin katılım oranlarının da bu oranın altında kalması kalite politikalarının oluşturulması ve hedeflerin belirlenmesi gibi üst düzey kararlara her seviyedeki yönetici ve çalışmaların arzu edilen seviyede katılımının olmadığı şeklinde değerlendirilebilir

83'ncü sorudaki ifadeye KK tam katılım belirtirken diğer yönetici ve çalışanlar % 53 - % 85 oranında katılım belirterek önerilerinin değerli bulunup uygulanması konusunda farklı görüşler ortaya koymuşlardır.

Bunun nedeni olarak önerilerin rahatça ifade edilip tartışılabildiği kalite kurallarının olmaması ve KÇ çalışmaları ile öneri sistemine arzu edilen seviyede katılımın olmaması gösterilebilir.

SORU-83: Önerilerime değer verilerek uygulamaya konulmaktadır.

83	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	1	2	4.3	85
GA				5	4		3.4	69
TP	1	2			4		3.0	60
UB		2		2	4	2	3.4	68
DÇ	2	4	3	10	26	22	3.9	78
EÇ	1	2	1	5	3	2	3.2	63
TOP	4	10	4	23	42	29	3.7	74



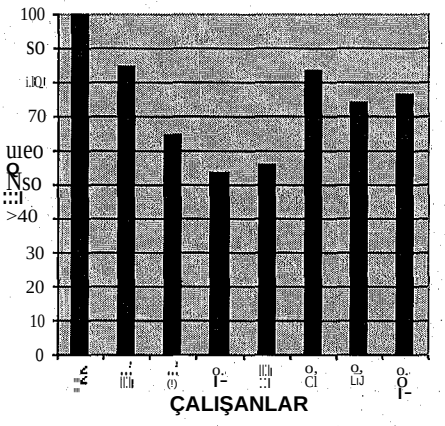
84'ncü sorudaki ifadeye GA, TP ve UB'ler dışındaki çalışanlar % 74 üzerinde katılım belirterek Kademenin amaç ve politikalarının çalışanlarla tartışıldığını ifade etmişlerdir.

GA, TP ve UB'lerin bu sorudaki ifadeye katılım oranlarının düşük olması Kademenin amaç ve politikalarının belirlenme sürecindeki fikir alışverişinin

kademe yöneticisi olan KK ve BA'lar ile DÇ ve EÇ'ler arasında olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-84: Yöneticiler Kademe Komutanlığının amaç ve politikalarını her seviyedeki çalışanlarla tartışmaktadırlar.

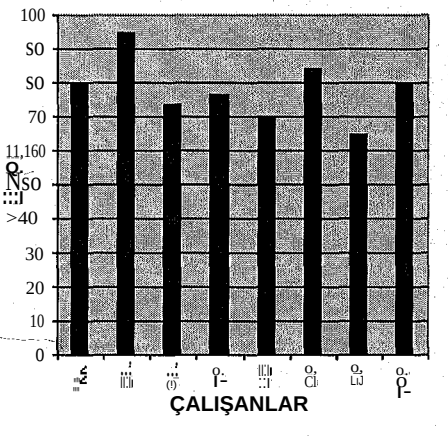
84	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	1	2	4.3	85
GA			1	5	3		3.2	64
TP	1							
UB				1		1		
DÇ	4	1	2	11	20	29	4.2	83
EÇ		2		2	6			74
TOP	5	7	7	20	36	37	3.8	77



85'nci sorudaki ifadeye verilen puanlar incelendiğinde, kaliteyi iyileştirmede işi bizzat yapanların kendilerine önemli rol düştüğünün bilincinde oldukları görülebilmektedir.

SORU-85: Kaliteyi iyileştirici en iyi fikirler işe en yakın çalışanlardan gelmektedir.

85	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4.0	80
BA					1	3	4.8	95
GA			1	2	5	1	3.7	73
TP	1							
UB		1	1	2	4	2	3.5	70
DÇ	3	1	2	9	23	29	4.2	84
EÇ	2		4	3	3	2	13.31	65
TOP	6	3	8	17	38	40	4.0	80



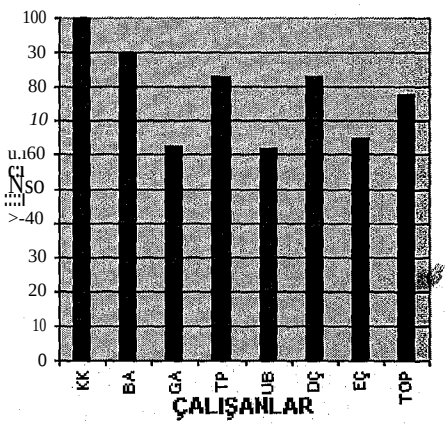
Çalışanlar, ifadeye verdikleri yüksek notlar ile kendilerinin sadece fiziksel becerilerinden değil fikirlerinden de yararlanılmasını istediklerini vurgulamaktadırlar. Bu fikirlerden üst seviyedeki karar alma sürecinde de istifade edilmesi TKY'ni daha kolay başarıya götürecektir.

86'ncı sorudaki ifadeye çalışanlar tarafından verilen yüksek puanlar bir yönetime katılım uygulaması olan "Öneri Sistemine" olan inancın bir ifadesi olarak değerlendirilebilir.

Kademe genelindeki % 22 oranındaki kayıp mevcut öneri sisteminin tam olarak uygulanamadığının bir göstergesidir.

SORU-86: Önerilerin yazılı olarak iletilebileceği ve bağımsız bir kurul tarafından incelenerek değerlendirileceği bir öneri sistemi uygulanmalıdır.

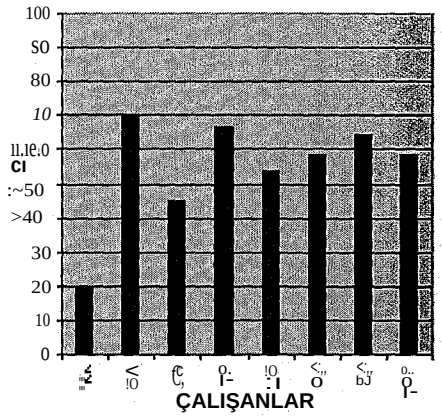
86	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA					2	2	4.5	90
GA	1	1	2	1	3	1	3.1	63
TP	1	1			1	4	4.2	83
UB		2	1	3	2	2	3.1	62
DÇ	2	1	1	9	30	24	4.2	83
EÇ	2	3		4	1	4	3.3	65
TOPI	6	8	4	17	39	38	3.9	78



87'nci sorudaki ifadeye KK bir pu~ vererek katılmadığını ifade ederken BA'ların % 70 katılım oranıyla ifadeyi destekledikleri görülmektedir. Diğer yönetici ve çalışanların ifadeye katılım oranlarının da arzu edilen seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir.

SORU-87: İlk kademedeki çalışanların yönetime katılımının yaygınlaştırılması halinde yönetim güç ve otorite kaybedecektir.

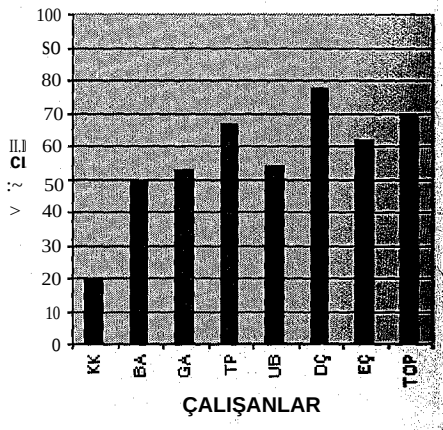
87	Boş	1	2	3	4	5	loRTI	%
KK		1					1.0	20
BA				3		1	3.5	70
GA	1	3	2	1	2		2.3	45
TP	1	11		2	2	11	13.31	67
UB		3	2	1	3	1	2.7	54
DÇ	3	9	15	19	13	8	2.9	59
EÇ	1	3	1	3	2	4	3.2	65
TOP	6	20	20	29	22	15	2.9	58



KK'nın yönetime katılımı destekleyen uygulamalarının diğer çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek maksadıyla her bir çalışma grubunu hedefleyen 88, 89, 90 ve 91 'nci sorulara verilen puanlar incelendiğinde genel olarak % 70 civarında bir katılım olduğu görülmektedir.

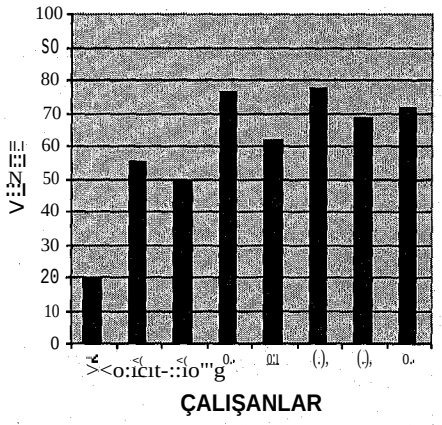
SORU-88: Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları Ana Bölüm Amirleri tarafından hoş karşılanmamaktadır.

88	BOŞ	1	2	3	4	5	OR~	
KK		1					1.0	20
BA			3		1		2.5	50
GA	1	2	2	2	1	1	2.6.	53
TP	1	1	1		3	1	3.3	67
UB		3	2	1	3	1	2.7	54
DÇ	3	2	5	17	15	25	3.9	78
EÇ	2	2	2	3	3	2	3.1	62
TOP	7	11	15	23	26	30	3.5	69



SORU-89: Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları Grup/Kısım Amirleri tarafından hoş karşılanmamaktadır.

89	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK		1					1.0	20
BA		1	1		2		2.8	55
GA	1	3	1	2	1	1	2.5	50
TP	1		1		4	1	3.8	77
UB		2	2	1	3	2	3.1	62
DÇ	3	3	5	12	20	24	3.9	78
EÇ	2	2	2	1	3	4	3.4	68
TOP	7	12	12	16	33	32	3.6	72



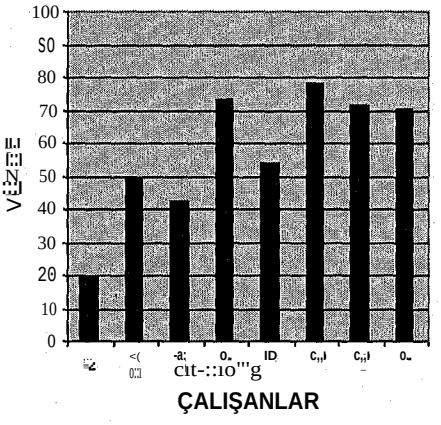
88, 89 ve 90'ncı sorularla hedef alımın yönetim kademelerinde görev yapanlar genel katılım oranından ortalama% 20 daha az katılım belirtilmişlerdir.

Diğer çalışma grupları arasındaki farklı oranlardaki katılım doğal karşılanabilmektedir.

Bütün bu olumlu değerlendirmelere rağmen ifadelere genel katılımın % 70 gibi yüksek bir oranda çıkması arzu edilen bir bulgu değildir.

SORU-90: Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları ustabaşıları tarafından hoş karşılanmamaktadır.

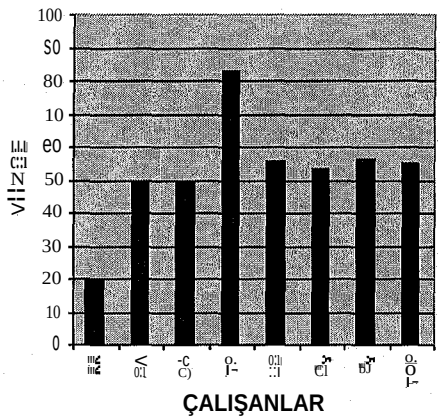
90	BOŞ	1	2	3	4	.5	IORTI	%
KK		1					1.0	20
BA		1	1	1	1		2.5	50
GA	1	4	1	1	2		2.1	43
TP	1	1	1		1	3	3.7	73
UB		2	4	1	1	2	2.7	54
DÇ	3	1	8	11	20	24	3.9	78
EÇ	2		1	4	6	1	3.6	72
TOP	7	10	16	18	31	30	3.5	70



91 'nci soruda hedef alınan DÇ ve EÇ'ler ile diğer çalışma gruplarının (TP'ler hariç) 88, 89 ve 90'ncı sorulardaki ifadelere katılımın aksine hemen hemen aynı oranda katılım sağladıkları görülmüştür.

SORU-91: Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları ilk kademedeki çalışanlar tarafından hoş karşılanmamaktadır.

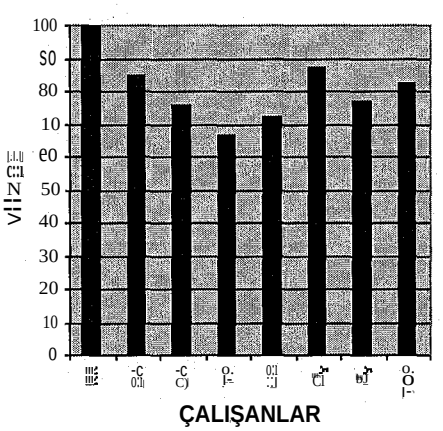
91	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK		1					1.0	20
BA		1	2			1	2.5	50
GA	1	3	1	2	1	1	2.5	50
TP	1	1			1	4	4.2	83
UB		2	2	3	2	1	2.8	56
DÇ	4	17	14	13	11	8	2.7	53
EÇ	4	2	3	2	3	1	2.8	56
TOP	10	27	22	20	18	16	2.7	55



92'nci sorudaki ifadeye özellikle DÇ'lerin Kademe genel ortalamasının üzerinde % 85 gibi yüksek bir katılım belirtmesi KPT ve KÇ gibi grup çalışmalarına olan istekliğin bir ifadesidir.

SORU-92: Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.

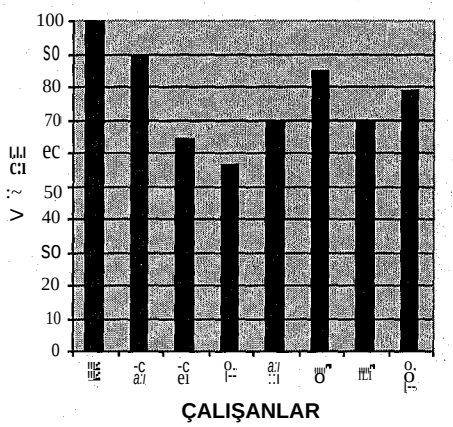
92	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5.0	100
BA					3	1	4.3	85
GA		1		1	5	2	3.8	76
TP	1	1	1	1	1	2	3.3	67
UB		121		11	4	13	13.61	72
DÇ	3	1	1	6	22	34	4.4	87
EÇ	1	1	1	1	6	4	3.8	77
TOP	5	6	3	10	41	47	4.1	82



93'ncü sorudaki ifadeye özellikle DÇ'lerin Kademe genel ortalamasının üzerinde % 85 gibi yüksek bir katılım belirtmesi KPT ve KÇ gibi grup çalışmalarına olan istekliliğin bir ifadesidir.

SORU-,93: Kalite Proje Takımı, Kalite Çemberi gibi grup çalışmalarına gönüllü olarak katılmak isterim.

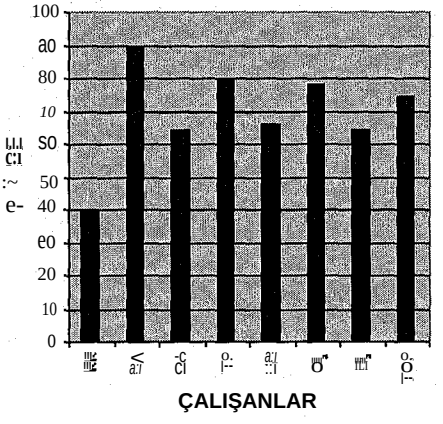
93	BOŞ	1	2	3	4	5	loRTI	%
KK						1	5.0	100
BA					2	2	4.5	90
GA		2		3	2	2	3.2	64
TP	1	1	2	1	1	1	2.8	57
UB		2	1	1	2	4	~	
DÇ	2	1	3	1	22	32	4.2	85
EÇ								
	3	1	2	2	3	3		69
TOP	6	7	8	14	32	45	33	79



95'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 74 oranında katılım olması I{'Ç'lerinin asıl amacının yönetime katılımı artırmak olduğunun çalışanlar tarafından bilindiğini göstermektedir. TP'lerden bir, DÇ'lerden de üç çalışanın. ifadeye Cevap vermemesi anket uygulanırken açıklama yapılmasına rağmen KÇ faaliyetini bilmedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-95: Kalite Çemberi uygulamasının asıl amacı yönetime katılımı artırmaktır.

95	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK			1				2.0	40
BA					2	2	4.5	90
GA		1	1	2	5		3.2	64
TP	1		1		3	2	4.0	80
UB		2	11	11	4	2	13.31	66
DÇ	3		5	14	27	18	3.9	7~
EÇ		1	3	4	4	2	3.2	64
TOP	4	4	12	21	45	26	3.7	74



11.2.4.11. Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

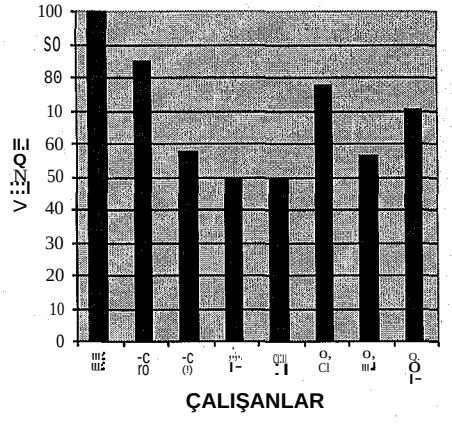
Ek-2'deki görüşme sorularından Kademede uzun. süredir çözülemeyen hataların belirlenerek tekrarların önlemesinde önemli bir unsur olan ve çalışmanın birinci bölümünde açıklanan kalite sapmalarına karşı çalışmaların bizzat kontrolü, üretim esnasında yapılan nezaretçi veya kalite kontrol elemanı kontrolü, kalite kontrol elemanı tarafından yapılan son ürün kontrolü ve belirli dönemlerde uygulanan istatistiksel süreç kontrol yöntemlerinin bir arada kullanıldığı belirlenmiştir.

Sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi amacıyla müşterilerin ihtiyaç ve mantıklı beklentilerini ihtiyaca dönüştürmek için Kademede kullanılan yaklaşımlar müşteri ilişkileri değerlendirilirken açıklanmıştı.

Ek-L'deki ankette Kademede yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetlerine önelik olarak sorulan 99, 15, 94, 96, 100, 103, 104, 105, 116, 120, 98, 101, 108, 109, 102, 112, 113, 114, 106, 107, 115, 118 ve 117'nci sorulardaki ifadelere katılım oranlan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmeler çalışmanın birinci bölümünde açıklanan hususlar (Bcl<. 1.2.5.6 ve 1.2.6.4) dikkate alınarak yapılmıştır.

SORU-99: Yaptığımız işlerin kalite seviyesi hakkında belirli periyotlarla geri besleme bilgileri kalite güvence bölümü tarafından aktarılmaktadır.

99	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5.0	100
BA				1	1	2	4.3	85
GA	1	1	2	2	3		2.9	58
TP	1	3			3.		2.5	50
UB		12	2	5	11		12.51	50
DÇ	3	2	6	12	21	23	3.9	78
EÇ	3	1	3	5	1	1	2.8	5y
TOPI	8	9	13	25	30	27	3.5	70

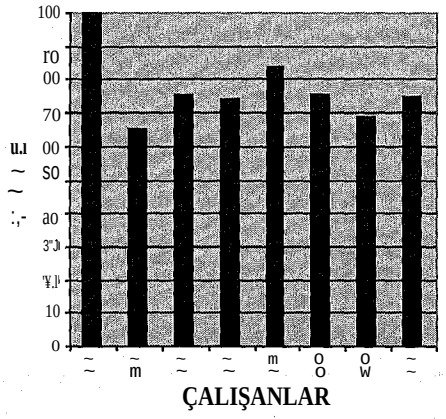


99'ncu sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 70 oranında düşük bir katılım belirtilmesi (İfadedeki "Kalite Güvence Bölümü" Kademede olmadığından ifade yöneltilirken kalite güvenceden sorumlu bölümün çalışmalarına göre cevap verilmesi çalışanlardan istenmiştir). daha önce de vurgulanıldığı gibi kalite güvence bölümünün oluşturulma zorunluluğunu tespit etmektedir.

15'nc~ sorudaki ifadeye katılım ortalamasının % 75 olması çalışanların faaliyetleri ve süreçleri anlamak için arzu edilen seviyede bir ilgi göstermedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-15: Çalışanlar, faaliyetleri ve süreçleri anlamak için yoğun bir ilgi göstermektedir.

15	BOŞ	1	2	3	4	5	ioRrl	%
KK						1	5,0	100
BA			2		1	1	3,3	65
GA			1	2	4	2	3,8	76
TP	)!L,	1		1	3	2	3,7	74
UB				1	6	3	4,2	84
DÇ	2	4	3	16	23	19	3&	75
EC		2	1	3	5	3	3,4	69
TOP	2	7	7	23	42	31	3,8	75

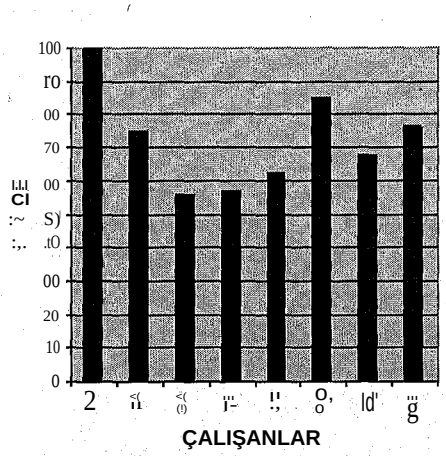


Kademede oluşturulan kalite proje takımlarına karşı çalışanların değerlendirmelerini tespit için sorulan 94'ncü sorudaki ifadeye KK tam katılım belirtirken BA ve DÇ'ler % 75-85 oranında katılım belirterek bu konudaki olumlu görüşlerini ortaya koymuşlardır.

Diğer çalışanların % 56-68 oranında katılım göstermesi farklı düşündüklerininbir göstergesidir.

SORU-94: Kalite Proje Takımlarında sorunları bilen ve çözüm üretebilecek kişiler görevlendirilmektedir.

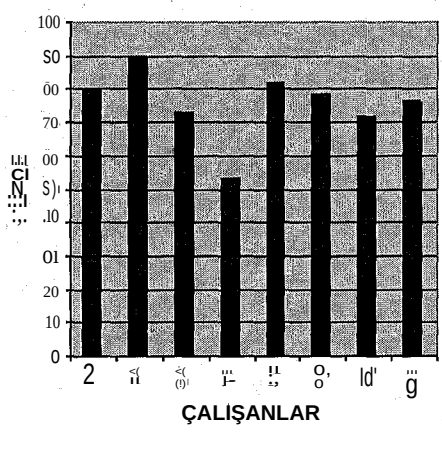
94	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5,0	100
BA			1		2	1	3,8	75
GA		3		3	2	1	2,. 8	56
TP	1	1	2	1	1	1	2,8	57
UB		2	1	2	4	1	3,1	62
DÇ	3		2	7	27	28	4,3	85
EÇ	1	1	4	1	3	4	3,4	68
TOP	5	7	10	14	39	37	3,8	77



96'ncı sorudaki ifadeye Kademe genelinde% 76 oranındakatılım belirtilmesi çalışanların ürünlerden oldukça memnun olduğunun göstergesi şeklinde değerlendirilebilir. KK dahil hiçbir çalışma kademesinin bu ifadeye tam katılım göstermemesi genel olarak ürünlerde bir iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu ve sürekli iyileştirme faaliyetleri kapsamında yapılması gereken bazı şeylerin daha cıdtfğununtüm çalışanlarca bilindiği şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-96: Ürünlerimiz, herhangi bir iyileştirmeye ihtiyaç duymayacak kadar iyidir.

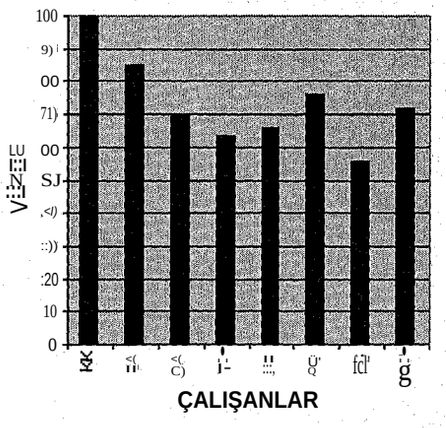
96	BOŞ	1	2	3	4	5	loRTI	%
KK					1		4,0	80
BA,					2	2	4,5	90
GA			1	2	5	1	3]	73
TP	1	2	1		3		2,7	53
UB			1	2	2	5	4,1	82
DÇ	2	1	4	15	25	20	3, 9	78
EÇ	2	11	11	4	2	14	13,61	72
TOP	5	4	8	23	40	32	3,8	76



lOO'ncü soruclaki ifacle')le '-..a\1\un. 01:al\\l\. "{.) 1Ç)'\n. \\1.enl\.u.e o\ma-e.1 \\a\a\ann. giderilmesinde başarılı olunduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu ifadeye hatalardan direkt etkilenen DÇ'lerin genel-ortalamanın üzerinde katılım belirtmesi *sorun sözcüsü yaklaşımların iyi seviyede icra edildiği ve önemli ölçüde* başarılı olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-100: Kronik (sürekli t~krarlanan) hataların üzerine planlı ve sistematik bir şekilde gidilerek çözülmektedir.

100	SOS!	1	2	3	4	5	lORTI	%
KK						1	5,0	100
BA				1	1	2	4,3	85
GA	1	1		1	6		3,5	70
TP	1	1	1	1	2	1	3,2	63
UB		2		2	5	1	3,3	66
DÇ	3	4	3	13	25	19	3!ş	76
EÇ		3	3	3	4	1	2,8	56
TOP	5	11	7	21	43	25	3!6	72



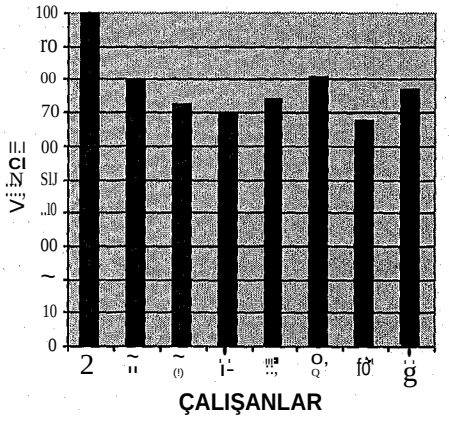
103'ncü sorudaki ifadeye işi bizzat yapan DÇ'ler ile KK ve BA'lann % 80'in üzerinde katılım belirtmesi sürecin mevcut durmunun belirlenmesi ve kontrol altına alınmasında çok önemli olan, ölçme alet ve cihazlarının bakım ve kalibrasyonunun iyi seviyede gerçekleştirilebildiğini göstermektedir.

Geçmiş dönemlerde bu konuda sorun yaşanırken 2002 yılında KKTC'nde kalibrasyonu yapılmayan ölçme alet ve cihazları TC'ne gönderilerek sorun giderilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada yakalanan başarı çalışanlar tarafından belirtilen yüksek katılım oranıyla da teyit edilmiştir.

Sorudaki ifadeye iyi seviyede katılım belirtilmesine rağmen sıfır hata için katılım oranının yükseltilmesi gereği açıktır.

SORU-103: Ölçme alet ve cihazlarının düzenli olarak bakımı ve kalibrasyonu yapılmaktadır.

103	Boş	1	2	3	4	s	loRTI	%
KK						1	5,0	100
BA				2		2	4,0	80
GA	1		1	2	4	1	3&	73
TP	1	1	1		2	2	3,5	70
UB		1	1	2	2	4	3,7	74
DÇ	1	4	6	s	20	31	4,o	81
EÇ	1	1	3	2	4	3	3,4	68
TOP	4	7	12	13	32	44	3,9	77

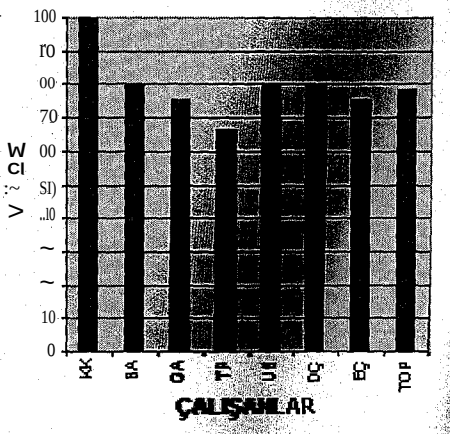


104'ncü sorudaki ifadeye TP hariç diğer çalışanlar %.75 ve üzerinde katılım belirterek yapılan işlerin sağlıklı bir şekilde ölçülerek değerlendirildiğini ifade etmişlerdir.

TP'nin % 67 oranında katılım belirtmesi yapılan ölçüm işlerinde kullanılan teknik ve yöntemlere daha idealist yaklaşıyor olmalarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

SORU-104: Yaptığımız işlerin gerekli olan her yeri sağlıklı bir şekilde **ölçülerek** değerlendirilebilmektedir.

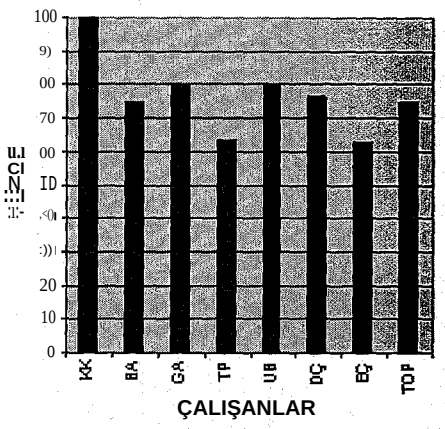
104	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA				3	5	1	3,8	76
TP	1	1	1		3	1	3,3	67
UB		1	1		3	5	4,0	80
DÇ	3		4	7	38	15	4,0	80
EÇ	1	1	1	2	5	4	3,8	75
TOP	5	3	7	13	56	28	3,9	79



103 ve 104'ncü sorulardaki ifadelerin sonuçlarının değerlendirilmesi için sorulan 105'nci sorudaki ifadeye ortalama % 70 oranında bir katılım belirtilmiş; yapılan ölçümlerin sonuçlarının aynı oranda yani hiçbir kayıba ve ihmale uğratılmaksızın kullanılarak aynı veya benzer yetersizliklerin tekrarının önlendiği şeklinde değerlendirilebilir.

SORU-105: Yapılan ölçüm ve değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesine ilişkin olarak önleyici tedbirler süratle alınmaktadır.

105	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	3		3,8	75
GA	1			1	6	1	4,0	80
TP	1	2			3	1	3,2	63
UB		1		1	4	4	4,0	80
DÇ	4	1	4	11	35	12	3,8	77
EÇ	1		5	3	3	2	3,2	63
TOPI	7	4	9	17	54	21	3,8	75

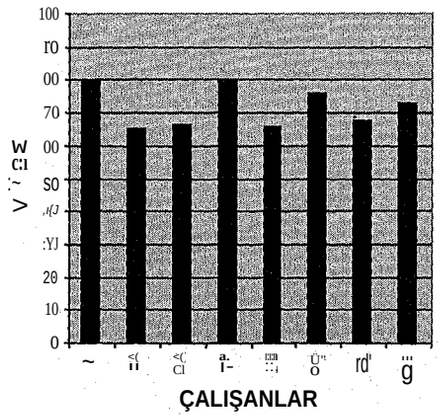


116'ncı sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 73 oranında iyi bir katılım belirtilmesi mevcut standartların geliştirilmeye ihtiyacı olduğunun bilindiği şeklinde değerlendirilebilir.

120'nci sorudaki ifadeye farklı kadamelerde çalışanların değişik katılım belirtmeleri Kademede standartların ve toleransların açık ve tam olarak belirlenip sürekli iyileştirilmesi yönünde görüş birliği olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

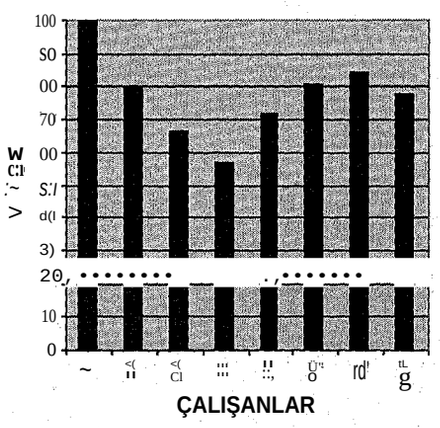
SORU-116: Standartların gerekli ancak yeterli olmadığına inanıyorum.

116	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK					1		4,0	80
BA			2		1	1	3,3	65
GA			2	2	5		3,3	67
TP	1		1		3	2	4,0	80
UB		2		2	5	1	3,3	66
DÇ	2	3	5	10	30	17	3,8	76
EÇ	1	1	1	4	6	1	3,4	68
TOP	4	S	11	1a	51	22	3,7	73



SORU-120: Standartlarımız ve toleranslarımız, açık ve tam olarak belirlenmiş olup sürekli iyileştirilmektedir.

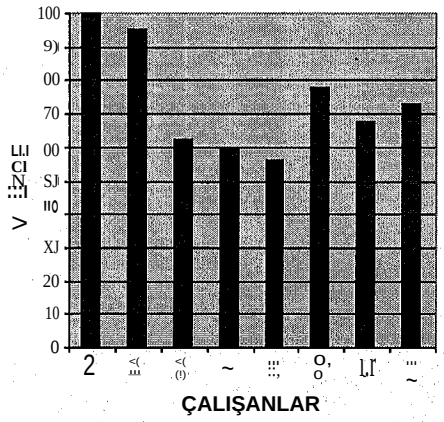
120	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA			2	2	5		3,1	67
TP	1	2	1	1		2	2, ş J	fil_J
UB		1		121611			13~	
DÇ	3	2		15	23	24	a,0	81
EÇ								
TOP	5 9	5	11 4	21	4 40	4 33	14.21 319	84 7~



98'nci sorudaki ifadeye KK ve BA'lar % 95 ve üzerinde katılım belirtilmiştir. Kalitede sürekli iyileştirme yapabilmek için gerekli kaynakların sağlanmasında üst yönetim ile çalışanlar arasındaki % 20 oranındaki fark arzu edilen bir oran değildir.

SORU-98: Kalitede sürekli iyileştirme yapabilmek için gerekli kaynaklar (zaman, eğitim, para) sağlanmaktadır.

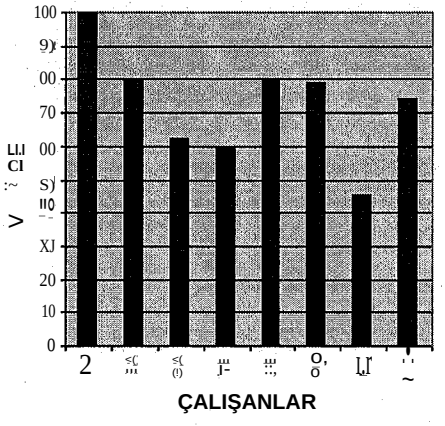
98	Boş	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5,0	100
BA					1	3	4,8	95
GA	1		1	5	2		3,1	63
TP	1	2	1		1	2	3,0	60
UB		2	2	3	2	1	2,8	56
DÇ	1		3	21	23	19	3,9	78
EÇ	1	2	3		4	4	3,4	68
TOP	4	6	10	29	33	30	3,7	73



101 'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 74 oranında katılım belirtilirken işi bizzat yapan DÇ'ler ile ilk kademe yöneticisi olan UB'ler ve BA'ların diğer çalışanlardan farklı olarak% 80 civarında katılım belirtmesi herkesin işini her defasında doğru yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu şartlara önemli ölçüde kavuştuğunu göstermektedir.

SORU-101: Herkesin işini her defasında doğru yapabilmesi için gerekli şartlar (eğitim, teçhizat, malzeme vs.) sağlanmaktadır.

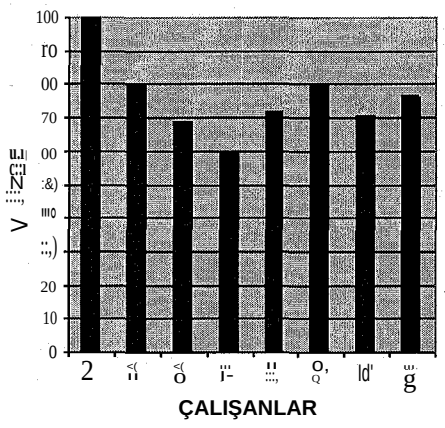
101	Boş	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA		2		2	5		3,1	62
TP	1	1	2		2	1	3,0	60
UB				3	4	3	4,0	80
DÇ	2	5		10	29	21	3,9	79
EÇ	7	2	2	2	1		2,3	46
TOP	10	10	4	18	43	27	3,7	74



108'nci sorudaki ifadeye KK, BA ve UB'lerin yüksek oranda katılım belirtmesi bakım faaliyetlerinin düzenli olarak icra edildiği şeklinde değerlendirilebilir.

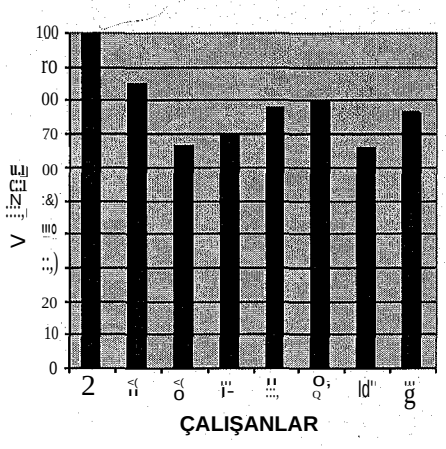
SORU-108: Bakım bölümü, planlı ve periyodik bakımı aksamadan yürütebilmektedir.

108	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA					4		4,0	80
GA				5	4		3,4	69
TP	1	1	2		2	1	3,0	60
UB		1	1	1	5	2	3,6	72
DÇ	2		4	14	25	22	4,o	80
EÇ								
TOP	3 6	2	1 8	4 24	5 45	1 27	3,58	71 76



SORU-109: Bakım ve imalatta çalışanlar, kullanıcı bakımını düzenli ve etkin bir şekilde yapabilmektedir.

109	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	1	2	4,3	85
GA			1	4	4		3,3	67
TP	1	1		1	3	1	3,5	70
UB		1	1	1	2	5	3,9	78
DÇ	2	1	3	11	31	19	4,0	80
EÇ	1	3	1	1	5	3	3,3	66
TOP	4	6	6	19	46	31	3,8	77



109'ncu sorudaki ifadeye KK, BA, UB ve DÇ'ler % 78 ve üzerinde katılım belirtirken diğer kademelerdeki çalışanlar daha düşük katılımlar belirtmişlerdir.

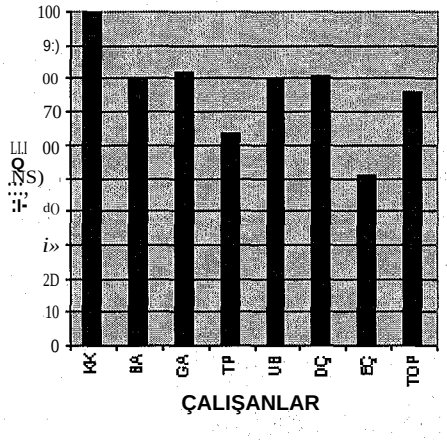
Bunun nedeni olarak kullanıcı bakımının neyi kapsadığının her kademede aynı şekilde algılanmaması ve GA, TP ve DÇ'lerin çalışanlardan nispeten uzak olmasında dolayı yapılan bakım faaliyetlerini takip etmemeleri gösterilebilir.

102'nci sorudaki ifadeye TP ve DÇ'ler dışındaki çalışanların % 80 ve üzerinde katılım belirtmesi yapılan işler sonucunda ortaya çıkan hataların neye mal olduğu hakkında bilinçli olunduğu şeklinde değerlendirilebilir.

TP ve EÇ'lerin bu konuda yürütülen sistematik çalışmalardan haberleri olmadığı.değerlendirilmektedir.

SORU-,102: ~er:~alı~an yap~~ğ~ ~atanın ~eye mal olduğunu ve sonuçlarından kımın etkileneceğini bılmektedır.

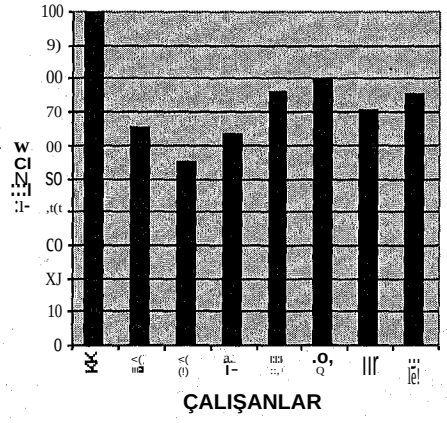
102	BOŞ	1	2	3	4	5	IORTI	%
KIŞ						1	5,0	100
BA				1				80
GA				1	~			82
TP	1	2			3	1	3,2	63
UB			1	2	3	4	4,0	80
DÇ	2	3	2	9	27	24	4,0	81
EÇ	1	2	5	3	3		2,5	51
TOP	4	7	8	16	44	33	3,8	76



112'nci sorudaki ifadeye katılım oranları incelendiğinde Kademe genelinde % 75 oranında bir katılım belirtilmiş olması maliyet belirleme çalışmalarının sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü fakat çalışmalara hız kazandırılması gerektiği görülebilmektedir.

SORU-112: Maliyet belirleme işlemleri sağlıklı bir şekilde yürütülmektedir.

112	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5& I1	üQ
BA			2		1	1	3~	
GA	1	2		5		1	2,8	55
TP	1	2		1	1	2	3,tl	§1- J
UB		1		3	2	4	3,8	76
DÇ	3		1	15	30	18	4,0	80
EÇ	11		11	6	4	12	3,51	71
TOP	6	5	4	30	38	29	3,8	75

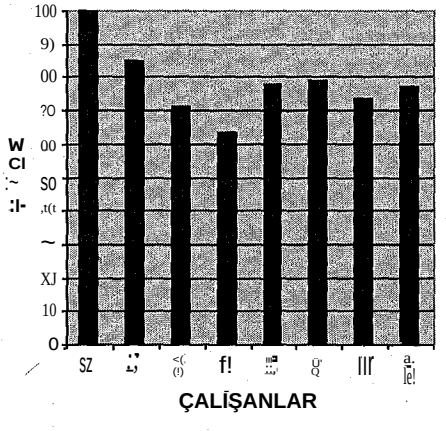


113'ncü sorudaki ifadenin gerçekleştirilmesi için Kademe genelinde ortak bir çaba sarfedildiği ve kademeler ara\ında fazla bir farklılık olmaksızın % 77 oranında tatmin sağlandığı belirtilmiştir.

'f,P 'nin bu ortalamanın altında kalması Kademedeki kısa görev süreleri nedeni ilt:tyapılan çalışmalardan tam olarak haberleri olmadığı değerlendirilmektedir.

SORU-113: Hurda, onarım ve yeniden işleme maliyetleri gibi hata maliyetlerini azaltıcı çalışmalar yapılmaktadır.

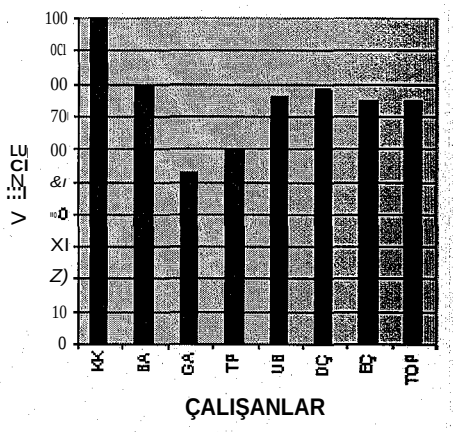
113	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA					3	1	4,3	85
GA		1		2	5	1	3,6	71
TP	1	1	1	1	2	1	3,2	63
UB			1	2	4	3	3,9	78
DÇ	2		5	13	28	19	3,9	79
EÇ	11		11	5	4	313,71		74
TOP	4	2	8	23	46	29	3,9	77



114'ncü sorudaki ifadeye genel katılım oranının % 75 olduğu ve **GA ile** TP'nin bu oranın % 22 - % 15 altında kaldığı verilen puanlardan anlaşılmaktadır.

SORU-114: Muayene (kontrol), test, deney ve kalibrasyon işlemlerine ilişkin değerlendirme maliyetlerini belirleyici ve azaltıcı çalışmalar yapılmaktadır.

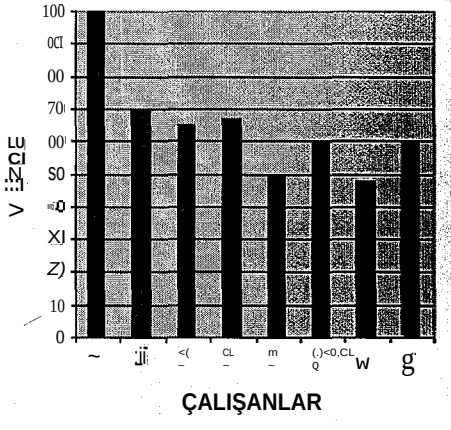
114	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA	1	1	3	2	2		2,6	53
TP	1	2		1	4		3,0	60
UB				3	6	1	3,8	76
DÇ	3	2	8	9	18	27	3,9	79
EÇ	3	1	1	1	5	3	3J	75
TOP	8	6	12	17	37	33	3,8	75



106'ncı sorudaki ifadede belirtilen teknik ve yöntemlerin Kademede **yeni** yeni kullanılmaya başlanmasının bir sonucu olarak ifadeye genel katılım oranı % **59** gibi orta bir değerde kalmıştır.

SORU-106: Veri toplama tabloları, histogramlar, kontrol diyagramları, dağılım diyagramları, pareto ve sebep-sonuç diyagramları gibi istatistiksel teknikler etkin olarak kullanılmaktadır.

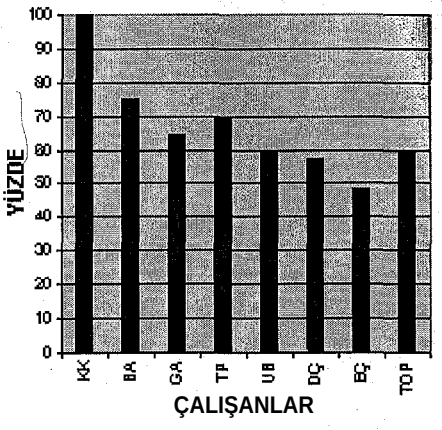
106	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTI	%
KK						1	5,0	100
BA				2	2		3,5	70
GA	1		3	1	3	1	3,3	65
TP	1	1	1		3	1	3,3	67
UB		3	1	5		1	2,5	50
DÇ	4	2	19	23	14	5	310	60
EÇ	2	4	4	2	2	1	2,4	48
TOP	8	10	28	33	24	10	3,0	59



107'nci sorudaki ifadeye verilen puanlar değerlendirildiğinde, basit fakat etkili olan sorun tespiti ve çözüm yöntemlerinden yeterince faydalanıldığı görülmektedir. Yönetim kademelerinde çalışanlar bu tekniklerhakkında bilgi sahibi olmakla birlikte genel bir eğitimden geçmemişlerdir.

SORU-107: Sorun tespitinde ve çözümünde beyin fırtınası, DemingDöngüsii ve "5N-1K" (Ne, Nerede, Neden, Nasıl, Ne zaman ve. Kim) sorgulama yöntemi kullanılmaktadır.

107	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA				1	3		3,8	75
GA			1	5	3		3,2	64
TP	1	1		1	3	1	3,5	70
UB		2	1	3	3	1	3,0	60
DÇ	8	6	15	23	10	5	2,9	58
EÇ	2	4	3	2	2	1	2,4	48
TOP	11	13	20	35	24	9	310	59



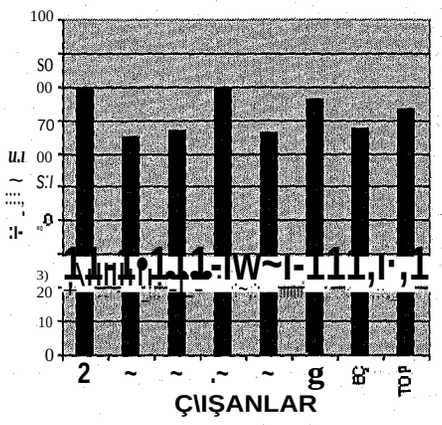
115'nci sorudaki ifadeye Kademe genelinde % 73 oranında katılım belirtilmesi kalite sisteminin periyodik değerlendirilmelerle sürekli .iyileştirme hedefine yönelmesinde sorunlar olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Bunun nedeni olarak Kademede kalite sistem değerlendirilmesini yapacak bir yapılanmanın bulunmaması gösterilebilir.

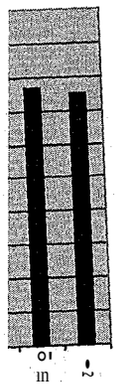
118'nci sorudaki ifadeye KK "Bu benim en önemli görevlerim arasında yer alıyor." diyerek tam katılım belirtirken TP'ler diğer Kademelerin sahip olduğu değerlere erişim hızının daha yüksek olması gerektiğini düşünerek diğer çalışanlara oranla daha düşük puanlar vermişlerdir.

Kademe genelinde % 78 oranında bu konunun başarılı olduğu belirtilmiştir.

SORU-115: Kalite sistemi değerlendirmelerinin (denetlenmesi) sonuçlarına göre b~r sonraki dönem çalışmaları daha bilinçli ve etkin hale gelmektedir.

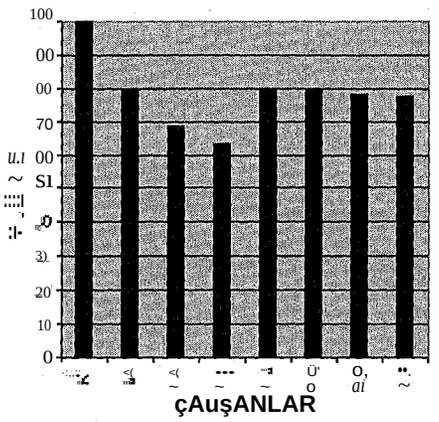
115	SOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK					1		4,0	80
BA			2		1	1	3,3	65
GA			2	2	5		3,3	67
TP	1		1		3	2	4,0	80
UB		2		2	5	1	3,3	66
DÇ	2	3	5	10	30	17	3,5	76
EÇ	1	1	1	4	6	1	3,4	68
TOP	4	6	11	18	51	22	3,7	73





SORU-118: Sektörümüzün lider işletmeleri değişik açılardan değerlendirilerek referans alınmakta ve onların sahip oldukları değerlere süratle erişilmektedir.

118	BOŞ	1	2	3	4	5	ORTA	%
KK						1	5,0	100
BA				1	2	1	4,0	80
GA			1	3	5		3,8	69
TP	1	1	1	1	2	1	3,2	63
UB				1	8	1	4,0	80
DÇ	5	2	2	15	21	22	4,0	79
EÇ	2		2		7	3	3,6	72
TOP	8	3	6	21	45	29	3,9	78

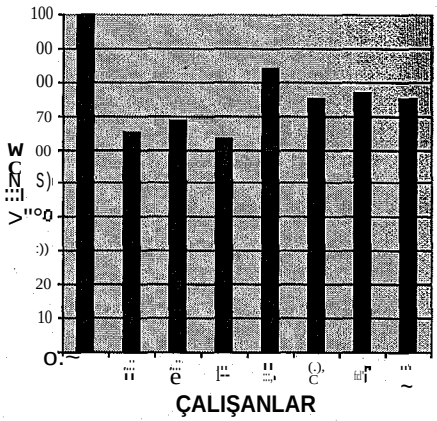


zasyon arın
ıştir, Genel
ortalamanın
K:oumu bi ır

Kademedeki çalışanlardan 117'nci sorudaki ifadeyi cevaplandırırken ankette yer alan hususların hepsini zihinlerinden geçirerek değerlendirmeleri ve diğer sorulardaki ifadelere gösterdikleri hassasiyet ve içtenlikle puan vermeleri istenmiştir.

SORU-117: Genel olarak işyerim çok iyi hatta mükemmeldir.

117	BOŞ	1	2	3	4	5	ORT	%
KK						1	5,0	100
BA			2		1	1	3,3	65
GA			1	3	5		3,4	69
DÇ	4	2	2	19	26	14	3,8	75
EÇ	2		3	1	3	5	3,8	11
TOPI	7	3	11	24	39	28	3,7	15



Verilen puanlar incelendiğinde TKY uygulayan organizasyonların birçoğunda kolay kolay görülmeyeceğine inanılan bir sonuç elde edilmiştir. Genel ortalama % 75 çıkarken UB, DÇ ve EÇ'lerin verdikleri puanların ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç başarılı bir TKY süreci için çok olumlu bir göstergedir.

III. SONUÇ VE ÖNERİLER

111.1. Sonuçlar

Uygulanan anket ve görüşme sorularının değerlendirilmesinden elde edilen bulgular özetle aşağıda verilmeye çalışil~~ştır.

111.1.1. Genel Kavramların Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Elde edilen bulgular genel olarak ele alındığında, Kademede tüm çalışanların kaliteyi önemli bir kavram olarak benimsemesi yönünde önemli mesafeler katedildiği görülmektedir.

Üretim sonucu hatalı ürünleri hatasız ol~lardan ayırma şeklinde yürütülmekte olan kalite kontrol faaliyetlerinin, büyük oranda üretim sürecinin içinde olduğu belirlenmiştir. Bu tespit halen uygulanmakta olan geleneksel kalite kontrol yaklaşımından, kalite güvence yaklaşımına kolay ve başarılı bir geçişin sağlanabileceğini göstermektedir.

Hatanın ortaya çıktığı yerde tespitin yapılabilir hale gelmesi halen uygulanmakta olan geleneksel kalite kontrol faaliyetlerinden kalite güvence uygulamasına kolay ve başarılı bir geçişin sağlanabileceğini göstermektedir.

Hataların yerinde tespiti ve bir sonraki işlemlere olan etkilerinin [illegible] konusundaki bütün bu olumlu göstergelere rağmen hataların önlenebilmesi yönünde sağlıklı bir analiz ve hata önleyici mühendislik çalışmalarının henüz arzu edilen seviyede olmadığı da tüm çalışanlar tarafından ifade edilmiştir.

İmalatı kolay ürün tasarım faaliyetleri iyi seviyede olmasına rağmen tasarım faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasındaki kopukluğu önleyici çalışmalara, tasarım bölümü çalışanlarının önem vermesi gerektiği değerlendirilmektedir.

111.1.2. Stratejik Kavramların Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Stratejik kavramların değerlendirilmesinden elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin kaliteye verdikleri önemi her platformda dile getirdikleri ve bunu tüm çalışanlara büyük ölçüde hissettirdikleri, fakat uygulamada ivedilik arz eden faaliyetler nedeniyle kaliteden az da olsa ödün verilmek<durumunda kalındığı görülmektedir.

Yöneticiler tarafından söylenenler ile yapılanların paralellik göstermesi başarılı bir TKY için olumlu bir göstergedir.

Politika ve hedeflerin kademe geneline yaygınlaşmasında az da olsa aksaklıklar olduğu görülmektedir

Yöneticilerin yönetsel bilgi düzeyinin kademeli olarak düşüş göstermesi kademe için olumsuz bir durum arz etmektedir.

Kademe hedeflerinin yeterince açık olarak belirtilip kademe çalışanları tarafından benimsenmesine rağmen GA ve TP'lerin hedeflere erişim algılamasının Kademe genelinden düşük olduğu görülmektedir.

111.1.3. Organizasyon Yapı Özelliklerinin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Kademenin TKY sistemini uygulamaya geçişle birlikte organizasyon yapısında herhangi bir değişikliğe gitmediği belirlenmiştir.

Yönetimin grup çalışmalarını desteklediği fakat KPT ve KÇ faaliyetlerinin yetersiz olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca grup çalışmalarına çoğunlukla BA ve GA'ların katıldıkları belirlenmiştir.

Kalite el kitabı ve kalite sistem standartlarının belirleneceği bir prosedürün bulunmaması sistem için büyük bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

Kalite güvencesinden sorumlu bölüm çalışanlarının kalite bilincine yönelik eğitimlerinin yetersiz olduğu değerlendirilmektedir.

Organizasyon yapısı bölümler ve faaliyetler arası ilişkileri kolaylaştırıcı bir yapıya ve dayanışmaya sahiptir.

İşe-göreve göre eleman temini ve görevlendirilmesinde öncelikle yapılacak işlerin özelliklerinin ve bu işi yapacak kişilerin sahip olmaları gereken niteliklerin belirlenmesi, belirlenmiş olanların da gözden geçirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kademede TKY ile birlikte "Z" tipi organizasyon yapısına geçişin bazı noksan hususlara rağmen başarılı bir şekilde sürdürüldüğü gözlenmiştir.

Kademede ihtisaslaşmaya karşı aşırı bir yöneliş ve işe gösterilen ilgide bütünsellikten uzaklaşma olduğu belirlenmiştir.

111.1.4.Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Kademenin KK, BA ve GA'lardan oluşan bir eğitim kurulu olmasına rağmen eğitim faaliyetlerini düzenleyen yazılı bir prosedür bulunmadığı belirlenmiştir.

Kademenin eğitim düzeyinin orta seviyede olduğu gözlenmektedir. Çalışanların % 40,6'sının ilkokul mezunu olması bir dezavantaj olarak değerlendirilmektedir.

KK. dışındaki yöneticilerin eğitimci rolünü üstlenme seviyesinin yükseltilebilmesi için olumsuz bir uygu değerlendirilmektedir.

Tablo - 22 incelendiğinde teknikhususlar hariç yönetim ve k çalışanların eğitim seviyesinin düşük olduğu belirlenmiştir. Kalite tekniklerinin, çalışanların işlerini her defasında doğru yapabilme dikkate alındığında tüm çalışanları kapsayacak kalite eğitimleri üz durulmalıdır.

Kademenin yıllık eğitim planının hazırlanarak büyük oranda uy duyurulduğu belirlenmiştir.

Kademe genelinde bilgilendirme sürecinin iyi olduğu ve çal öğrenmeye istekli oldukları belirlenmiştir. Eğitim faaliyetlerinin iyi sürdürüldüğü değerlendirilmektedir. Buna rağmen her seviyedeki çalış daha iyi yapabilmek için daha fazla ~ğitime ihtiyaç duyduğu belirle isteklilik hali çalışanların sürekli bir öğrenme süreci içinde oldukları değerlendirilebilir.

Kalite Güvence Bölümü olmamasına rağmen kaliteden sorumlu pe tarafından kalite raporlarının hazırlandığı ve belirli periyotlarla sun belirtilmiştir. Bu raporlar sayesinde geçmiş dönem hatalarının tespit edi Kademenin bir sonraki hedeflerinin önceliğinin belirlenebilmesi maksadıyla raporlar üzerinde önemle durulmalıdır.

Eğitim faaliyetlerine katılım ve fikir teatisi oranının iyi seviyede olması faaliyetin gönüllülük esasına göre yürütüldüğünü göstermektedir.

Kademenin öğrenen bir organizasyon yapısında olduğu ve sürekli bir iyileşme süreci yaşadığı her seviyedeki çalışan tarafından ifade edilmektedir. Başarılı bir TKY için çok önemli olan bu öğrenen organizasyon yapısı Kademenin bilgiye erişme ve onu kullanabilmesi için imkan yarattığı şeklinde değerlendirilmektedir.

111.1.5. Çalışanları Motive Edici Faal~ıetlerinin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Kademedeki çalışanların motivasyonunu direkt veya dolaylı olarak etkileyen bulgular genel olarak ele alındı~nda, Kademede kalitenin yaratıcısı ve kullanıcısı olan çalışanların büyük oranda kendilerini Kademenin önemli bir kaynağı ve değerli bir üyesi olarak gördükleri belirtilmiştir.

Çalışanları motive etmeye yönelik bazı yetersizliklere rağmen, işlerini isteyerek yapmaları ve Kademede çalışıyor olmaktan memnun olmaları başarılı bir TKY süreci için avantaj olarak değerlendirilmektedir.

Sağlıklı bir grup arkadaşlığının, çalışanın işinden ve yakın çevresinden kaynaklanan sorunlarını daha kolay çözmesine ve moralinin yüksek olmasına sağlayacağı katkılar dikkate alındığında Kademe genelinde iş dahili ve harici iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulması ve çalışanların kendilerini bir grubun üyesi olarak hissedebilmeleri bu avantajı destekleyecektir.

Kademede sağlanan sosyal hizmetler (kreş, spor, eğlence vb.), sağlık hizmetleri, yemek, çay, kahve vb. hizmetler ile ulaşım hizmetleri ve sosyal sigorta ile ilgili hizmetlerin arzu edilen seviyede olmadığı belirlenmiştir.

Spor faaliyetlerine sadece KK, GA ve BA'lar ile Kademede görev yapan Subay ve Astsubayların katıldığı, işçilerin bu aktivite dışında kaldığı belirlenmiştir.

Kademedeki çalışanlara hizmet veren hekimin sözleşmesi gereği öğlenci kadar çalışması nedeniyle öğleden sonraki sağlık sorunu ile iş kazalarında sıkıntı çekildiği tespit edilmiştir.

Yemekhanedeki fiziki düzen ve servis hizmetinin iyi olmaması nedeniyle çalışanlar sağlanan yemek hizmetinden yeterince memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

KK tarafından çalışafiların sosyal güvenlik sorunlarını iyileştirmek için yürütülen faaliyetlerde Kademe çalışanlarının tam olarak bilgileri olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanlar için önemli olan günlerin yöneticiler tarafından bilinerek uygun bir şekilde kutlanmadığı ifade edilmiştir.

Çalışanlar Kademede uygulanan ödül sisteminden memnun olduklarını belirtmekle birlikte ödüllendirmede süreç kadar sonuca da önem verildiğini belirtmişlerdir.

İlk kademedeki çalışanların sadece maddi kazanımlar için değil, yöneticil~. ve arkadaşlarının takdirini kazanmak için de çalıştığı tespit edilmiştir. Bu tespit{: çalışanların motivasyonunda maddi kazanımların da ötesinde takdir edilme ihtiyacının olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Genel olarak çalışanlarda Kademeye karşı çok yüksek oranda güven< duyulduğu fakat, çalışanların maddi kazanımlarının tatmin seviyesinin düşük olduğu belirlenmiştir.

111.1.6İletişim Sisteminin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Kademede sağlıklı bir iletişim sistemi bulunduğu ve kalite ile ilgili mesajların yönetim kademeleri ile ilk kademedeki çalışanlara zamanında ve uygun yöntemlerle iletilebildiği tespit edilmiştir.

Kalite odaklı eğitimlerde verilen mesajların kavram ve ifade birliği sağlandığı ve Kademede bu konuda ortak bir dil olduğu çalışanlarca ifade edilmiştir.

"Kalite Herkesin Görevidir" ifadesinin kalite kavramını sürekli olarak gündemde tutan ve hemen hemen herkes tarafından bilinen bir kalite sloganı olarak benimsendiği belirlenmiştir.

Kademedeki iletişim sistemine karşı genel bir memnuniyet olduğu, fakat TKY sürecinde başarının sağlanabilmesi için bu oranın tam katılım oranına olabildiğince yakın olması gerektiği değerlendirilmektedir.

İletişim etkinliğinin iyi seviyede olmasına rağmen her Kademedeki tüm çalışanlara aynı oranda yansıtılmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların KK ile iletişim kurması iyi seviyede olmakla birlikte bazı çalışanlar ifadeye 3 ve daha az puan vererek kendilerini çok rahat hissetmediklerini belirtmişlerdir.

Kademe genelinde çalışanlara isimleri ile hitap edilme oranının % 80 gibi yüksek sayılabilecek bir oranda çıkması etkin bir iletişimin varlığı olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda sıralanan bulgular dikkate alındığında Kademede her kişi ve birim ile rahatlıkla iletişim kurulabildiği ve her türlü sorunun dile getirildiği bir iletişim ortamının önemli ölçüde sağlanabildiği değerlendirilmektedir.

111.1.7. Müştert İlişkilerinin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Müşteri ilişkilerinin değerlendirilmesinden elde edilen bulgulara göre Kademede, müşteri kavramının büyük ölçüde yerleştiği ve önem kazandığı belirlenmiştir.

Kademe genelinde müşterilere sağlanan ürün ve hizmet kalitesinden büyük ölçüde memnuniyet duyulurken % 20 oranında bir kayıp söz konusudur. Bu durum, kaliteyi iyileştirme konusunda ileriye yönelik olarak alınacak stratejik kararlar ve bu kararların uygulanması için oldukça uygun bir zemin oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Müşteri memnuniyet oranının artırılmasında önemli bir TKY yaklaşımı olan "İşi en iyi yapan bilir" prensibine % 73'ün üzerinde katılım sağlanması da önemli mesafeler katedildiğini göstermektedir, İşi bizzat yapanların katkılarının artırılarak bu oranın yükseltilmesinin iç ve dış müşteri memnuniyet oranım da direkt etkileyeceği değerlendirilmektedir.

111.1.8.Tedarikçi İlişkilerinin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Kademenin ihtiyacı olan hammadde, {arı mamül ve mamüllerin temin edildiği tedarikçilerin değerlendirilmesinde kullanılan yazılı bir prosedür ve tedarikçilerle olan ilişkileri düzenleyen bir kurul olmadığı tespit edilmiştir.

Tedarikçilere Kademe tarafından herhangi bir eğitim verilmemekte ve denetlenmemektedir.

Tedarikçilerin değerlendirilmesinde dikkate alman faktörlerden ilk üçü önem derecesine göre fiyat, kalite ve teslim zamanıdır.

Kademeye malzeme temininde iki farklı yöntem uygulandığı ve Kademe dışında Güv.K.K'lığı Satınalma Komisyonu vasıtasıyla temin edilen malzemenin kalite denetiminde bazı sorunlar yaşa~dığı belirtilmiştir.

İç tedarik sisteminin zamanlamasındaki memnuniyet oranının arzu edilen seviyede olmadığı ve bu memnuniyetsizliğin KK ve BA'ların dikkatinden kaçtığı değerlendirilmektedir.

İç tedarikçilerden elde edilen mamül, yarı mamül ve hizmetlerin kalite seviyesinde Kademe genelinde % 25 oranında bir memnuniyetsizlik belirlenmiştir.

Yukarıda sıralanan bulgular dikkate alındığında oldukça başarılı bir yapı gözlenmekle birlikte mevcut sistemin geliştirilmeye ihtiyacı olduğu değerlendirilmektedir.

Bölümlerarası ilişkilerin oldukça iyi düzeyde olduğuna olan katılımın iç tedarik sisteminin geliştirilmesi için yapılacak faaliyetleri kolaylaştıracağı ve mevcut iyi ilişkilerin daha da artırılmasına paralel olarak iç tedarik zamanlaması ve kalitesinin de artacağı değerlendirilmektedir.

111.1.9.Yaratıcılık Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Yaratıcılık faaliyetlerinin değerlendirilmesinden elde edilen bulgular özetle aşağıda sıralanmıştır.

Kademedeki yöneticilerin çalışanların yaratıcı fikirlerini fark ederek daha fazla fikir üretilmesi için teşvik ettiği ve yeni fikirlerin uygulamaya konulmasının ardından yaşanan başarısızlıklara hoşgörülü davrandıkları tüm çalışanlarca ifade edilmiştir.

Kademedeki mevcut sistemi ve ürünleri iyileştirici fikirlerin üretilmesinde ve uygulanmasında işlerin yoğunluğu nedeniyle sıkıntı çekildiği ve bugüne kadar yürütülen faaliyetlerde% 25 oranında başarı sağlanabildiği belirlenmiştir.

Kademede çalışanların yaptıkları hatalara karşı şiddetli bir tepki gösterilmeyip yeni fikir ve uygulamalara fırsat yaratıcı bir yaklaşım sergilendiği tespit edilmiştir.

Mevcut ürünleri iyileştirmeyi içeren fikirlerin en kısa zamanda değerlendiriliyor olması sürekli iyileştirme sürecinin başarıyla yürütüldüğünün bir göstergesi olmasına rağmen tam katılım sağlanmadığı da görülmüştür.

İşi bizzat yapan D~'lerin yaratıcı iyi fikirler ürettiği ve bu fikirlerin KK tarafından fark edildiği belirlenmiştir.

Yöneticilerin her konuda çalışanların görüş ve önerilerini almak için çaba sarfettikleri ve çalışanların bu çabalardan % 75 oranında memnuniyet duyduklarını belirtmiş olmalarına rağmen Kademe genelinde değerlendirilmeyen önemli bir zihinsel performansın olduğu değerlendirilmektedir.

Kademenin bir fikir üretim fabrikası haline gelmesinin başarılı bir TKY sürecindeki yeri ve önemi dikkate alınarak mevcut bulguların irdelenerek bazı faaliyetlerin ve anlayışlarıp.değiştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

111.1.10.Yönetime Katılım Uygulamalarının Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Başarılı ve uzun vadeli bir TKY uygulamasının başlatılması için yapılması gerekenler gerçekleştirilmeden Kademede TKY uygulamasına başlandığı görülmüştür.

Kalite ile ilgili politika ve planların uygulanabilmesine imkan yaratan kalite kurullarından hiç biri Kademede bulunmamaktadır. Bu kurulların çalışmanın birinci bölümünde açıklanan görevleri KK başkanlığında BA'ların katılımı ile icra edilen planlı haftalık toplantılarla KK ve'BA'lar tarafından yürütülmeye çalışılmaktadır.

Kademede yönetime katılım yaklaşımlarından en çok bilinen KÇ ve Öneri Sisteminin uygulandığı gözlenmiştir.

Kademenin amaç ve politikalarının belirlenme sürecindeki fikir alışverişine orta kademe yöneticisi olan GA'lar ile ilk kademe yöneticisi olan UB'lerin arzu edilen seviyede katılmadığı, ayrıca TP'nin de bu sürecin dışında kaldığı tespit edilmiştir.

Çalışanların önerilerinin yönetim tarafından değerli bulunup uygulamaya konulması konusundaki memnuniyetsizliği başarılı bir TKY yüreci için olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Aynca bir yönetime katılım uygulaması olan öneri sistemine karşı çalışanlarca güven duyulmasına rağmen tam olarak iştirak edilmediği belirlenmiştir.

İlk kademedeki çalışanların yönetime katılımının yagınlaşması halinde yönetimin güç ve otorite kaybedeceği yönündeki yanlış yaklaşımın Kademede halen devam ettiği ifade edilmiştir. Çalışanlarda yönetime katılım uygulamalarının yöneticiler tarafından hoş karşılanmayacağı yönünde yanlış bir kanaat bulunduğu değerlendirilmektedir.

İşi bizzat yapan DÇ'lerin KPT ve KÇ gibi grup çalışmalarına gönüllü olarak katılmak istedikleri ifade edilmiştir. İşi bizzat yapan diğer çalışma grubu olan EÇ'lerde bu isteklilik biraz daha azdır.

111.1.11. Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinden Elde Edilen Bulgular

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesinden elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Kademede Kalite Güvence Bölümü olmaması nedeniyle yapılan işlerin kalite seviyesi hakkında geri besleme bilgilerinin sağlıklı olarak çalışanlara aktarılamadığı tespit edilmiştir.

Kademede oluşturulan kalite ekiplerine arzu edilen seviyede katılım olmadığı için çalışanların icra edilen faaliyetlere ilgilerinin düşük oldı~ğu belirlenmiştir.

KK, BA ve DÇ'ler hariç diğer çalışanlar KPT'larında sorunları bilen ve çözüm üretebilecek kişilerin görevlendirilmediğini belirtmişlerdir.

Her seviyedeki çalışanın Kademedeki ürünlerden oldukça memnun olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen hiç bir çalışma grubunun tam memnuniyet belirtmemesi genel olarak ürünlerde bir iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunun ifadesidir.

Ölçüm alet ve teçhizatının bakım ve kalibrasyonun düzenli olarak yapıldığı ve yapılan ölçümlerin sonucunda elde edilen verilerin hiç bir kayba uğratılmaksızın aynı veya benzer hataların tekrarını önlenmesinde kullanıldığı tespit edilmiştir.

Kademe genelinde standartların gerekli fakat yetersiz olduğu yönünde bir görüş birliği belirlenirken, standartların ve toleransların açık ve tam olarak belirlenip sürekli iyileştirilmesinde çalışma grupları arasında görüş ayrılığı olduğu belirlenmiştir.

Gerekli kaynakların sağlanmasında üst yönetim ile çalışanlar arasında % 20 oranında bir fark tespit edilmiştir.

Bakım bölümü tarafından yapılan planlı ve periyodik bakımların büyük oranda aksatılmadan yürütülebildiği çalışanlar tarafından ifade edilmiştir.

Kullanıcı bakımın etkin bir şekilde yapılmasına rağmen bir kısım çalışanın bunun farkında olmadığı görülmektedir.

Yapılan işler sonucunda ortaya çıkan hataların nelere mal olduğu konusunda çalışanların bilinç seviyesinin iyi olduğu tespit edilmiştir.

Kademe genelinde maliyet belirleme çalışmalarının sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü fakat çalışmalara hız kazandırılması gerektiği belirlenmiştir.

Çalışanların kendi faaliyetlerindeki hurda, onarım ve yeniden işleme kapsamındaki maliyetleri azaltıcı girişimlerde bulunduğu ve bu faaliyetlerden% 77 oranında başarı sağlandığı tespit edilmiştir.

Kademe genelinde muayene (kontrol), test, deney ve kalibrasyon işlemlerine ilişkin değerlendirme maliyetlerini belirleyici ve azaltıcı çalışmaların başarı ile yürütüldüğü tespit edilmiştir.

Veri toplama tabloları, histogramlar, kontrol diyagramları, dağılım diyagramları, pareto ve sebep sonuç diyagramları gibi istatistiklerin etkin olarak kullanılmadığı belirlenmiştir.

Sorun tespitinde ve çözümünde beyin fırtınası ve Deming döngüsü gibi sorgulama yöntemlerinden yeterince faydalanılmadığı belirlenmiştir.

Kademede kalite güvence bölümü olmaması nedeniyle kalite sistem değerlendirmelerinin sağlıklı bir şekilde yapılamadığı ve bunun sonucu olarak da bir sonraki dönem çalışmalarına yön verilmediği belirlenmiştir.

Lider Kademelerin değişik açılardan değerlendirilerek referans alındığı ve onların sahip olduğu değerlere süratle erişildiği belirlenmiştir.

Kademedeki ilk kademe yöneticisi olan UB'ler ile DÇ ve EÇ'lerin yönetim kademelerinin aksine iş yerlerini çok iyi buldukları belirlenmiştir.

111.2. Öneriler

Uygulanan anket ve görüşme sorularının değerlendirilmesinden elde edilen bulgular ışığında~ TKY sisteminin amacına uygun ve başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için aşağıda bazı öneriler geliştirilmiştir.

Bu öneriler Kademenin şu anki TKY uygulama seviyesinin mevcut durumu ile hiyerarşik yapıdaki algılama ve uygulama farklılıklarını içermektedir.

Önemli olan, bu önerilerin uygulanmasını müteakip belirli bir periyod sonrasında mevcut durumu yeniden analiz etmek, algılama ve uygulama farklılıklarını tespit ederek sürekli iyileştirme ve gelişme hedefi doğrultusunda gelecekteki faaliyet ve düzenlemeleri sürdürmektir. Bu yapıldığı taktirde TKY'nin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için Kademenin önündeki bir çok engelin kalkacağı değerlendirilmektedir.

111.2.1. Genel Kavramların Geliştirilmesi İçin Öneriler

Kademedeki TKY sürecinin daha iyiye yönelebilmesi için özellikle KK. ve BA'lar tarafından Kademenin geneline hitap edecek toplantılar düzenlenerek bu toplantılarda Kademenin genel prensipleri ve değerleri üzerinde önemle durulmalıdır. Bu yapıldığı takdirde Kademedeki çalışanların kalite ve ona bağlı kavramlara olan ilgi ve inancın artacağı değerlendirilmektedir.

Hata bulma aşamasından hata önlemeye geçişte zorunlu bir uygulama olan istatistiksel süreç kontrolü çalışmaları tüm çalışanlar tarafından yaygın bir şekilde kullanılır hale getirilmelidir.

Tasarım faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında kopukluk olmaması için tasarım bölümü çalışanları tarafından imalatı kolay ürün tasarım faaliyetlerine önem vermelidir.

KPT ve KÇ gibi gurup çalışmalarına öncelik verilerek, Kademedeki kronik sorunların giderilmesine ve tekrarların önlenmesine hız verilmelidir.

111.2.2.Stratejik Kavramların Geliştirilmesi İçin Öneriler

KK kalite toplantılarına bizzat katılarak kalite sistemi ve onunla ilgili kavramlar hakkında çalışanlara bilgi aktarmalı, bu konudaki hedef, politika ve önceliklerini her ortamda dile getirmelidir.

Yöneticiler çalışanlara kalite konusunda iyi kararlar verebileceklerine ilişkin olarak güvendiklerini söyleyerek faaliyetlere katılmalarını sağlamalıdır. Bu konuda yöneticilerle çalışanlar arasında oluşabilecek iletişim kopukluğu da süratle giderilmelidin

Kademede icra edilen faaliyetlerden ivedilik arz edenlerin üzerinde daha hassas durulmalı ve kalite önceliğinden asla taviz verilmemelidir.

Kademede yöneticilik görevini üstlenen ve üstlenecek olanların genel yönetim· esasları ve yönetim fonksiyonlarına ilişkin bir eğitimden geçirilmesi sağlanmalıdır.

Kalite politikasının lıer çalışana tam olarak ulaşması ve benimsenmesi için **KK ve kalite güvencesinden sorumlu** p~rsonel tarafından.yürütülen faaliyetlere önem **verilmelidir.**

Başarılı bir TKY sisteminin uygulanabilmesi için geleneksel kalite kontrol yaklaşımı üzerine kurulu olan organizasyon yapısı; kalite güvence yaklaşımına imkan verecek şekilde yeniden düzenlenmeli ve Kalite Güvence Bölümü oluşturulmalıdır.

Belirlenen hedeflere zamanında erişim yüzdesinin artırılabilmesi için tüm çalışanların katılımına açık planlar yapılmalı, bölümler ve çalışanlar arasındaki koordinasyon eksiklikleri giderilmelidir.

111.2.3.Organizasyon Yapısının Geliştirilmesi İçin Öneriler

TKY uygulamasında başarıya ulaşmak için Kademenin organizasyon yapısı birinci bölümde açıklanan (Bak I.2.7) yapıya dönüştürülmeli, K.Yür.K. oluşturulmalı ve Muayene Kontrol Bölüm Amirliği, Kalite Güvence Bölümü olarak yeniden teşkilatlandırılmalıdır.

Yönetimin grup çalışmalarına desteği sürmeli ve çalışmalara her kademedeki çalışanların katılımı teşvik edilmelidir.

Kalite el kitabı hazırlanmalı ve kalite sistem standartlarını belirleyen yazılı prosedürler oluşturulmalıdır.

K.Yür.K. ve Kalite Güvence Bölümü'nün oluşturulmasını müteakip personelin kalite bilincine yönelik eğitimlerine hız kazandırılmalıdır.

Kademedeki iletişim ve işbirliğini artırıcı faaliyetler üzerinde sürekli ve önemli bir şekilde durulmalıdır.

Herkesin işini her defasında doğru yapabilme oranını artırmak için işe-göreve göre eleman seçimi ve görevlendirilmesine önem verilmelidir.

"Z" tipi organizasyon yapısının bütün özellikleri Kademe genelinde uygulanmalıdır.

İş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamalarına Kademe genelinde önem verilerek "her çalışanın birden fazla iş yapabilir hale gelmesi" prensip edinilmeli ve çalışanların işe gösterdikleri ilginin bütünsel olması sağlanmalıdır.

111.2.4.Eğitim Faaliyetlerinin Geliştirilmesi İçin Öneriler

Başarılı bir TKY süreci için çalışanların yönetim ve kalite konusundaki kavram ve teknikler açısından eğitim almaları sağlanmalıdır. Bunun için de TKY bilgisi tam olan en az bir rehber Kademede görevlendirilmelidir.

Eğitim ihtiyaçlarının tam tespitine yönelik faaliyetlerin icrası, bu icrada kullanılacak personelin doğru seçimi ve zamanında eğitim görmesi sağlanmalıdır.

Kademe personelinin mesleki ve teknik yayınları düzenli ve sürekli olarak takip edebilmesi için imkan yaratılmalı, internet kullanımı yaygınlaştırılmalı ve teşvik edilmelidir.

Eğitim faaliyetlerini düzenleyen yazılı bir prosedür hazırlanmalıdır. **"Bildiğin her şeyi öğret"** ifadesi prensip edinilerek tüm yöneticilerin eğitimci rolünü üstlenmesi sağlanmalıdır.

111.2.5.Çalışanları Motive Edici Faaliyetlerin Geliştirilmesi İçin Öneriler

Kademedeki çalışanların kendilerini Kademenin önemli bir kaynağı olarak görme oranlarını artırmak maksadıyla özellikle yönetime katılmaları teşvik edilerek TKY sürecinde daha aktif rol almaları sağlanmalıdır.

Aktif bir TKY programını isteklendirmede önemli rol olan sosyal hizmetler, sağlık hizmetleri, spor, reğlence vb. hizmetler ile ulaşım ve sosyal sigorta ile ilgili hizmetler yöneticiler tarafından yeniden gözden geçirilmelidir.

Kademedeki spor aktiviteleri tüm çalışanları kapsayacak hale getirilmeli, spor alanları tahsis edilmeli ve bir program dahilinde bazı aktiviteler yapılmalıdır. Sağlık hizmetlerinde yaşanan sıkıntıları çözmek için tam gün görev yapacak bir hekimin görevlendirilmesi sağlanmalıdır.

Çalışanların TKY sürecinde aktif rol almalarında etken bir rolü olan sosyal güvenlik konusunda yürütülen iyileştirici çalışmalarla ilgili olarak çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Bu hususların bazı yasa değişiklik teklifleri ile yasa değişikliklerini gerektirmesi çalışanların kulaktan dolma bilgilerle bazı endişelere kapılmasına neden olabilir. Bu endişelerin aşılması için bu konudaki çalışmalar hakkındaki """"bilgilendirme yetkili kişiler tarafından uygun yöntemlerle yapılmalıdır.

Yemek, çay ve kahve hizmetleri çalışanların fikirlerinden istifade edilerek iyileştirilmeli ve çalışanların bu hizmetlerden duydukları tatmin oranları artırılmalıdır.

Ulaşım hizmetlerinden tatmin oranını yükseltmek maksadıyla özellikle Kademeden uzak olan noktalara daha konforlu, ısıtma-soğutma ve havalandırması iyi servis araçları tahsis edilmelidir.

Çalışanların ödül sisteminden duydukları memnuniyet oranını daha da artırabilmek için bir ödül prosedürü hazırlanarak, neleri başarmanın karşılığında nasıl bir değerlendirme yapılacağı ve bunu yapma sorumluluğunun kimde olduğu ve değerlendirme kriterlerinin neler olduğu açıkça belirlenerek çalışanlara duyurulmalıdır. Ödüllendirmede ödül verilecek faaliyetin sonuçlarını şekillendirenler

ile süreçte yer alanların performanslarına dikkat edilmeli ve değerlendirmede hassas davranılmalıdır.

Çalışanların motivasyonunu sürekli yüksek tutmak için takdir edilme arzuları hiçbir zaman unutulmamalı, başarıları her ortamda takdir edilmelidir.

Çalışanların motivasyonunu artırmak, kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak ve Kademede çalışıyor olmaktan memnuniyet duyma oranlarım yükseltmek için çalışanlar için önemli olan günler yöneticiler tarafından hatırlanarak uygun bir şekilde kutlanmalıdır.

Çalışanların maddi kazanımlarını artırarak Kademeye olan güvenlerini pekiştirmek için yöneticiler tarafından üst komutanlığa ücret politikasının çalışanlar lehine iyileştirilmesi yönünde teklifler yapılmalıdır.

111.2.6. İletişim Sisteminin Geliştirilmesi İçin Öneriler

İletişim kalitesini artırmaya yönelik hedefler belirlenmeli ve hazırlanacak olan kalite el kitabında bu hususa yer verilmelidir.

TKY sürecinde başarının sağlanabilmesi için iletişim sistemindeki yetersizlikler analiz edilerek giderilmelidir.

Kademedeki yatay ve dikey bilgi akışının tüm çalışanlara ulaşmasını sağlayacak tedbirler alınmalıdır.

Çalışanların KK ile iletişim kurma oranını yükseltebilmek maksadıyla KK çalışanlar arasına daha sık girerek onlara iletişim imkanı yaratmalıdır.

İç müşteri tatmin oranını artırabilmek için BA ve GA'lar çalışanlar hakkında daha çok bilgi edinme ve onlara isimleriyle hitap etme yönünde çaba sarfetmelidir.

İletişim etkinliğini artırmak için /ademe içerisinde bir telsiz çevrimi kurulmalıdır.

111.2. 7. Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi İçin Öneriler

Müşteri istek ve şikayetleri düzenli bir kayıt sistemi ile tespit edilmeli ve problem çözme tekniklerinin tamamı kullanılarak ileriye yönelik çözümler üretilerek uygulanmalıdır.

Mal ve hizmetlerdeki kaliteyi artırmak için her kademedeki çalışanın görüşü alınarak stratejik kavramlar oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

İç ve dış müşteri memnuniyet oranını artırmak için işi bizzat yapan personelin görüşleri üzerinde daha ayrıntılı çalışılmalıdır. Bu çalışmalar sırasında iç ve dış müşteriler tanımlanmalı, ihtiyaçları çok yönlü olarak değerlendirilmeli ve bu ilıt,iyaçlann halihazırda uygulanmakta olan yöntemlerle karşılanabilme seviyeleri ölçülmelidir.

111.2.8. Tedarikçi İlişkilerinin Geliştirilmesi İçin Öneriler

Tedarikçilerin değerlendirilmesinde kullanılacak yazılı bir prosedür hazırlanmalı ve te~arikçiler yerinde ziyaret edilerek denetlemelidir.

Tedarikçilerle ilişkileri düzenleyen bir kurul oluşturulmalı ve tedarikçilere ihitiyaç olarak tespit edilecek konularda eğitim verilmelidir.

Kritik tedarikçi sayısı belirlenerek bunlarla sözleşme imzalanmalıdır. Tedarikçilerle olan ilişkilerin düzenlenmesini müteakip temin edilen hammade, yan mamül ve mamüllerin Kademeye kabulündeki yönteme esneklik kazandırılarak zaman ve işgücü kaybı önlenmelidir.

Tedarikçilerin değerlendirilmesinde kalitenin fiyatın önüne geçmesini sağlayacak tedbirler alınmalıdır.

İhtiyaç duyulan malzemenin temin esasları yeniden gözden geçirilmeli ve kalite denetimini artırıcı tedbirler alınmalıdır. İhtiyaç duyulan hertürlü malzemenin Kademe tarafından temini hususunda yasal mevzuat değişikliğine gidilmeli, kalite denetimlerini artırmak için bu yapılıncaya kadar en azından Satınalma Komisyon Başkanlığı'na verilen teknik üye sayısı artırılmalıdır.

Üretim sürecinin zarar görmemesi maksadıyla iç tedarikçilerin mamül, yarı mamül ve hizmetleri tam zamanında ve kaliteli olarak sağlamasına yönelik olarak KPT ve KÇ oluşturularak çözüm önerileri üretilmelidir.

TKY sürecindeki hedeflere zamanında ve tam olarak ulaşmak için iç tedarikçilerden elde edilen mamül, yarı mamül ve hizmetlerin kalite seviyesini artırıcı tedbirler alınmalıdır.

Başarılı bir TKY süreci için çalışmaların iç tedarikçi durumundaki bölüm ve çalışanlar ile ilişkileri geliştirilerek sürekli işbirliği yapmaları sağlanmalıdır. Bu sayede iç tedarik zamanlaması ve kalitesi de artırılmış olacaktır.

111.2.9.Yaratıcılık Faaliyetlerinin Geliştirilmesi İçin Öneriler

Sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için çalışanların yaratıcı fikirler üretmesine imkan tanınmalı, bu fikirlere hoşgörü ile yaklaşılmalı ve iyileştirmeye yönelik fikirler süratle uygulanmalıdır.

Üst yöneticiler tarafından Kademedeki herkesin yaratıcı olabileceği ve Kademenin yararına iyi fikirler üretebileceği her ortamda çalışanlara telkin edilerek sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılmaları teşvik edilmelidir.

Çalışanlara yaptıkları işin daha verimli, kaliteli, kolay ve ucuza nasıl yapılabileceğini en iyi kendilerinin değerlendirebileceği ve en iyi fikirleri üretebileceği yönünde eğitimler verilerek Kademe genelindeki atıl zihinsel performansın KPT ve KÇ'leri vasıtasıyla sürekli iyileştirme sürecine katılması sağlanmalıdır.

İşi bizzat yapan DÇ'lerde daha iyi seviyede olan yaratıcılık bireysellikten çıkartılıp, Kademenin geneline yayılmış grup faaliyetlerine dönüştürülmelidir.

111.2.10. Yönetime Katılım Uygulamalarının Geliştirilmesi İçin Öneriler

Başarılı ve uzun vadeli bir TKY süreci için çalışmanın birinci bölümünde açıklanan (Bak I.2. 7) adımlar atılarak kalite ile ilgili politika ve planların uygulanmasına imkan yaratıcı kalite kurulları oluşturulmalıdır. Bu kurullarda sadece yöneticilerin değil ilk kademedeki çalışanların da görev alması sağlanarak yönetime k~}ılımlarıteşvik edilmelidir.

Kalite politikalarının oluşturulması ve hedeflerin belirlenmesi gibi üst düzeydeki kararlara her seviyedeki yönetici ve çalışanların katılması sağlanmalıdır. Bu kararlar alınırken çalışanlara sık sık konuşma hakkı. tanınmalı ve fikirleri değerlendirilmelidir.

Yönetime katılım uygulamalarından biri olan Öneri Sisteminin uygulanma esasları tüm çalışanlara daha iyi anlatılarak bu yolla fikirleri alınmalı ve değerlendirilmelidir.

Çalışanların KPT ve KÇ gibi grup çalışmalarına olan isteklilikleri yönetim tarafındaJ~~kkate alınarak grup çalışması faaliyetleri artırılmalıdır.

Yönetime katılımı artıracak ve. destekleyecek uygulamalara daha fazla yer verilerek ilk kademedeki çalışanlara yönetime katılımın yaygınlaşması halinde

yönetimin güç ve otorite kaybetmek yerine katılımcı yönetim sayesinde daha da güç kazanacağı açıklanmalı ve bu uygulamaların sağlayacağı kazanımlar sürekli olarak tüm çalışanlara anlatılmalıdır.

111.2.11.Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Geliştirilmesi İçin Öneriler

Gelecek dönemlerdeki sürekli iyileştirme faaliyetleri için mevcut kalite seviyesi çok iyi irdelenmeli ve nelerin hangi öncelikle yapılacağı belirlenmelidir. Bunu yapabilmek için de ilk önce bu faaliyeti yürütecek Kalite Güvence Bölümü oluşturulmalıdır.

Çalışanların yönetime katılmaları ve kalite ekiplerinde yer almaları teşvik edilerek icra edilen faaliyetlere ilgilerinin artması sağlanmalıdır.

KPT'larında sorunları bilen ve çözüm üretebilecek kişiler görevlendirilerek çalışanların bu takımlara olan güveni kazanılmalıdır.

Sürekli iyileştirme faaliyetleri kapsamında ürün iyileştirme faaliyetlerine çalışanların görüşleri de alınarak hiç ara verilmeden devam edilmelidir.

Sürecin mevcut durumunun belirlenmesi ve kontrol altına alınabilmesi için ölçüm alet ve teçhizatının bakım ve kalibrasyonuna düzenli olarak devam edilmelidir.

Kademede uygulanan standart ve toleranslar açık ve tam olarak belirlenmeli ve sürekli iyileştirilmelidir.

Çalışanların genel performans ve iş kalitesini artırarak, karşılaştıkları durumlarda tereddütsüz karar verebilmelerini sağlamak maksadıyla standart ve toleranslar açık ve tam olarak belirlenerek, ihtiyaç duyulduğunda iyileştirilmelidir.

Bunun için standart ve tolerans oluşturma ve çalıştırma görevini üstlenen sürekli ekiplerin kurulması uygun olabilir.

Kalitede sürekli iyileştirme yapabilmek için gerekli kaynaklar (zaman, eğitim, para) sağlanarak çalışanların hizmetine sunulmalıdır.

Herkesin işini her defasında doğru yapabilmesi için gerekli şartlar her seviyedeki çalışan için sağlanmalıdır.

Planlı ve periyodik bakımların aksatılmadan yürütülmesi ve çalışanların bu konudaki memnuniyet seviyesinin yükseltilmesi maksadıyla Toplam Verimli Bakım (TVB) prensibini içeren eğitimler alınarak Kademede TVB uygulamalarına başlanmalıdır.

Başarılı bir TKY sürecinin temel taşlarından birinin de TVB olduğu ve bunun en önemli kısmını kullanıcıların bizzat yaptıkları bakımların oluşturduğu dikkate Jtlınarak kullanıcı bakımının amacı, neleri kapsadığı, nasıl ve hangi sıklıklarla yapılması gerektiği konularını içeren eğitimler planlanarak tüm çalışanlara verilmelidir.

18

Kademede yapılan işlerin ve ortaya çıkan hataların maliyet ve diğer direkt veya endirekt olumsuz etkilerinin değerlendirilmesi konusunda sistematik çalışmalara devam edilmelidir.

Sağlıklı bir maliyet belirleme çalışmalarına hız verilerek, ilgili kişilerin yaptıklad işlerin maliyetleri hakkında bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.

Hurda, onarım ve yeniden işleme gibi hata maliyetlerini azaltmak için beyin fırtınası, pareto diyagramı, kontrol diyagramı, sebep-sonuç diyagramı gibi sorun tespiti, çözümü ve süreç kontrolünde kullanılan yöntemlerin tüm çalışanların kullanabileceği şekilde öğretilmesi sağlanmalıdır.

Muayene (kontrol), test, deney ve kalibrasyon işlemlerine ilişkin değerlendirme maliyetlerini belirleyici ve azaltıcı çalışmalara devam edilmeli ve sonuçlarından tüm çalışanlar haberdar edilmelidir.

İstatistiksel tekniklerin tüm çalışanlar tarafından etkin olarak kullanılması sağlanmalıdır.

Sorun tespiti ve çözüm teknikleri konusunda tüm çalışanlar genel bir eğitimden geçirilerek bu teknikleri öğrenmesi ve sorunların sorgulanarak çözümler üretilmesi sağlanmalıdır.

Kalite sistem değerlendirmeleri belirli periyotlarla yapılarak sürekli iyileştirme hedefi doğrultusunda bir sonraki dönem çalışmalarına yön verilmelidir.

Çalışmanın giriş bölümünde de vurgulandığı gibi Güv.K.K.'nda TKY sisteminin uygulanmasındaki amaç; sürekli iyileştirme ve gelişme sağlayarak ilave kaynağa ihtiyaç duymadan, mevcut kadro ve teşkilat yapısı içerisinde yönetim k:'\itesini artırmak, faaliyetlerde verimliliği artırarak kaynak tasarrufu sağlamak, personelin kendisini sistemin bir parçası olarak görmesini ve yaptığı işi benimsemesini sağlamak, ast kademelerin potansiyel yaratıcılıklarından yararlanmak, her türlü hizmetin kalitesini artırarak personeli tatmin etmek, moral ve motivasyonu geliştirmektir.

Eylül 2000 tarihinde TKY uygulamasına başlanan Ord.IV.Kad.K.lığında TKY'nin amacına uygun ve başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için yönetici ve çalışanlar tarfından yukarıda geliştirilen önerilerin i1ygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AKIN, Marsap. (1996). *Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarı* Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı 2.B. Ankara: MPM Yayınları.

MIN, Besim, V. EROL ve C.ÇETİN. (1998). TKY ve ISO 9000 KaJHe. Ge Sistemi. İstanbul: Beta Basım Yayın.

AKŞİT, Cihangir. (1998). TSK'lerinde Toplam Kalite Yönetimi Uy, gul Ankara: Genelkurmay Basımevi.

AKŞİT, Cihangir. (1999). TSK'lerinde Toplam Kalite Yönetimi Uy gul Ankara: Genelkurmay Basımevi.

APTIK, Yılmaz. (1993). *Küçük ve Orta Ölçe/d{İşletmelerde Kalite Ge Uygulamaları Üzerine.* Önce Kalite Dergisi, Yıl,;~S·rİstanbul: Kalder Yayı

BOZKURT, Rıdvan. (1992). *ISO 9000 ve Belgtrll!Jl/ipne.* Verimlilik Dergi Sayı. Ankara: MPM Yayınları.

BOZKURT, Rıdvan. (1994). *Toplam Kalite Kontrolü.* **Önce Kalite Dergi** 6. İstanbul: Kalder Yayınları.

BOZKURT, Rıdvan ve A. ODAMAN. **(1999). ISO 9000 Kalite Ge** Sistemleri. Ankara: MPM Yayınları, No: 549.

BOZKURT, Rıdvan ve C. EŞİT. **(2002). Kalite** Çemberleri. Ankara Yayınları No:662

BOZKURT, Rıdvan. (2003). Kalite İyileştirme **Araç ve Yöntemleri İst** Teknikler. Ankara: MPM Yayınlan **No.630**

DEMİNG, W. Edwards (1996). **Krizden Çıkış.** İstanbul: Arçelik A.Ş. Yay

DİNÇER, Ömer. (1996). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dz.K.K. (2001). Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri. İstanbul: Dz. İk. Grp.K.lığı Basımevi Müdürlüğü.

EFİL, İsmail. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

EFiL, İsmail. (1999a). Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

ENSARİ, Hoşcan. (2002). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ERSUN, Semih. (1994). *Kalite Üstadları.* Önce Kalite Dergisi, Yıl 2, 7. İstanbul: Kalder'Yayınları.

Genelkurmay Başkanlığı. (1997-1998-1999). Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Direktifi (Direktif No: 1-2-3)

Güv.K.K. (2000). TfoJıam Kalite Yönetimi Eğitim Broşürü. Boğazköy.

Güv.K.K. (2000a). Toplam Kalite Yönetimi Anketi. Boğazköy.

Güv.K.K. (2003). KKTC Güvenlik Kuvvetleri Komutanlığı. Ankara: Ankara Ofset

ISHIKAWA, Kaoru. (1995). Toplam Kalite Kontrol. İstanbul: Kalder Yayınları No:7.

SOYLU, Kaan ve başka. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü. İstanbul: Beyan Yayınları.

K.K. Genel Plan ve Prensipler Başkanlığı Bilgi Toplama ve Y.a
(1998). Bülten No:91.

KAVRAKOGLU, İbrahim. (1992). *Toplam Kalitenin Temelleri.*
Dergisi, Yıl 1, 1. İstanbul: Kalder Yayınları

KAVRAKOGLU, İbrahim. (1996). Kalite Güvence ve ISO 9000. İst
Yayınları.

KAVRAKOGLU, İbrahim. (1996a). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul:
Yayınları.

KOVANCI, Ahmet. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? İst
Sistem Yayıncılık.

MSB. (1995). NATO Kalite Güvencesi Genel Rehberi (AQAP 100), Ankara:
Müttefik Kalite Güvence Yayınları.

MSB. (1998). Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Harita Genel Komutanlığı
Basımevi

MSB Kalite Yönetim Daire Başkanlığı. (2003). AQAP-ISO Kalite Güvence
Sistemi Eğitim Notları, Ankara.

MSB Kalite Yönetim Daire Başkanlığı. (2003a). Kalite Kavramının Tarihsel
Gelişimi Eğitim Notları, Ankara.

MSB Kalite Yönetim Daire Başkanlığı. (2003b). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi
Eğitim Notları, Ankara.

Ord. IV. Kad. K.lığı. (2003). 2002-2003 Yılı Faaliyet Sonuç Raporu.

ÖZEVREN, Mina. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

PEKDEMİR., Işıl. (1989). İşletmelerde Kalite Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın.

PEKER, Ömer. (1993). *Toplam Kalite Yönetimi ve /ISO 9000 Standart/an.* Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı. Ankara: MPM Yayınlan.

PİŞKİNOGLU, Nurettin. (1999). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. Ankara: MPM Yayınlan No:620.

STEBBING, Lionel. (1993). *Uygun Bir Kalite Güvencesi Sisteminin Oluşturulması ve Geliştirilmesi.* Verimlilik Dergisi, 2. Ankara: MPM Yayınlan.

ŞİMŞEK, M. Şerif. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ŞİVANCI, Mete. (1992). *Toplam Kalite Yönetiminin Temel Ögeleri.* Önce Kalite Dergisi, Yıl 2, 5. İstanbul: KalderYayınları.

TSE. (2000). ISO 9000/TS 6000 Serisi Standartlar, Ankara: TSE

Türk Dil Kurumu. (1998). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi

TÜRKMEN, İsmail. (1995). *Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamadaki Başarıyı Engelleyen Faktörler.* Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı. Ankara: MPM Yayınları.

YAYLA, Nedret. (1992). *KAİZEN,* Önce Kalite Dergisi, Yıl 1,2. İstanbul: Kalder Yayınlan.

YENERSOY, Gönül. (1997). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Rota Yayınları.

EK-1

YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPI ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET

PERSONEL KODU: ……

(Personel Kodu olarak Kademe Komutanı-KK, Ana Bölüm Amirleri-BA, Grup/Kısım Amirleri-GA, Üst Düzey Teknik Personel-TP, Ustabaşları-UB, İşçi/Operatör Statüsünde Çalışanlar-DÇ, İkmal, Bakım ve İmalatta Direkt Çalışmayanlar-EÇ kodunu kullanacaktır.)

DİKKAT!

İŞYERİNİZDEKİ GERÇEK DURUMU DİKKATE ALARAK AŞAGIDAKİ İFADELERİ 1-5 PUAN ARALIGINDA DEGERLENDİRİNİZ. BİRE YAKLAŞTIKÇA BELİRTİLEN İFADEYE KATILMADIGINIZI, BEŞE YAKLAŞTIKÇA DA TAMAMEN KATILDIGINIZI İFADE ETMİŞ OLACAKSINIZ.

(1-HİÇ KATILMIYORUM, 2-KATILMIYORUM, 3-NE KATILIYORUM NE !KATILMIYORUM, KARARSIZIM, 4-KATILIYORUM, 5-ÇOK KATILIYORUM)

HİÇBİR FİKRİNİZ OLMADIGI İFADENİN KARŞILIGINI BOŞ BIRAKINIZ.

NO		1	2	3	4	5
1	Kalite önemli bir kavramdır.					
2	İşyerimin kalite politikasını biliyorum.					
3	Kalite politikasının her çalışana ulaşması ve benimsetilmesi sağlanmaktadır.					
4	Kalite kontrol faaliyetleri üretim sonrasında değil üretim sürecinin içinde (üretim devam ederken) gerçekleştirilmektedir.					
5	Kalite, müşterilerin ihtiyaç ve mantıklı beklentilerinin tam ve sürekli olarak en ekonomik şekilde karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır.					
6	Kalite politikasının oluşturulması ve hedeflerinin belirlenmesi gibi üst düzeydeki kararlara her seviyedeki yöneticiler ve ilk kademedeki çalışanlar katılabilmektedir.					
7	Kalite hedeflerinin belirlenmesinde en etkili unsurlar; müşterilerden ve labarotuvar testlerinden elde edilen bilgilerdir.					
8	Öncelikli hedefimiz, dünya standartlarında kalite seviyesine sahip mal ve hizmet üretmektir.					
9	Belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.					

NO		1	2	3	4	5
10	Mevcut kalite sisteminin ve hedeflerinin tanıtıldığı toplantılara Kademe Komutanı bizzat katılarak kısa bir konuşma yapmakta ve kalite iyileştirme çalışmalarının sürekliliği, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, yeni ürünler ve yatırımlar hakkında bilgi vermektedir.					
11	Kademe Komutanı ve Ana Bölüm Amirleri her yerde kaliteye birinci önceliği verdiklerini ve her çalışan için ilk hedef haline getirmelerini söylemektedirler.					
12	Kademe Komutanı ve Ana Bölüm Amirleri kaliteye birinci önceliği verdiklerini ve her çalışan için ilk hedef haline getirmelerini söylemelerine rağmen uygulamada kalitenin dışındaki hususlara (ivedilik, ucuzluk gibi) öncelik verilmektedir.					
13	Yöneticiler, çalışanlara kalite konusunda iyi kararlar verebileceklerine ilişkin olarak güvendiklerini söylemektedirler.					
14	Yöneticiler çalışanlara kalite konusunda iyi kararlar verebileceğine ilişkin olarak güvendiklerini söylemekte ve bunu davranışları ile hissettirmektedirler.					
15	Çalışanlar, faaliyetleri ve süreçleri anlamak için yoğun bir ilgi göstermektedir.					
16	Yöneticiler, kaliteyi sürekli iyileştirici faaliyetler ve süreçlerle ilgilenmektedir.					
17	Yöneticiler, yöneticilik için gereken niteliklere yeterince sahiptir.					
18	Yöneticiler sorumluluk sahalarının çalışma koşullarını iyileştirmek için çalışmaktan daha çok üstlerine hoş görünerek daha iyi bir pozisyona erişmek için çaba sarf etmektedirler.					
19	Sorunlara ilişkin olarak gereken hassasiyet gösterilmemesine rağmen "biz her şeyi hallederiz" tutumu sergilenmektedir.					
20	İç ve dış müşterilerimize sağladığımız mal ve hizmetin kalitesinden memnunum.					
21	Mal ve hizmetlerimizin teknik özellik ve fonksiyonlarının emsal Kademelerden daha iyi olduğuna inanıyorum.					
22	Müşteri istek ve/veya şikayetlerinin giderilmesine ilişkin olarak, işi bizzat yapanlardan (ilk kademedeki çalışanlardan) fikir alınmaktadır.					
23	İç tedarikçilerimizden elde ettiğimiz mamül, yan mamül ve hizmetler tam zamanında sağlanmaktadır.					
24	İç tedarikçilerimizden elde ettiğimiz mamül, yarı mamül ve hizmetler oldukça kaliteli bir şekilde sağlanmaktadır.					
25	İç tedarikçilerimiz durumundaki bölüm ve çalışanlar ile iyi ilişkiler içindeyiz.					

4	5

NO		1	2	3	4	5
26	İç tedarikçilerimiz durumundaki bölüm ve çalışanlar ile pek çok konuda sürekli bir işbirliğimiz ~öf_kQnusudur.					
27	Organizasyon yapımız bölümler ve faaliyetler arası ilişkileri kolaylc:1ştıncşekilde oluştuı-ı.ılml!Ş_tur.					
28	Çalışanlar işletmemizin en önemli kaynağı; olarak görülmektedir.					
29	Kalite sistemimiz hata önlemekten ziyade hata bulmaya yöne].ik!ir._ _ _ _ _ _ _ cc					
30	Görev tanımları ve çalışma talimatları, yeterlidir ve ihtiyaca göre sürekli güncelleştirilmektedir.					
31	İşe-göreve göre eleman temininde .ve görevlendirilmesinde son derece başarılı olunmaktadır.					
32	İşyerimden, kendi isteğimle ayrılmak istemediğim sürece emeklilik hakkımı elde edene kadar çalışacağıma inanıyorum.					
33	İşyerimde, bireysellikten daha çok, ortak (kollektif) karar alma yönt~mi uygulanmaktadır.					
34	İşyerimde, personelin değerlendirilmesi ve terfi ettirilme hızı yüksektir.					
35	İşyerimde, ihtisaslaşmaya karşı aşın bir yöneliş (her _2_agşanıg hlrjşt_e uzmanlaşması gibi) vardır.					
36	İşyerimde, tamamen açık ve hissettirilen bir denetim sistemi uygulanmaktadır.					
37	İşyerimde bir işi yapmanın sorumluluğu tamamen işi yapan kişiye verilmiş olup herkes kendi işini kendisi kontrol etmekle görevlidir.					
38	Çalışanların yaptıkları işe gösterdikleri ilgi, bütünsel olup en azından bir önceki ve bir sonraki iş ilişkilerini de ka11s~~k!_adır.					
39	İşyerimde bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini tamamen rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.					
40	Yıllık eğitim planı hazırlanmakta ve ilgili kişiler haberdar edilmektedir.					
41	İşimi kaliteli yapabilmek ve geliştirebilmek için teknik bilgi seviyemi yeterli görüyorum.					
42	Eğitimler ihtiyacımız olan en uygun zamanda verilmektedir.					
43	Bana verilen eğitimleri, benden önce alması gereken herkesin aldığına inanıyorum.					
44	Şirket içi ve görev başında verilen eğitimlerde aklıma gelen herhangi bir fikir ve sorıuyu rahatlıkla sorabileceğim katılımcı bir ortam yaratılmaktadır.					
45	Eğitim dokümanlarının hazırlanmasında ve geliştirilmesinde konu ile ilgili kişilerin görüşleri çalışanın katkısı sağlanmaktadır.					

NO		1	2	3	4	S
46	Verilen/alınan eğitimler değerlendirilerek sonuçlan yorumlanmakta ve ilgililere rapor edilmektedir.					
47	Kalite ile ilgili kavram ve teknikler açısında eğitim seviyemiz yeterlidir.					
48	Kalite odaklı eğitimlerin katılımcılara kazandırdığı en önemli husus herkesin aynı dili konuşmasıdır.					
49	Belirli periyotlarla sunulan'Kalite Güvence bölüm raporunun incelenmesi kalite bilincüiin yaygınlaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.					
50	Kalite bilincinin yaygınlaştırılması için bölüm yöneticileri, aylık/üç aylık/altı aylık/ yıllık hata analizlerini tüm çalışanlar ile tartışmaktadır.					
51	Kendimi Ord.IV'ncü Kademe Komutanlığı'nm değerli bir üyesi hissediyorum.					
52	Ord.IV ncü Kademe Komutanlığı'nda çalışıyor olmaktan memnunum.					
53	İşimi isteyerek yapıyorum.					
54	İşyerimizde sağlanan sosyal hizmetler (kreş, spor, eğlence, vb. tatminkardır.					
55	İşyerimizde sağlanan sağlık hizmetleri tatminkardır.					
56	İşyerimizde sağlanan yemek, çay, kahve vb. hizmetler tatminkardır.					
57	İşyerimizde servis (ulaşım) hizmetleri tatminkardır.					
58	İşyerimizde sağlanan sosyal sigorta ve ona bağlı hizmetler tatminkardır.					
59	Bizim için önemli olan günler (doğum günü vb.) yöneticilerimiz tarafından bilinmekte ve uygun bir şekilde kutlanmaktadır.					
60	Burada, iyi iş ve iş sonrası arkadaş ilişkileri kurabildiğim bir grubum var.				Jj	
61	Çocuğumun da bu işyerinde çalışmasını arzu ederim.					
62	İlk kademedeki çalışanlar sadece maddi kazanımlar için çalışmaktadırlar.					
63	İlk kademedeki çalışanlar, hem maddi kazanımlar hem de yöneticilerinin ve arkadaşlarının takdirini kazanmak için çalışmaktadırlar.					
64	Ödüller sadece sonuca göre değil, sürece (faaliyetlere, performansa) göre de verilmektedir.					
65	İşyerimizde, her kişi ve bölüm ile rahatlıkla iletişim kurulabilmektedir.					
66	Her türlü sorunu rahatlıkla dile getirebileceğimiz bir iletişim ortamı vardır.					
67	İstediğim zaman rahatlıkla Kademe Komutanı ile görüşebilirim.					

NO		1	2	3	4	5
68	Söylediklerimin ve önerilerimin yönetim tarafından ciddiye alındığına inanıyorum.					
69	İşyerimdeki yatay ve dikey bilgi aktarımı dürüst ve açıktır.					
70	İşyerimizde görüşmek istediğim kişiye 3-5 dakikada erişebilirim.					
71	Kalite kavramını sürekli olarak gündemde tutan ve herkes tarafından bilinen bir kalite sl9ganımız vardır.					
72	Grup/Kısım Amirim adımı soyadımı bilir.					
73	Ana Bölüm Amirim adımı soyadımı bilir.					
74	Kendi bölümüm dışındaki çalışanları da iyi tanırım.					
75	Yöneticilerimiz yaratıcı fikirleri rahatlıkla fark ederek daha fazla fikir üretilmesi konusunda teşvik edici davranmaktadırlar.					
76	Yeni fikirlerin uygulamaya konmasının sonucunda yaşanan başarısızlıklara karşı hoşgörülü davranılmaktadır.					
77	Günlük işlerin yoğunluğu nedeniyle mevcut sistemi ve ürünleri iyileştirici :fikirlerin üretilmesinde ve uygulamaya konmasında sıkıntı _ç_ekilmektedir.					
78	Çalışırken yapılan hatalara karşı şiddetli bir tepki gösterilmektedir.					
79	Mevcut ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.					
80	İşyerimizde herkesin yaratıcı olduğu ve iyi fikirler üretebileceği djişüncesi hakimdir.					
81	Yöneticiler her konuda çalışanların görüş ve önerilerini almak için yeterince_ç_aba sarf etmektedirler.					
82	Yaptığım işlere fiziksel becerilerim kadar fikirlerimi de katabileceğime inanıyorum.					
83	Önerilerime değer verilerek uygulamaya konulmaktadır.					
84	Yöneticiler işletmenin amaç ve politikalarını her seviyedeki çalışanlarla tartışmaktadırlar.					
85	Kaliteyi iyileştirici en iyi fikirler işe en yakın çalışanlardan gelmektedir.					
86	Önerilerin yazılı olarak iletilebileceği ve bağımsız bir kurul tarafından incelenerek değerlendirileceği bir öneri sistemi uygulanmalıdır.					
87	İlk kademedeki çalışanların yönetime katılımının yaygınlaştırılması halinde yönetim güç ve otorite kaybedecektir.					
88	Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları Ana Bölüm Amirleri tarafından hoş karşılanmamaktadır.					
89	Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları Grup/Kısım Amirleri tarafından hoş karşılanmamaktadır.					

NO		1	2	3	45	
90	Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları ustabaşıarı tarafından hoş karşılanmamaktadır.					
91	Kademe Komutanının yönetime katılımı destekleyen uygulamaları ilk kademedeki çalışanlar tarafından hoş kar_ş_ılanmamaktadır.					
92	Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.					
93	Kalite Proje Takımı, Kalite Çemberi gibi grup çalışmalarına gönüllü olarak katılmak isterim.					
94	Kalite Proje Takımlarında sorunları bilen ve çözüm üretebilecek kişiler görevlendirilmektedir.					
95	Kalite Çemberi uygulamasının asıl amacı yönetime katılımı artırmaktır.					
96	Ürünlerimiz, herhangi bir iyileştirmeye ihtiyaç duymayacak kadar iyidir.					
97	Sürekli iyileştirme ile artan teknolojik yatırımlar sonucunda bana ihtiyaç duyulmayacağı gerekçesi ile işimi kaybedebilirim.					
98	Kalitede sürekli iyileştirme yapabilmek için gerekli kaynaklar (zaman, eğitim, para) sağlanmaktadır.					
99	Yaptığımız işlerin kalite seviyesi hakkında belirli periyotlarla geri-besleme bilgileri kalite güvence bölümü tarafından aktarılmaktadır.					
100	Kronik (sürekli tekrarlanan) hataların üzerine planlı ve sistematik bir şekilde gidilerek çözülmektedir.					
101	Herkesin işini her defasında doğru yapabilmesi için gerekli şartlar (eğitim, teçhizat, malzeme vs.) sağlanmaktadır.					
102	Her çalışan yaptığı hatanın neye mal olduğunu ve sonuçlarından kimin etkileneceğini bilmektedir.					
103	Ölçme alet ve cihazlarının düzenli olarak bakımı ve kalibrasyonu yapılmaktadır.					
104	Yaptığımız işlerin gerekli olan her yeri sağlıklı bir şekilde ölçülerek değerlendirilebilmektedir.					
105	Yapılan ölçüm ve değerlendirmelerin sonucunda ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesine ilişkin olarak önleyici tedbirler süratle alınmaktadır.					
106	Veri toplama tabloları, histogramlar, kontrol diyagramları, dağılım diyagramları, Pareto ve sebep-sonuç diyagramları gibi istatistiksel teknikler etkin olarak kullanılmaktadır.					
107	Sorun tespitinde ve çözümünde beyin-fırtınası, Deming Döngüsü ve "SN-lK" (Ne, Nerede, Neden, Nasıl, Ne zaman ve Kim) sorgulama yöntemi kullanılmaktadır.					
108	Bakını bölünü, planlı ve periyodik bakımı aksamadan yürütebilmektedir.					

NO		1	2	3	4	5
109	Bakım ve imalatta çalışanlar, kullanıcı bakımını düzenli ve etkin bir şekilde yapabilmektedir.					
110	Uygulama mühendisliği bölümü (Teknik Müdürlük) çalışanları, hata önleyici mühendislik faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmektedir.					
111	Tasarım bölümü (Teknik Müdürlük)çalışanları, imalatı kolay ürün tasarımı faaliyetlerini etkin bir şekilde ve zamanında yürütebilmektedir.					
112	Maliyet belirleme işlemleri sağlıklı bir şekilde yürütülmektedir.					
113	Hurda, onarım ve yeniden işleme maliyetleri gibi hata maliyetlerini azaltıcı çalışmalar yapılmaktadır.					
114	Muayene (kontrol), test, deney ve kalibrasyon işlemlerine ilişkin değerlendirme maliyetlerini belirleyici ve azaltıcı çalışmalar yapılmaktadır.					
115	Kalite sistemi değerlendirmelerinin (denetlenmesi) sonuçlarına göre bir sonraki dönem çalışmaları daha bilinçli ve etkin hale gelmektedir.					
116	Standartların gerekli ancak yeterli olmadığına inanıyorum.					
117	Genel olarak işyerim çok iyi hatta mükemmeldir.					
118	Sektörümüzün lider işletmeleri değişik açılardan değerlendirilerek referans alınmakta ve onların sahip oldukları değerlere süratle erişilmektedir.					
119	İşletmemiz tam bir öğrenen organizasyonudur; sürekli yenilik ve iyileştirme peşinde koşulmaktadır.					
120	Standartlarımız ve toleranslarımız, açık ve tam olarak belirlenmiş olup sürekli iyileştirilmektedir.					

121, 122 ve 123 ncü soruları Evet-Hayır olarak cevaplayınız.

121	Ek kazanç elde etmek için buradaki işimin dışında da çalışmaktayım.	Evet( ) Hayır( )
122	Bu işyerinde kendimi güvende hissedemediğim için başka bir ek iş yapıyorum.	Evet( ) Hayır( )
123	Ek iş yapmaya ihtiyaç duymuyorum.	Evet( ) Hayır( )

EK-2

ORGANİZASYON YAPISININ MEVCUT DURUMUNU BELİRLEMEYE YÖNELİK GÖRÜŞME SORULARI

GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİLERE AİT BİLGİLER			
Adı ve Soyadı			
Görevi	Kademe Komutam	Muayene Kontrol Bölüm Amiri	Personel Kısım Amiri

1- Organizasyon yapınız nasıldır?

2- Kalite Yürütme Kurulunuz (K.Yür.K.) var mı? Evet ( ) Hayır ( )
Cevabınız evet ise K.Yür.K. her bölümden yetkili bir kişi bulunuyor mu?
Evet ( ) Hayır ( )

3-K.Yür.K.da ilk kademe yöneticisi ve çalışanlardan temsilci bulunmakta mıdır? Evet ( ) Hayır ( )
Cevabınız evet ise bu temsilcilik ( ) Sürekli ( ) Dönüşümlü

4- K.Yür.K.. ile bölümler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir kalite koordinatörü yarını? ,rar() Yok()

5- Kalite Güvence Bölümünüz var mı? Evet ( ) Hayır ( )
Cevabınız hayır ise kalite ile ilgili faliyetleri nasıl yürütüyorsunuz? .....
.....
.....

6- Kalite güvence veya kaliteden sorumlu bölümde çalışan personelin öğrenim düzeyi nedir?

ÖGRENİM DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI
İLKOKUL	
ORTAOKUL	
LİSE VE DENGİ	
MESLEK YÜKSEK OKULU	
LİSANS	
YÜKSEK LİSANS	
DOKTORA	

7- Kalite güvence veya kaliteden sorumlu bölümde çalışan personelin aldığı eğitimler nelerdir?

EGİTİM KONUSU	EGİTİM SÜRESİ	PERSONEL SAYISI

8- Kalite güvence veya kaliteden sorumlu bölümde kaç kişi çalışmaktadır?
..... kişi

9. Kalite el kitabınız var mı? Var ( ) Yok ( )

Varsa, ilk yayın tarihi ..... değişiklik tarihi .....değişiklik sayısı .....

10-Sistem standartlarını korumak ve geliştirmek amacıyla oluşturulmuş prosedürleriniz var mı? Var ( ) Yok ( )

Varsa sayısı..... değişiklik sıklıkları .....

Kaç prosedür bir yıl içerisinde ..... Kaç prosedür üç ay içerisinde güncelleştirilmiştir .....

11- İç denetim yapmak için personel eğitildi mi? Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evet ise kaç kişi bu eğitimden geçti? .....kişi

12- İç denetim sıklığı (periyodu) nedir?

Haftada / Ayda / Altı ayda / Yılda .....kez

13- Bir sonraki denetimde bir önceki denetim aksaklıklarının ortalama olarak yüzde kaçı giderilmektedir? %.....

14- Giderilemeyen aksaklıklar için uygulanan yöntemler veya alınan önlemler nelerdir?

.....

.....

.....

15- Kaç Kalite Proje Takımı kurdunuz? .....

16- Bunlar ne amaçla kuruldu?

a).....

b).....

c).....

d).....

17- Kalite Çemberi faaliyetleri uygulanıyor mu?Evet ( ) Hayır ( )

Eğer uygulanıyorsa;

a) Çalışanlara nasıl tanıtıldı?

.....

c) Bu faaliyetler kaç rehber ile yürütüldü?

.....

c) Rehber işletme içinden mi dışından mı temin edildi?

( ) İçinden ( ) Dışından

d) Kaç Kalite Çemberi kuruldu? Kalite Çemberlerine kaç personel katıldı?...../.....

e)K aç sorun çozüIdü?.....

f) Sorunlar hangi ana başlıklar altında gruplandırılabilir?

(1).....

(2).....

(3).....

(4).....

(5).....

g) Liderlerin kaçı ustabaşıdı (ilk kademe yöneticisi)dir?.....

h} Diğer liderlerin işletmedeki pozisyonu nedir?

Kademe Komutanı	
Ana Bölüm Amiri	
Sayman/Gurup Amirleri	
Uygulama Mühendisi	
Direkt Çalışan	
Endirekt Çalışan	

i) c'Kalite Çemberlerlerinin liderlerini kim eğitti?

Kad'eme Komutam	
An,al\ö\\\m A.m\y\	
Sayman/Gurup Amiri	
Koordinatör	
Kalite Subayı / Rehber	

j) Kalite Çemberlerlerine gönüllü katılım sağlanabildi mi? Evet ( ) Hayır ( )
Çalışmalara devam oranı nedir? %.....

k) En çok hangi nedenlerle çalışmalara katılım olmamıştır?
(1).....
(2).....
(3).....

18- Yönetime sunuş toplantıları yapıldı mı? Evet ( ) Hayır ( )
Cevabınız evet ise:
„„Kimlfr katıldı?
.....
Önerilerin yönetime sunuşun yapıldığı toplantıda kaç kabul veya kaç red karan verildi ..... Kabul ... Red

19- Yöneticilerin Kalite Çemberi faaliyetlerini desteklediklerinin en belirgin göstergeleri nelerdir?
.....
.....

20- Bireysel öneri sistemi uygulanıyor mu? Evet ( ) Hayır (.)
Cevabınız evet ise;
a) Kaç önen· alındı? ..... b) Kaç öneriye cevap verildi? .....
c) Kaç öneri uygulamaya kondu? ..... d) Kaç çalışana ödül verildi? .....

21- Öneri sisteminin yönetim tarafından desteklendiğini gösteren en belirgin uygulamalar nelerdir?

……

……

22-Veri toplama ve istatiksel süreç kontrol tekniklerini (kontrol tabloları, histogram, kontrol diyagramı, pareto diyagramı, sebep sonuç diyagramı, dağılım diyagramı) kimler kullanmaktadır?

( ) Kalite güvence (kalite kontrol uzmanları) bölümünde çalışanlar

( ) Bölüm sorumluları (yöneticiler)

( ) İlk kademedeki çalışanlar dahil herkes

23- Ürünlerinizi ve süreçlerinizi (faaliyetlernizi, hizmetlerinizi), aşağıdaki hangi hususları referans alarak değerlendirmektesiniz?

( ) Türkiye'nin en iyisini

( ) Uluslararası fuarlarda dikkat çeken yeni ürün özellikleri

( ) Dünyadaki en iyiyi

( ) Geçmiş dönem performanslanmıza göre

( ) bıkenin en iyisiyle

24- Kalite sapmalarına karşı aşağıdaki yöntemlerden hangisi/hangileri kullanılmaktadır?

( ) Operatör (çalışanın bizzat) kontrolü

( ) Kalite Kontrol (KK) elemanı veya bölümdeki üretim görevi bulunmayan kişilerce Üretim esnasında yapılan nezaretçi (kalite kontrol elemanı) kontrolü

( ) KK elemanı veya bölümdeki üretim görevi bulunmayan kişilerce yapılan nihai (son)KK

( ) Belirli dönemlerde uygulanan istatistiksel süreç kontrolü

( ) Diğer. Yazınız……..……

25- Kalite mesajları ilk kademedeki çalışanlara hangi yollarla iletilmektedir.

( ) Genel Toplantılar ile ( ) Seminerler ile

( ) Çalışma Grubu Toplantıları ile ( ) İlan panolan ile

( ) Çalışanlara Yazılı Duyurular ile ( ) Ödüllendirme programları ile

( ) Görsel **/** İşitsel Yollar ile

26-Kalite mesajları yönetim kademelerindeki çalışanlara hangi yollarla iletilmektedir.

( ) Genel Toplantılar ile
( ) Seminerler ile
( )Çalışma Grubu Toplantıları ile
( ) İlan panoları ile
( )Çalışanlara Yazılı Duyurular ile
( ) Ödü1lendirme programlan ile
( ) Görsel / İşitsel Yo11ar ile

27- Eklemek istediğiniz başka husus var mı?

.....
.....
.....
.....

EK-3

İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNİN MEVCUT DURUMUNU BELİRLEMEYE YÖNELİK GÖRÜŞME SORULARI

GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİLERE AİT BİLGİLER		
Adı ve Soyadı		
Görevi	Kademe Komutanı	Personel Kısım Amiri

1-Yıllara göre, işe geç gelme, ise habersiz gelmeme, disiplin suçu sayı ve oranı nedir?

YIL	İŞE GEÇ GELME			HABERSİZ İŞE GELMEME				DİSİPLİNSİZLİK	
	SAYI	TOPLAM PERSONELE ORANI	DİĞER SUÇLARA ORANI	SAYI	TOPLAM PERSONELE ORANI	DİĞER SUÇLARA ORANI	SAYI	TOPLAM PERSONELE ORANI	DİĞER SUÇLARA ORANI
1998									
1999									
2000									
2001									
2002									

2- İşe geç gelme nedenleri nelerdir?

a)……..

b)……..

c)……..

d)……..

e)……..

3- İşe habersiz gelmeme nedenleri nelerdir?

a)……..

b)……..

c)……..

4- Disiplin suçlarının cinsleri nelerdir?

a)……..

b)……..

c)……..

d)……

e)……

5- Bir ödül sistemi var mı? ( ) Evet ( ) Hayır

6- Başarılı olanlar nasıl değerlendirilmektedir?

( ) Başarılan iş ile ilgili diğer çalışanların bulunduğu bir ortamda teşekkür edilerek

( ) Bölüm sorumlularının bizzat teşekkür etmeleri ile

( ) Belirli bir oranda maddi ödül verilerek

( ) Yılın belirli günlerinde maddi/manevi ödüller verilerek

( ) İlan panosuna isim ve resimler asılarak

7- Verilen ödüller-nelerdir? Neleri başarmanın karşılığında, nasıl ve kimler tarafından verilmektedir?

.ô'ÔÜL	VERİLME KRİTERİ	NASIL VERİLİYOR	NEREDE VERİLİYOR	KİM VERİYOR

8- Astların yöneticilerine verilmesini teklif ettikleri ödüller var mı?

( ) Evet ( ) Hayır

Varsa nelerdir?

a)……..... b) ……

c):.... ..... d) ……

9-Çalışma koşullarını iyileştirerek çalışanların işlerinden zevk almalarının sağlanması için yapılanlar nelerdir?

a)……

b) ……

c) ……

d) ……

e) ……

10- Yıllara göre personel mevcudu nedir?

YIL	1998	1999	2000	2001	2002	2003
PERSONEL SAYISI						

11- Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

……

……

……

……

EK-4

MÜŞTERİ HİZMETLERİNİN MEVCUT DURUMUNU BELİRLEMEYE YÖNELİK GÖRÜŞME SORULARI

GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİLERE AİT BİLGİLER			
Adı ve Soyadı			
Görevi	Teknik Müdür	İkmal Amiri	Muayene Kontrol Bölüm Amiri

I-Müşterilerden gelen istek ve/veya şikayetlerin kayıt altına alındığı düzenlibir sistem var mı? Evet ( ) Hayır ( )

2-.Müşterilerden gelen istek ve/veya şikayetler, sayısı ve konulara göre dağılımı nedir?

YIL	İSTEK/VE/VEYA ŞİKAYETİN KONUSU	SAYI
2000		
2001		
2002		

3- Şikayetlerin incelenmesinde hangi tekniklerden faydalanılmaktadır?

Beyin Fırtınası	Pareto Diyagramı	Sebep-Sonuç Diyagramı	X-R Diyagramı	Diğer

4-Müşterilerden gelen veya toplanan bilgilerin ardından yapılanlar (alınan önlemler) nelerdir?

a).....

b).....

c).....

- Müşterilerin beklentilerini karşılamak için neler yapıyorsunuz?

( ) Farklı fonksiyonlara sahip diğer ürünler incelenerek yeni tasarımlar yapılmaktadır

( ) Uluslararası fuarlardan esinlenerek yeni tasarımlar yapılmaktadır

( ) Tasarım fikirlerine uygulama şansı verilmektedir

( ) Müşterilerle doğrudan görüşülmektedir.

6- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilme seviyesinin tespitinde aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanmaktasınız?

( ) Hizmetten hemen sonraki ölçümler

( ) Ürünün müşteriye teslim edilmesinden ve çalıştırıldıktan sonraki ölçümler

( ) İleri kullanım seviyelerindeki müşteri tatmininin ölçülmesi

( ) Diğer. Yazınız .....

7- Müşteri ihtiyaç ve mantıklı beklentilerine sistematik olarak yaklaşmaya temel oluşturan gelişimlerden hangileri uygulanmaktadır? 1, 2, 3 şeklinde sıraya sokunuz.

( ) Müşteri şikayetlerini çözümleyebilecek bir ekip oluşturmak

( ) İkmal, bakım ve imalat hizmetinde meydana gelen hataları belirlemek, analiz etmek ve yeniden ortaya çıkmalarını önleyici ve kalıcı tedbirler almak

( ) İkmal, bakım ve imalat konusundaki faaliyetlere müşteri ihtiyaçları doğrultusunda yaklaşmayı prensip edinmek

( ) Kademe bünyesinde toplantılar düzenleyerek müşterilerin sorunlarını direkt olarak öğrenmek

( ) Birlik 2'nci kademelerinden gelen şikayetler

8- Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?

.....

.....

EK-5

TEDARİKÇİLER İLE İLİŞKİLERİNİN MEVCUT DURUMUNU BELİRLEMEYE YÖNELİKGÖRÜŞME SORULARI

GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİYE AİTBİL-GILER	
Adı ve Soyadı	
Görevi	İkmal Amiri

1-Toplam kaç tedarikçi ile çalışmaktasınız? ……..

2-Tedarikçilerinize eğitim verdiniz mi? Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evet ise hangi konularda eğitim verdiniz?

a)…….....

b) .. "." …. ". "." "." …. " ….....

c)…….....

3- Tedartkçilerlnlz! denetleme amaçlı olarak yerinde ziyaret ediyor musunuz?

Evet ( ) Hayır ( )

Yanıtınız evet ise bunu aşağıdaki yöntemlerden hangisi/hangileri ile sağlıyorsunuz?

( ) Sözleşmelerle ( ) Karşılıklı iyi niyet görüşmeleri ile

( ) Diğer yöntemler ise bunların neler olduğunu açıklar mısınız?

a)……

b) .. " ……" …. "." "." …. ". "." …… '……

4-Her tedarikçi ile karşılıklı olarak resmi bir sözleşme (şartname) imzalanıyor mu?

Evet ( ) Hayır ( )

5- Tedarikçilerinizi denetleme veya görüşme amaçlı olarak yerinde ziyaret sıklığı nedir?

Haftada/Ayda/Altı Ayda/Yılda……..kez

6-Tedarikçileriniziu değerlendirilmesinde kullandığınız bir yazılı prosedür **mevcut mudur?** Evet ( ) Hayır ( )

7-Tedarikçilerin değerlendirilmesinde dikkate alınan faktörleri, önem derecelerine göre birden itibaren numaralandırınız,

) Kslito		) Teslim zamanı		Üretim kapasitesi		İletişim kolaylığı	
	Fiyat		Teknolojik yapısı		Diğer işletmelerden alınan bilgiler		Sevkiyat şekli
	Miktar		Yerleşim yeri		Kalite Güvence Sistemi Belgesine sahiplik		Diğer

8-Aşağıdaki iki gruba giren tedarikçi sayınız nedir?

a) Birkaç kritik tedarikçi sayısı……..

b) Çok sayıda önemli tedarikçi sayısı……

9-Tedarikçilerle ilişkilerinizi düzenleme görevini nasıl yürütmektesiniz?

( ) Bir kişi görevlendirildi

( ) Bir grup görevlendirildi

( ) Her bölüm kendisi ile ilgili tedarikçilerle ilişkilerini kendisi düzenlemektedir.

10-Tedarikçilerinizden temin ettiğiniz hammadde,yarı mamül veya mamüllerin işletmeye kabulünde aşağıdaki yöntemlerden hangisi/hangileri kullanılmaktadır?

( ) Sıkı örnekleme planına göre kontrol edilmektedir

( ) Normal örnekleme planına göre kontrol edilmektedir

( ) Gevşek örnekleme planına göre kontrol edilmektedir

( ) Herhangi bir plan olmaksızın tesadüfi olarak kontrol edilmektedir

( ) % 100 (tamamı) kontrol edilmektedir

( ) Kontrol edilmemektedir

11-Örnekleme planlarına tabi tutulan tedarikçilerin sayısı nedir? .

.....Tedarikçi sıkı örnekleme planına göre kontrol edilmektedir.

.....Tedarikçi normal örnekleme planına göre kontrol edilmektedir.

.....Tedarikçi gevşek örnekleme planına göre kontrol edilmektedir.

.....Tedarikçi % 100 kontrol edilmektedir.

12-Bir yıl içerisinde kaç kalem hammadde, malzeme, yarı mamül ve mamüller temin edilmektedir? .....kalem

13- Hammadde, malzeme, yarı mamül ve mamüller kaç tedarikçiden temin edilmektedir?

Bir	İki	Üç	Dört	Beş	Daha Fazla

14- Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?

.....

.....

.....

.....

EK-6

EĞİTİM FAALİYETLERİNİN MEVCUT DURUMUNU BELİRLEMEYE YÖNELİK GÖRÜŞME SORULARI

GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİLERE AİT BİLGİLER					
Adı ve Soyadı					
Görevi	Kademe Komutanı	Teknik Müdür	İkmal Amiri	Muayene Kontrol Bölüm Amiri	Personel Kısım Amiri

1- Çalışanların öğrenim düzeyleri nedir?

ÖGRENİM DÜZEYİ	PERSONEL SAYISI
İLKOKUL	
ORTAOKUL	
LİSE VE DENGİ	
MESLEK YÜKSEK OKULU	
LİSANS	
YÜKSEK LİSANS	
"DOKTORA	
TOPLAM	

2- Ord. IV'ncü Kad. K.lığında alınan/verilen eğitimlerin toplam eğitime oranı nedir?

2000 YILINDA ALINAN EGİTİMLER						
KONU	TOPLAM SÜRE (SAAT)	KATILIMCI SAYISI	KADEME İÇİ		KADEME DIŞI (SAAT)	YURT DIŞI (SAAT)
			DERSHANEDE (SAAT)	iŞ BAŞINDA (SAAT)		
YÖNETİM						
KALİTE						
TEKNİK						
DİGER						
TOPLAM						

2001 YILINDA ALINAN EGİTİMLER						
KONU	TOPLAM SÜRE (SAAT)	KATILIMCI SAYISI	KADEME İÇİ		KADEME DIŞI (SAAT)	YURT DIŞI (SAAT)
			DERSHANEDE (SAAT)	iŞ BAŞINDA (SAAT)		
YÖNETİM						
KALİTE						
TEKNİK						
DİGER						
TOPLAM						

2002 YILINDA ALINAN EGİTİMLER						
KONU	TOPLAM SÜRE (SAAT)	KATILIMCI SAYISI	KADEME İÇİ		KADEME DIŞI (SAAT)	YURT DIŞI (SAAT)
			DERSHANEDE (SAAT)	iŞ BAŞINDA (SAAT)		
YÖNETİM						
KALİTE						
TEKNİK						
DİGER						
TOPLAM						

3-Kademe komutanı eğitimci rolünü kullanmakta mıdır

Evet ( ) Nasıl?.....

Hayır ( ) Neden?.....

4- Ana bölüm amirleri eğitimci rolünü kullanmakta mıdır?

Evet ( ) Nasıl?.....

Hayır ( ) Neden?.....

5-Yöneticiler tarafından verilen eğitimler nedir?

S.NO.	KONU	SÜRESİ	KATILIMCI SAYISI

6- Eğitim isteğinin kaynağı nedir?

İSTEK MAKAMI	İSTEK ADEDİ
ÜST KOMUTANLIK	
KADEME KOMUTANI	
ANA BÖLÜM AMİRLERİ	
SAYMAN/GRUP AMİRLERİ	
UYGULAMA MÜHENDİSLERİ	
USTA BAŞLARI	
DİREKT ÇALIŞANLAR	
TOPLAM	

7- Eğitim kararı nasıl alınmaktadır?

Üst Komutanlık tarafından ( )

Kademe Komutanı tarafından ( )

Ana Bölüm Amirleri tarafından ( )

Farklı ise nasıl olduğunu

açıklayınız……

8-Eğitimlere katılmada gönüllülük oranı tespit ediliyor mu? Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evet ise % ……..

9- Bir eğitim kurulunuz var mı? Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evet ise bu kurul kimlerden oluşmaktadır?

Kademe Komutanı	Ana Bölüm Amirleri	Grup/Kısım Amirler	Usta Başları
Uygulama Mühendisleri	Direkt Çalışanlar	Endirekt Çalışanlar	Usta Başları

10- Eğitim faaliyetlerini düzenleyen bir yazılı prosedür var mı?

Evet ( ) Hayır ( )

Yanıtınız evet ise;

a)Ne zaman yayınlandı?.....

b)Revize edildi mi? Evet ( ) Hayır ( )

11- Eğitim kayıtlarının tutulduğu bir sistem mevcut mu? Evet(jHayır ( )

12.; I{1ıdeni.edhangi eğitim programları uygulanmaktadır? 1, 2, 3 şeklinde sıraya sokunuz.

( ) Üst Komutanlıkça emredilen programlar.

( ) Emsal kademelerde uygulanan ve başarılı olmuş programlar.

( ) Kendi ihtiyaçlarınıza uygun olarak değişik kaynaklardan faydalanılarak hazırlanan programlar.

( )Kademe dışı kuruluşlarca önerilen programlar.

( )Diğer programlar.

Açıklayınız.....

13-Verilen eğitimlerin sonucunda bir değerlendirme yapılıyor mu? Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evetise başarı oranı nedir? %.....

Belgelendirme uygulanıyor mu? Evet ( ) Hayır ( )

14- İşe yeni başlayanlara ve bölüm değiştirenlere oryantasyon eğitimi veriliyor mu?

Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evet ise bu eğitimler belgeleniyor mu? Evet ( ) Hayır ( )

15-İhtiyacınız olan bilgiye erişim kaynaklarınız yeteri midir? ( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız evet ise önem derecesine göre 1, 2, 3 şeklinde sıralayınız.

( ) Bilgisayar-İnternet ( ) Diğer kademe, fabrika ve fuar gezileri

( ) Dergiler ve Kitaplar ( ) Kademe içi eğitimler

( ) Video kasetleri ( ) Kademe dışı eğitimler

16-Teorik bilginin transferinde önemli bir aşama olan sanayi üniversite işbirliği çerçevesinde yürütülen projeleriniz var mı? Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız evet ise nelerdir?

Yazınız .....

.....

.....

17-Eklemek istediğiniz başka bir husus var mı?

.....

.....

.....

HİZMETE ÖZEL

KKTC
GÜVENLİK KUVVETLERİ KOMUTANLIGI
BOGAZ

LOJ : 4013- .21~ -03/:J..f'S

NİSAN 2003

KONU : Yüksek Lisans Tezi.

YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜGÜNE
LEFKOŞA

Ord.Yzb. Öcal DALLI'nın Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde devam eden Yüksek Lisans Eğitimi kapsamında" Toplam Kalite Yönetimi ve Güvenlik Kuvvetleri Ordudonatım IV ncü Kademe Komutanlığında Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Seviyesinin Belirlenmesi" konulu Yüksek Lisans Tezini yapmasına müsaade edilmiştir.

Rica ederim.

GÜVENLİK KUVVETLERİ KOMUTAN! NAMINA

S.Cengaver CEM
P.Kur.Alb.
Kurmay Başkanı V.