

T.C.
MARMARA UNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

104613

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
VE
BİR UYGULAMA**

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Mustafa NURSOY
(Teknik Öğretmen, M.Sc.)

104613

**DOKTORA TEZİ
MAKİNE EĞİTİMİ ANABİLİM DALI**

DANIŞMAN
Prof.Dr. Muhittin ŞİMŞEK

104613

İSTANBUL 2001

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KABUL VE ONAY BELGESİ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
VE BİR UYGULAMA**

Mustafa NURSOY'UN Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü ve Bir Uygulama isimli Lisansüstü tez çalışması, M.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.06.2002 tarih ve 1460 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Makine Eğitimi Anabilim Dalı Makine Eğitimi Programında DOKTORA Tezi olarak Kabul edilmiştir.

Danışman : Prof.Dr. Muhittin ŞİMŞEK (Marmara Ün.)
Üye : Prof.Dr.Mete DOĞRUER (Marmara Ün.)
Üye : Prof.Dr.Yılmaz TAPTIK (İ.T.Ü.)
Üye : Prof.Dr.İrfan YÜKLER (Marmara Ün.)
Üye : DoçDr. İsmail Hakkı BİÇER (İ.T.Ü.)

(Handwritten signatures of the jury members)

Tezin Savunulduğu Tarih : 26.07.2001

ONAY

M.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile Mustafa NURSOY'un Makine Eğitimi Anabilim Dalı Makine Eğitimi Programında Doktora (Dr, PhD.) derecesi alması onanmıştır.

Marmara Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

İMZA
MUHÜR
(Handwritten signature and circular stamp)

ÖNSÖZ

Son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) endüstri dünyasını, iyi sebeplerden dolayı, oldukça meşgul eden bir kavram haline gelmiştir. TKY, hataları belirlemek ve kusurlu parçaları ayıklamak yerine, hatanın kaynağını bularak ortadan kaldırmakta ve böylece yapılan işleri daha anlamlı hale getirmektedir.

Ancak pek çok organizasyon TKY'nin uygulanmasında beklenmeyen zorluklarla da karşılaşmışlardır. Yanlış dahi olsa, kurulu bir düzeni değiştirmenin zorluğu, sorumluluğun herkes tarafından paylaşılmasındaki eğitim sorunu, performansın değerlendirilmesindeki zorluklar örnek olarak gösterilebilir.

Bu çalışmada, ülkemizde TKY prensiplerini uygulayan firmalarda, performansın değerlendirilmesi konusu başta olmak üzere, uygulama sırasında karşılaşılan sorunlar ve uygulama pratiklerinin sonuçlara etkisi araştırılmış ve performans değerlendirme için bir model geliştirilmiştir.

Konunun seçiminden itibaren, çalışmanın her aşamasında teşvik edici sıcak ve yakın ilgisinden dolayı değerli hocam Prof. Dr. Muhittin Şimşek'e en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca çalışmanın gerçekleştirilmesi sırasında aydınlatıcı tavsiye ve yönlendirmeleriyle, çalışmanın biçimlenmesine katkıda bulunan Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Makine Eğitimi Bölümü Başkanı Prof. Dr. Oğuz Borat'a, öğretim üyeleri Prof. Dr. Mete Doğruer ve Prof. Dr. İrfan Yükler'e de teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2001

Mustafa NURSOY

İÇİNDEKİLER

<u>Konu</u>	<u>Sayfa</u>
Önsöz	iii
İçindekiler	iv
Özet	vii
Abstract	viii
Yenilik Beyanı	ix
Şekiller Listesi	x
Tablolar Listesi	xi
 BÖLÜM I: GİRİŞ	 1
 BÖLÜM II: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	 6
2.1. Kalite Kavramı	6
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	8
2.2.1. Toplam Kalite	9
2.2.2. Toplam Kalite Kontrol	9
2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi	10
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	14
2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu	15
2.3.2. Tüm Çalışanları Katılımı	16
2.3.2.1. Kalite Çemberleri (Kalite Geliştirme Ekipleri)	16
2.3.2.2. Kalite Grupları	17
2.3.2.3. Beyin Fırtınası (Brainstorming)	18
2.3.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)	19
2.3.3.1. Sıfır Hata	22
2.3.3.2. Eğitim	23
2.3.4. Müşteri Odaklı Olma	24
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Evrimi	24
2.5. Kıyaslama (Benchmarking)	26

BÖLÜM III: PERFORMANS DEĞERLENDİRME	29
3.1. Performans Kavramı	29
3.2. Performans Ölçme Sistemleri	29
3.3. TKY Performans Ölçme Sisteminin Özellikleri	33
3.4. Özdeğerlendirme (Self-Assessment)	38
3.5. PUKD (Deming) Çevriminin Bir Parçası Olarak Özdeğerlendirme	41
3.6. Performans Değerlendirme (Özdeğerlendirme) Yöntemleri ...	43
3.6.1. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	45
3.6.2. Avrupa Kalite Ödülü	50
3.6.3. TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü	64
3.6.4. İngiltere Kalite Ödülü	66
3.6.5. İsveç Kalite Ödülü	66
3.6.6. Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü	67
3.6.7. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü	67
3.6.8. Singapur Kalite Ödülü	68
3.6.9. Kanada Mükemmellik Ödülü	68
3.7. Modellerin Genel Değerlendirmesi	69
 BÖLÜM IV: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI	 70
4.1. Araştırmanın Amacı ve Dayandığı Hipotezler	72
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	74
4.3. Araştırma Yöntemi	75
4.3.1. Örneklem Seçimi	75
4.3.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	75
4.4. Elde Edilen Bulgular ve Bunların Değerlendirilmesi	77
4.4.1. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Alanları ile İlgili Bilgiler	77
4.4.2. Araştırmaya Katılan Firmaların Bulundukları Bölgeye göre Dağılımları	79
4.4.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Sermaye Yapılarına ve Çalışan Sayılarına göre Dağılımları	80
4.4.4. Araştırmaya Katılan Firmaların TKY Uygulama Deneyimlerine Göre Dağılımları	82

4.5. Süreçlerle İlgili Performans Değerlendirmeleri	83
4.5.1. TKY Deneyimi ile Süreçlerin Uygulanması Arasındaki İlişki	85
4.5.2. İşletme Büyüklüğü ile TKY Süreçlerinin Uygulanması Arasındaki İlişki	89
4.6. İş Sonuçları ile İlgili Performans Değerlendirmeleri	93
4.6.1. Üst Yönetimin Katılımının İş Sonuçlarına Etkisi	93
4.6.2. TKY Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi	96
4.6.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yerli Yerine Oturmuş Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi	98
4.6.4. Yetki – Sorumluluk Dağılımının Dengeli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi	101
4.6.5. Çalışanların Eğitiminin İş Sonuçlarına Etkisi	104
4.6.6. İşletme Büyüklüğü ile İş Sonuçları Arasındaki İlişki	107
4.6.7. Firma İçerisindeki Bilgi Akışının Düzenli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi	110
4.6.8. Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamasının İş Sonuçlarına Etkisi	114
4.7. TKY İş Sonuçlarının Sektörlere Göre Analizi	117
4.8. TKY'nin Başarısızlık Nedenleri	123
BÖLÜM V: MODEL ÇALIŞMASI	129
5.1. Gereklilik	129
5.2. Performans Ölçüleri	131
5.3. Modelin Yapısı	132
5.4. Ağırlıklar ve Puanlama	134
5.5. Değerlendirme Kriterleri	136
5.5.1. “Sisteme İlişkin Faktörler” için Değerlendirme Kriterleri	136
5.5.2. “Süreçlere İlişkin Faktörler” için Değerlendirme Kriterleri	141
5.5.3. “Sonuçlar” için Değerlendirme Kriterleri	149
6. SONUÇ	152
Kaynaklar	161
Ek 1. Toplam Kalite Yönetimi Anketi	168

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinin yaygın olarak kullanılması ile birlikte, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, performansın değerlendirilmesi (veya özdeğerlendirme) konularının önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Çünkü bir organizasyon kendi kendini değerlendiremediği sürece, ne kadar başarılı olduğunu anlayamaz. Kendi kendini değerlendirme (özdeğerlendirme) ise, yapılan çalışmaların ve elde edilen sonuçların bir iş mükemmelliği modeli ile karşılaştırılmasıyla mümkündür.

Bu çalışmada TKY ilkelerini uygulayan işletmelerde, uygulama sırasında karşılaşılan zorlukları tespit etmek, işletmelerin performans değerlendirme konusuna yaklaşımlarını belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

Bu çerçevede, önce TKY kavramı kısaca tanıtılmış ve bu konudaki literatür gözden geçirilmiştir. Daha sonra performans değerlendirme sistemi ele alınmış ve TKY'nin bu konudaki yaklaşımları ile uluslar arası alanda yaygın olarak kullanılan özdeğerlendirme modelleri tanıtılmıştır.

Anket çalışmasından elde edilen bulgulara göre, ülkemizdeki TKY firmalarının performanslarına etki eden uygulama pratikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan tespitler sonucu uygulamalar ile sonuçlar arasındaki bağlar ve başarısız olan firmalarda başarısızlığın nedenleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ulusal veya uluslar arası alanlarda yaygın olarak kullanılan özdeğerlendirme modellerinin kullanım zorlukları ve daha çok ödüle yönelik olmalarından dolayı, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİler) için kolaylıkla kullanılabileceğini umduğumuz bir model geliştirilmiştir. Modelin kullanımı sadece sorulara verilecek cevapların değerlendirilmesi şeklinde olduğundan, herhangi bir uzmana ihtiyaç bırakmamaktadır.

Elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların ışığındaki öneriler ortaya konularak, bu konudaki çalışmaların yeterli olmadığı ve yapılacak daha çok işlerin olduğu belirtilmiştir.

ABSTRACT

With application of Total Quality Management (TQM) principles more widely, the importance of the subjects of evaluation of the results and performance assessment (self-assessment) has aroused more clearly. Because, as long as an organisation cannot evaluate herself, the success of the organisation cannot be understood. Self-assessment is only possible with comparing the works in an organisation with a business excellence model.

In this study, an applied research was carried out to determine the problems faced by TQM firms during the application and to understand their approach to performance evaluation. It was also aimed to produce some solutions to the problems.

In this frame, a brief introduction to TQM was outlined and the literature on this subject reviewed firstly. Then, performance evaluation systems and TQM approach to this subject were examined, and widely used international self-assessment models were introduced.

The results obtained from the questionnaire were used to determine the effects of application practices to business performances. The correlation between the practices and the results was clarified and the reasons of failure, if any, were discussed.

Because of complexity of widely used national and international self assessment models and their being aimed to an award, a new model that we hoped to be used especially by small and medium sized enterprises (SMEs) was designed. Since the usage of the model is as simple as giving answers to some questions, no expert is necessary to be hired.

The study ended with conclusions and some proposals saying that the studies on this subject were not satisfactory and there were a lot to do.

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 2.1. İdeal Yenilik Modeli	20
Şekil 2.2. Kaizen Modeli	20
Şekil 2.3. Kaizen + Yenilik Modeli	21
Şekil 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesindeki dört aşama	25
Şekil 3.1. Performans Geliştirme İçin Bilgilerin Kullanımı	30
Şekil 3.2. Gerçek performans ile finansal ölçümler arasındaki fark	31
Şekil 3.3. Şirket özdeğerlendirme sürecinde iyileştirme planlaması PUKD çevrimi	41
Şekil 3.4. MBNQA Kriterleri Arasındaki Dinamik İlişki	46
Şekil 3.5. EFQM İş Mükemmelliği Modeli	51
Şekil 4.1. Anahtar elemanları tanımlamak için bir sürecin incelenmesi ve analizi	84
Şekil 4.2. TKY uygulamalarını başarı yüzdesi (yöneticilerin kendi ifadeleri ile)	123
Şekil 5.1. Özdeğerlendirme Modeli'nin yapısı	133

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 3.1. Geleneksel ve TKY Performans Ölçme Sistemlerinin Karşılaştırılması	37
Tablo 3.2. MBNQA Kriterleri	47
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Alanları	77
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Firmaların Bulundukları Coğrafi Bölgeler	79
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Sermaye Miktarlarına Göre Dağılımı	81
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	74
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Firmaların TKY Uygulama Deneyimleri	83
Tablo 4.6. TKY Deneyiminin Süreçlerin Uygulanmasına Etkisi (Tanımlayıcı)	86
Tablo 4.7. TKY Deneyiminin Süreçlerin Uygulanmasına Etkisi (ANOVA)	87
Tablo 4.8. İşletme Büyüklüğünün TKY Süreçlerinin Uygulanmasına Etkisi (Tanımlayıcı)	90
Tablo 4.9. İşletme Büyüklüğünün TKY Süreçlerinin Uygulanmasına Etkisi (ANOVA)	91
Tablo 4.10. Üst Yönetimin TKY Faaliyetlerine Katılımının İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)	94
Tablo 4.11. Üst Yönetimin TKY Faaliyetlerine Katılımının İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)	95
Tablo 4.12. TKY Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)	96
Tablo 4.13. TKY Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)	97
Tablo 4.14. Performans Değerlendirme Sisteminin Yerli Yerine Oturmuş Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)	99

Tablo 4.15. Performans Değerlendirme Sisteminin Yerli Yerine Oturmuş Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)	100
Tablo 4.16. Çalışanların Yetkilendirilmesinin İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)	102
Tablo 4.17. Çalışanların Yetkilendirilmesinin İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)	103
Tablo 4.18. Çalışanların Eğitiminin İş sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)	105
Tablo 4.19. Çalışanların Eğitiminin İş sonuçlarına Etkisi (ANOVA)	106
Tablo 4.20. Firma Büyüklüğü ile İş Sonuçları Arasındaki İlişki (Tanımlayıcı)	107
Tablo 4.21. Firma Büyüklüğü ile İş Sonuçları Arasındaki İlişki (ANOVA)	108
Tablo 4.22. Firma İçerisindeki Bilgi Akışının Düzenli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)	112
Tablo 4.23. Firma İçerisindeki Bilgi Akışının Düzenli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)	113
Tablo 4.24. Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamasının İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)	115
Tablo 4.25. Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamasının İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)	116
Tablo 4.26. Sektörlere Göre TKY İş Sonuçları (Tanımlayıcı)	118
Tablo 4.27. Sektörlere Göre TKY İş Sonuçları (ANOVA)	120
Tablo 4.28 TKY'nin Başarısızlık Nedenleri	124
Tablo 5.1. Modeldeki Kriterlerin Ağırlıkları	134

BÖLÜM I

GİRİŞ

Kalite; ekonomik gelişme için gerekli olan en önemli disiplin ve stratejilerden birisidir. Küresel rekabetin çok yoğun olduğu çağımızda ülkeler; rekabet güçlerini devam ettirmek veya arttırmak için kalite metodolojilerini, stratejik kalite yönetimi, kalite sistemleri, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi gibi formlarda uygulamaktadırlar.

Kalite müşteri ile ilgili bir konudur. Müşteriler ürün ve hizmetlerin sadece performans gerekliliklerini yerine getirmesiyle yetinmeyip, güvenlik, kullanım süresinin uzunluğu ve sahip olmanın getirdiği itibar gibi konularda da üstün olmasını isterler. Bir üretim organizasyonunda, kalite standartlarına ulaşmak sadece üretim departmanının çalışmalarıyla sınırlı olmayıp, kavramsal tasarımdan pazarlamaya ve siparişlerin değerlendirilmesinden dağıtıma kadar işin her kısmına yayılmaktadır. Kaliteli bir ürün, müşterilerin aldıkları şeyleri değerlendirmek için kullandıkları her bir kritere göre yüksek puanlar alabilen bir üründür.

Bir şirketin, kaliteli bir ürünü ancak ve ancak bütün bölümlerinin yüksek kaliteye motive olmasıyla üretebileceği tezine katılıyorsanız, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel prensiplerini anlamışsınız demektir. Fakat TKY öyle “sihirli reçete” gibi bir şey değildir. TKY, işin her biriminin tam katılımı ile en yüksek kalite hedeflerine ulaşmak için tasarlanmış bir yönetim tekniğidir. Bir şirkette en üstteki yöneticiden en alttaki çalışanlara kadar, herkesin kendi görev ve sorumlulukları içerisinde kalite hedeflerine ulaşma çabalarına katılımı, elde edilebilecek en iyi sonuçlara ulaşılma yolunda olunduğunu gösterir.

Kalite standartları, müşterinin gerçek ihtiyaçlarını karşılamalıdır. TKY'de işletmedeki her kişi müşteri kavramını iyi anlamalıdır. Ürün, hizmet ve/veya bilgi sağladığımız her kişi müşteridir. Bu müşteriler iç (dahili) müşteriler veya dış (harici) müşteriler olabilir. Diğer bir deyişle; TKY, müşteri kavramı içerisine ürün, hizmet ve/veya bilgileri satın alan veya kullanan dış müşteriler yanında, organizasyon içerisinde birbirlerine ürün, hizmet ve/veya bilgi sağlayan iç müşterileri de katmıştır. Bu müşteri memnuniyeti kavramı, rekabet ölçülerinin ve performans hedeflerinin yerli yerine oturmasına, iletişimin daha iyi olmasına ve bunun sonucunda sürekli gelişme sürecine bir temel oluşturur. TKY'nin esas hedefi budur.

TKY felsefesi bir organizasyon içerisinde sürekli gelişmeyi teşvik eden kapsamlı bir kavramdır. Organizasyon içerisinde herkesin ve her şeyin katılımıyla hem iç hem de dış müşterilerin memnuniyeti üzerinde odaklanarak, tüm sistem ve süreçlerin sürekli gelişmesini araştıran bir yönetim ortamıdır. Deming'e göre (1986) kaliteyi elde etmek için, yönetimin ve çalışanların ortak hedefi kalite olmalıdır. Bu felsefenin anahtar elemanları hataların önlenmesi ve tasarım kalitesidir. Ayrıca, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini de teşvik eder. Kısacası bu felsefe hedefe ulaşmak için yoğun bir istek ve çaba üzerine yoğunlaşmaktadır. Kalitenin geliştirilmesi üretkenliği geliştirir ve kârı artırır.

Endüstride karşılaşılan kalite problemlerini üretim sektörünü esas alarak kısaca hatırlayalım. Üretim sektörü; hizmet sektörü, kamu sektörü, eğitim sektörü gibi diğer sektör ve endüstrilerdeki iş fonksiyonlarının çoğunu içermektedir. Oakland (1993), daha fazla kalite elemanı çalıştırmak, standartları sıkılaştırmak, düzeltme, tamir ve yeniden işleme ekipleri tesis etmek gibi faaliyetlerin kaliteyi geliştirmeyeceği görüşündedir. Buna rağmen bu tür faaliyetler günümüz endüstriyel üretim sektöründe hâlâ mevcuttur.

Witcher (1990), insanların çoğu zamanlarını kalite faaliyetleri ile uğraşarak harcadıkları faaliyetlerin bir listesini vermektedir. Bunlardan bazıları şöyledir:

- Hataları düzeltme, örneğin yanlış yazılan malzemeler.
- Birşeyler arama, örneğin kayıp dosyalar.

- İşlerin geç kalma sebeplerini bulma, örneğin stok eksikliği.
- Güvenmediğimiz şeyleri kontrol etme, örneğin araştırma sonuçlarını iki defa kontrol etme.
- Tamir etme veya yeniden işleme.
- Üretimi zor olan tasarımları modifiye etme.
- Müşterilere bilgi verme.

Crosby (1979) tarafından tecrübe edilen diğer bir kalite problemi de; hataların kaynağını bulmak ve ortadan kaldırmak yerine, kalite çalışmalarının çoğunun hatalı parçaları bulmak ve ayıklamak için daha iyi test prosedürleri geliştirmek üzerine yoğunlaşmasıdır.

Hemen hemen bütün kalite öncüleri, kalite ile ilgili sorunların % 80'inden fazlasının yönetimden ve % 20'sinden daha azının ise çalışanlardan kaynaklandığı inancındadır. Ayrıca Crosby (1979), üretim şirketlerinin cirolarının % 25'inden fazlasını yanlış işlerin düzeltilmesi veya yeniden işleme için harcadığını iddia etmektedir. Kayıpların önlenmesi ve değişik ürünlerdeki farklılıkların azaltılması da TKY'nin hedefleri arasındadır.

İşte TKY; hataları düzeltme yerine meydana gelmeden önleme, bilgileri arama yerine düzenli bir bilgi bankası oluşturarak her zaman kullanılabilir halde tutma, kısacası bozulmadan önce tedbir alma ve tam sorumluluk anlayışı ile hatasız bir üretimi hedeflemektedir.

Bugün pek çok işletmede başarı ile uygulanan TKY için envanter ve performans değerlendirmesi çok önemlidir. Eğer performans değerlendirmesi yapılmıyorsa, o işletmede TKY'nin ne kadar başarılı olduğu tespit edilemez.

Performansın ölçülmesi pek çok açıdan önemli bir konudur. Çalışma hayatındaki değişiklikler, artan rekabet, özel gelişme teşebbüsleri, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, değişen organizasyonel roller, değişen dış talepler ve bilgi teknolojisinin gücü gibi nedenler performansın ölçülmesini hem zorunlu kılmakta hem de kolaylaştırmaktadır. Performansın ölçülmesi planlama ve kontrol çevriminin ayrılmaz bir parçasıdır ve organizasyonun kurulduğu andan itibaren kaynakların yönetiminde göz önüne alınmalıdır.

Genel anlamda performans değerlendirmesi, elde edilen sonuçlarla, hedeflerin karşılaştırılmasıdır. Süreç, stratejik planlama ile başlar, yani organizasyon için bir “vizyon ve değerler” serisi ile ulaşabileceği bir “misyon” belirlenir. Eğer şirket misyonları ve hedefleri gözden geçirmeksizin sadece sonuçları ölçmekle ve var olan hedeflere ilişkin değerlendirmelerle yetinirse, performansın değerlendirilmesi aktif bir fayda sağlamaz. Her performans ölümünden önce hedefler belirlenmeli ve her hedefe ulaşıldığında, hedef biraz daha yukarıya çekilerek yeni hedefler belirlenmelidir. Böylelikle TKY’nin temel ilkelerinden olan sürekli geleişme sağlanmış olur.

Performans lmleri organizasyonun faaliyetlerinin verimlilikten (işlerin doğru yapılması) ziyade etkinlik (doğru işlerin yapılması) zerine odaklanmış olur. Ayrıca performans ölçümü doğru olan bir stratejidir, çünkü değişikliğin, geleceğin ve müşterinin önemini vurgular.

TKY ilkelerinden önemli iki tanesi sürekli geleişme ve verilere dayalı yönetimdir. Performans llmediğinde sürekli gelişmenin olup olmadığını nasıl anlayacağız? Bir şekilde ölçmediğimiz bir şey hakkında karar vermemiz mümkün değildir. Geleişme olup olmadığını anlamak için süreçleri (rn. işleme zamanını, hata oranlarını) lebiliriz. Makro düzeyde ise, sistemin performansını yani belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığını ve sonuçların ne düzeyde olduğunu ölçmemiz gereklidir. Sonuçları değerlendirilmesi ilerlemeyi ölçmek için bir ana hat oluşturur ve gelişmeye açık yönlerin belirlenmesine yardımcı olur. Deming’in “Yönetimin işi belirlemektir.” kavramı bu ölçümlerle uyumaktadır. Performansın llmesi yönetimin işidir. Performans lmenin esas amacı, firmanın stratejisini yönlendirecek karar ve davranışları belirlemektir.

zdeğerlendirme, bir organizasyonun süreç ve sonuçlarının düzenli ve sistematik bir biçimde gözden geçirilmesidir. Bu işlem çoğu zaman organizasyon içerisindeki kişiiler tarafından yapılabileceği gibi, dışarıdan gözlemciler tarafından da yapılabilir. zdeğerlendirme uygulayabilmek için, Özdeğerlendirmenin çerçevesini belirleyen bir model olması gerekir. MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award = Malcolm Baldrige Ulusal Kalite

Ödülü) ve EQA (European Quality Award = Avrupa Kalite Ödülü) gibi ödül kriterleri, organizasyonel etkinlikler ile sonuçlar arasındaki bağı ortaya çıkarmak için birer çerçeve model sunmaktadırlar. Ülkemizde de Kalite Derneği (KalDer), kalitenin gelişmesine yardımcı olma çabalarının yanı sıra, Avrupa Kalite Ödülü kriterlerini esas alarak hazırladığı model ile özdeğerlendirme için bir çerçeve oluşturmaktadır. Her ne kadar her kuruluş kendine özgü ise de, bu modeller, sağladığı çerçeve ile herhangi bir kuruluşun tamamına veya bir bölümüne uygulanabilir.

KalDer (1997), Ulusal Kalite Ödülü'nün esasını şöyle tanımlamaktadır: “Müşteri Tatmini, Çalışanların Tatmini ve Toplum Üzerindeki Etki konularında başarı, Politika ve Stratejilerin, Çalışanların, Kaynakların ve Süreçlerin uygun bir Liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece İş Sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir.”



BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı

Günlük yaşamımızda çok sık rastladığımız ve kullandığımız “kalite” kavramı, kullanım amacına göre değişik anlamlar ifade edebilmektedir. Kalite kelimesi çok değişik şekillerde kullanılmakta ve zaman zaman da yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Kalite kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir.

- Kalite; bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak üniform ve güvenilirlikte üretilmesidir (Deming).
- Kalite; bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby).
- Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur (Juran).
- Kalite; bir ürünün kullanıma sunulmasından sonra karşılaşılan hataların azlığıdır (Taguchi).
- Kalite; öz olarak organizasyonun yönetim şeklidir (Feigenbaum).
- Kalite; kusurlarla yaşamak değil kusurları düzeltmek ve önlemektir (Hoshin).
- Kalite; bir ürün veya hizmetin değeridir.
- Kalite; bir ürün veya hizmetin tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite; bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000).

- Kalite; bir ürün, hizmet veya sürecin müşteri tarafından belirlenen ihtiyaçları karşılama ile ilgili özellik ve karakteristiklerinin bütünlüğüdür (BS 4778).
- “En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün veya hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.

Kalite, bakış açısına bağlı olarak, farklı şekillerde tanımlanmakta ve ölçülmektedir. Yukarıda da bazıları verilen değişik tanımların bir özeti olacak şekilde şöyle bir tanım yapılmaktadır: Mükemmellik, değer, standartlara uygunluk, müşteri beklentilerini karşılamak veya aşmak (Adam ve diğ., 1997, s.487).

İş oluşturur üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak, insan faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir” (Imai,1996, s.xxi).

Yoğun global rekabet kalitenin önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Üstün kalite; rakiplerin farklılıklarını ortaya koymaktan ziyade, rekabet edilebilir olduklarını göstermek açısından önemlidir (Curkovic ve diğ., 2000, s.127). Günümüzde, kalite kavramının üzerinde mutabakat sağlanan genel tanımı “kullanım amaçlarına uygunluk”tur (Şimşek,1996, s.7). Kalite kavramıyla ilgili tanımların çokluğu, kalite kavramının çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Garvin (1987), kalitenin sekiz boyutunu şu şekilde açıklamaktadır:

1. *Performans*. Ürünün işlem yetenekleri ile ilgili özelliklerdir. Örneğin; bir televizyon için ses ve görüntü netliği, renk ve uzak istasyonları alabilme yeteneği gibi özellikler. Kalitenin bu boyutu ölçülebilir olduğundan, markalar nesnel olarak performans ölçütlerine göre sıralanabilirler.

2. *Özellikler*. Ürün veya hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen ve çekiciliği sağlayan iş karakterleridir. Televizyondaki otomatik arama yetenekleri buna örnektir.

3. *Uygunluk*. Standartlara, belgelere ve ürün özelliklerine uyma oranıdır.

4. *Güvenilirlik*. Ürünün kullanım ömrü içerisinde performans özelliklerinin sürekliliğidir. Güvenilirlik ölçülerinden bazıları; birinci arızaya kadar geçen zaman ve birim zamandaki arıza sayısıdır.

5. *Dayanıklılık*. Ürünün kullanılabilirlik özelliğidir. Teknik olarak dayanıklılık, bir ürünün bozuluncaya kadar kullanım miktarıdır.

6. *Servis olanakları*. Servis olanakları kapsamında, onarım hızı, kolaylığı ve gereken ustalık vardır.

7. *Estetik*. Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneğidir. Öznel yargılara dayanır ve kişisel zevkin yansımasıdır. Evrensel değildir. Herkesi memnun etmek imkânsız olduğundan, hedef müşteri grupları belirlenmelidir.

8. *İtibar*. Üretici firmanın veya ürünün geçmişteki performansdır. (Şimşek, 1996, s.52; Tekin, 1999, s.119)

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); mevcut tüm kaynakların ve imkânların en iyi şekilde kullanılmasıyla sürekli bir gelişme sağlamaya çalışan bir yönetim felsefesidir. TKY geleceğin en önemli iş geliştirme stratejisi ve yönetim konusudur, çünkü verimlilik ve rekabet için en önemli konu kalitedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) konusuna girmeden önce kavramların daha açıklık kazanması amacıyla Toplam Kalite (TK) ve Toplam Kalite Kontrol (TKK) kavramlarından bahsetmek yararlı olacaktır.

2.2.1. Toplam Kalite

Toplam Kalite (TK), bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı hedef ve fikir birlikteliği sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir. Toplam Kalite yaklaşımına göre kalite, bir yaşam tarzı ve bir bakış açısı olmalıdır. Kişinin; çalışmasıyla, işletmesiyle, kısaca yaşamla bütünleşmesidir (Şimşek, 1996, s.56).

2.2.2. Toplam Kalite Kontrol

Toplam Kalite Kontrol (TKK), tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içerisindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin; kalitenin oluşturulması yaşıatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir. TKK, müşterilerin memnurluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetinin maliyet düşürölerek yapılmasıdır. (Şimşek, 1996, s.61)

Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün kısımları (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik araştırma, planlama, pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkileri ve genel işler) birlikte çalışmalıdır. Kuruluşun bütün kısımları işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri kurmak ve standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu; ancak bilimsel yöntemlerin kullanılması ile sağlanabilir.

2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Global pazarda gittikçe artan rekabet, kalitenin işletmeler açısından önemini her geçen gün daha da arttırmakta ve bunun sonucunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) önemli bir yönetim konusu olmaktadır. Bugün çok sayıda firma TKY prensiplerini uygulamakta ve bu konu birçok kitap ve araştırmanın konusu olmaktadır. 21. yüzyılın başında, TKY'nin herkes tarafından kabul edilmiş bir yönetim sistemi olacağı görünmektedir. Oysa 20 – 25 yıl öncesine kadar bu terim henüz bilinmemekteydi. Böylesine hızla yayılan ve hemen hemen her kesim tarafından kabul gören başka bir yönetim felsefesinin olduğunu zannetmiyorum.

TKY'yi tanımlamak kolay bir iş değildir, çünkü bu konudaki uzmanların hemen hemen her birisi kendi inanışlarına, iş ve akademik tecrübelerine dayanarak kendilerine has bir tanım yapmışlardır. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimini devam ettiren bir anlayışın adıdır.

TKY'nin amacı bir kuruluşta sürekli gelişmeye imkân sağlayan bir ortam sağlamakla, insana yönelik ölçümü esas alan üretim yönetimini şekillendiren ve müşteri tatmini üzerinde odaklaşan bir yönetim düşüncesidir.

TKY bir yönetim sistemidir, bir programlar serisi değil; TKY'nin parçası olarak sunulan araçlardan pek çoğu her organizasyonda başarı ile uygulanabilir. Ancak günlük operasyonların boyut ve özelliklerini değiştirmeksizin tam beklentiler elde edilemez. TKY'nin başarılı olması için tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve yukarıdan aşağıya doğru tam bir kararlılıkla uygulanması gereklidir (Price and Chen, 1996, s.99).

TKY genel bir yönetim felsefesidir. Özel bir ortam için uyarlanabilir ve TKY'yi uygulamak için onu benimseyen işletmelerin sayısı kadar değişik yollar vardır (Price and Chen, 1996, s.100). Gerçi bunların hepsi ortak bir hedefi paylaşmaktadırlar: Organizasyondaki herkes, ürün ve hizmetlerin

müşterilerin beklentilerini karşılaması veya aşması için çalışmaktadır. Ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi için iyi tanımlanmış süreçler kullanılmaktadır.

TKY, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tam olarak karşılayacak ürün ve hizmetin üretilmesi için örgüt içerisinde ve ilgili iş süreçlerindeki herkesin karşılıklı işbirliğidir (Dale and Plunket, 1995, s.1)

TKY, müşteri memnuniyetini kârdan önce gören bir sistemdir. Müşteri memnuniyeti uzun vadeli kârlar getirir. Fakat sadece kâra öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır. TKY, işin hedeflerine memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak ulaşmak için kullanılan felsefe ve süreçlerin entegre bir sistemidir (Tekin, 1999, s.109).

TKY, müşterinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, şirket içindeki pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesi ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir (Şimşek, 1996, s.67).

TKY, müşteri tatmini yoluyla uzun dönemli başarı sağlamak için bir yönetim yaklaşımıdır. Organizasyonun bütün üyelerinin; süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin, ve içinde yaşadıkları kültürün iyileştirilmesine katılımına dayanır. TKY, mümkün olan en düşük maliyetle müşteri tatminini maksimize etmeye çalışmaktır. Bu amaçlar, firma içindeki bütün süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesi ile gerçekleştirilebilir (Biçer ve Erertem, 1994, s.112).

ISO 9000 standartlarındaki Kalite Yönetimi tanımı ise şöyledir: “Kalite Yönetimi, genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür. 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 de kapsar.”

BS 4778: Part 2’de yapılan tanıma göre TKY, müşterilerin ve toplumun ihtiyaç ve beklentileri ile örgütün amaçlarının, en etkili ve verimli şekilde uyuşması ve böylece tüm çalışanların potansiyelinin sürekli bir gelişme ile maksimize edilmesi için, gerekli tüm faaliyetleri kapsayan bir yönetim felsefesidir.

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulanmasının bir işletmeye getireceği yararlar uygulamadaki başarının bir ölçüsüdür. Tanımı nasıl yapılırsa yapılsın, Toplam Kalite Yönetiminin kuruluşlara sağlayacağı yararlardan bazıları şunlardır (Bozkurt, 1998, s.34):

- Tüm düzeylerde hedeflere göre çalışma anlayışının gelişmesi
- Rekabet edebilirlik düzeyinde artış
- Kârlılık düzeyinde artış
- Pazar payında artış
- Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilme becerisinin gelişmesi
- Müşteri odaklı tasarım yapılması
- Ekip çalışması ve işbirliğinin geliştirilmesi
- Yatırımların geri dönüşünün hızlanması
- Müşteri şikayetlerinde azalma ,
- Müşteri bağlılığında artış,
- Tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileşmesi
- Tedarikçilerden temin edilen ürün/hizmet kalitesinde iyileşme,
- Tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi,
- İşgören motivasyonunun artırılması
- Anahtar hedefler üzerine odaklanmasının sağlanması
- İşgücü verimliliğinde artış
- Maliyetlerde azalma
- İşgören katılımcılığın güçlendirilmesi
- Teslimat zamanlarına uygunluk
- Tasarım sürelerinin kısaltılması

- Ortam koşullarının iyileştirilmesi
- Ortak bir dil ve güçlü bir şekilde müşteri odaklı olunması ile iletişimin geliştirilmesi
- İşgücü devrinin azaltılması
- Enerji verimliliğinde artış
- İlk madde ve malzeme ,yarı ürün ve bitmiş ürün stoklarının azaltılması
- Kapasite kullanımının artırılması
- Tezgah verimliliğinde artış
- Garanti nedeniyle yapılan değişme ve onarım ödemelerinde azalma
- Üretim faaliyetlerinde azalma
- Üretim hazırlık sürelerinin azaltılması
- Bakım-onarım giderlerinin azaltılması
- Üretim sırasında oluşan fire, hurda, yeniden işleme, onarım faaliyetlerinde azalma

Ancak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerini uygulayan pek çok firmanın başarısız oldukları da gözlenmiştir (Ahire, 1996, s.18). Başarısızlığın ana sebepleri ise şöyle sıralanabilir (Lascalles and Dale, 1990, s.138):

- Üst yönetimin ilgisizliği
- Gerçekçi olmayan beklentiler
- İstatistiksel yöntemlere aşırı güven veya güvensizlik
- Kalite kültürünün oluşturulmaması.

Pek çok firma Toplam Kalite Yönetimini bütün dertlerin dermanı olarak görmekte ve bu sisteme, firmaları uzun vadeli yönetim uygulamalarına etkisini tam olarak anlamadan dört elle sarılmaktadırlar. TKY; istenen sonuçları elde etmeden önce veya bu sonuçlara doğru gerçek bir ilerleme sağlamak için finansal, teknik ve insan kaynakları açısından önemli yatırımlar gerektiren uzun vadeli bir kampanyadır (Schaffer and Thompson, 1992, s.82).

TKY'nin uzun vadeli ve deneyim isteyen bir kampanya olduğu ve istenen teknik, finansal ve insan kaynakları sonuçlarına ulaşmak için yıllar geçmesi gerektiği çoğu zaman tartışılan bir konu olmaktadır (Ahire and Rana, 1995, s.66; Schaffer and Thompson, 1992, s.83).

Pek çok firma bu argümanı, ilk yıllardaki başarısızlıklarına bir savunma olarak öne sürmektedir. Öte yandan, yılların geçmesi firmaların TKY gayretlerinde azalmalara da neden olabilir (Ahire, 1996, s.18).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite; herkesin, her düzeyde ve her işlevde kalite ile ilgili işlere katılması demektir. Gerçek kaliteye herkesin katılımıyla erişilebilir. “**Toplam**” kelimesi, kalite kavramı içerisine sistematik bir bütünlük katmaktadır. Herkesçe bilinmektedir ki, tüm organizasyonun tüm fonksiyonlarıyla ve tüm düzeyleriyle kalite geliştirme süreçlerine katılmadığı durumda, “**kalite**” garanti edilemez. Büyük küçük her iş önemlidir ve kalite gayretine olumlu veya olumsuz etkisi vardır (A P.E.B., 1993, s.27).

“**Yönetim**” terimi ile kalite kavramı içerisine yönetimin sorumluluğu katılarak bir bütünlük tesis edilmeye çalışılmıştır. Kalite sorumluluğu; aslında, “toplam” terimiyle de belirtildiği gibi herkesindir. “Yönetim” terimi sadece firma yöneticilerini değil herkesi kapsamaktadır. Herkes kendi işinin yöneticisi konumundadır.

TKY'nin ilkeleri her araştırmacı tarafından farklı olarak algılansa da genel olarak üzerinde durulan ilkeler hemen hemen aynıdır.

2.3.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY uygulamasının hedefe ulaşabilmesi için firma yönetiminin kilit eleman rolünü üstlenmesi gerekir. Çünkü bir işletmede başlayacak herhangi bir değişim, ancak yönetimin liderliğinde ve sorumluluğunda olabilir. Bu nedenle tüm yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

TKY'nin uygulamaya konması, firmanın üst yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü uygulamaya geçiş kararı işletme bünyesinde gerçek ve köklü bir değişimi içermektedir. Diğer önemli bir nokta da, TKY uygulanmasının işletme kültürünün zorunlu bir değişimi de beraberinde getirmesidir. İşletme kültürünün değişimi ise bazı riskleri doğurmaktadır.

İnsanlar doğal olarak yapılacak olan değişimlere kuşku ile bakarlar, düzenlerinin değişmesini istemezler ve gereksiz endişelere kapılarak direnç gösterirler (Flood, 1993, s.8). Bu nedenle üst yönetim, TKY uygulamasına geçiş kararı verdikten sonra, çalışanların psikolojik olarak bu değişikliklere hazır olmalarını sağlayan bir ortam oluşturmalıdır. Bu amaçla, adeta bir reklam kampanyasını hatırlatan uygulamalar ile herkesi meraklandırmak ve daha iyiye götürecek olan bir yolculuğun heyecanına sokmak gerekir. Bu merak oluşturulduktan sonra da, firma çapında eğitim ve seminerler düzenleyerek TKY'nin firmaya ve çalışanlara ne gibi yararlar getireceğinin açıklanması, yeni bir sisteme geçişin heyecanını oluşturmada önemli katkı sağlayacaktır (Tekin, 1999, s.112).

TKY'nin ilk adımı üst yönetimin felsefesini ve davranışlarını değiştirmesidir. Üst kademenin geliştirmeye çalıştığı kalite geleneğinin ve imajının alt kademelere yayılmasında ve benimsenmesinde, ayrıca alt kademelerde yapılan kaliteye ilişkin çalışmalardan üst kademe yönetiminin haberdar olmasında ise orta kademe yönetimine önemli görevler düşmektedir. Hiyerarşik kademeler arasında akışın sağlanmasında orta kademe yönetiminin rolü çok büyüktür (Biçer ve Erertem, 1994, s.114).

2.3.2. Tüm Çalışanların Katılımı

TKY programının başarıya ulaşmasında tüm çalışanların bu felsefeye inanmaları ve ona bağlı kalmaları büyük önem taşımaktadır. Organizasyonun bütün üyelerinin, gerek içinde çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine çalışmaları, gerekse öneriler geliştirmeleri ve kararlara katılmaları TKY sisteminin temel esaslarından biridir.

Yapılan araştırmalarda; başarısızlıkla sonuçlanan TKY uygulamalarındaki başarısızlık nedenlerinin pek çok durumda birimler arası iletişim eksikliği, kalite geliştirme ekip çalışmalarının aksaması ve tüm çalışanların aynı şevk içerisinde çalışmaması şeklinde olduğu görülmektedir (Gatchalian, 1997, s.427).

2.3.2.1. Kalite Çemberleri (Kalite Geliştirme Ekipleri)

Kalite çemberleri felsefesi, bir işi yapan kişinin kendi işini herkesten daha iyi bildiği ve bu nedenle de hataları düzeltme ve sorunlara çözüm getirme çabalarında aktif olarak yer alması gerektiği görüşüne dayanır. Kalite çemberleri, aynı organik üniteye çalışan, aynı profesyonel uğraşılara sahip 5 – 10 kişi arasında değişen gönüllülerden oluşan homojen ve daimi çalışma gruplarıdır. Çemberler düzenli olarak toplanır, üyeleri belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlara çözüm önerileri hazırlar, bunların geçerliliğini belirleyerek üst yönetime periyodik olarak sunar ve sonuçları izlerler (Biçer ve Erertem, 1994, s.115).

Kalite çemberleri genel olarak, çalışanların moralini yükseltir, verimliliğini artırır, grup çalışması anlayışını kazandırır ve insanların çalışmasını motive eder. Sonuçta ise, maliyetlerde bir düşüş ve kalitede bir yükselme olur ve müşteriye en iyi sunulur (Pekdemir, 1992, s.23).

Kalite çemberleri uygulamasının başarılı olabilmesi için çalışanların işletmenin amaçlarını paylaşmaları gerekir. Böylece, çalışanların problemin çözümüne katılımları ve üretim mekanizmasında daha fazla işbirliği yapmaları sağlanır, çalışanlarla yönetim arasındaki haberleşme artar.

Kalite çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak,
- Motivasyonu arttırmak,
- Örgüt içi haberleşmeyi (özellikle alt kademe ile yönetim arasında) sağlamak,
- Maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
- Problem çözme yeteneğini geliştirmek,
- Problemlerin çözümünde çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmak.

Kalite çemberinin, problemin özünü kavrayabilmesi ve problem ile nedenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmesi gerekir. Çember üyeleri bazı durumlarda uzmana başvurabilir ve bu konuda eğitim isteyebilir. Çemberin bir lideri ve gerekli bilgileri toplayabilmesi için de bir bütçesi olmalıdır.

2.3.2.2. Kalite Grupları

Kalite Grupları, tüm çalışanların gönüllülük esasına dayanmadan, kalite uygulamalarına katılımının sağlanmasıyla oluşur. Bunlar, yönetim ve çalışanlar tarafından birlikte oluşturulur. Karar verme ve uygulama yetkileri vardır. Normal hiyerarşik düzendeki belirli bir grubun yöneticisi kalite grubunun da lideridir. Grup liderleri aynı zamanda bir üst kademedeki kalite grubunun da üyesidirler. Böylece fikirlerin uygulanması için en uygun kademeye geçmesi sağlanır (Biçer ve Erertem, 1994, s.116).

2.3.2.3. Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Beyin fırtınası, bir grup insanın dinlenerek bütün konsantrasyonunu belirli bir iş üzerinde odaklaması şeklinde yapılan bir grup sürecidir. Beyin fırtınası için duyarlı ve yetenekli bir lider veya kolaylaştırıcıya ve kendilerinin bu gruba ait olduğuna ve her şeyi güvenle paylaştığına inanan üyelere ihtiyaç vardır. İnsanların grup içerisinde kendilerini rahat hissetmeleri ve görüşlerini rahatlıkla dile getirmeleri gereklidir. Başkalarından veya konum, rütbe gibi şeylerden etkilenmemelidir.

Klasik beyin fırtınası, orijinal fikirlerin önündeki engelleri kaldırmak için tasarlanmış özel bir yaklaşımın uygulamasıdır. Bu teknik kalite problemleri ve performans değerlendirme ve çözüm geliştirme gibi alanlarda da kullanılabilir (BOLA).

Kurallar:

- Eleştiri yok,
- Her türlü fikir serbest,
- Fikir ne kadar orijinal olursa o kadar iyidir,
- Miktar ne isteniyorsa odur,
- Fikirler daha sonra değerlendirilir.

Avantajlar:

- Yeni fikirler ortaya çıkar,
- Eleştiri olmadığı için katılım yüksek olur,
- İcat yeteneğini teşvik eder.

Dezavantajlar:

- Deneme – yanılma gereken durumlarda çok faydalı değildir,
- Fikirlerin çoğu hayalci olabilir,
- Özel problemlerde daha iyi işler,
- Çoğu zaman fikirlerin tanınmasını sınırlar.

Uygulama tavsiyeleri:

- Halka şeklinde çalışın,
- Herkesin birbirini iyi tanımasını sağlayın, rahat olun,
- Bir kişinin hükmetmesine engel olun,
- Fikirleri kaydedin,
- Neşeli olmaya çalışın.

2.3.3. Sürekli Gelişme (Kaizen)

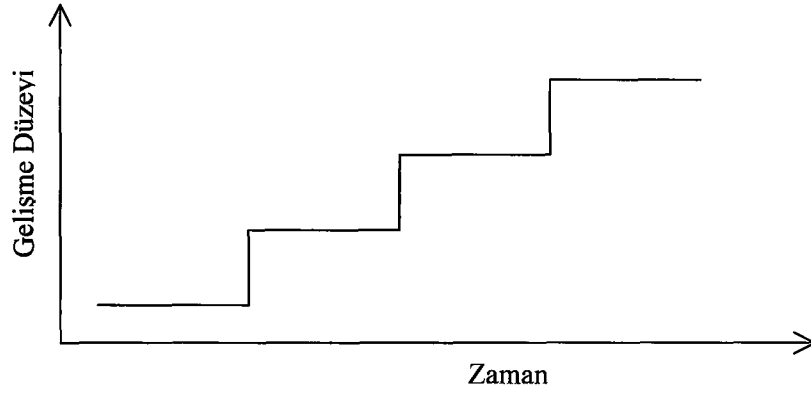
Büyük hedeflere ulaşmak ancak ve ancak performanstaki sürekli gelişme ile mümkündür. “Sürekli gelişme” kavramı, adından da anlaşılacağı üzere hiç durmayan bir gelişme süreci demektir. Bir hedefe ulaşıldığında, daha yüksek ürün, süreç ve hizmet verimliliğini amaçlayan yeni hedefler belirlenir. Bu suretle, statik veya yavaş değişen rakiplere karşı bir üstünlük elde edilebilir.

Japon endüstrisinin hayranlıkla bakılan şu andaki durumu, sürekli gelişme stratejisini hemen hemen 50 yıldan beri uygulamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Japonca KAIZEN olarak ifade edilen; sürekli gelişme ve iyileştirme faaliyetleri ile küçük işleri daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir.

KAIZEN’in mesajı evrenseldir: “Sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yarışabilmek için; daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, süreçleri sürekli iyileştirmek gerekir.” (Imai, 1994, s.35).

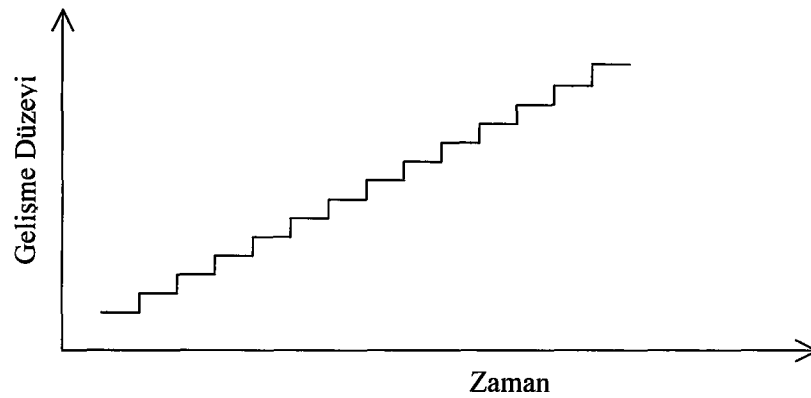
İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım vardır: Kademeli ilerleme yaklaşımı (KAIZEN) ve tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı (Yenilik). Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, Batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımını tercih etmektedirler. Yenilik, teknolojik atılımları yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarının ya da üretim tekniklerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilik etkileyicidir ve gerçek bir ilgi odağıdır. Diğer yandan KAIZEN ilk bakışta çarpıcı değildir, etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilmeyebilir. KAIZEN sürekli bir proses iken, yenilik genellikle bir defalık bir olgudur (Imai, 1994, s.23).

Batının yeniliklere dayalı klasik gelişme tarzında, bir yandan mevcut standartlara göre üretim sürerken diğer yandan genellikle üretim yapanlardan farklı kişiler olan araştırmacılar laboratuvarlarda araştırma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Çalışmalar sonuçlanınca, yapılan icat uygulamaya konur ve yeni bir icada kadar ulaşılan seviyede kalınır (Şekil 2.1.).



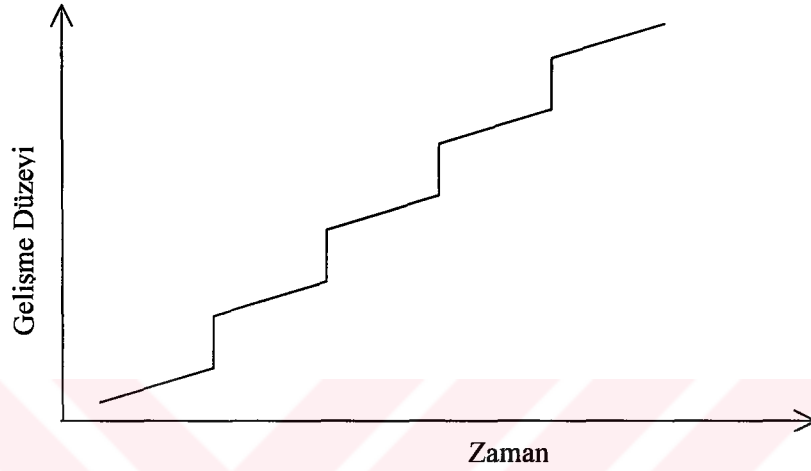
Şekil 2.1. İdeal Yenilik Modeli

Belirli bir zaman zarfında, çok sayıda küçük geliştirmeler yapılabilirse, bunların toplam etkisiyle, klasik gelişme hızı civarında, bazen de bundan daha fazla bir gelişme eğilimi yakalanabilir. Bu küçük gelişmeler, aslında çok sayıda çalışma grubunun ya da kişilerin ortaya koydukları önerilerin değerlendirilmesi ile meydana gelir. Burada özel araştırmacılar ve laboratuvar ortamının yerini; bizzat işi yapan kişiler ve iş ortamının kendisi almıştır (Şekil 2.2.).



Şekil 2.2. Kaizen Modeli

Japonlar KAIZEN'i batının yenilik anlayışının yerine değil, bunu tamamlayan bir yöntem olarak kullanmışlardır. Küçük iyileştirme projeleri ile standartlar sürekli geliştirilmektedir. Batıda teknoloji, her buluştan sonra yeni bir standart haline gelip bir sonraki buluşa kadar sabitleşirken, Japonya'da her buluştan sonra sürekli gelişme devam etmektedir (Şekil 2.3.)



Şekil 2.3. Kaizen + Yenilik Modeli

TKY'nin diğer kavramları ile birlikte sürekli gelişme kavramının benimsenmesi, organizasyonun yönetim stilinin de değiştirilmesini içerir. TKY, sadece duvara asılı bir değişim programı değildir. Uygulanan teknikler, düzenli ve sürekli bir ilerlemeyi hedeflemelidir. Sürekli gelişme ihtiyacını tanımlamak için de düzenli performans ölçümleri yapılmalıdır.

Sürekli gelişme, sadece ürün hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi değil, organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi demektir. Bu nedenle kapsamına; hem ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi için kabul edilmesi gereken “Sıfır Hata” kavramı, hem de insanların gelişimi için “Eğitim” girmektedir.

2.3.3.1. Sıfır Hata

Sıfır hata felsefesi, “tanımlanabilen hatanın kaynağını bulup izole ederek bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak” ve “işi ilk seferde doğru yapmak” düşüncesine dayanır. Kabul edilebilen kalite seviyeleri hataların yapılmasını desteklemektir. Herhangi bir üretimde belirli bir hata yüzdesinin olacağını baştan kabul etmek, başlangıçta kusurlu üretim yapmayı kabul etmek demektir. Sıfır hatayı hedeflemek ve her zaman ulaşılan noktadan daha iyisine erişmeye çalışmak sürekli gelişmenin gereğidir (Biçer ve Erertem, 1994, s.117).

İlk seferde ve her seferde doğru olarak ve kusursuz yapmak, ideal bir yönetim politikasıdır. Daha önceden uzlaşılan kalite standartlarının hiçbir zaman aşağı çekilmemesi ve esnetilmemesi gerekir.

2.3.3.2. Eğitim

Çalışanların henüz tanımadığı yeni bir sistemin (örneğin TKY), çalışanlara tam olarak tanıtılmadan uygulamaya konulması, felakete davetiye çıkarmaktır. (Thiagarajan and Zairi, 1997, s.277). Tüm çalışanlar uygun bilgi ve becerilerle donatıldığı zaman, TKY’nin başarılı olacağından hiç şüphe duyulmamalıdır. TKY’nin başarılı olması isteniyorsa toplam kalite esaslı eğitimin mutlaka planlanması ve uygulanması gerekir. Kalite politikası içerisinde eğitim stratejisi de açıkça belirtilmelidir. TKY’nin uygulanması için gerekli kararlılık sağlandıktan sonra, kalitenin geliştirilmesi için yapılacak ilk ve en önemli iş, eğitimidir (Oakland, 1993, s.87). Ishikawa’ya göre “kalitenin başı da sonu da eğitim”dir (Ishikawa, 1985, s.27).

Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemine adapte olmak için kişileri mesleki görevlerine hazırlamak ve uyum sorununu ortadan kaldırmak için, çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi çok önemlidir. Japonların kalite ustası Ishikawa “kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demektedir (Şimşek, 1996, s.76).

TKY sisteminin yerleşmesi ve kalitenin iyileştirilmesi için hem yöneticilerin hem de çalışanların eğitilmesi gerekir. Verilecek eğitimler planlanmalı, eğitimin insanlara kazandırması istenen tüm özellikler tanımlanmalı ve gerekli eğitim kaynakları belirlenerek temin edilmelidir. Eğitim; üst düzey yöneticilerinin TKY ve prensipleri, kalite iyileştirme ihtiyacı ve iyileştirme konusunda eğitilmesiyle başlamalı ve daha sonra diğer yöneticilerin ve çalışanların eğitimleri verilmelidir.

2.3.4. Müşteri Odaklı Olma

TKY, kaliteyi tüm çalışanların ilgi ve sorumluluk alanına alarak müşteri memnuniyetine ulaşmak için ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Ahire and Dana, 1995, s.66). Müşteri odaklı yaklaşımın özünü “sunulan ürün ve hizmetten müşterinin memnun olması” anlayışı oluşturmaktadır. Günümüz pazarında giderek artan rekabetin baskısı, şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” haline getirmektedir. Satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskisinden çok daha fazla seçici olmaya başlamıştır. Bunun için müşteri odaklı olma ilkesi “kaliteyi müşteri belirler” deyiimiyle özdeş olarak ifade edilmektedir.

TKY’nin esas hedefi, ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek daha memnun çalışanlar ve müşteriler elde etmek ve her alanda performansı yükselterek kârlılığını ve uzun vadeli rekabet gücünü elde etmektir (Jarayam and Ahire, 1998, s.192). TKY’de müşteri memnuniyeti kârlılıktan önce gelir. Zaten müşteri memnun olduğu zaman kârlılık, uzun vadeli rekabet gücü, sağlıklı büyüme gibi diğer hedefle de kendiliğinden elde edilmiş olur.

Günümüzde müşterilerin işletmelerce nasıl algılanması gerektiği Frefort şirketinin başkanı L.L.Bean tarafından şöyle ortaya konmaktadır: “Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel bir unsur değildir. İşin ana

hedefi müşteridir. Biz ona hizmet ederek bir iyilik yapmış olmayız O, bize kendisine hizmet etme imkânı tanıdığı için iyilik yapar. Müşteri ile hiçbir konuda kesinlikle tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona, hem kendimize kazanç olacak biçimde karşılamaktır.” (Şimşek, 1996, s.74).

TKY'deki birinci odak noktası müşteri ve müşteri memnuniyetidir. Dr. Noriaki Kano; müşteri memnuniyeti açısından kalitenin beş temel ögesini önermektedir. Bu beş ögenin üç tanesi özel öneme sahiptir: Beklenen kalite, tatmin eden kalite, ve memnun eden kalite. (Diğer ikisi önemsiz kalite ve ters kalitedir.)

Beklenen kalite, müşterinin beklediği ve dolayısıyla ayrıca talep etmeye gerek duymadığı özellik veya karakteristikleri belirtir. Bu özellikler bulunduğu müşteri memnuniyetsizlik göstermez; fakat bu özellikler olmadığında müşteri memnun olmaz.

Tatmin eden kalite, müşteri beklentilerini karşılar, ancak aşmaz.

Memnun eden kalite, müşterinin istemediği, çünkü varlığından haberdar olmadığı özellik ve karakteristikleri belirtir. Bu özellikler bulunduğu müşteri çok memnun olur, bulunmadığında ise memnuniyetsizlik göstermez. Memnun eden kalite müşterinin beklentilerini aşar ve onu memnun eder.

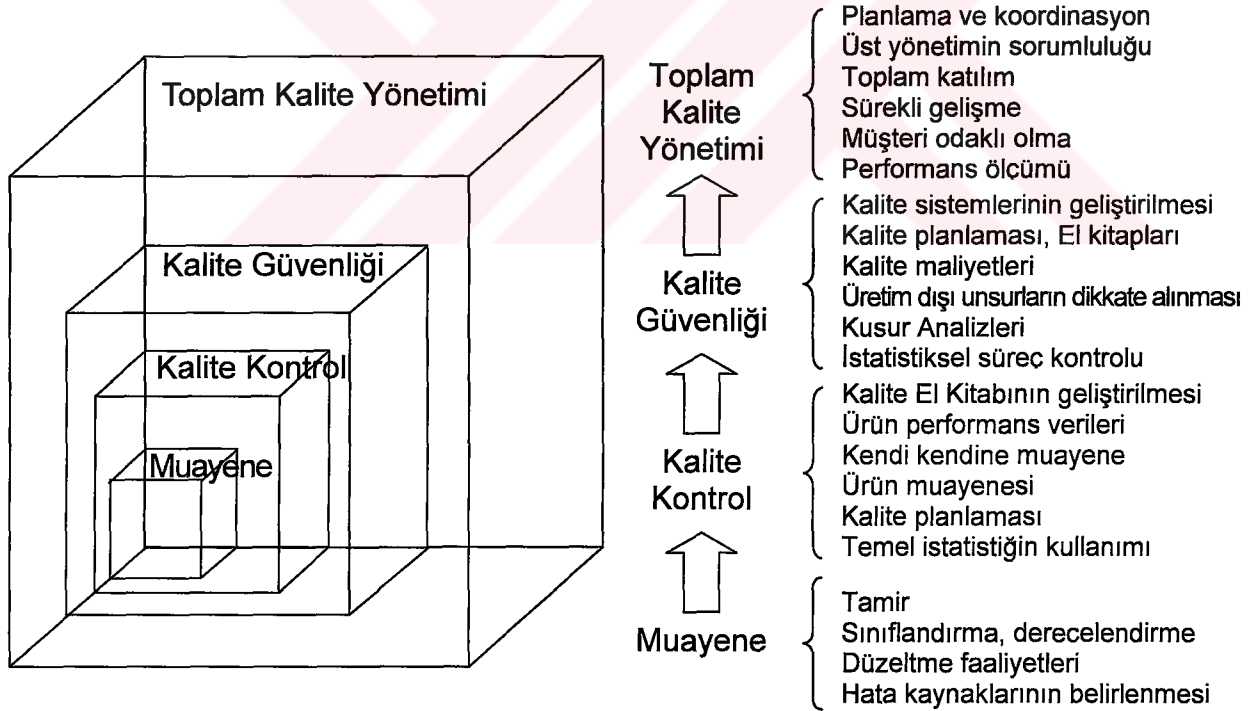
Beklenen kalite müşteri memnuniyetsizliğini önleyebilmelidir. Tatmin eden kalite müşterinin beklentilerini karşılayarak onları tatmin edecek şekilde olmalıdır. Memnun eden kalite müşteri beklentilerini aşarak onları memnun etmelidir. Müşteri memnuniyeti ürün ve hizmet farkının anahtarıdır.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Evrimi

Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesi dört ana aşamada özetlenebilir; muayene, kalite kontrol, kalite güvenliği ve toplam kalite yönetimi (Dale and Plunket, 1995, s.5).

Muayene bir ürün veya hizmetin bir veya daha fazla karakteristiğinin incelenmesi, ölçülmesi, denenmesi ve uygunluğunun belirlenmesi için, bu bulguların istenen özelliklerle karşılaştırılmasıdır. *Kalite kontrol* ise kalite için gerekli ihtiyaçları yerine getirmede kullanılan operasyonel teknikler ve aktivitelerdir. Bu iki aşama kalite yönetiminde muayene ve inceleme, yani hataları bulma ve ayıklama esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda odak noktası ürün, hizmet ve dağıtım süreçlerinin kendisidir. Bunun sonucu olarak , üretim sonrası olaylara önemli çaba harcanmakta, ürün ve/veya hizmetin kontrol edilmesi ve denenmesi ile müşteriye ulaşan ürün/hizmetin sağlam olması için tedbirler alınmaktadır.

Kalite Güvenliği ve *Toplam Kalite Yönetimi* anlayışları ise, kusuru oluşmadan önleme esasına dayanmakta ve ürün, hizmet ve süreç dizaynları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kalitenin baştan aşağıya her aşamada planlanması ve ön planda tutulması konusuna ayrıca önem verilmektedir.



Şekil 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesindeki dört aşama

Kalitenin bu gelişimi Şekil 2.4 te diyagramla gösterilmiştir. Şekilde ayrıca her aşamanın tipik karakteristikleri de belirtilmektedir. Bu dört aşama birbirini takip etmekte ve bir sonraki aşama bir önceki aşamayı da içine almaktadır. Örneğin, TKY diğer bütün aşamaları da içine almaktadır.

2.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi “kıyaslama” veya “işletmeler arası karşılaştırmalar” olarak adlandırabileceğimiz “benchmarking” kavramıdır. Kıyaslama bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanabilir (Price and Chen, 1994, p102).

Kıyaslama (Benchmarking) toplam kalite sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kıyaslama, rasyonel performans hedefleri belirlemek için alanındaki en iyi uygulamaları düzenli ve sistematik bir şekilde değerlendirerek kendi uygulamalarına uyarlama sürecidir (Zairi, 1994, s.87). Kıyaslama temel yaklaşımı itibariyle; bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde kendi sektörlerindeki başarılı işletmelerin belirli ileri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir. Daha kısa bir deyişle kıyaslama, en iyiyi bulmak ve organizasyona uygulamaktır (Macdonald, 1998, s.325; Aktan, 1999a, s.17).

Kıyaslamamanın esas gayesi performansı yükseltmektir. Bir firmanın performansı ile diğer bir firmanın performansını birbiriyle karşılaştırarak performans geliştirme için imkânlar aramak, TKY’nin bir gereğidir. TKY ile kıyaslama arasındaki ilişki Zairi (1994, s.89) tarafından şu şekilde özetlenmektedir: TKY bir ilerleme çarkıdır, son kullanıcı için firma içerisinde dahili olarak yapılan bir katma değer üretme faaliyetidir. Kıyaslama, bu

ilerleme çarkının doğru yönde dönmeye devam etmesini sağlayacak katma değer üretme imkânlarını tanımak ve hedefe (yani yüksek rekabet standartlarına) ulaşmak için gerekli çabayı sarf etmek şeklinde yapılan harici bir faaliyetdir. İyi organizasyonların pek çoğu kıyaslama sürecini, sürekli ilerlemeyi sağlamak ve rekabet gücünü kazanmak için bilgi elde etme aracı olarak kullanmaktadır.

En iyi uygulamaları öğrenmek için değişik kıyaslama türleri kullanılabilir. Esas olarak dört tip kıyaslama vardır (Zairi, 1994, s.92):

- Rekabetçi kıyaslama, esas rakiplerle yapılan karşılaştırmalar.
- Fonksiyonel kıyaslama, aynı endüstri dalı içerisinde benzer fonksiyon ve süreçlerle yapılan karşılaştırmalar.
- Genel kıyaslama, endüstri türüne bakılmaksızın benzer fonksiyon ve süreçlerle yapılan karşılaştırmalar.
- Dahili kıyaslama, aynı organizasyon içerisinde, örneğin kardeş kuruluşlar veya branş ofisleri arasında yapılan karşılaştırmalar.

Tipik olarak kıyaslama süreci, hem sonuçlar (rn) hem de sonuçların elde ediliş yöntemleriyle yapılan karşılaştırmaları içerir. Kıyaslama süreci, Deming'in PUKD (Planla, Uygula, Kontrol Et, Devam Et) evrimi gibi devamlı bir süreç olarak da ele alınabilir. Planlama aşaması, kıyaslama yapılacak süreçlerin tanımlanmasıdır. Uygulama aşaması, kendi süreci ve diğer benzer süreçler hakkında bilgi toplanmasıdır. Kontrol Etme aşaması, aradaki farkların analiz edilmesidir. Devam Etme (Action) aşaması ise, bir önceki aşamada elde edilen olumsuz farkların kapatılarak olumlu hale getirilmesi için projelerin hayata geçirilmesidir (Haksever, 1996, s.38). Kapsamlı bir kalite programı olmaksızın, performans yükseltilmesi için kıyaslama tek başına yeterli değildir.

İşletme faaliyetlerinin hemen hemen hepsi kıyaslama konusu yapılabilir. Ancak eğer bir sınıflama gerekirse, stratejik kıyaslama, başarılı işletmelerin izlediği stratejilerin ve strateji içerisindeki temel unsurların

incelenmesi ve kıyaslamaya tabi tutulmasını ifade eder. Uygulama kıyaslaması, maliyet unsuru olan her faaliyetin kıyaslamasını kapsar. Yönetim kıyaslaması ise, yönetim fonksiyonları arasındaki kıyaslamayı belirtir (Koçer, 1998, s.378).

TKY uygulamalarına yeni başlayan işletmeler de, bu konudaki başarılı uygulamaları izleyerek, kıyaslama tekniği ile kendisine uyarlayabilir. Bu; hem başka işletmelerin deneyimlerinden yararlanmak hem de geçiş sürecini hızlandırmak açısından önemlidir.



BÖLÜM III

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. Performans Kavramı

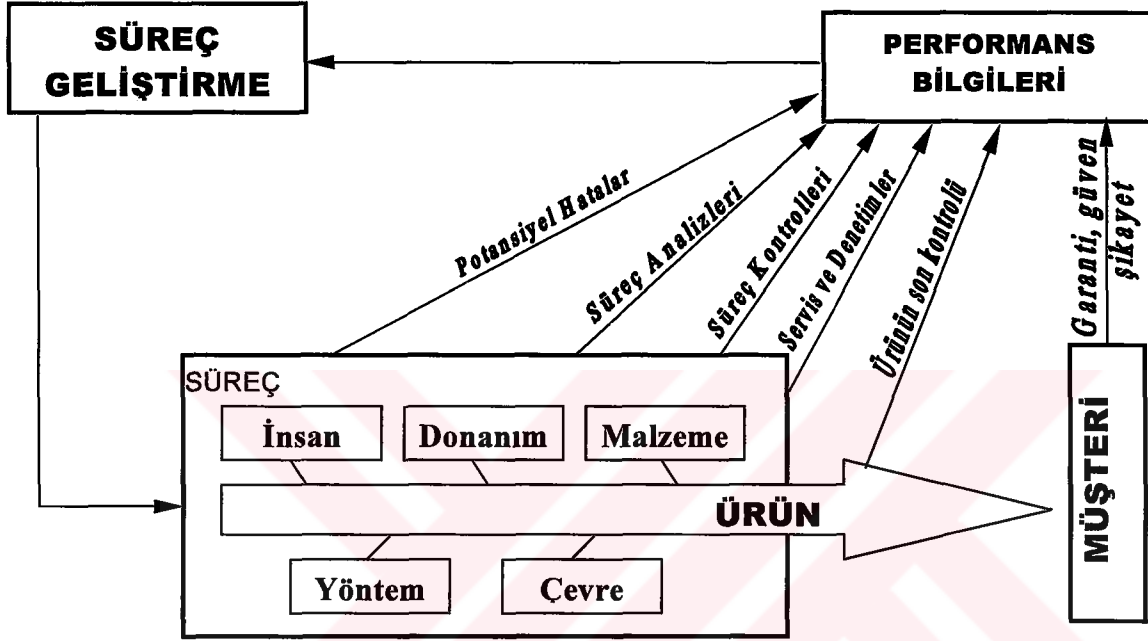
Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.

İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisidir. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992, s.1).

3.2. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçme sistemi; bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir (von Schalkwyk, 1988, p.124). İyi dizayn edilmemiş performans ölçme sistemleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller (Sinclair and Zairi, 1995, p.43). Yanlış yöntemle performans ölçümü uygulamayı destekleyecek verilerin yanlış elde edilmesine neden olacağından, TKY uygulaması girişimlerini de başarısız kılabilir.

Toplam Kalite yönetiminde geçmişte kalan olayların kontrolü değil gelecekte yapılacak işlerin planlanması önemlidir. Şekil 3.1’de gelecekte olması muhtemel problemlerin önceden belirlenerek önlenmesi için bilgi toplanmasının yolları görülmektedir. TKY’nin temel ilkelerinden olan “sürekli gelişme”, bu bilgilerin kullanılarak, hatanın olmadan önce önlenmesini sağlamak demektir.



Şekil 3.1. Performans Geliştirme İçin Bilgilerin Kullanımı (Flood, 1993)

Uygun tasarlanmış performans ölçümleri kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak aşağıdaki faydaları sağlar (Sinclair and Zairi, 1995, s.44):

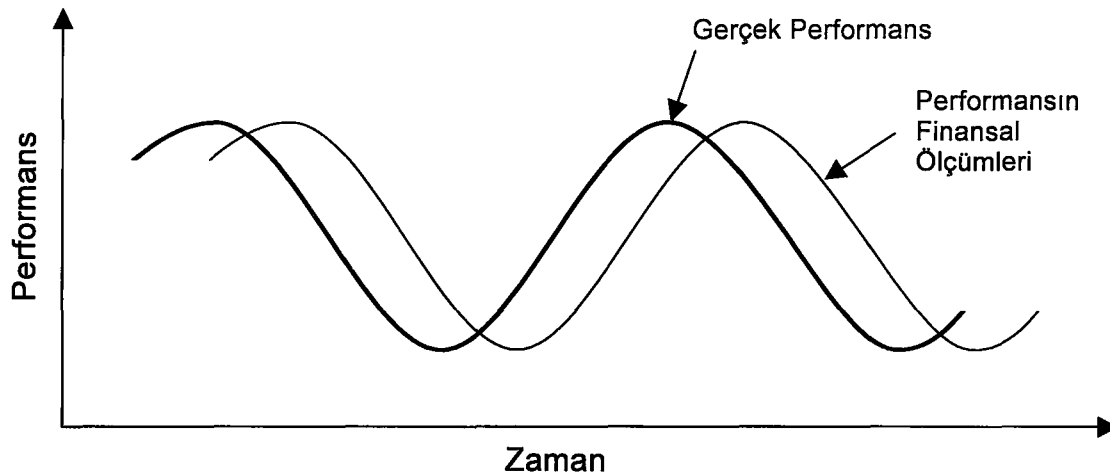
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılar,
- Karşılaştırmaların yapılabilmesi için standartları belirler,
- Şeffaflığı sağlayarak, kendi performans seviyelerini gözlemlemek isteyen kişiler için bir “ölçüt” oluşturur,
- Kaliteyle ilgili problemleri ortaya çıkararak öncelik verilecek olanların belirlenmesine yardımcı olur,
- Düşük kalitenin maliyetlerini ortaya çıkararak, üretim sistemini yönlendirir,
- Kaynakların kullanımını dengeler,
- Gelişme çabalarının sürdürülmesi için geri besleme (feedback) sağlar.

TKY'yi uygulayan birçok firma, geleneksel performans ölçme sistemlerinin strateji ile icraat arasındaki bu bağı sağlayamadıklarını görmüşlerdir. Geleneksel sistemler; firma içerisindeki süreçleri gözlemlemek ve kontrol etmek için, daha çok finansal ve muhasebe verilerine dayanmaktadır. Bu sistemler aşağıdaki karakterlerin pek çoğunu göstermektedir (von Schalkwyk, 1988, p.126):

- Kümülatif verileri oldukça seyrek bir şekilde sağlarlar,
- Genellikle yönetim merkezli verileri kullanarak yukarıdan aşağıya yaklaşımını takip ederler,
- İşlemle ilgili kontroller bütçe standartlarındaki değişime bağlıdır,
- Ödül sistemleri esas olarak performansa bağlıdır.

Geleneksel performans ölçme sistemlerindeki esas eksiklik; finansal verilerin müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili olmaması ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamamasıdır. Geleneksel performans ölçme sistemlerinin en önemli eksikliklerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Finansal verilerin toplanması ve değerlendirilmesi uzun zaman aldığından, hızlı karar alma işleminde uygun değildir. Finansal sonuçlar, firmanın yönlendirilmesi için oldukça geç kalmaktadır (Şekil 3.2.).



Şekil 3.2. Gerçek performans ile finansal ölçümler arasındaki fark

- Amaçların belirlenmesinde ve işlem kontrolünde finansal verilerin kullanımı, maliyet hedeflerine ulaşmak için hesap sonuçlarının manipülasyonuna yol açar. Hata seviyesi veya tekrar işleme maliyetleri göz önüne alınmaksızın, her sürecin maksimum ekonomi sağlayan miktarda yapılmasıyla her birimin genel giderleri düşük düzeyde tutulur. Kalite maliyetleri, stok maliyetleri ve dolayısıyla toplam maliyet artar ve kalite düşer. Bir TKY ortamında ise, her birimin genel giderlerini düşük tutmak, miktar arttırmayı değil üretim sürecindeki sınırlamaları sürekli olarak kaldırmayı gerektirir. Böylece gereksiz işler ve maliyetler ortadan kalkar.
- Yukarıdan aşağıya doğru gelen performans bilgileri, yönetimi cesaretlendirir. Finansal bilgiler gerçeklerin gölgesi gibidir. Yöneticiler çoğu zaman gerçekler yerine gölgelerin kontrolüne başlarlar.
- Finansal sonuçlar problemin sadece var olup olmadığını gösterir, problemin kendisi hakkında bilgi vermez. Yöneticiler onu ancak tahmin edebilirler.
- Birçok geleneksel performans ölçme sistemleri müşteriyi tamamen ihmal eder. Standartlar optimal kabul edildiğinden, gelişme için herhangi bir odaklanma veya motivasyon yoktur.
- Finansal hedeflerin pek çoğu çalışanları ilgilendirmez. Firma kârlarının artmasından çoğunun ya hiç ya da sınırlı avantajı vardır.
- Gelişme imkânlarından pek faydalanılmaz. Finansal ölçülerin çoğu yöneticilerin kısa vadeli programları benimsemesini teşvik eder, araştırma – geliştirme ve bakımın geri bırakılması veya eğitim ve yatırımların ertelenmesi gibi. Organizasyonel öğrenme gibi faaliyetler finansal terimlerle değerlendirilmez ve desteklenmez (von Schalkwyk, 1988, p.127).

3.3. TKY Performans Ölçme Sisteminin Özellikleri

TKY prensiplerini başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler, finansal ölçme sistemine bağılıktan kurtulmak gerektiğini anlamışlardır. Başarılı TKY işletmelerinin performans ölçme sistemlerinde on temel değişiklik göze çarpmaktadır. Bunlar üretimle uğraşan firmalara daha kolay bir şekilde uygulanabilmesine rağmen, küçük değişikliklerle her sektöre uygulanabilecek kadar geneldirler. Bu prensipler TKY uygulayan işletmelerde, kendi ölçme sistemlerinin zayıf yönlerini belirlemek için de kullanılabilir (von Schalkwyk, 1988, p.127).

1. Performans ölçme sistemi, işletmenin kalite stratejilerine önemli yer vermelidir. TKY uygulayan bir organizasyonun hedefleri arasında; toplam müşteri memnuniyeti, kalitede sürekli gelişim, esneklik ve dahili bilgi akışı gibi konular da yer almaktadır. Performans bilgileri bu TKY emirlerini tatmin eden davranışları belirtmelidir. Her işletme kendi performansını stratejik kalite hedefleri belirleyerek ölçmeye yarayacak bir anahtar göstergeler seti hazırlamalıdır. Bu hedef daha sonra sıfır – hata ve yüzde yüz müşteri memnuniyeti seviyesine gelecektir.

En temel kalite hedefleri; reddetme birimleri, tekrar işleme, hurdaya ayırma ve tamir süresi ile ilgilidir. TKY işletmeleri, çalışma ekiplerinin genel performansını izlemek için de bir dizi göstergeler tasarlamalıdır. Örneğin;

- Gerçek toplam süre / Hiç gecikme olmadan harcanması gereken minimum süre
- Kullanma oranı / Talep oranı (Süreç / Son talep dengesini ölçer)
- Her iş istasyonundaki gerçek parça sayısı / Her iş istasyonunda bulunması gereken minimum parça sayısı (Fazla işi gösterir)

Bu oranları 1 (bir) değerine doğru düzenli olarak arttıran bir işletme, müşteri memnuniyeti ve esneklik konusunda önemli başarılar elde etme yolundadır (von Schalkwyk, 1988, s.127).

2. Performans ölçme bilgileri, çalışanların yetkilendirilmesini güçlendirmek için organizasyonun her seviyesinde serbestçe elde edilebilmelidir.. Çalışanların, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan her türlü bilgiye kolayca ulaşmalarına izin verilmelidir (McNerney, 1996, s.3). Çalışanların, kendilerine bilgi sağlanmadan yetkilendirilmeleri, güvensizliğe ve karmaşaya yol açar. Sürekli gelişmenin anahtarı, çalışanların sürekli öğrenmesidir. Bilgi, sürekli öğrenmenin anahtarıdır. Lider işletmeler bilginin dağıtımı için dokümanlar, grafikler, e – posta gibi yolları da kullanmaktadır.

Önemli bilgilerin gizlenmesi ve böylece kontrolün elde tutulması gibi bir arzuya da sık sık rastlamaktayız. Böyle bir davranış tüm kalite değerlerine karşıdır ve bu davranışla mücadele edilmelidir. Ancak problemin kökü çoğu zaman üst yönetimin davranışlarında yatmaktadır.

3. Performans bilgileri; ilgili, kullanımı kolay, güvenilir ve gerekli sıklıkta olmalıdır. Performans ölçümleri ile aksiyon arasında açık bir bağ bulunmalıdır. Çalışanların güncel performans bilgilerine ihtiyacı vardır, aksi takdirde gayretlerinin performansın gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını bilemezler. Hayattaki pek çok şeyde olduğu gibi, cevap basitlikte yatmaktadır: Göstergeler kolay anlaşılır bir formatta olmalıdır (Babicky, 1996, s.70).

4. Performans ölçme sistemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde de odaklanmalıdır. TKY, bütün işletmeyi müşteriye memnun etmeye çalışan bir organizma olarak algılamakta ve müşteri memnuniyetini uzun vadeli organizasyonel başarı için en önemli ihtiyaç olarak görmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, performans ölçme sisteminin dışa dönük olması gereklidir. Müşterinin ön plana alınması, müşterinin gerçek ihtiyaçları ile ilgili bilgileri önemli kılar. Müşteriler ne istedi? Aldıklarını beğendiler mi? Başka bir şeyi tercih ederler miydi? Esas mesele “müşterinin sesi”ni, organizasyonun tanıyabileceği ve geliştirebileceği performans ölçüleri haline dönüştürmektir (Dale and Boaden, 1993, s.90). Başarılı işletmeler müşteri memnuniyeti ile ilgili birçok iç ve dış göstergeleri izlerler:

müşteri şikayetlerinin sayısı ve analizi, şikayetleri cevaplamakta düzenlilik, dağıtımın düzenliliği, dokümanlardaki hata oranı... gibi. Müşteri anketleri de iç kaynaklarda elde edilemeyecek bilgileri sağlar.

Birçok firma müşteri memnuniyetini siparişlerin devamlı olması ile ölçer. Eğer müşteri tekrar geliyorsa, son aldığı ürün veya hizmetten memnun demektir. Firmalar ayrıca eleştiri ve dilekleri de izlerler.

5. Performans ölçümleri, çalışanları sürekli kontrol etmeye ve iyileştirmeye teşvik etmelidir. Süreçleri kontrol etmek için, performans göstergelerinin güvenilir olması gereklidir. Farklı bakış açılarından, örneğin iç ve dış, elde edilen performans ölçümlerinin sonuçları dengeli olarak kullanılmalıdır. Süreçleri iyileştirmek için, performans bilgilerinin çalışanlara rehberlik ederek sınırlamaları kaldırmaları ve süreçleri basitleştirmeleri gerekir ki esneklik artsın. Bunun için bütün süreçlerin bir iç müşteriler zinciri içerisinde birbirine bağlı hale gelmesi gerekir. Sizin ürününüzü kimin aldığını bilerseniz, onlarla ilişkiye girerek ihtiyaçlarını ve beklentilerini sorabilirsiniz. Müşteri (iç veya dış) ihtiyaçları, performans ölçümlerinin geliştirilmesinde itici güç olmaktadır (von Schalkwyk, 1988, s.128).

6. Performans bilgilerinin elde edilmesinden sorumlu bölümler ve fonksiyonlar tam bir sorumluluk bilinci içerisinde olmalıdır. Geleneksel “yukarıdan aşağıya”, “al veya bırak” mantığına yer yoktur. Ölçme sistemleri hizmet fonksiyonlarıdır ve organizasyona katkı sağladıkları sürece var olmaya hakları vardır.

Performans ölçme sistemi, her birimin kendi iç ve/veya dış müşterilerini memnun etmek için ihtiyaç duyacağı bilgileri sağlamayı hedeflemelidir. Ayrıca çalışanların, problem çözme ve performansı geliştirme için bu bilgileri nasıl kullanacakları hususunda eğitilmeleri gerekir (McNerney, 1996, s.2).

7. Performans ölçme sistemi finansal göstergelere sağlıklı bir yaklaşım göstermeli ve finansal olmayan göstergelerin de aktif kullanımını teşvik etmelidir. Finansal göstergelerin eksik yanları daha önce belirtilmişti. Finansal olmayan ölçüler ise çalışanlara, problemin ne olduğunu ve uygulanmakta olan çözüm ve değişikliklerin istenen etkiyi gösterip göstermediğini belirtir (Babicky, 1996, s.70).

8. Performans ölçümleri kızmak veya cezalandırmak için silah olarak kullanılmamalıdır. Tecrübe hatalar sonucu elde edilir. Dürüst hatalar, hatayı yapandan ayrı olarak düşünölmeli ve herkes için bir ders alma fırsatı olarak algılanmalıdır (McLagan and Nel, 1996, s.30). Geleneksel sistemler; performans ölçülerini, insanların ve ekiplerin kendilerini geliştirmeleri için bilgi sağlamalarından ziyade kişisel performansın belirlenmesinde kullanarak bir ceza veya ödöl aracı yaparlar. Halbuki performans ölçüleri süreçleri ve kişileri yönlendirmek için kullanılmalıdır.

9. İç standartların uygunluğunu sağlamak ve sürekli gelişme sürecini canlı tutmak için kıyaslama (benchmarking) işlemi ısrarla kullanılmalıdır. Büyük işletmeler sadece önceki dahili performans sonuçlarını geliştirmek yerine, kendi gelişme çabalarına harici bir eleman katmak için kıyaslama işlemini kullanırlar. Kıyaslama için dış kaynaklardan bilgi toplamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Birçok işletme diğer sektörlerle kıyaslama yapmayı da oldukça faydalı görmüşlerdir.

10. Performansın geliştirilmesi için hem objektif hem de subjektif verilere ihtiyaç vardır. Objektif veriler ölçülebilen veriler iken subjektif veriler görüş ve tahminlere dayanmaktadır. Kalite bilgileri için subjektif veriler de önemli bir kaynak olarak algılanmalıdır.

Tablo 3.1. Geleneksel ve TKY Performans Ölçme Sistemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçme Sistemleri	TKY Performans Ölçme Sistemleri
Finansal verilere dayalı (geçmişe odaklı)	Müşteri verilerine bağlı (geleceğe odaklı)
Sınırlı esneklik: bir sistem hem iç hem dış ihtiyaçlara hizmet eder	Karşılıklı iletişim ve esneklik üst düzeyde
Çalışma stratejisine bağlı değil	TKY stratejilerine bağlı
İşletme sahibine odaklı	Müşteri memnuniyetine odaklı
Hedef: maliyetleri düşürmek	Hedef: performansı geliştirmek
Düşey, yukarıdan – aşağıya rapor etme	Yatay, yetkilendirici rapor etme
Maliyet, ürün ve kalite gizlilik içerisinde gözlenir	Kalite, dağıtım, süre ve maliyet anında değerlendirilir
Bireysel ceza ve ödül odaklı: bireysel öğrenme	Grup ödülleri ve örgütsel öğrenme

Performans ölçme sisteminin esas amacı, firmanın stratejisini yönlendirecek karar ve davranışları belirlemektir. Başarılı TKY işletmelerinde performans ölçme sistemi; finansal odaklı olmaktan ziyade kalite ve müşteri odaklı olmaya, doğrudan kalite performansını ölçen finansal olmayan ölçüleri kullanmaya, her düzeydeki çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye ve müşteri, tedarikçi ve rakiplerin durumlarına göre davranmaya dayanmaktadır. TKY felsefesine paralel olarak, performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini, iç müşterileri memnun etme olarak görmektedir.

3.4. Özdeğerlendirme (Self-Assessment)

Özdeğerlendirme; bir organizasyonun faaliyetlerinin ve sonuçlarının bir “İş Mükemmelliği Modeli” esas alınarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Özdeğerlendirme işlemi; bir organizasyonun kuvvetli yönleri ve gelişmeye açık yönlerini, organizasyona uygulanan toplam kalite modelinin ne anlama geldiğini ve organizasyonun kalite yolunun neresinde olduğunu öğrenme fırsatını verir (Zaremba and Crew, 1995, p.96).

“Özdeğerlendirme” ya da “kendi kendine teşhis” gibi terimler, şirketin değerlendirme işini tümüyle kendi kaynakları ile yapacağı anlamına gelmez. Değerlendirme sürecinin şirketin aktif öznesi olduğunu, gerekli gördüğü tüm iç ve dış kaynakları bu iş için seferber edeceğini, ama kendi stratejik kararları ile bu derece yakından ilgili bir sürecin sorumluluğunu dışarıya bırakmayacağını anlatırlar (Conti, 1997, p.13).

Özdeğerlendirmenin yararları şöyle sıralanabilir (KalDer, 1997):

- Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı bir yaklaşım,
- Bireysel algılamaları değil gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme,
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sayesinde, kuruluştaki herkesin katılımıyla yapılması gerekenleri saptayan bir araç,
- Toplam Kalite Yönetimi’ni nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araç,
- Çeşitli kalite girişimlerini günlük işlemlere bütünleştirmekte yol gösterici bir araç,
- Güçlü bir teşhis aracı,
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlanmış birtakım kriterleri göz önünde tutan objektif bir değerlendirme,

- Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araç,
- İyileştirmeye açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreç,
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşım,
- İş mükemmelliğine ulaşmak için çalışanları heveslendiren, herkesin katılımını sağlayan ve bu sayede kuruluşa taze kan pompalayan bir araç,
- Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için oluşturulan bir ortam,
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıları tanıma,
- Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araç.

Özet olarak özdeğerlendirme,

- Öğrenmek,
- Kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek,
- Kuruluş içinde uygulandığında Toplam Kalite Yönetimi'nin ne anlam taşıdığını anlamak,
- Kuruluşun kalite yolculuğunda ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için bir araçtır.

Özdeğerlendirme süreci önemli kalite ödüllerinin de temelini oluşturmaktadır. Pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri “Toplam Kalite” anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadırlar.

Kalite ödüllerinin en eskisi Japonya’da 1951 yılında başlatılan “Deming Ödülü”dür. ABD bu örneği 1987’de MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award = Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü), Avrupa ise 1991’de EQA (European Quality Award = Avrupa Kalite Ödülü) ile izlemiştir.

Dünyada ve Avrupa'daki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde de kaliteye verilen önem artmaktadır. TÜSİAD ve KalDer'in birlikte düzenledikleri Ulusal Kalite Ödülü 1993 yılından bu yana "Toplam Kalite" uygulamalarını teşvik etmek ve kaliteyi arttırmak amacıyla ödüller vermektedir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde verilen kalite ödülleri Bölüm 3.6'da anlatılacağından, ödüller ve kriterlerle ilgili ayrıntılara burada girmiyoruz.

Özdeğerlendirme yapılırken bir mükemmellik modeli (örneğin EFQM İş Mükemmelliği Modeli) seçilmeli ve ona kıyasla kendi işimizin o mükemmelliğin neresinde olduğu araştırılmalıdır. Bu model birim performansının ölçülmesine ve eksikliklerin tespitine yarayacak ve böylece daha sonraki çalışmaların planlamasına ve öncelik verilecek konuların belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Özdeğerlendirme araştırmaları, bu değerlendirmelere katılımın oldukça düşük olduğunu göstermektedir (Finn and Porter, 1994, p.60). Katılımın artırılması için alınabilecek bazı tedbirler şunlar olabilir (Zaremba and Crew, 1995, p.98).

Gizlilik. Sonuçlar hiçbir zaman özel performans değerlendirme işlemleri için kullanılmamalıdır.

Yakınlık. Özdeğerlendirme işlemi hangi birimde yapılacaksa o birim çalışanları tarafından planlanmalı ve uygulanmalıdır. Çünkü çalışanlar kendi birimlerini herkesten daha iyi tanır. Bu, ayrıca ekip çalışması ruhunun gelişmesine ve yetkilendirmeye de katkıda bulunur.

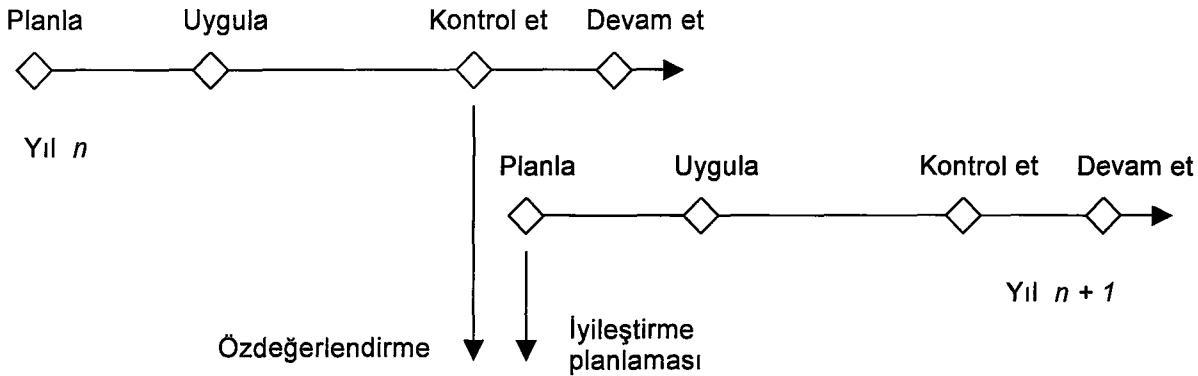
Tanıma. Uygulayıcıların hem kendi birimlerini hem de tüm işletmeyi iyi tanımaları ve ona göre hareket etmeleri gereklidir.

Dayanıklılık ve gelişmeye odaklanma. Sadece belirli amaçlar için planlanmış gelişme aktivitelerine değil, birimlerin performansının geliştirilmesine de odaklanmak, ekiplerin mükemmelliğe giden yoldaki konumlarını belirler.

Kararlılık. İş mükemmelliği belirleme süreci işletmenin dünya standartlarında bir organizasyon olma yolundaki hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

3.5. PUKD (Deming) Çevriminin Bir Parçası Olarak Özdeğerlendirme

Teşhise yönelik özdeğerlendirme, yıllık planlama çevriminin ayrılmaz bir parçası olmalı, hem stratejik planlama ve yıllık güncelleştirilmelerde hem de operasyonel planlama ile karşılıklı etkileşim içinde bulunmalıdır. Bu gerçekleştiğinde özdeğerlendirme; Planla – Uygula – Kontrol et – Devam et (PUKD) çevriminin “Kontrol et” aşamasını oluşturacaktır (Şekil 3.3). Bu; yıllık iyileştirme planı toplantısı ile başlar (şirketin iş planının ayrılmaz bir parçası) ve yıl boyunca planlanan iyileştirmelerin uygulamaya konduğu “Uygula” aşaması ile devam eder. Yönetimin “Devam et” aşaması özdeğerlendirmenin çıktılarının incelenmesi ile başlar ve gerekli kararların alınması ile sona erer. Amacı; gelişmenin kaydedilmesi, sağlamlaştırarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesi, aynı zamanda da bir dahaki planlama aşaması için girdi oluşturmak üzere hedefleri ve stratejileri yeniden tanımlamaktır (Conti, 1998, s.77).



Şekil 3.3. Şirket özdeğerlendirme sürecinde iyileştirme planlaması PUKD çevrimi

Daha önceki bir **Planla** aşamasından veri almanın söz konusu olamayacağı ilk yılın dışında **Kontrol et** aşaması, normalde bir önceki **Planla** aşamasında modelin değişik kategorileri değerlendirilirken saptanan iyileştirme hedeflerine bakacaktır. Bir önceki yılın özdeğerlendirme raporunda belirtilen güçlü ve zayıf noktaları da (başka bir deyişle bir önceki **Kontrol et** aşamasında ortaya çıkan durumu) ele alması gerekir. Bunu yapmakta amaç, **Planla** aşamasında iyileştirme hedeflerinin saptanmamış olduğu alanlarda boşluklar kalmamasını sağlamaktır (Conti, 1998, p.79).

Ödüller söz konusu olduğunda şirketin (ya da birimin) iyileştirme hedeflerine ulaşmış ya da bunları aşmış olması veya bunlara ulaşamamış olması olacağı nihai puan üzerinde çok önemli bir rol oynayacaktır. Özdeğerlendirmede ise çalışmanın tek amacı iyileştirme olduğundan, sonuçların hedeflerle karşılaştırılması her şeyden önce şirketin gerçek becerilerinin bir değerlendirilmesi olacaktır. Şirketin, sonuçlarla hedefler arasındaki olumlu veya olumsuz her türlü farklılığın nedenlerini özellikle ortaya çıkarması gerekir. Örneğin hedeflere ulaşamaması, özdeğerlendirme sürecindeki planlama ya da uygulamadaki yetersizliklerin bir sonucu olabilir. Eğer yeni iyileştirme planlaması aşamasının eskisinden daha güvenilir olması isteniyorsa, her türlü farklılığın nedenlerini anlamak önemlidir. Başka bir deyişle, her bir kategorinin değerlendirilmesinde statik bir değerlendirme yeterli olmaz; var olan durum ile geçmiş (Önceki PUKD çevrimi) ve gelecek (beceriler, gelişme potansiyeli) arasında bağlantı kuran dinamik bir yaklaşımı benimsemek gerekir.

3.6. Performans Değerlendirme (Özdeğerlendirme) Yöntemleri

Kalite; ekonomik gelişme için gerekli olan en önemli disiplin ve stratejilerden birisidir. Küresel rekabetin çok yoğun olduğu çağımızda ülkeler; rekabet güçlerini devam ettirmek veya arttırmak için kalite metodolojilerini, stratejik kalite yönetimi, kalite sistemleri, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi gibi formlarda uygulamaktadırlar.

Organizasyonların değerlendirilmesi, yapısal özelliklerine ve hedeflerine göre değişik açılardan yapılabilir. Değerlendirme süreci; kuruluşun misyonunu yerine getirme, hedeflerine ulaşma, rekabet gücünü koruma ve artırma becerisinin incelenmesini kapsamaktadır. Önceden saptanan zamanlarda gerçekleştirilen sistematik bir süreç olarak özdeğerlendirme, hem sisteme hem de süreçlere ilişkin zayıf noktalarının açığa çıkarılmasını hedefler. Böylece kritik alanlardaki gelişmeler performans hedefleri ile uyumlu bir biçimde planlanabilir.

Dünya ekonomilerinin bütünleşmesi arttıkça, rekabetin kapsam ve yoğunluğu da büyük ölçüde değişiyor. Başarılı işletmeler, yeni yönetim ve organizasyon yöntemlerine yöneliyorlar. Kalite, rekabet gücünü arttıran etkenler arasında öne çıkarken, müşterilerin mutluluğuna, çalışanların katılımına ve sürekli gelişme ilkelerine dayanan “Toplam Kalite” anlayışı yaygınlaşıyor.

Kalite sistem yönetimi ile ilgili ISO 9000 serisi, uygun kalite planlama ve yönetimi için dünya çapında bir duyarlılığın oluşmasını sağlamıştır. Ancak bu standartların kaliteyi geliştirmek ve ekonomik kazançlar elde etmek için önemli kavram ve metodolojilerde eksik kaldıkları, pek çok uzman tarafından öne sürülmektedir (Xie ve diğ., 1998, s.30). Ulusal Kalite Ödülleri kalite sistem yönetimi için alternatif kaynaklar sunmaktadır.

Pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri “Toplam Kalite” anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynuyor. Kalite ödüllерinin en eskisi Japonya’da 1951 yılında başlatılan “Deming Ödülü”dür. ABD bu örneği 1987’de MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award = Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü), Avrupa ise 1991’de EQA (European Quality Award = Avrupa Kalite Ödülü) ile izlemiştir.

Ulusal Kalite Ödülleri'nin hemen hemen hepsinde ortak olan dokuz kriter bulunmaktadır. Bunlar:

- *Liderlik.* Örgütün toplam kalite hedefine doğru ilerlemesinde yönetimin davranışı.
- *Politika ve Strateji.* Örgütün kalite ile ilgili politika ve stratejilerini planlaması, uygulaması, kontrol etmesi ve karar vermesi.
- *Kaynakların yönetimi.* Örgütün sahip olduğu finans, teknoloji ve malzeme gibi anahtar kaynakların kullanımı ve yönetimi.
- *İnsan kaynakları yönetimi.* Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını (iş gücünü) kullanması ve yönetimi.
- *Süreç kalitesi.* Kalite elde etmek için örgütün ana süreçleri yönetmesi, değerlendirmesi ve geliştirmesi.
- *Müşterilerle ilişkiler ve müşteri memnuniyeti.* Müşteri memnuniyetinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- *Tedarikçi ve ortaklarla ilişkiler.* Genel performansı arttırmak için örgütün tedarikçi ve ortaklarla kurduğu ilişkiler.
- *Toplum üzerindeki etki.* Örgütün topluma ve çevreye katkısı.
- *Sonuçlar.* Örgütün TKY uygulamaları sonucu elde ettiği genel iş sonuçları.

Ulusal Kalite Ödüllerinde bu kriterlerin ağırlıkları az da olsa farklı farklı olmaktadır. En fazla ağırlık verilen kriterler “Müşterilerle ilişkiler ve müşteri memnuniyeti”, “Sonuçlar” ve “İnsan kaynakları yönetimi” dir. Bu durum Toplam Kalite Yönetimi modellerinin; müşteriye yönelik, sonuçlara göre yönetilen ve insanların performansı ve memnuniyetine odaklı olduğunu göstermektedir(Xie ve diğ., 1998, s.33).

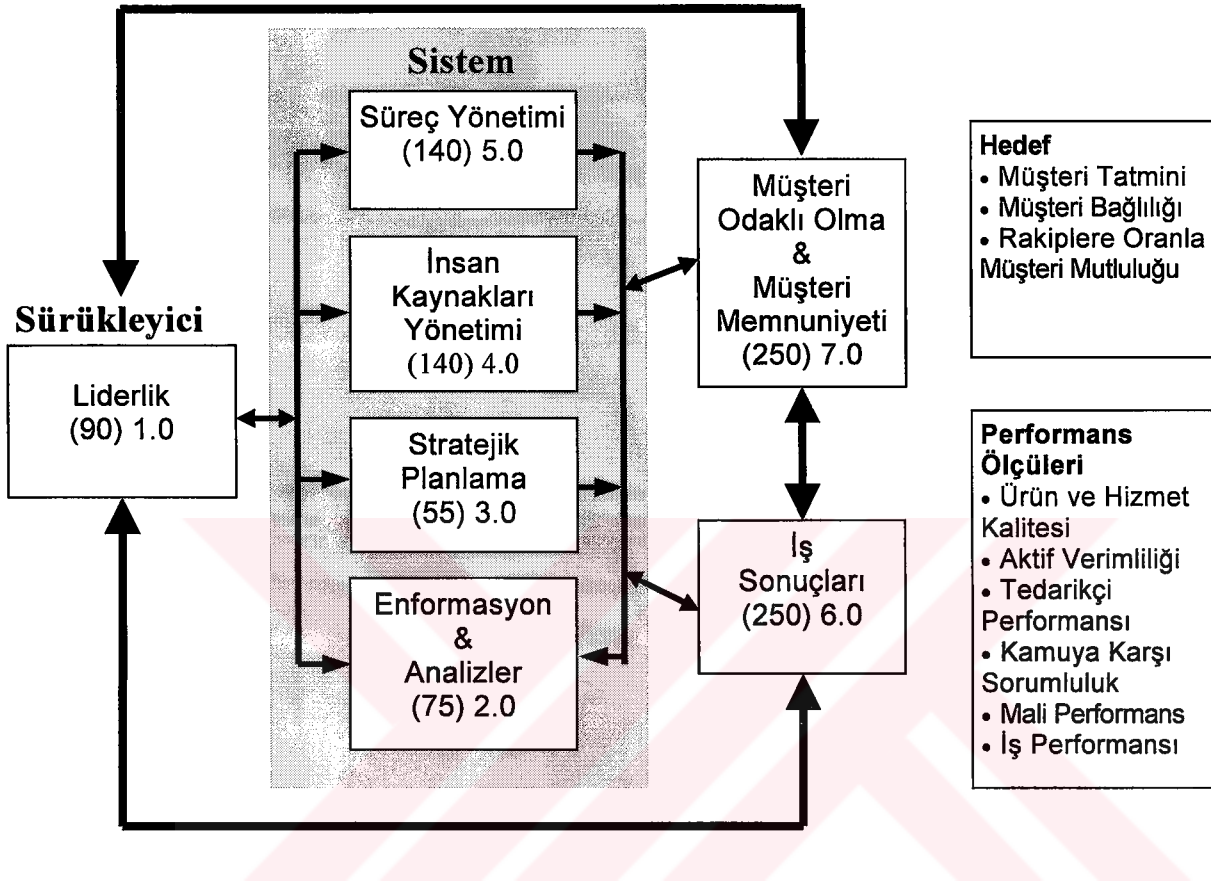
Bu bölümde dünyanın değişik ülkelerinde verilen kalite ödülllerinden bazıları kısaca tanıtılacaktır.

3.6.1. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA = Malcolm Baldrige National Quality Award), 1987 yılında Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST = National Institute of Standards and Technology) tarafından geliştirilmiş ve herhangi bir organizasyon içerisinde kalite ve üretkenliğin geliştirilmesi için formal bir TKY yaklaşımı olarak önerilmiştir. Ancak, bu kriterler gittikçe artan sayıdaki organizasyonlar tarafından TKY performansını değerlendirmek için bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılagelmiştir.

MBNQA kriterlerinin kullanımının gittikçe artmasına rağmen, bu yaklaşım ile ilgili bazı zorluklar da bulunmaktadır. Örneğin; (1) Baldrige Ödül Süreci uzun ve karmaşıktır. Baldrige Ödülü'ne başvurmak için hazırlık süreci ortalama olarak 10.000 – 50.000 saatlik bir çalışma gerektirir. MBNQA ödül kriterlerini yakından bilen birisi için bir başvurunun değerlendirilmesi dahi en az 15 – 20 saat alır (George, 1992). (2) Baldrige değerlendirme sürecinin yerine konulabilecek genel kabul görmüş bir özdeğerlendirme aracı yoktur. (3) Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sınırlı kaynakları ile dışarıdan uzman kiralamaları ve değerlendirme işlemlerini yapmaları zordur (Asher, 1992).

MBNQA kriterlerini uygulamak, ABD'deki TKY uygulamalarına en popüler yaklaşımlardan biridir. MBNQA; müşterinin belirlediği kalite, liderlik, sürekli gelişme ve öğrenme, çalışanların katılımı ve gelişimi, uyum, dizayn kalitesi ve önleme, uzun vadeli planlama, gerçekçi yönetim, ortaklık gelişimi, karşılıklı sorumluluk ve sonuçlara yönelme gibi bir dizi değer ve kavramlara dayanmaktadır (Wu and Wiebe, 1996, p.3.).



Şekil 3.4. MBNQA Kriterleri Arasındaki Dinamik İlişki (NIST, 1995)

Tablo 3.2. MBNQA Kriterleri (NIST, 1995)

<u>Değerlendirme Kategorileri/Konuları (1995)</u>	<u>Puan</u>
1.0. Liderlik	90
1.1. Üst Yönetimin Liderliği	45
1.2. Liderlik Sistemi Organizasyonu	25
1.3. Toplumsal Sorumluluk ve Bağlılık	20
2.0. Enformasyon ve Analizler	75
2.1. Bilgi ve Verilerin Yönetimi	25
2.2. Rekabet Karşılaştırmaları ve Kıyaslama (Benchmarking)	15
2.3. Analizler ve Firma İçi Verilerin Kullanımı	40
3.0. Stratejik Planlama	55
3.1. Strateji Geliştirme	35
3.2. Strateji Uygulama	20
4.0. İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi	140
4.1. İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi	20
4.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri	45
4.3. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi	50
4.4 Çalışanların Memnuniyeti	25
5.0. Süreç Yönetimi	140
5.1. Ürün ve Hizmetlerin Tasarım ve Sunumu	40
5.2. Süreç Yönetimi: Ürün ve Hizmet Üretimi ve Dağıtımı	40
5.3. Süreç Yönetimi: Destek Hizmetleri	30
5.4. Tedarikçi Performansının Yönetimi	30
6.0. İş Sonuçları	250
6.1. Ürün ve Hizmet Kalite Sonuçları	75
6.2. Firma Operasyonel ve Finansal Sonuçları	130
6.3. Tedarikçi Performans Sonuçları	45
7.0. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini	250
7.1. Müşteri ve Pazar Bilgisi	30
7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	30
7.3. Müşteri Tatmininin Belirlenmesi	30
7.4. Müşteri Tatmini Sonuçları	100
7.5. Müşteri Tatmini Karşılaştırma	60
Toplam	1000

Ödül Kriterleri

Ödül kriterleri (Tablo 3.1) ana değer ve kavramları kapsayacak şekilde yedi kategoride yapılanmıştır. Kriterlerin dinamik ilişkileri ise Şekil 3.3'te gösterilmiştir. Bu kategoriler daha sonra TKY ile bağlantılı genel konuları belirten özel inceleme (değerlendirme) konularına ayrılarak; üretim hizmet ve küçük işletmelerin örgütsel performansının belirlenmesi hedeflenmiştir. Baldrige kriterlerinin kategorileri ve konuları aşağıda özetlenmiştir. Değerlendirme sürecini nicel hale getirmek için her değerlendirme kategorisine puan değerleri verilmiştir (Toplam 1000 puan).

Kategori 1: Liderlik. Bu kategoride üst yönetimin organizasyon içerisinde performans mükemmelliğini gerçekleştirmeye yönelik nasıl bir müşteri odaklılık, değerler ve beklentiler ve liderlik sistemi oluşturduğu ve devam ettirdiği incelenir. Liderliğin toplumsal sorumluluğu ve bağlılığı, değer ve beklentilerle nasıl entegre oldukları da bu kategoride incelenir.

Kategori 2: Enformasyon ve Analizler. Organizasyonun bilgi ve verileri ne düzeyde yönettiği ve bilgi ve verilerin, performansı ve pazar başarısını nasıl desteklediği belirlenir.

Kategori 3: Stratejik Planlama. Organizasyonun; strateji ve iş planlarını, stratejik yönlendirme ve anahtar plan ihtiyaçlarının belirlenmesiyle, nasıl geliştirdiği bu kategoride incelenir.

Kategori 4: İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi. Organizasyonun kendi çalışma gücünü geliştirme ve kullanmasının verimliliği değerlendirilir. Destekçi bir çevrenin oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde organizasyonun çabaları da gözönüne alınır.

Kategori 5: Süreç Yönetimi. Daha iyi performans ve müşteri memnuniyetine ulaşmak için, ürün ve hizmet dağıtım süreçleri, destek hizmetleri ve kaynak yönetimi gibi ana süreçler dahil anahtar süreçlerin, ne düzeyde tasarlandığı, yönetildiği ve geliştirildiği incelenir.

Kategori 6: İş Sonuçları. Ürün ve hizmet kalitesi, verimlilik ve operasyonel etkinlik, kaynak kalitesi, ve performans göstergeleri gibi anahtar iş alanlarında,

organizasyonun performans gelişimi ve performans düzeyleri incelenir. Sektördeki diğer rakiplerine göre işletmenin durumu değerlendirilir.

Kategori 7: Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini. Özellikle müşterilerin bilgilendirilmesi ve müşteri ilişkilerinin tesis ve devamı için organizasyonun kurmuş olduğu sistemler incelenir. Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, Pazar payı ve tatmin gibi anahtar iş ölçülerinde rakiplere göre durum ve eğilimler de incelenir.

Değerlendirme Süreci

Baldrige Ödül Organizasyonu; kalite uzmanlığı, tecrübe ve tanınma esas alınarak MBNQA'nın direktörü tarafından seçilen, jüri, üst inceleyci ve inceleycilerden oluşan üç ayaklı yapıda bir Değerlendirme Kurulu'na sahiptir. Bu kişiler özel sektör, üniversiteler ve kamu sektöründen gelmektedir.

Değerlendirme Kurulu, Baldrige Ödülü'ne başvuran tüm adayları değerlendirir, işyeri gezileri yapar, kriterlerin her konusu için kalite performans notları verir ve ticarat sekreterliğine adaylar için son tavsiyelerde bulunur. Ayrıca, inceleyciler tarafından hazırlanan geri besleme raporları (kuvvetli ve gelişmeye açık alanlar dahil), her adaya sağlanır. Bu geri besleme raporu ödül sürecinin en büyük kazançlarından biridir.

Değerlendirme ve not verme sistemi üç boyutlu bir sürece dayanmaktadır: Yaklaşım, uygulama, ve sonuçlar. Yaklaşım; belirli amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken teknik ve metodolojinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Uygulama; bu yaklaşımların belirlenen alanların bütün ihtiyaçlarına ne kadar etkili ve kapsamlı bir şekilde uygulandığını belirtir. Sonuçlar ise bu alanlardaki amaçlara ulaşmadaki başarının derecesidir. Kapsamlı ve detaylı bir işlem olan bu değerlendirme ve not verme süreci, önemli miktarda zaman ve çaba harcamayı gerektirir.

Baldrige Kriterlerini TKY uygulaması ve dahili özdeğerlendirme aracı olarak kullanmanın birçok önemli faydası vardır (Carruba, 1992, p.422). Örneğin; (1)Ödül kriterleri toplam kalitenin kavramsal prensiplerinin yerleşmesine ve bu kriterlerin uzman ekipler tarafından güncelleştirilmesine katkıda bulunur. (2)Organizasyonların gelişmeye açık yönlerinin belirlenmesine ve bu yönlerin öncelik sırasına göre sıralanmasına yardımcı olur. Bu, organizasyonun her bir ödül kriterinden aldığı puanın erişilebilecek nihai puan ile karşılaştırılması ile yapılır. (3)Ödül kriterleri, değişik bakış açılarından sentez edilir, sadece tek bir bakış açısı ile sınırlı değildir.

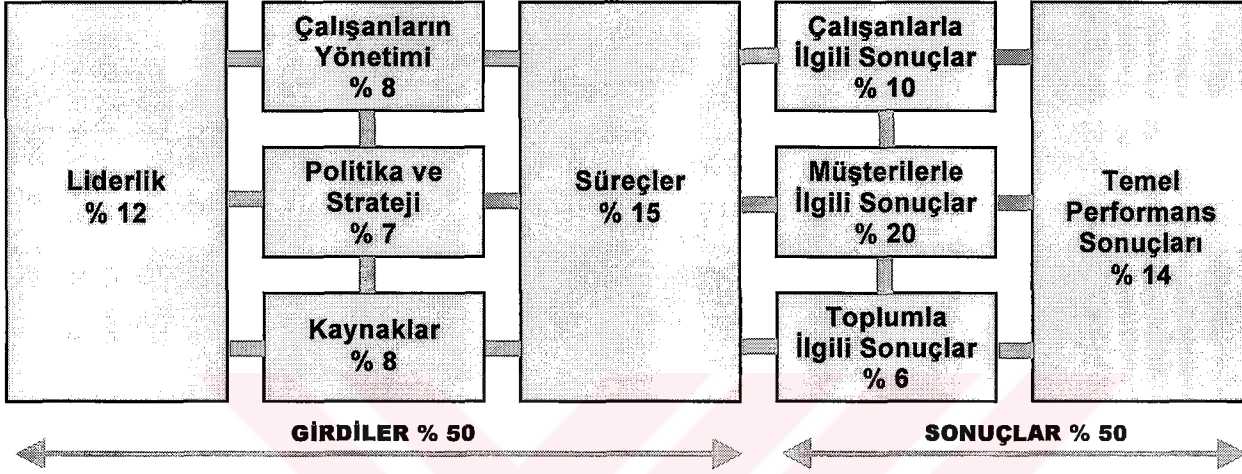
3.6.2. Avrupa Kalite Ödülü

Avrupa Kalite Ödülü (EQA = The European Quality Award) 1991 yılında Avrupa Kalite Örgütü (EOQ = European Organisation for Quality) ve Avrupa Komisyonu'nun katkılarıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM = European Foundation for Quality Management) tarafından kurulmuştur.

Ödül için dört kategori vardır:

1. Büyük İşletmeler. İşletmenin tamamı veya bağımsız faaliyet gösteren bir kısmı.
2. Şirketlerin operasyonel üniteleri. Şirketlerin maliyet merkezleri olarak faaliyet gösteren kısımları. Üretimin yapıldığı fabrika birimleri, montaj birimleri, satış ve pazarlama organizasyonları, araştırma birimleri... gibi.
3. Kamu kuruluşları. Kamu bütçesi ile finanse edilen, kâr amaçlı olmayan hizmet üreten organizasyonlar olarak tanımlanan kamu sektörü içerisindeki birimler.
4. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ ler). 250 den az kişinin çalıştığı organizasyonlar. Bunlar da kendi aralarında iki alt gruba ayrılır: Büyük işletmelerin alt birimleri, bağımsız KOBİler.

Model; müşterilerin ve çalışanların memnuniyeti ve toplum üzerindeki etki konularındaki başarının, politika ve stratejilerin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabileceği ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilceği esasına dayanmaktadır (Kalder, 1998, s.18). Bu esas görsel olarak aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.



Şekil 3.5. EFQM İş Mükemmelliği Modeli (KalDer, 2000)

Modelde yer alan dokuz kriterin her biri, kuruluşun İş Mükemmelliği'ndeki ilerlemesini değerlendirmek amacıyla uygulayacağı özdeğerlendirmede birer kriter olarak kullanılabilir. Modeldeki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriteri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değerdir. Ancak, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.

Kriterler ve alt kriterlerle ilgili bazı örnekler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Bozkurt, 1999, s.32). Alt kriterler özdeğerlendirme bilgilerinin toplanacağı alanları gösterir. Dinamik bir yapıya sahip olan bu model uygulanırken, işletmenin koşullarına göre değişik biçimler alabilir.

Kriter 1: Liderlik

- 1.1. Üst düzey yönetim de dahil tüm yöneticiler Toplam Kalite'yi sürekli iyileştirme için kuruluşun temel süreci olarak ele almalı ve yönlendirmelidir.
- 1.2. İletişim açık ve sürekli olmalıdır. Genel olarak işgörenlerinin düzenli iletişimi ve bilgilendirilmesi için uygun bir ortam oluşturulmalıdır.
- 1.3. Yöneticiler, Toplam Kalite etkinliklerinde örnek model olarak davranmalı ve iyileştirme çalışmalarına katılmalıdır. Toplam Kalite uygulayan kimi kuruluşlarda proje bazında kurulan geliştirme ekiplerinde yöneticiler fiilen görev almakta, gerektiğinde ise ekipte lider değil üye rolü üstlenmektedir.
- 1.4. Eğitim çok önem verilen bir süreçtir ve tüm düzeylerdeki personelin eğitilmesi için gerekli kaynaklar ve ortam yönetim tarafından temin edilmelidir.
- 1.5. Ücret ve diğer ödüllendirme sistemleri, kalite ve ekip çalışmasını özendirmelidir. İşgörenler kaliteyi daha yüksek çıktı üretmeleri için bir engel değil, bir hedef olarak görmelidir.
- 1.6. Yöneticiler iyileştirme ekiplerinin geliştirilmesinde ve desteklenmesinde aktif rol oynamalı, gerekli kaynakları temin etmeli ve önceliklerin saptanmasında yardımcı olmalıdır.
- 1.7. İşgörenlere Toplam Kalite çalışmalarına katılmaları için her türlü ortam hazırlanmalıdır. Onlara sorumluluk alanlarında karar almaları için izin verilmelidir. Kararlar en alt düzeyde alınmalıdır. Bütün işgörenler ve yöneticiler müşteri tatmini ve kaliteyi iyileştirmek için istedikleri yönde çalışmakta serbest olmalıdır.
- 1.8. Yöneticiler çalışanlara birlikte düzenli olarak iyileştirme süreci ile sonuçlarını incelemelidir. Bütün çalışanlar nerede olduklarını ve gelecekteki başarıları için hangi çalışmaların önemli olduğunu bilir.
- 1.9. Tedarikçiler kuruluşun önemli bir parçasıdır ve müşteri tatmini sağlanmasına yönelik olarak tedarikçilerle amaç birliği sağlamak için gerekli çalışmalar yürütülmelidir.

1.10. Tedarikçilere kalite iyileştirme konularında gerekli danışmanlık hizmeti verilmeli ya da verilmesi sağlanmalıdır. Böylece ortak iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesine olanak sağlanmış olunur.

1.11. Yöneticiler kuruluş dışında da Toplam Kalite felsefesinin yaygınlaştırılması faaliyetlerini sürdürmelidir. Bu amaçla dışa dönük ya da dış kuruluşlar tarafından düzenlenen konferans, seminer ya da toplantılara konuşmacı olarak ve deneyimlerinin paylaşılmasını sağlamalıdır. Ayrıca kimi kurum ya da dernekler tarafından yürütülen Toplam Kalite alt yapısı oluşturma çalışmalarına da katılmalıdır.

Kriter 2: Politika ve Strateji

2.1. Kuruluşta geleceğe yönelik vizyon hazırlanmalıdır. Vizyonda organizasyonun gelecekte ulaşacağı durum belirtilmelidir. Vizyon tüm çalışanların ilgilerini çekerek onları motive etmelidir. Vizyon tüm yönetici ve işgörenlere düzenlenen toplantılarla, duyurularla ya da yayın organları ile iletilmeli ve herkes tarafından anlaşılmalıdır.

2.2. Kuruluşta pazar, müşteri ve ürünlerin açıklandığı yazılı formal bir misyon ve yön tanımlanmalıdır. Ayrıca kritik başarı faktörleri belirlenmeli ve tüm çalışanlara duyurulmalıdır.

2.3. Ana fonksiyonların politika ve stratejileri kuruluşun politika ve stratejisine uyumlu olarak geliştirilmelidir.

2.4. Kuruluşun her düzeyi ve bölümünde vizyona yönelik planlar hazırlanmalıdır. Planlar, organizasyonel yapıda dikey ve yatay olarak ilişkilendirilmelidir. Müşteri gereksinimlerini yansıtacak şekilde ölçülebilir hedefler belirlenmeli ve görevlendirilen kişiler tarafından stratejiler oluşturulmalıdır. Planlar ekipler (işgörenler) ve liderleri (yöneticiler) arasında bağlantılı olarak geliştirilmeli ve uzlaşma sağlanmalıdır.

2.5. Kritik başarı faktörlerinin gözden geçirilmesi amacıyla kuruluş içi ve dışından düzenli olarak veri toplanmalıdır.

2.6. Gelişmeler düzenli olarak ölçülmeli ve gerektiğinde politika ve stratejiler güncelleştirilmelidir.

2.7. Kurulusta işgörenlerin kalite, müşteri tatmini, ekip çalışması ve işletme ahlakı ile ilgili sorumluluğunu ve önemini vurgulayan değerler üst yönetim tarafından belirlenmeli ve yazılı duruma getirilerek tüm çalışanlara duyurulmalıdır. Organizasyonun değerleri bütün işgörenler tarafından iyi bilinmeli, anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır.

Kriter 3: Çalışanların Yönetimi

3.1. İnsan kaynakları politikası kuruluşun politika ve stratejisine uyumlu olarak sürekli iyileştirmeyi destekleyecek şekilde hazırlanmalıdır.

3.2. Çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını engelleyen konuların saptanmasına yönelik olarak gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

3.3. Çalışanların doyum düzeyi çeşitli yöntemlerle sürekli olarak izlenmelidir.

3.4. Ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi objektif kriterlere dayandırılmalı ve kuruluşun hedefleri ile ilişkilendirilmelidir.

3.5. Bireylerin ve ekiplerin eğitim ve beceri geliştirme ihtiyaçları sürekli olarak incelenmelidir. Kişisel gereksinimler de dikkate alınarak eğitim programları hazırlanmalı, uygulanmalı ve eğitim programlarının etkinliği değerlendirilmelidir.

3.6. Kalite çemberleri gibi toplam katılımcılığı sağlama araçları uygulanmalı ve yönetim bu çalışmaları desteklemelidir.

3.7. İşletme hedefleri, ekip bazına indirgenmelidir. Yönetim performansları izlemeli, değerlendirmeli ve performans artışını engelleyen unsurların giderilmesinde çalışanlarına yardımcı olmalıdır.

3.8. Yönetim işgörenlerin ideal olarak tamamının iyileştirme çalışmalarına katılmalarını sağlamak için ekiplerin başarılarını kutlamalı, toplantılar düzenleyerek diğerlerinin ilgi ve dikkatini çekmeye çalışmalı, şirket yayınlarında bu faaliyetlere yer vermelidir.

3.9. İşgörenler kendi çalışma konularında gerekli kararları almaları yönünde yetkilenmelidir.

3.10. Yönetim çalışanların işçi sağlığı ve iş güvenliği ile çevre konularındaki duyarlılığını artırmak amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlemelidir.

Kriter 4: Kaynaklar

4.1. İyileştirme çalışmalarına yön verebilmek ve etkili bir finansman yönetimi sağlayabilmek üzere kârlılık oranları, nakit akışı ve maliyetler gibi parametreler belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir.

4.2. Yatırım kararları verimlilik, maliyet gibi unsurlar dikkate alınarak prosedürüne uygun bir şekilde verilmelidir.

4.3. Kalite maliyeti sistemi kurulmalı ve oluşturulan çeşitli parametreler ile iyileştirme çalışmalarının etkililiği izlenmeli ve bu parametreler, iyileştirme konularının belirlenmesinde yardımcı olmalıdır.

4.4. Çalışanların işlerini gereği gibi yerine getirebilmeleri için uygun, doğru, güncel ve güvenilir bilgiye kolaylıkla ulaşmaları sağlanmalıdır.

4.5. Malzeme ve hizmet tedarikçileri, Toplam Kalite çalışmalarına katılmalıdır. Tedarikçilerin ürün ya da hizmet kalitesi ve teslimatları verimlilik, kalite ve müşteri tatminini etkilediği için kuruluşun bir parçası olarak kabul edilmeli ve kendileri sürekli olarak eğitilmelidir.

4.6. Tedarikçilerin performansları düzenli olarak izlenmeli ve gerektiğinde tedarikçi personelin de katıldığı “Tedarikçi İyileştirme ve Geliştirme Ekipleri” kurularak performanslarının artırılması amaçlanmalıdır.

4.7. İlk madde ve malzeme, yarı ürün ve bitmiş ürün stokları bilgisayar ortamında düzenli olarak izlenmeli ve optimum düzeyde olmaları sağlanmalıdır.

4.8. Fabrika yerleşimi ara taşımaları en aza indirecek ve işyeri sahasını etkili bir biçimde kullanacak şekilde düzenlenmelidir ve ek yatırımlarda da aynı ilke doğrultusunda düzenlemeler yapılmalıdır.

4.9. Çevre Yönetim Sistemi kurulmalı ve gerektiğinde ISO 14000 standardlarına uygunluğu açısından değerlendirilerek belgelenmelidir.

4.10. Gelişen ve değişen teknoloji yakından izlenmeli, kuruluşun iş ve çevre ortamı üzerindeki etkileri de dikkate alınarak uygulanabilirliği sürekli olarak değerlendirilmelidir. Yeni teknoloji uygulamaları öncesinde ilgili işgörenlerin yetenek ve kapasitelerini geliştirmeleri için uygun ortam temin edilmelidir.

Kriter 5: Süreçler

5.1. Kuruluşun başarılı olması üzerinde etkili olan önemli süreçler ve sahipleri belirlenmeli, akış şemaları çizilmeli ve/veya dokümente edilmelidir.

5.2. Süreçlerin istenilen performansa ulaşabilmeleri ve etkili bir şekilde yönetilmeleri için oluşturulan parametreler düzenli olarak izlenmelidir.

5.3. Süreç parametreleri için hedefler belirlenirken müşteri gereksinimleri, tedarikçilerin performansı, süreç çalışanları, süreçle ilgili diğer kesimler, rakipler, konusunda en iyi kuruluşlarla yapılan karşılaştırmalar ve sürecin geçmiş performansı baz olarak alınmalıdır.

5.4. Süreç sahipleri ve çalışanları teknolojik gelişmeleri de dikkate alarak ve yaratıcılıklarını kullanarak süreçlerini sürekli olarak iyileştirmeye çalışmalıdır.

5.5. Önemli süreçlerde yapılacak değişiklikler öncesi süreç ilgilileri pilot uygulama yapmalı, sonuç değişikliğin sürdürülebileceğini gösteriyorsa değişiklikten etkilenen tüm süreç sahipleri yeni uygulama hakkında eğitilmelidir.

5.6. Süreç performansı yapılan değişiklik sonrası öngörülen sonuçlara ulaştığının doğrulanması amacıyla izlenmelidir.

Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

6.1. Kuruluş sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını saptamak amacıyla düzenli olarak müşteri tatmin araştırmaları (anket, karşılıklı görüşme vb.) yapmalıdır. Araştırmalar sonucu müşteri tatminini etkileyen faktörler belirlenmeli ve hedeflerin güncelleştirilmesinde kullanılmalıdır.

6.2. Müşteri şikayetleri düzenli olarak kaydedilmeli, çalışanlara duyurulmalı ve şikayetin yinelenmesini engellemek için düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmalıdır.

6.3. Müşteri tatmin düzeyini ölçmek ve satış ve pazarlama fonksiyonunun performansını izlemek amacı ile aşağıdaki göstergeler kullanılabilir.

- Pazar Payı
- (Reklam + Promosyon Giderleri) / Satışlar
- Müşteri İadelerinin Tutarı / Satışlar
- Kusurlu Sevkiyat Sayısı / Toplam Sevkiyat Sayısı: Sevkiyat etkililiği ve kalite düzeyini gösterir.
- Memnun Müşteri Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı: Kuruluşun ürün/hizmetlerinden memnun olan müşterilerin oranını gösterir. İşletme ve sektöre göre izlenmesinde görece güçlükler olabilir. Gereği gibi tasarlanmış anketler ve örneklemeler ile amaca uygun veri toplanmalıdır.
- Müşteri Şikayet Sayısı/Toplam Müşteri Sayısı: Müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yarayan önemli bir göstergedir. İdeal oran 0'dır.
- Zamanında Teslim Edilen Siparişler/Toplam Siparişler: Teslimat süresine uygunluk kuruluşun önemli performans göstergelerinden birisidir ve iyileştirme çalışmaları için başlangıç noktalarından birisini oluşturur.
- Müşteriye Verilen Eğitimlerin Süresi: Üretilen ürün/Hizmet türü ile sektöre bağlıdır. Ürünün doğru kullanılmasını sağlamak amacıyla müşterinin yönlendirilmesi ve eğitilmesi gereklidir.

Kriter 7: Çalışanların Tatmini

7.1. Çalışanların tatmin düzeyini izlemek ve genel olarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun performansını izlemek amacı ile şu göstergeler kullanılabilir:

- Brüt Katma Değer/Toplam Çalışan Sayısı: Çalışan kişi başına işgücü katma değer verimliliğini açıklar ve verimlilik ölçümünde en çok kullanılan oranlardandır. İşletmenin bir bütün olarak değer yaratma yeteneğini, işgücü, sermaye, yönetim, işçi-işveren ilişkileri, çalışma davranışları, fiyat ve talep etkileşiminin sonucu ile kaynak kullanma başarısını gösterir.
- Devamsızlık Süreleri/Toplam Çalışılmış İşçilik Süreleri
- On Yıldan Fazla Hizmeti Olanların Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı
- Dönem İçerisinde Başka Bir Bölüm ya da Kadroda Çalışmak isteyenlerin Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı
- İş Kazalarında Kaybedilen Çalışma Süresi/Toplam Çalışma Süresi
- İş Kazalarının Maliyeti/Toplam Maliyetler
- İşten Ayrılan Sayısı/Toplam Çalışan Sayısı: Çalışanların işyerine bağlılıkları ve memnuniyetlerinin önemli bir göstergesidir.
- Fazla Çalışma Süresi/Toplam Çalışılmış İşçilik Süresi: Çalışma süresinden yararlanma oranını gösterir.
- Öneri Sunan İşgören Sayısı/Toplam İşgören Sayısı: Motivasyon ve katılımcılık düzeyinin önemli bir göstergesidir.
- Eğitim Maliyeti/ Toplam Çalışan Sayısı: Eğitim sürekli bir süreç olmalıdır. Kişi başına düşen eğitim maliyetinin izlenmesi yönetime karar alma ve hedef belirleme konularında yardımcı olabilecektir.
- Üretim Miktarı/Toplam Çalışan Sayısı: İşgücü verimlilik göstergelerinden birisidir.

- Toplam İşçilik Gideri/Toplam Çalışılmış Süre: İşgücü verimlilik ve ücret göstergelerinden birisidir. Çalışılan bir saat için ortalama işçilik giderini gösterir.
- Toplam Personel ve İşçilik Giderleri/Toplam Çalışan Sayısı: Çalışan başına ortalama yıllık ödeme olarak adlandırılan bu oran işgücü verimliliğinin basit bir göstergesidir. İşletmenin kendisini yıllara göre ve diğer işletmelere göre kıyaslamasına olanak tanır.
- (İdari + Teknik Personel Sayısı)/Toplam Çalışan Sayısı: İşgücünün yapısal göstergelerindendir ve işletmenin kendisini yıllara göre ve diğer işletmelere kıyaslaması için uygundur.

7.2. Çalışanların tatmin düzeyleri ile ilgili eğilimleri izlemek amacıyla anket yapılmalı, öneri sistemleri uygulanmalı, yıllık değerlendirme ve karşılıklı görüşme yapılmalıdır.

7.3. Bir önceki maddede yer alan çalışmalar ile başarı fırsatları, yetkilendirme, katılım, kariyer geliştirme, eğitim, tanınma, çalışanların değerlendirilmesi ve hedef belirleme, iyileştirme süreci, kuruluşun misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejisi, işe alma koşulları, ödüllendirme sistemleri, çalışma ortamı ve sağlık ve iş güvenliği önlemleri, iş güvencesi, iletişim, üst ve astlarıyla ilişkiler, yönetim, çevre etkisi ve politikası ve kuruluşun toplumdaki yeri konularında veri toplanmalıdır.

7.4. Madde 7.2’de yer alan çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların tatminini sağlamak amacıyla ana iyileştirme konuları için hedefler belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır.

Kriter 8: Toplum Üzerindeki Etki

8.1. Kuruluş, yerel istihdam ve yerel ekonomi üzerindeki etki, topluma aktif katılım, doğal kaynakların korunması çalışmalarına katkı, kuruluşun faaliyetleri nedeniyle çevresine ve komşularına verdiği rahatsızlık ve zararın azaltılması gibi konularda araştırma, topluma açık toplantılar vb. yöntemlerle faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkilerini izlemeli ve iyileştirme hedefleri saptayarak çalışmalarını sürdürmelidir.

8.2. Faaliyetlerin toplum üzerindeki etkisini izlemek amacıyla aşağıda yer alan göstergeler kullanılabilir:

- Atıklar Nedeniyle Çevreye Rahatsızlık Verdiği Gerekçesiyle Kuruluşa ya da Resmi Mercilere Yapılan Şikayet Sayısı:
- Kusursuz Üretim Miktarı/Toplam Üretim Miktarı: İç başarısızlık maliyetleri açısından önemli bir göstergedir.
- Yeniden İşleme Süreleri/Toplam Üretim Miktarı: İç başarısızlık maliyetleri açısından önemli bir göstergedir.
- Geri Kazanılmış Girdi Miktarı/Toplam Girdi Miktarı
- Kazanılan Ödüller

Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

9.1. Faaliyetlerin sonuçlarını izlemek amacıyla aşağıda yer alan göstergeler kullanılabilir:

- Faaliyet Kârı/Net Satışlar: Satış kârlılık oranı ya da iş hacmi karlılık oranıdır ve 1 TL'lik satış hasılatından sağlanan kârı açıklar. İşletme politikalarının uygulanmasından elde edilen sonuçları gösterir.
- Net Kâr/Toplam Varlıklar: Toplam aktif kârlılığdır ve birim varlığa karşılık gelen kâr oranını gösterir.
- Net Kâr/Öz Sermaye: Mali kârlılık oranı ya da sermaye kârlılığını açıklar ve sermaye kaynaklarının ne kadar kârlı olarak kullanıldığını gösterir. Oranın yüksek olması sermayenin kazanma gücünün büyüklüğünü gösterir ve kârlılığın güvencesidir. Büyük sanayi işletmelerinde bu oranın % 13 - 15 arasında olması uygun görülmektedir.
- Faaliyet Kârı/Ortalama Çalışan Sayısı: Çalışan kişi başına kâr oranını açıklar.
- (İşletme Maliyeti-Amortisman)/(Satışlar + Diğer Gelirler): Maliyet/Gelir oranıdır. Kârlılığın bir göstergesi de maliyetlerdir. Bir işletmede gelir artışları

maliyet artışlarından daha büyük oranlarda gerçekleşirse kârlılık da artacaktır. Bu anlamda bir kâr artışı verimlilik ve verim artışının parasal değerlerle ölçülen en anlamlı göstergesidir. Satış kârlılığı için ek gösterge olarak da düşünülebilir.

- Satışlar/Mal ve Hizmetlerin Satışlarının Maliyeti: Toplam faktör verimliliğidir ve işletmenin toplam performansının satış ve üretim düzeyine göre gerçekleştirdiği tüm etkinliklerinin bir göstergesidir. Oranın yüksek olması için verimlilik artışı esastır. Oranın 1'den büyük olması olumlu, küçük olması olumsuzdur.
- Toplam Üretim Miktarı/Toplam Enerji Tüketimi
- Toplumsal Yarar Anlamında Yapılan Bağış ve Yardımların Tutarı/Satışlar
- Yeni Ürün Geliştirme Sayısı
- Toplam Üretimin Değeri/Toplam Girdi Maliyeti
- Gerçekleşen Üretim/İlk Madde ve Malzeme Maliyeti: Birim ilk madde ve malzeme maliyeti için gerçekleştirilen üretim miktarını açıklar. Göstergenin izlenmesi ile ilk madde/malzemenin etkili kullanımı konusunda bilgi sahibi olmak mümkündür.
- Zamanında Gelen Siparişler/Toplam Siparişler
- Red Edilen Satın Alma Siparişleri/Toplam Siparişler
- Tedarikçi Sayısı
- Gerçekleşen Stok Yenileme Süresi/Planlanan Stok Yenileme Süresi: Stok yenileme oranıdır ve işletmede uygulanan stok politikasının alım, üretim ve satış planlarının gerçekleşme performanslarının göstergesidir. Özellikle mamul ve yarı mamul stok düzeylerinin ve stok sipariş sürelerinin saptanma yöntemlerinin uygunluğunun ve bunların getireceği maliyetlerin analizine olanak verir.
- Net Satışlar/Ortalama Yıllık Mamul Stok Değeri: Son ürün stok devir oranıdır ve üretim ile satış işlevlerinin performanslarının da bir göstergesidir. İşletme bazında ürün çeşitlerine göre hesaplanması ve izlenmesi ile hızlı-normal-yavaş

dönen ürünler değerlendirilmiş olur. Satışların yüksekliğine karşın oranın düşük olması aşırı stok politikasının göstergesi olabilir. Bu oranın işletme özelliklerine ve uygulanan satış politikalarına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği göz önüne alınarak büyük işletmeler için 8'in altında olması uyarı niteliği taşımaktadır.

- Satılan Malların Maliyeti/Yarı Mamul Stokların Değeri: Yarı mamul stoklarının devir oranıdır ve üretim ile satış işlevlerinin performanslarının da bir göstergesidir.
- Toplam Maliyet/Toplam Üretim
- Pazara Yeni Ürün Sunma Süresi
- Ar-Ge Maliyetleri/Satışlar
- Toplam Hazırlık Saatleri/Toplam Üretim Saatleri: Hazırlık sürelerinin en az düzeye indirildiği işletmelerde küçük parti üretimlerine geçiş hem malzeme, hem de son ürün stok gereksinimini azaltacağı gibi siparişlerde de gecikme oranının azaltılmasına, darboğazların önlenmesine, satış ve dağıtım etkinliklerinin kolaylaşmasına ve hızlanmasına olanak sağlar.
- Bakım-Onarım Maliyetleri/Toplam Üretim Maliyetleri

Değerlendirme Süreci

Büyük ölçekli işletmeler, büyük ölçekli kamu kuruluşları kategorilerindeki ödüllere başvurmak için genel koşullar şöyledir:

- En az 250 kişiyi istihdam ediyor olması,
- İşletmenin faaliyetlerinin en az %50 sinin Avrupa'da yerleşik olması
- Son beş yıl içerisinde Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanmamış olması
- Aynı yıl içerisinde aynı organizasyon içerisindeki başvuran sayısının üçten fazla olmaması

Ödüle aday olanların doğrudan EFQM'e 12 nüsha başvuru dökümanı ile birlikte başvurmaları gerekir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİler) için süreç biraz farklıdır. Bu ödüle başvurmak için Ulusal kalite Organizasyonlarının göstereceği en çok dört adaydan biri olmak gerekir.

EFQM İş Mükemmelliği Modelini Kullanmanın Faydaları

Ödüle başvurmanın işletmeye sağlayacağı faydalardan bazıları şöyledir:

- Organizasyonun odak noktası kalite olacağı için çalışmalar daha dikkatli olur.
- Ekip çalışması teşvik edilir ve çalışanlar daha heyecanlı yeni bir uğraş içine girerler.
- İş mükemmelliği duyarlılığı artar.
- Başvuru dokümanlarının hazırlanmasında örgütün kısa bir tanımı yapılarak faaliyetleri, çalışma metodları ve sonuçlar özetlenir.
- Değerlendirme kurulunun geri besleme raporu ile organizasyonun kuvvetli yönleri ve gelişmeye açık yönleri ortaya çıkar.

Kazananlar için ise, ödül ile birlikte ödülün logosunu kullanma hakkı ve Avrupa'daki en başarılı organizasyonlar arasına girme itibarı kazanılır. Bunlar yeni ve daha memnun müşterilerin edinilmesine ve yeni pazarların ortaya çıkmasına yardımcı olur.

3.6.3. TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile Kalite Derneği (KalDer) yönetin kurullarının işbirliği ve üyelerinin katkıları ile düzenlenmektedir. Kalite Ödülü ile ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amaçlanmaktadır.

Ulusal Kalite Ödülü'nün üç ana işlevi vardır:

- Kalite bilincini ve Toplam Kalite Yönetimi'ni ülke çapında yaygınlaştırmak,
- Kalite seviyemizin uluslar arası ortamda saygınlık kazanmasını sağlamak,
- Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini kurmuş olan firmaların tanıtımını ve gündemde kalmasını sağlayarak, Toplam Kalite Yönetimi'ne olan ilgiyi arttırmak.

Ulusal Kalite Ödülü iki kategoride verilmektedir:

- Büyük Ölçekli Kuruluşlar (çalışan sayısı 250'nin üzerinde)
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ ler) (çalışan sayısı 250'nin altında).

Ödülün başvuran ve kazanan kuruluşlara sağlayacağı faydalar:

Kalite ödülü için başvuran işletmeler, Kalite Yönetimine ilişkin verileri derleme ve gözden geçirme şansını bulurlar. Ulusal Kalite Ödülü, başvuran kuruluşlar için çağdaş kalite anlayışına uygunluk açısından ciddi bir denetim olurken, olumsuz sonuçlansa dahi kuruluş, tarafsız bir gözle değerlendirilme olanağına kavuşur (KalDer, 2000).

Kalite Ödülüne başvurarak;

- Organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı gelişecek,
- Dar zaman kısıtlarında çalışarak ortak amaçları paylaşmak, takım ruhunu ve çalışmasını geliştirecek,
- Çalışanların TKY bilinç düzeyi artacak ve bir çok kişinin hazırlıklarda rol almasıyla paylaşım ve sahiplenme sağlanacak,
- Başvurunun kendisi bir eğitim ve iletişim aracı olarak etkin bir rol üstlenecektir.

Ayrıca, çalışmalar sonucunda değerlendirmeleri gerçekleştiren ekip tarafından hazırlanan rapor, kuruluşun Kalite Yönetimi uygulamalarına önemli katkıda bulunur.

Bu anlamlı ödülü kazanan şirketler, aşağıdaki üstünlüklere sahip olurlar;

- Ödül kuruluş için bir prestij sembolüdür,
- Ödül logosu, belirlenen kurallar çerçevesinde, her türlü tanıtım ve reklam aracında kullanılabilir,
- Kazanan kuruluşun Toplam Kalite Yönetimi'ndeki başarısının bu suretle doğrulanmış olması, kendilerini mükemmel bir tedarikçi olarak tanıtabilmelerine olanak sağlar,
- Kazanan kuruluş, ödüle hak kazanmasının ardından gerçekleştirilecek kongre, seminer, ve panel türü platformlarda, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nde en önde gelen kuruluşlardan biri olarak yer alır, deneyimlerini diğer kuruluşlarla paylaşır,
- Kalite Ödülü'nü kazanan kuruluş, müşteri potansiyelini arttırabileceği gibi yeni iş olanaklarına da ulaşabilir,
- Kazanan kuruluşun çalışanlarında varolan kalite bilinci daha da canlanır, kalite konusunda elde edilen bu üstün başarı, kuruluşun çalışanları için haklı bir gurur ve motivasyon kaynağı olur (KalDer, 2000).

Değerlendirme kriterleri EQA ile hemen hemen aynıdır.

3.6.4. İngiltere Kalite Ödülü (UKQA = United Kingdom Quality Award)

1994 yılında İngiliz Kalite Vakfı (British Quality Foundation) tarafından kurulan UKQA; özel sektör, kamu sektörü veya kâr amaçlı olmayan gönüllü sektör kuruluşlarının hepsine açıktır. Aşağıdaki dört kategoriden oluşmaktadır:

- 251 veya daha fazla çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- 250 veya daha az çalışana sahip özel sektör kuruluşları,
- 251 veya daha fazla çalışana sahip kamu sektörü veya kâr amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar,
- 250 veya daha az çalışana sahip kamu sektörü veya kâr amaçlı olmayan gönüllü kuruluşlar,

UKQA'ya başvurmak için gerekli olan iki önemli şart vardır:

1. Başvuruda bulunan kuruluşun İngiltere'de en az üç yıldan beri faaliyet gösteriyor olması,
2. Çalışanların veya yatırımlarının en az yüzde ellisinin İngiltere içerisinde olması gereklidir.

Belirleme süreci MBNQA sürecine benzemektedir. Bu ödül, iş mükemmelliğinin en yüksek standartlarını gösteren kuruluşlara verilmektedir (BQF, 1996).

3.6.5. İsveç Kalite Ödülü (SwQA = The Swedish Quality Award)

İsveç Kalite Ödülü 1992 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. Özel sektör ve kamu sektöründen üretim veya hizmet organizasyonları veya bu organizasyonların alt organizasyonları ödülle aday olabilirler.

SwQA temel olarak iki ayrı kategoride ödül vermektedir:

- 200 veya daha fazla çalışanı olan büyük organizasyonlar,
- 200 den az çalışanı olan küçük organizasyonlar.

Belirleme süreci MBNQA sürecine benzemektedir. Her kategoride en fazla bir kazanan olmakta veya hiç olmamaktadır (SIQ, 1996).

3.6.6. Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü (NZQA = The New Zealand National Quality Award)

Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü ilk olarak 1993 yılında verilmeye başlandı. Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren veya bu ülkede ortak yatırım yapan işletmelere, Yeni Zelanda hükümetinin sahip olduğu organizasyon veya kuruluşlara, kamu kuruluşlarına ve mahalli yönetimin sahip olduğu kuruluşlara açıktır.

NZQA Kurulunun başvurusunu uygun gördüğü diğer kuruluşlar da bu ödüle başvurabilir. NZQA, MBNQA mükemmellik kriterlerini aynen uygulamaktadır. Değerlendirme süreci de MBNQA'ninkilere benzemektedir. Yarışma gibi bir ödüldür. En yüksek puanı alan tek bir ödül sahibi olmaktadır (Xie ve diğ., 1998).

3.6.7. Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü (RGNQA = The Rajiv Gandhi National Quality Award)

Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü 1991 yılında Hindistan Standartlar Bürosu tarafından kurulmuş ve Başbakan Rajiv Gandhi'nin adı ile adlandırılmıştır. Değerlendirme süreci MBNQA'ninkilere benzerdir.

Dört ayrı kategorisi vardır:

1. Büyük ölçekli üretim üniteleri için,
2. Küçük ölçekli üretim üniteleri için,
3. Hizmet sektörü organizasyonları için, ve
4. Hepsinin en iyisi için.

Büyük ölçekli ve küçük ölçekli üretim üniteleri için altışar tane de mansiyon sertifikası vardır. Hizmet sektörü organizasyonlarından birisine de mansiyon verilir (Xie ve diğ., 1998).

3.6.8. Singapur Kalite Ödülü (SQA = Singapore Quality Award)

Singapur Kalite Ödülü 30 Ekim 1993'te ülkenin ulusal kalite stratejisinin bir parçası olarak başlatıldı. Tüm kamu veya özel sektör kuruluşları (ticari birlik ve topluluklar hariç) SQA'ya başvurabilirler. Özel organizasyonların ana işlerini Singapur'da yerleşik olarak yapmaları gereklidir.

İnceleme süreci MBNQA'ninki gibidir. Her yıl ödülü kazanan bir veya birden fazla kuruluş olabileceği gibi, SQA'nın standartları karşılanmadığı takdirde hiç ödül de verilmeyebilir (SPSB,1996).

3.6.9. Kanada Mükemmellik Ödülü (CAE = The Canadian Award for Excellence)

Kanada Mükemmellik Ödülü üç ayrı ödülü içine almaktadır. Bunlar; Kalite Ödülü, Girişimcilik Ödülü, ve Yenilikçilik Ödülü.

Kalite Ödülü, şu anda bahsetmekte olduğumuz Ulusal Kalite Ödüllerinin eşdeğeridir. Üç tane kamu sektörü kategorisi (eğitim, yönetim, ve sağlık), dört tane özel sektör kategorisi (küçük/orta ölçekli üretim, büyük ölçekli üretim, küçük/orta ölçekli hizmet, ve büyük ölçekli hizmet), ve bir tane de kâr amaçlı olmayan organizasyonlar olmak üzere sekiz ayrı kategoriye bölünmüştür.

Kamu sektörü kategorilerinin ve kâr amaçlı olmayan organizasyonların katılması, bu ödülü diğer ulusal kalite ödülllerinden farklı kılmaktadır. Bu durum Kanada ulusal Kalite Enstitüsü tarafından üstün bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Çünkü böylece bu organizasyonların ulusun genel performansına katkıları belirlenmiş oluyor.

Seçme süreci MBNQA'ninkine benzemektedir. Ödüle başvuranların performanslarına göre her kategoride birden fazla ödül de verilebilir (NQI, 1997).

3.7. Modellerin Genel Değerlendirmesi

Ulusal Kalite Ödülleri, kalitenin teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi ve iş mükemmelliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu ödüller, rekabetin her geçen gün arttığı dünya pazarlarında o ülkenin adının duyulmasına ve pazar payının arttırılmasında yardımcı olmaktadır.

Ulusal kalite ödüllerinin üzerinde durdukları maddeler ve ağırlıkları farklılıklar gösterebilir. Ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyinin bu ağırlıkların belirlenmesinde önemli bir rolü vardır. Gelişmekte olan ülkelerde, Toplam Kalite Yönetimi kavramı henüz tam olarak oturmuş olmadığından, TKY'nin teşvik edilmesi ve uygulanması için esas karar verici ve işi yürütücü konumunda olan *üst yönetimin liderliğine* fazla önem verilirken, *toplum üzerindeki etkiye* gelişmiş ülkelerde daha fazla önem verilmektedir. *İş sonuçlarına* en fazla önemi MBNQA'de görmekteyiz. Bu durum sonuçlara odaklı olmanın göstergesidir. Buna göre bir kalite sisteminin etkinliği, bu sistem sonucu örgütün elde ettiği sonuçlara göredir. Ortalama olarak en fazla ağırlığın *müşteri memnuniyetine* verilmesi şaşırtıcı değildir, çünkü rekabet halinde olan firmalar arasında ekonomik anlamda veya teknolojik olarak çok fazla bir fark yoktur. Bunun için, müşteri memnuniyeti, bir bakıma örgütün gelecekteki büyümesi ve ayakta kalabilmesi için anahtar faktörlerdendir.

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, ulusal kalite ödülünün oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca Deming Ödülü ve MBNQA dışındaki ulusal kalite ödüllerinin pek çoğu 1990 yılından sonra ortaya çıkmış olduğundan henüz gelişme aşamasında oldukları kabul edilebilir. Kriterler ve özellikleri zamanla değişebilir.

5. Bölüm'de ülkemizde, özellikle küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için uygulanabileceğini umduğumuz bir model geliştirmeye çalıştık. Esas gaye kaliteyi geliştirmek için, bir ödül almaya yönelik değil, "özdeğerlendirme" adını verdiğimiz, firmanın kendi kendini tanıma sürecine yardımcı olmaktır.

BÖLÜM IV

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde ülkemizde toplam kalite yönetimi ilkelerini uygulayan işletmelerin performans konusuna yaklaşımlarını ve uygulamadaki durumu belirlemek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır.

Yoğun global rekabet kalitenin önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Üstün kalite; rakiplerin farklılıklarını ortaya koymaktan ziyade, rekabet edilebilir olduklarını göstermek açısından önemlidir. Kalitenin çok boyutlu yapısından dolayı, avantajları da farklı şekillerde ve her boyuta göre ayrı ayrı tanımlanabilir.

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulanmasının bir işletmeye getireceği yararlar uygulamadaki başarının bir ölçüsüdür. Tanımı nasıl yapılırsa yapılsın, Toplam Kalite Yönetiminin kuruluşlara sağlayacağı yararlardan bazıları şunlardır:

- Kârlılık düzeyinde artış
- Pazar payında artış
- Müşteri odaklı tasarım yapılması
- Ekip çalışması ve işbirliğinin geliştirilmesi
- Müşteri şikayetlerinde azalma ,
- Müşteri bağlılığında artış,
- Tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileşmesi
- Tedarikçilerden temin edilen ürün/hizmet kalitesinde iyileşme,
- Tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi,

- İşgücü verimliliğinde artış
- Maliyetlerde azalma
- İşgören katılımcılığın güçlendirilmesi
- Enerji verimliliğinde artış
- Üretim hazırlık sürelerinin azaltılması
- Bakım-onarım giderlerinin azaltılması
- Üretim sırasında oluşan fire, hurda, yeniden işleme, onarım faaliyetlerinde azalma

Ancak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerini uygulayan pek çok firmanın başarısız oldukları da gözlenmiştir. Başarısızlığın ana sebepleri ise şöyle sıralanabilir:

- Üst yönetimin ilgisizliği
- Gerçekçi olmayan beklentiler
- İstatistiksel yöntemlere aşırı güven veya güvensizlik
- Kalite kültürünün oluşturulmaması.

Pek çok firma Toplam Kalite Yönetimini bütün dertlerin dermanı olarak görmekte ve bu sisteme, firmaları uzun vadeli yönetim uygulamalarına etkisini tam olarak anlamadan dört elle sarılmaktadırlar. TKY; istenen sonuçları elde etmeden önce veya bu sonuçlara doğru gerçek bir ilerleme sağlamak için finansal, teknik ve insan kaynakları açısından önemli yatırımlar gerektiren uzun vadeli bir kampanyadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Dayandığı Hipotezler

İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi performansının belirlenmesi için, iş mükemmelliği modelleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) düzenlediği Avrupa Kalite Ödülü (EQA) ve ülkemizde Kalite Derneği (KalDer) ile Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) düzenlediği Ulusal Kalite Ödülü kriterleri birbirleriyle hemen hemen aynı olup dokuz temel üzerine oturmaktadır:

- Liderlik
- Politika ve Strateji
- Çalışanlar
- İşbirlikleri ve Kaynaklar
- Süreçler
- Müşterilerle İlgili Sonuçlar
- Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
- Toplumla İlgili Sonuçlar
- Temel Performans Sonuçları

Ancak bu kriterler Toplam Kalite Yönetimi'nin nasıl uygulanması gerektiği konusunda belirli ilkeler çizmemektedir. Başarılı bir TKY uygulaması için, bu değişik elementleri nasıl uygulayacaklarını ve bu elementlerin firmanın çalışma performansını nasıl etkileyeceklerini bilmeleri gereklidir. Ayrıca bu geçiş sürecindeki kalite yönetimi çabalarının daha kaliteli ürünler çıkarmaması durumunda firma mevcut müşterilerini de kaybedebilir. Bu yüzden, kalite çalışmalarının ana hedefi ürün kalitesinin geliştirilmesi olmalıdır.

Bu çalışmada, ülkemizde TKY ilkelerini uyguladıklarını söyleyen firmalarda, bu uygulamanın yapılış biçimi, beklentileri ve istedikleri performansı elde edip etmedikleri sorgulanmıştır. Başka bir deyişle bu firmaların uyguladıkları TKY programlarının gerçekten başarılı olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. TKY ilkelerini uyguladığını öne süren işletmelerin başlangıçta beklentileri neydi, sonuç ne oldu? Beklentilerinin ne kadarı gerçekleşti? Uygulama öncesi ile sonrası arasında fark var mıdır? Varsa ne düzeydedir? TKY'nin işletmenin genel performansına etkisi nedir?

Giriş bölümünde ifade edilen genel bilgilerden hareket edilerek bazı hipotezler geliştirilmiştir. Bu bölümün daha sonraki kısımlarında bu hipotezler test edilecektir.

Bu araştırmanın dayandığı hipotezler şu şekilde ifade edilmektedir.

Hipotez 1: TKY sisteminin başarılı olması için firma üst düzey yöneticilerinin ve tüm çalışanların katılımları şarttır. Toplam katılım olmazsa TKY başarılı bir şekilde uygulanamaz.

Hipotez 2: TKY sisteminin başarılı olması için tüm çalışanların eğitimleri şarttır.

Hipotez 3: Firma içerisindeki bilgi akışının (iletişim) iyi olması ve bilgilerin analizi TKY sisteminin başarısını artırır.

Hipotez 4: Çalışanların yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli olması TKY sisteminin başarısını artırır.

Hipotez 5: Performans değerlendirme sistemi yerli yerine oturmuş firmalarda TKY daha başarılıdır.

Hipotez 6: TKY deneyimi daha çok (3 yıldan fazla) olan firmalar; liderlik, toplam katılım, sürekli gelişme, kaynakların kullanımı ve süreç kalitesinin yönetimi gibi TKY uygulamalarını, TKY deneyimi daha az (3 yıldan az) olan firmalara göre daha etkin şekilde uygulamaktadırlar.

Hipotez 7: TKY deneyimi daha çok (3 yıldan fazla) olan firmalar; müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve iş sonuçları açısından, TKY deneyimi daha az (3 yıldan az) olan firmalara göre daha başarılıdırlar.

Hipotez 8: TKY her sektöre başarı ile uygulanabilir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Yapılan bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerini uyguladıklarını söyleyen tüm firmaları kapsamaktadır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ve KalDer’den temin edilen ve TKY uyguladıklarını belirten bu işletmeler arasından 500 adet seçilerek bunlara anket formu gönderilmiştir. Bu işletmelerin hepsi TS EN ISO 9000 Kalite Belgesi’ne sahiptir.

Kuşkusuz TS EN ISO 9000 belgesine sahip olmak TKY ilkelerini uyguluyor anlamına gelmez. Ancak TS EN ISO 9000 gibi Kalite Güvence Sistemleri (KGS) ile TKY birbirlerini tamamlayan olgulardır. Kalite Güvence Sistemleri, TKY’ye geçmek için bir ön adımdır. Matematiksel bir ifade ile, gerek şartı yerine getirmektir, ancak yeter şart değildir. Zaten araştırmada anket formu gönderdiğimiz işletmelerden bazıları açık sözlülükle “TS EN ISO 9000 belgesine sahibiz, ancak TKY ilkelerini henüz uygulamıyoruz.” diyerek anket formunu boş olarak iade etmişlerdir.

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, öncelikle müşteriye ve onun çıkarlarını koruyan, bunun için de satıcı firmaya, onun da lehine olan bir disiplini getirmektedir. TKY ise, önce firmayı kendisine karşı koruyan, kendi geleceği açısından pragmatik ve gerçekçi bir yaklaşım ve buna uygun bir düzen içine girmeye zorlayan bir anlayışı gerektirmektedir. İyi tanımlanmış ve iyi işleyen bir KGS, TKY için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Ancak bu TKY unsurlarının sadece birisidir.

Kalite Güvence Sisteminin amacı, ürün/hizmet kalitesi ile ilgili konularda müşteri isteklerini yerine getirmektir. TKY’nin amacı ise tüm faaliyetlerde doğru işleri ilk seferinde doğru olarak yapmak, bu yolla mükemmel süreçlere ve dolayısıyla başarılı sonuçlara ulaşmaktır. TKY etkin bir KGS gerçekleştirmektedir. TKY’ye geçmek için bir kuruluş mevcut bulunan kalite sisteminin temelini yeterliliğini değerlendirmelidir. Bu, temel kalite çalışmalarının dayanağı ve başlangıcı olacaktır. Bu değerlendirme için TS EN ISO 9000 standartları mükemmel bir ölçü kriteridir.

4.3. Araştırma Yöntemi

4.3.1. Örneklem Seçimi

Ülkemizdeki TKY uygulamalarının performansını belirlemek ve TKY uygulayan işletmelerin sorunlarını tespit ve analiz etmek amacıyla yapılan bu çalışmada ana kütle, Türkiye’de TKY ilkelerini uygulayan tüm işletmelerdir. Anketin uygulandığı tarihte bu firmaların sayısı yaklaşık 2000 adet idi. Bu işletmelerin önemli bir kısmı Kalite Derneği’ne (KalDer) üyedir. KalDer’e üye olmayıp TKY ilkelerini uygulayan işletmeler de vardır.

Örneklem belirlenirken, öncelikle KalDer’e üye olan tüm işletmeler alınmış ve üye olmayıp da TS EN ISO 9000 belgesine sahip olduğu belirtilen diğer kuruluşlar içerisinden tek tek incelenerek TKY ilkelerini uyguladığı tahmin edilen toplam 500 adetlik örneklem belirlenmiştir. Bu örneklem ana kütlenin yaklaşık % 25’ini temsil etmektedir.

4.3.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “Anket Metodu” kullanılmıştır. Bu yöntemle veri toplamak amacıyla hazırlanan anketler yaklaşık 50 adet işletmeye yüz yüze görüşülerek ve diğer işletmelere posta yoluyla gönderilmiş, gönderilen her anket zarfının içine, üzerinde dönüş adresi ve pul olan bir zarf yerleştirilmiştir.

İki bölümden oluşan ankette, Birinci Bölüm firma ile ilgili genel bilgiler hakkında sorular içermektedir. Firmanı adının yazılması isteğe bağlı bırakılmıştır. Diğer sorular firmanın faaliyet alanı, bulunduğu coğrafi bölge, toplam sermayesi, çalışan sayısı ve TKY deneyimi konusundadır.

İkinci Bölüm firmanın TKY uygulamalarına başladıktan sonraki performansı ile ilgilidir. Bu bölümde toplam 48 soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular EFQM ve KalDer Özdeğerlendirme kriterlerine uyum sağlaması açısından Liderlik,

Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Müşterilerle İlgili Sonuçlar, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar, Temel Performans Sonuçları şeklinde dokuz kategori altında 47 adet ve bir tane de bağımsız sorudur. 47 sorunun cevaplanması için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketi cevaplayan yöneticinin 5'ten 1'e kadar olan rakamları işaretlemesi istenmiştir. 5 en iyiyi 1 ise en kötüyü göstermektedir. 48 inci ve son soruda ise yöneticilere, kendi TKY uygulamalarını kendilerinin başarılı bulup bulmadığı sorulmuş ve "Evet" veya "Hayır" şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir.

Araştırmada kullandığımız Anket Formu Ek 1'de verilmiştir.

Anketin geri dönüşüm oranı % 39,4 (197/500) olarak gerçekleşmiştir ki bu oran posta yolu ile yapılan anketlerde kabul görmüş dönüşüm oranlarından yüksektir. Ankete cevap veren firmalardan 7 tanesi TKY sistemini uygulamadıklarını belirterek durumu sadece üst yazı ile bildirmişler, 9 anket formu ise soruların önemli bir kısmı boş bırakıldığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan 181 anket formuna göre dönüş oranı ise % 36,2 (181/500) şeklindedir.

Birinci Bölümdeki Firma Adı sorusunu ankete cevap veren firmalardan 102 tanesi (%51,7) cevaplandırmıştır.

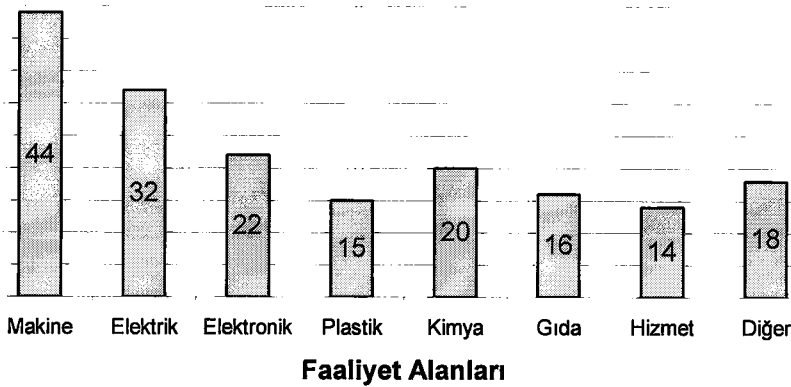
4.4 Elde Edilen Bulgular ve Bunların Değerlendirilmesi

4.4.1. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Alanları ile İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılıp anket formunu dolduran firmaların faaliyet alanları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Alanları

Faaliyet Türü	Frekans	Yüzde
Makine	44	24,3
Elektrik	32	17,7
Elektronik	22	12,2
Plastik	15	8,3
Kimya	20	11,0
Gıda	16	8,8
Hizmet	14	7,7
Diğer	18	9,9
Toplam	181	100,0



Tablo 4.1’de görüldüğü gibi ankete cevap veren firmaların en fazla (% 24,3) faaliyet gösterdiği alan “makine” kategorisindedir. Bu alana otomotiv, yan sanayi ve genel olarak makine imalat sanayi dahildir. Çalışmamızın üretim sektörü üzerinde olması da bu alanı ağırlıklı kılan nedenlerden birisidir.

Makine alanını sırasıyla elektrik (% 17,7) ve elektronik (% 12,2) alanları izlemektedir. Kimya kategorisi dördüncü (% 11), gıda beşinci (% 8,8), plastik altıncı (8,3) ve hizmet yedinci (% 7,7) sıradadır.

“Diğer” kategorisi içerisinde, tekstil, inşaat, eğitim, sağlık, danışmanlık hizmetleri gibi değişik faaliyet alanları vardır. Ancak bunların her birinin sayıları 2 – 3 ü geçmediği için “diğer” kategorisi içerisinde toplanmışlardır.

Makine alanı dışındaki alanların dağılımında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Anketi cevaplayan kuruluşların faaliyet alanlarını, anketi gönderdiğimiz zaman tam olarak bilmediğimiz ve cevap veren kuruluşların da önemli bir bölümü isimlerini yazmadığı için, alanlara göre anket dönüş oranlarını belirleyemiyoruz.

4.4.2. Araştırmaya Katılan Kuruluşların Bulundukları Bölgeye göre Dağılımları

Araştırmaya katılan firmaların bulundukları coğrafi bölgelere göre dağılımları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Firmaların Bulundukları Coğrafi Bölgeler

Coğrafi Bölge	Frekans	Yüzde
Marmara	97	53,6
Ege	38	21,0
Akdeniz	8	4,4
İç Anadolu	33	18,2
Karadeniz	5	2,8
Toplam	181	100,0

Ülkemizde sanayileşmenin homojen bir şekilde dağılmamasından ve çoğunluğun Marmara ve Ege Bölgelerinde olmasından dolayı, araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlası (% 53,6) Marmara Bölgesinden olmuştur. %21 ile Ege Bölgesi ikinci ve % 18,2 ile İç Anadolu Bölgesi üçüncü durumdadır.

Anketi cevaplayan kuruluşların 8 adedi (% 4,4) Akdeniz Bölgesi ve sadece 5 adedi (% 2,8) ise Karadeniz Bölgesinde bulunmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki pek çok firmaya anket formu gönderildiği halde, cevaplanarak dönen olmamıştır.

4.4.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Sermaye Yapılarına ve Çalışan Sayılarına göre Dağılımları

Bir firmanın finansal kaynakları ile insan kaynakları arasında yakın bir ilişki vardır. Çalışanların sayısı aynı zamanda firmanın sahip olduğu servetin de göstergesidir. Tasarruf altında tutulabilen finansal kaynak miktarı TKY ilkelerinin uygulanabilirliğinde önemli rol oynar.

İşletmeleri “küçük ölçekli”, “orta ölçekli” ve “büyük ölçekli” olmak üzere sınıflandırmak yaygın bir yoldur. Ancak bu sınıflandırmanın ölçütleri ile ilgili tam bir mutabakat sağlanmış sayılmaz. Boyutlarına göre işletmeleri sınıflandırmak için yapılan çalışmalar, çalışan sayısı, satış hacmi, sermaye miktarı gibi nicel (kantitatif) bazı kavramlara dayanmaktadır.

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı) tarafından ülkeniz koşulları göz önünde tutularak yapılan tanıma göre, çalışan sayısı 1 – 49 arasında olan işletmeler “küçük ölçekli”, 100 – 199 arasında olan işletmeler “orta ölçekli” ve 200 ve daha yukarı olan işletmeler ise “büyük ölçekli” olarak varsayılmaktadır.

Başka bir sınıflandırma şekline göre (Haksever, 1996), toplam çalışan sayısı 500’den daha az olan işletmeler “küçük ölçekli” işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Daha ayrıntılı olarak ise, çalışan sayısı 1 – 19 arasında olan işletmeler “çok küçük”, 20 – 99 arasında olanlar “küçük ölçekli”, 100 – 499 arasında olanlar ise “orta ölçekli” olarak varsayılmaktadır. Çalışan sayısı 500 ve daha fazla olan işletmeler “büyük ölçekli” olarak görülmektedir. Ancak bu tanım daha çok Amerika’da benimsenen bir tanımdır.

Çalışan sayısı bakımından yapılan sınıflandırmada Avrupa ülkelerinin pek çoğunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ) tanımı, 200’den az veya 250’den az olan işletmeler için kullanılmaktadır.

Nitel (kalitatif) açıdan bakıldığında da değişik ölçütler ve bu ölçütlere göre yapılan tanımlar göze çarpmaktadır: “Küçük ölçekli” işletme bağımsız kişiler tarafından sahip olunan ve aynı kişiler tarafından yönetilen, faaliyet gösterdiği

alandaki etkin (dominant) olmayan işletmedir. Bu çalışmaya göre, “küçük ölçekli” bir işletme aşağıdaki karakteristiklerden en az iki tanesi ile karakterize edilir.

1. Yönetim bağımsızdır, yönetici genellikle aynı zamanda işletmenin sahibidir.
2. Sermaye bir kişi veya küçük bir grup tarafından sağlanır.
3. Çalışma alanı genellikle lokaldir, çalışanlar ve işletme sahipleri birbirlerini bir aile gibi tanırlar.
4. Sahasındaki diğer işletmelere göre iş hacimleri daha küçüktür.

Bu tanımların hepsi de şüphesiz doğruluk payları içermektedir. Ancak Türkiye’nin koşulları göz önüne alındığında pek çok işletmenin 200’den daha az çalışanı ile sektörüne hakim olabilmesi, bu işletmeleri de “büyük ölçekli işletme” kategorisinde ele almaya gerek duyulmasına yol açmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların sahip oldukları (kayıtlı) sermaye miktarlarına göre dağılımı Tablo 4.3’te verilmektedir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Firmaların Sermaye Miktarlarına Göre Dağılımı

Toplam Sermaye (TL)	Frekans	Yüzde
<100 milyar	18	9,9
100 - 500 milyar	32	17,7
500 milyar - 1 trilyon	43	23,8
1 trilyondan fazla	88	48,6
Toplam	181	100,0

Tablo 4.3’e bakıldığında, araştırmaya katılan firmaların hemen hemen yarısının (% 48,6) 1 trilyondan daha fazla (Mayıs-Haziran 2000 değerleriyle) sermayeye sahip oldukları görülmektedir. Ülkemiz koşullarına göre bu işletmeler “büyük ölçekli” işletmeler olarak varsayılabilir. Dörtte bire yakın (% 23,8) kısmının da 500 milyar ile 1 trilyon arasında sermayeye sahip oldukları görülmektedir. Bu işletmeler de “orta ölçekli” işletmeler olarak ele alınabilir. Daha az sermayeye sahip diğer işletmeler ise “küçük ölçekli” işletmeler olarak düşünülebilir.

Araştırmaya katılan firmaların istihdam ettikleri toplam çalışan sayısına göre dağılımı Tablo 4.4'te verilmektedir.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
100'den daha az	29	16,0
100 - 199	40	22,1
200 - 499	43	23,8
500 ve daha fazla	69	38,1
Toplam	181	100,0

Tablo 4.4'te görülen çalışan sayılarına göre bir sınıflama yapacak olursak, 200 ve daha fazla çalışanı olan 112 işletmeyi (% 61,9) “büyük ölçekli işletmeler” olarak adlandırdığımızda, çalışan sayısı 200'den az olan 69 işletme (% 38,1) “küçük ve orta ölçekli işletmeler” (KOBİ) olarak sınıflandırılabilir.

4.4.4.Araştırmaya Katılan Firmaların TKY Uygulama Deneyimlerine Göre Dağılımları

TKY'nin uzun vadeli ve deneyim isteyen bir kampanya olduğu ve istenen teknik, finansal ve insan kaynakları sonuçlarına ulaşmak için yıllar geçmesi gerektiği çoğu zaman tartışılan bir konu olmaktadır.

Pek çok firma bu argümanı, ilk yıllardaki başarısızlıklarına bir savunma olarak öne sürmektedir. Öte yandan, yılların geçmesi firmaların TKY gayretlerinde azalmalara da neden olabilir.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Firmaların TKY Uygulama Deneyimleri

TKY uygulama deneyimi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	24	13,3
1 – 2 yıl	23	12,7
2 – 3 yıl	38	21,0
3 yıldan fazla	96	53,0
Toplam	181	100,0

4.5. Süreçlerle İlgili Performans Değerlendirmeleri

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı bir şekilde uygulanması, işletme içerisindeki her birimin ve herkesin toplam katılımı ve bu sistemi benimsemesi ile mümkün olur. Toplam Kalite, herkesin her düzeyde ve her fonksiyonda, yaptıkları her işte, kaliteye ulaşmak için uğraşması anlamına gelir. Kaliteyi elde etmek için yapılan çalışmalar sistematik bir bütünlük içinde olmadığı zaman yapılan çalışmalardan iyi bir sonuç beklemek de zor olur.

Bir organizasyonun ürün veya hizmetlerinin kalitesi, bu ürün veya hizmetleri üretmek için kullanılan süreçler ile belirlenir. Süreçler zinciri etkin ve verimli olarak uygulanırsa, elde edilen ürün ve hizmetler de etkin ve verimli olur. Bunlar da dış müşterileri memnun eder.

Bu yüzden esas gayret ürün ve hizmetlerin doğrudan spesifik kontrolünden ziyade, süreçlerin kontrolüne yönlendirilmelidir. Muayene gibi doğrudan ürün ve hizmetlerin kontrollerini uygulamak, çoğu zaman potansiyel problemlerin sadece var olduklarını gösterir, sürecin kendi içerisinde yatan esas sebepleri göstermez.

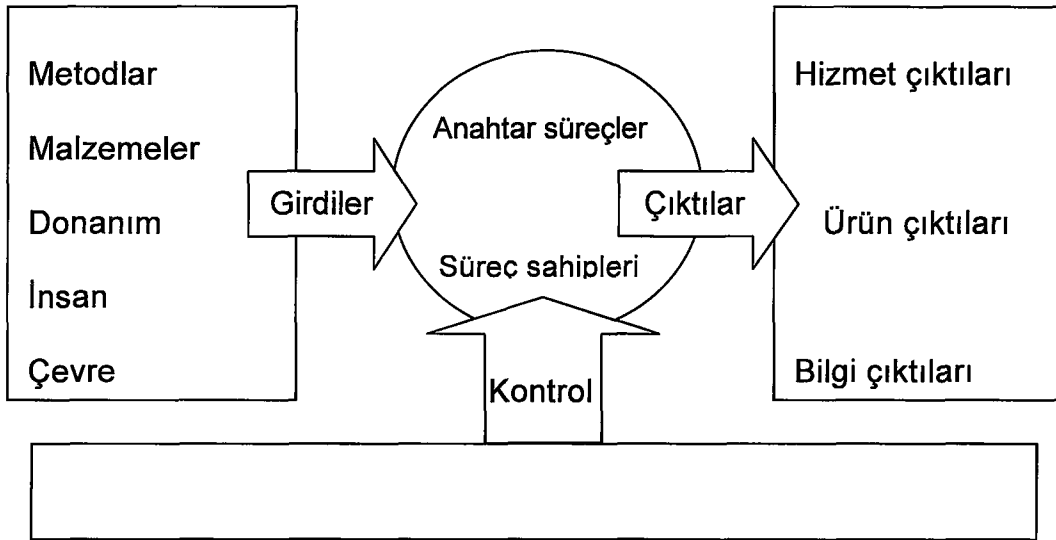
Süreç kontrolünü gözden geçirirken, süreç sahiplerini de tanımak önemlidir. Bunların hepsi, süreci her gün ve her an bizzat kontrol eden ve etkileyen kişilerdir,

bu yüzden bunları tavsiye ve yorumlarını almak da önemlidir. Bir işi en iyi yapan bilir. Bunların bilgilerini verimli bir şekilde kullanmak Toplam Kalitenin sağlanmasında önemli bir basamaktır.

Süreçler çok değişik ve farklıdır, ancak her biri önemlidir ve uygun bir şekilde kontrol edilmelidir. Üretim süreçlerinin kontrol edilmesi ile birlikte, destek süreçleri dediğimiz yazı işleri, müşteri ilişkileri gibi süreçlerin de kontrol edilmesi önemlidir. Çünkü bunlar da müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.

Süreçlerin kontrolü kavramının bir aksiyon planına dönüştürülmesi bazı hayati soruları da gündeme getirmektedir:

- İşinizle ilgili kritik süreçleri belirlediniz mi?
- Çalışanlarınız her bir işin, çok sayıda girdileri uygun çıktılara çeviren bir süreç olduğunun bilincindeler mi?
- Çalışanlarınız sadece kendi bölümünün değil tüm işletmenin her sürecinden kendini sorumlu hissediyor mu?
- Her bir süreci kim planlar, kontrol eder ve gözler?
- Çalışanlarınız her süreci yorumlayacak düzeyde mi?



Şekil 4.1. Anahtar elemanları tanımlamak için sürecin incelenmesi ve analizi (Flood,1993)

Muayene sadece geçmişle uğraşır. Dünyanın en iyi muayene bölümüne sahip olmak, başarılı bir işletme olmak için yeterli değildir, fakat planlama ve önleme ile yönetim yeterlidir (Harrington, 1998a, s.418).

4.5.1. TKY Deneyimi ile Süreçlerin Uygulanması Arasındaki İlişki

Çoğu zaman TKY'nin kısa vadede sonuç vermeyeceği ve uzun süre beklenilmesi gerektiği söylenir. TKY'nin etkinliğini belirlemek için uygulamanın yapıldığı süre içerisinde ürün veya hizmet kalitesindeki ve performanstaki artışın ele alınması gerekir. TKY'nin tam anlamıyla uygulanması ve sistem içerisine entegre olması tabii ki zaman alır. Ancak kısa sürede içerisinde de olumlu sonuçlar almak mümkündür.

Araştırmaya katılan firmaların TKY süreçlerini uygulamadaki etkinliği ve TKY deneyimi ile süreçleri uygulamadaki başarı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

- H₀** : “Daha deneyimli TKY firmaları, TKY süreçlerini daha deneyimsiz TKY firmalarına göre daha dikkatli bir şekilde uygulamaktadırlar.”
- H₁** : “Daha deneyimli TKY firmaları ile daha deneyimsiz TKY firmaları arasında TKY süreçlerini uygulamadaki başarı bakımından anlamlı bir fark yoktur.”

Tablo 4.6. TKY Deneyiminin Süreçlerin Uygulanmasına Etkisi (Tanımlayıcı)

	TKY Deneyimi (yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Üst yönetimin rehberliği	<3	85	3,80	,91	9,87E-02	3,60	4,00
	>3	96	4,36	,68	6,96E-02	4,23	4,50
	Toplam	181	4,10	,84	6,27E-02	3,98	4,22
Kalite hedeflerinin belirlenmesi	<3	85	4,14	,74	8,05E-02	3,98	4,30
	>3	96	4,41	,69	7,04E-02	4,27	4,55
	Toplam	181	4,28	,73	5,39E-02	4,18	4,39
Uygun kaynak sağlama	<3	85	3,96	,88	9,53E-02	3,78	4,15
	>3	96	4,51	,54	5,54E-02	4,40	4,62
	Toplam	181	4,25	,77	5,71E-02	4,14	4,37
Performans değerlendirme sistemi	<3	85	3,24	1,16	,13	2,98	3,49
	>3	96	3,61	1,10	,11	3,39	3,84
	Toplam	181	3,44	1,14	8,48E-02	3,27	3,60
Kalite planı değerlendirmesi	<3	85	3,85	,91	9,83E-02	3,65	4,04
	>3	96	4,01	,88	8,95E-02	3,83	4,19
	Toplam	181	3,93	,89	6,63E-02	3,80	4,06
Çalışanların eğitimi	<3	85	3,68	,80	8,73E-02	3,51	3,86
	>3	96	4,21	,87	8,87E-02	4,03	4,38
	Toplam	181	3,96	,88	6,53E-02	3,83	4,09
Görüşlerini açıklamaya teşvik	<3	85	3,86	,86	9,34E-02	3,67	4,04
	>3	96	4,28	,82	8,34E-02	4,12	4,45
	Toplam	181	4,08	,86	6,41E-02	3,96	4,21
Uygun veriler toplama	<3	85	3,82	,79	8,56E-02	3,65	3,99
	>3	96	4,27	,61	6,19E-02	4,15	4,39
	Toplam	181	4,06	,73	5,44E-02	3,95	4,17
Benchmarking	<3	85	3,01	,92	9,97E-02	2,81	3,21
	>3	96	3,55	1,06	,11	3,34	3,77
	Toplam	181	3,30	1,03	7,63E-02	3,15	3,45
Üretim süreci	<3	85	3,79	,82	8,87E-02	3,61	3,96
	>3	96	4,28	,64	6,57E-02	4,15	4,41
	Toplam	181	4,05	,77	5,72E-02	3,94	4,16
Performans kriterlerinin yerli yerine oturmuş olması	<3	85	3,18	,88	9,49E-02	2,99	3,37
	>3	96	4,01	,88	8,95E-02	3,83	4,19
	Toplam	181	3,62	,97	7,20E-02	3,48	3,76
Süreç iyileştirme programı	<3	85	3,42	,81	8,76E-02	3,25	3,60
	>3	96	3,96	,81	8,23E-02	3,79	4,12
	Toplam	181	3,71	,85	6,30E-02	3,58	3,83

Tablo 4.7. TKY Deneyiminin Süreçlerin Uygulanmasına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Üst yönetimin rehberliği	Gruplar arası	14,370	1	14,370	22,596	,000
	Gruplar içi	113,840	179	,636		
	Toplam	128,210	180			
Kalite hedeflerinin belirlenmesi	Gruplar arası	3,168	1	3,168	6,199	,014
	Gruplar içi	91,462	179	,511		
	Toplam	94,630	180			
Uygun kaynak sağlama	Gruplar arası	13,426	1	13,426	25,873	,000
	Gruplar içi	92,884	179	,519		
	Toplam	106,309	180			
Performans değerlendirme sistemi	Gruplar arası	6,486	1	6,486	5,091	,025
	Gruplar içi	228,034	179	1,274		
	Toplam	234,519	180			
Kalite planı değerlendirmesi	Gruplar arası	1,203	1	1,203	1,517	,220
	Gruplar içi	142,001	179	,793		
	Toplam	143,204	180			
Çalışanların eğitimi	Gruplar arası	12,472	1	12,472	17,683	,000
	Gruplar içi	126,257	179	,705		
	Toplam	138,729	180			
Görüşlerini açıklamaya teşvik	Gruplar arası	8,045	1	8,045	11,455	,001
	Gruplar içi	125,712	179	,702		
	Toplam	133,757	180			
Uygun veriler toplama	Gruplar arası	9,020	1	9,020	18,493	,000
	Gruplar içi	87,311	179	,488		
	Toplam	96,331	180			
Benchmarking	Gruplar arası	13,162	1	13,162	13,331	,000
	Gruplar içi	176,728	179	,987		
	Toplam	189,890	180			
Üretim süreci	Gruplar arası	10,958	1	10,958	20,519	,000
	Gruplar içi	95,594	179	,534		
	Toplam	106,552	180			
Performans kriterlerinin yerli yerine oturmuş olması	Gruplar arası	31,354	1	31,354	40,863	,000
	Gruplar içi	137,343	179	,767		
	Toplam	168,696	180			
Süreç iyileştirme programı	Gruplar arası	12,894	1	12,894	19,797	,000
	Gruplar içi	116,586	179	,651		
	Toplam	129,481	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında, Tablo 4.6 ve 4.7'den de açıkça görüleceği gibi, belirlenen TKY uygulama süreçlerinin 12 adedinden 11 adedinde anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın TKY deneyimi 3 yıl ve daha fazla olan firmalar lehine olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Üst yönetimin rehberliğinin etkin bir şekilde uygulanması açısından olaya daha yakın bir mesafeden bakacak olursak, TKY deneyimi 3 yıl ve daha fazla olan firmalar lehine 4,36 ortalama karşılık 3,80 gibi bir ortalama vardır. F-testi sonucunda p değeri sıfıra çok yakın (0,05'ten küçük) elde edildiğinden, aradaki bu farkın tesadüfen meydana gelme ihtimalinin sıfıra yakın olduğu ve arada anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak TKY deneyimi 3 yıl ve daha fazla olan işletmelerde üst yönetimin TKY faaliyetlerine katılımının, TKY deneyimi 3 yıldan daha az olan işletmelere göre daha iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

% 95 güven aralığında sadece kalite planı değerlendirmesi ögesine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamakta ve diğer 11 ögeye göre anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. Bu konudaki farklılığın anlamsız olması, yani sonuçların birbirine yakın çıkması, TKY prensiplerini uygulamaya yeni başlayan işletmelerin kalite ile ilgili planlar konusuna diğer uygulamalara nazaran daha duyarlı olarak yaklaşımlarından kaynaklanıyor diye yorumlanabilir.

Genel olarak ele aldığımızda TKY süreçlerinin uygulanmasında deneyimli firmalar daha başarılıdır sonucuna varmaktayız.

4.5.2. İşletme Büyüklüğü ile TKY Süreçlerinin Uygulanması Arasındaki İlişki

İşletmelerin “küçük ölçekli” veya “büyük ölçekli” olarak sınıflandırılmaları değişik ölçütlere göre yapılabilir. TKY ilkeleri, işletme boyutuna bağlı olmaksızın her durumda uygulanabilir. “Küçük ölçekli” firmalarda kritik başarı faktörleri pazara zamanında ulaşım ve ürün çeşitliliği olarak görülmektedir. Çalışanların yetkilendirilmesi kaliteli ürünlerin ortaya çıkması için önemlidir.

Yapılan bir çalışmaya göre (Terziovski and Samson, 2000), “büyük ölçekli” işletmelerin TKY ilkelerini daha düzenli uygulamaya meyilleri vardır. Firma boyutu arttıkça, TKY’den elde edilen performans artışının da daha fazla olacağı, yine aynı çalışmada elde edilen sonuçlar olarak belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların TKY süreçlerini uygulamadaki etkinliği ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

- H_0 : “Daha büyük ölçekli TKY firmaları, TKY süreçlerini daha küçük ölçekli TKY firmalarına göre daha dikkatli bir şekilde uygularlar.”
- H_1 : “Daha büyük ölçekli TKY firmaları ile daha küçük ölçekli TKY firmaları arasında TKY ilkelerini uygulamadaki başarı bakımından anlamlı bir fark yoktur.”

Tablo 4.8. İşletme Büyüklüğünün TKY Süreçlerinin Uygulanmasına Etkisi (Tanımlayıcı)

	Çalışan sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Üst yönetimin rehberliği	<200	69	3,94	,94	,11	3,72	4,17
	≥200	112	4,20	,77	7,27E-02	4,05	4,34
	Toplam	181	4,10	,84	6,27E-02	3,98	4,22
Kalite hedeflerinin belirlenmesi	<200	69	4,22	,78	9,43E-02	4,03	4,41
	≥200	112	4,32	,69	6,49E-02	4,19	4,45
	Toplam	181	4,28	,73	5,39E-02	4,18	4,39
Uygun kaynak sağlama	<200	69	4,16	,78	9,38E-02	3,97	4,35
	≥200	112	4,31	,76	7,18E-02	4,17	4,45
	Toplam	181	4,25	,77	5,71E-02	4,14	4,37
Performans değerlendirme sistemi	<200	69	3,16	1,16	,14	2,88	3,44
	≥200	112	3,61	1,10	,10	3,40	3,81
	Toplam	181	3,44	1,14	8,48E-02	3,27	3,60
Kalite planı değerlendirmesi	<200	69	3,75	,79	9,55E-02	3,56	3,94
	≥200	112	4,04	,93	8,82E-02	3,87	4,22
	Total	181	3,93	,89	6,63E-02	3,80	4,06
Çalışanların eğitimi	<200	69	3,51	,90	,11	3,29	3,72
	≥200	112	4,24	,74	6,98E-02	4,10	4,38
	Toplam	181	3,96	,88	6,53E-02	3,83	4,09
Görüşlerini açıklamaya teşvik	<200	69	3,87	,98	,12	3,63	4,11
	≥200	112	4,21	,75	7,11E-02	4,07	4,36
	Toplam	181	4,08	,86	6,41E-02	3,96	4,21
Uygun veriler toplama	<200	69	3,93	,69	8,34E-02	3,76	4,09
	≥200	112	4,14	,75	7,05E-02	4,00	4,28
	Toplam	181	4,06	,73	5,44E-02	3,95	4,17
Benchmarking	<200	69	3,01	,93	,11	2,79	3,24
	≥200	112	3,47	1,05	9,90E-02	3,28	3,67
	Toplam	181	3,30	1,03	7,63E-02	3,15	3,45
Üretim süreci	<200	69	3,80	,88	,11	3,58	4,01
	≥200	112	4,21	,65	6,10E-02	4,08	4,33
	Toplam	181	4,05	,77	5,72E-02	3,94	4,16
Performans kriterlerinin yerli yerine oturmuş olması	<200	69	3,36	,97	,12	3,13	3,60
	≥200	112	3,78	,94	8,85E-02	3,60	3,95
	Toplam	181	3,62	,97	7,20E-02	3,48	3,76
Süreç iyileştirme programı	<200	69	3,48	,80	9,60E-02	3,29	3,67
	≥200	112	3,85	,85	8,04E-02	3,69	4,01
	Toplam	181	3,71	,85	6,30E-02	3,58	3,83

Tablo 4.8. İşletme Büyüklüğünün TKY Süreçlerinin Uygulanmasına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Üst yönetimin rehberliği	Gruplar arası	2,763	1	2,763	3,943	,049
	Gruplar içi	125,447	179	,701		
	Toplam	128,210	180			
Kalite hedeflerinin belirlenmesi	Gruplar arası	,462	1	,462	,878	,350
	Gruplar içi	94,168	179	,526		
	Toplam	94,630	180			
Uygun kaynak sağlama	Gruplar arası	1,001	1	1,001	1,701	,194
	Gruplar içi	105,309	179	,588		
	Toplam	106,309	180			
Performans değerlendirme sistemi	Gruplar arası	8,559	1	8,559	6,780	,010
	Gruplar içi	225,961	179	1,262		
	Toplam	234,519	180			
Kalite planı değerlendirmesi	Gruplar arası	3,616	1	3,616	4,637	,033
	Gruplar içi	139,588	179	,780		
	Toplam	143,204	180			
Çalışanların eğitimi	Gruplar arası	22,992	1	22,992	35,559	,000
	Gruplar içi	115,737	179	,647		
	Toplam	138,729	180			
Görüşlerini açıklamaya teşvik	Gruplar arası	5,074	1	5,074	7,058	,009
	Gruplar içi	128,683	179	,719		
	Toplam	133,757	180			
Uygun veriler toplama	Gruplar arası	1,980	1	1,980	3,755	,054
	Gruplar içi	94,352	179	,527		
	Toplam	96,331	180			
Benchmarking	Gruplar arası	8,984	1	8,984	8,890	,003
	Gruplar içi	180,905	179	1,011		
	Toplam	189,890	180			
Üretim süreci	Gruplar arası	7,116	1	7,116	12,810	,000
	Gruplar içi	99,436	179	,556		
	Toplam	106,552	180			
Performans kriterlerinin yerli yerine oturmuş olması	Gruplar arası	7,334	1	7,334	8,136	,005
	Gruplar içi	161,362	179	,901		
	Toplam	168,696	180			
Süreç iyileştirme programı	Gruplar arası	5,844	1	5,844	8,460	,004
	Gruplar içi	123,637	179	,691		
	Toplam	129,481	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında Tablo 4.8 ve 4.9'dan da görüleceği gibi, belirlenen TKY uygulama süreçlerinin 12 adedinden 9 adedinde anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın, daha büyük ölçekli firmalar lehine olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Güven aralığı % 99 (anlam seviyesi $p=0,01$) olarak alınacak olursa anlamlı fark gözükken uygulama süreci sayısı 6'ya inmektedir.

Üst yönetimin rehberliğinin etkin bir şekilde uygulanması açısından olaya daha yakın bir mesafeden bakacak olursak, çalışan sayısı 200'den daha fazla olan firmalar lehine 4,20 ortalamaya karşılık 3,94 gibi bir ortalama göze çarpmaktadır. F testi sonucunda p değeri 0,049 çıkmaktadır ki bu, % 95 güven aralığının tam sınırındadır. % 99 güven aralığına göre ise arada anlamlı bir fark yoktur.

Kalite hedeflerinin belirlenmesi, uygun kaynak sağlama, uygun veriler toplama süreçlerine göre % 95 güven aralığında dahi anlamlı bir fark yoktur.

Tüm bunlara rağmen Tablo 4.8 ve 4.9 genel olarak incelendiğinde, yine de daha büyük ölçekli firmalar lehine bir fark olduğu görülmektedir. Sonuç olarak H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Genel olarak ele aldığımızda, TKY süreçlerinin uygulanmasında daha büyük ölçekli işletmeler daha başarılıdır diyebiliriz.

4.6. İş Sonuçları ile İlgili Performans Değerlendirmeleri

TKY'nin esas hedefi, ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek daha memnun çalışanlar ve müşteriler elde etmek ve her alanda performansı yükselterek kârlılığı ve uzun vadeli rekabet gücünü elde etmektir. TKY'de müşteri memnuniyeti kârlılıktan önce gelir. Zaten müşteri memnun olduğu zaman kârlılık, uzun vadeli rekabet gücü, sağlıklı büyüme gibi diğer hedefler de kendiliğinden elde edilmiş olur.

İstenen sonuçların elde edilmesi, süreçlerin uygun bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Süreçler uygun bir şekilde uygulandığında sonuçların da istenen düzeyde elde edilmesi beklenir.

Bu bölümde bazı kilit süreçlerin iş sonuçlarına etkileri ele alınacaktır. Araştırmaya katılan firmalarda, uyguladıkları TKY süreçlerinden elde ettikleri sonuçlar değerlendirilecektir.

4.6.1. Üst Yönetimin Katılımının İş Sonuçlarına Etkisi

Üst yönetimin katılımı olmadan TKY'nin başarılı olması mümkün değildir. TKY'nin hedefe ulaşabilmesi için firma üst düzey yönetiminin bütün uygulamalarda kilit rolünü üstlenmesi gerekir.

Araştırmaya katılan firmalarda üst yönetimin katılımı ile iş sonuçlarında elde edilen başarı arasında bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H₀ : “Üst Yönetimin TKY faaliyetlerine doğrudan katılımı TKY'nin başarısını arttırır.”

H₁ : “Üst Yönetimin TKY faaliyetlerine doğrudan katılımının TKY'nin başarısına anlamlı bir katkısı yoktur.”

Tablo 4.10 Üst Yönetimin TKY Faaliyetlerine Katılımının İş Sonuçlarına Etkisi
(Tanımlayıcı)

	Üst Yönetimin Katılımı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	yok	38	3,68	,74	,12	3,44	3,93
	var	143	4,13	,78	6,50E-02	4,00	4,25
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	yok	38	3,11	,95	,15	2,79	3,42
	var	143	4,04	,76	6,34E-02	3,92	4,17
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	yok	38	2,87	,66	,11	2,65	3,09
	var	143	3,69	,83	6,96E-02	3,55	3,83
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	yok	38	2,71	,77	,12	2,46	2,96
	var	143	3,76	,84	7,01E-02	3,62	3,90
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	yok	38	3,39	,92	,15	3,09	3,70
	var	143	4,04	,77	6,42E-02	3,92	4,17
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	yok	38	3,00	,81	,13	2,74	3,26
	var	143	4,08	,84	7,05E-02	3,94	4,22
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	yok	38	2,84	,89	,14	2,55	3,13
	var	143	3,83	,85	7,11E-02	3,68	3,97
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	yok	38	3,03	,97	,16	2,71	3,35
	var	143	4,01	,86	7,19E-02	3,86	4,15
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	yok	38	3,79	,62	,10	3,59	3,99
	var	143	4,19	,70	5,87E-02	4,07	4,30
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	yok	38	3,45	,80	,13	3,19	3,71
	var	143	3,97	,99	8,24E-02	3,81	4,13
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.11. Üst Yönetimin TKY Faaliyetlerine Katılımının İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	5,856	1	5,856	9,895	,002
	Gruplar içi	105,945	179	,592		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	26,341	1	26,341	40,884	,000
	Gruplar içi	115,327	179	,644		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	20,379	1	20,379	31,774	,000
	Gruplar içi	114,804	179	,641		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	33,207	1	33,207	48,830	,000
	Gruplar içi	121,732	179	,680		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	12,576	1	12,576	19,604	,000
	Gruplar içi	114,827	179	,641		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	35,272	1	35,272	50,513	,000
	Gruplar içi	124,993	179	,698		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	29,014	1	29,014	39,440	,000
	Gruplar içi	131,682	179	,736		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	28,873	1	28,873	36,925	,000
	Gruplar içi	139,967	179	,782		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	4,788	1	4,788	10,176	,002
	Gruplar içi	84,218	179	,470		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	8,264	1	8,264	9,172	,003
	Gruplar içi	161,283	179	,901		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında Tablo 4.10 ve 4.11'den de açıkça görülebileceği gibi, belirlenen bütün TKY iş sonuçlarında üst yönetimin katılımının bulunduğu firmalar lehinde anlamlı bir fark vardır. p değerinin bütün öğelerde sıfıra yakın olması, aradaki farkın tesadüfen olmayacağını göstermektedir. Güven aralığı % 99 ($p=0,01$) alındığında dahi tüm öğelerde yine bariz bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Üst yönetimin katılımının TKY'nin başarısına doğrudan etkisi vardır. Üst yönetimin katılımının tam olarak sağlanamadığı işletmelerde TKY başarılı olamaz.

4.6.2. TKY Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi

Araştırmaya katılan firmaların TKY uygulama deneyimleri ile elde ettikleri TKY sonuçları arasında bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “İşletmelerin TKY deneyimleri arttıkça TKY’den elde ettikleri olumlu sonuçlar da artmaktadır.”

H_1 : “İşletmelerin TKY’den olumlu sonuç elde etmeleri TKY deneyimlerine bağlı değildir.”

Tablo 4.12. TKY Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)

	TKY Deneyimi (yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	<3	85	4,11	,69	7,49E-02	3,96	4,25
	>3	96	3,97	,86	8,82E-02	3,79	4,14
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	<3	85	3,69	,91	9,90E-02	3,50	3,89
	>3	96	3,98	,85	8,63E-02	3,81	4,15
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	<3	85	3,28	,81	8,79E-02	3,11	3,46
	>3	96	3,73	,86	8,82E-02	3,55	3,90
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	<3	85	3,31	,80	8,70E-02	3,13	3,48
	>3	96	3,75	,98	,10	3,55	3,95
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	<3	85	3,76	,87	9,42E-02	3,58	3,95
	>3	96	4,03	,80	8,17E-02	3,87	4,19
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	<3	85	3,58	,85	9,22E-02	3,39	3,76
	>3	96	4,10	,96	9,76E-02	3,91	4,30
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	<3	85	3,32	,90	9,79E-02	3,12	3,51
	>3	96	3,89	,90	9,23E-02	3,70	4,07
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	<3	85	3,62	,99	,11	3,41	3,84
	>3	96	3,96	,93	9,47E-02	3,77	4,15
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	<3	85	4,11	,62	6,70E-02	3,97	4,24
	>3	96	4,10	,77	7,90E-02	3,95	4,26
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	<3	85	3,54	,91	9,84E-02	3,35	3,74
	>3	96	4,15	,94	9,59E-02	3,96	4,34
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.13. TKY Deneyiminin İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	,848	1	,848	1,368	,244
	Gruplar içi	110,953	179	,620		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	3,663	1	3,663	4,751	,031
	Gruplar içi	138,005	179	,771		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	9,000	1	9,000	12,768	,000
	Gruplar içi	126,182	179	,705		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	8,892	1	8,892	10,899	,001
	Gruplar içi	146,047	179	,816		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	3,203	1	3,203	4,616	,033
	Gruplar içi	124,200	179	,694		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	12,554	1	12,554	15,213	,000
	Gruplar içi	147,711	179	,825		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	14,533	1	14,533	17,798	,000
	Gruplar içi	146,163	179	,817		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	5,054	1	5,054	5,523	,020
	Gruplar içi	163,786	179	,915		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	1,327E-04	1	1,327E-04	,000	,987
	Gruplar içi	89,005	179	,497		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	16,483	1	16,483	19,276	,000
	Gruplar içi	153,064	179	,855		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda % 95 güven aralığında 10 öğeden 2 tanesinin p değeri 0,05 ten büyük çıkmıştır. Bunlar, müşteri şikayetlerinin azalması ve kusurlu sayısındaki azalma öğeleridir. Tablo 4.12 ye bakıldığında bu öğelerin ortalamalarının, sırasıyla (önceki rakam TKY deneyimi 3 yıldan az olan firmalar için olmak üzere) 4,11'e 3,97 ve 4,11'e 4,10 hem az da olsa deneyimi az olan firmalar lehine, hem de yüksek değerler çıkması aslında TKY'nin kısa vadede de olumlu sonuçlar verebileceğinin göstergesi olmaktadır.

% 95 güven aralığında ($p=0,05$) anlamlı fark bulunan ögelerden, kalite ekipleriyle işbirliği yapan personel sayısındaki artış, müşteriye zamanında ulaşma, Pazar payının artması gibi konularda; % 99 güven aralığı ($p=0,01$) alındığında aradaki farkın önemli olmadığı, yani bu ögelerde de deneyimsiz firmaların deneyimli firmalarla hemen hemen aynı başarılı sonuçları aldığını görmekteyiz.

Sonuç olarak H_0 hipotezi, yani deneyimli firmaların deneyimsiz firmalara göre daha başarılı olduğu, kabul edilmekle birlikte, deneyimsiz firmaların da kısa süre içerisinde başarılı sonuçlar aldığını görmekteyiz.

4.6.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yerli Yerine Oturmuş Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi

Pek çok firma yüksek kaliteli ürünleri üretmek için daha pahalı metod, malzeme ve işçilik gerekeceği düşüncesiyle, toplam maliyetlerin artacağını düşünürler. Bu konudaki literatür ise kalite – toplam maliyet ilişkisi açısından bunun tersi görüşündedir (Wisner and Eakins, 1994, p.9). Kalite geliştirme programlarının başarılı bir şekilde uygulanması toplam maliyeti düşürerek üretkenliği artırır ve kârlılığı yükseltir.

Amerikan ve Japon klima üreticileri üzerinde yapılan bir araştırmada (Garvin, 1983, p.74), yüksek kalite sayesinde hurda ve yeniden işlemeden doğan iç maliyetlerden ve zorunlu servis giderlerinden doğan dış maliyetlerden sağlanan tasarrufların, kalite maliyetinden daha fazla olacağı tespit edilmiştir. Yüksek kaliteli ürünler pazarda da daha yüksek pay alırlar. Ayrıca, kalitedeki gelişme, ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından algılanan değerini de artırır.

Araştırmaya katılan firmaların performans değerlendirme sisteminin yerli yerine oturmuş olması ile iş sonuçları arasında bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “Performans değerlendirme sistemi yerli yerine oturmuş olan firmalar, TKY uygulamaları ile daha iyi sonuçlar alırlar.”

H_1 : “TKY sonuçlarının performans değerlendirme sisteminin yerli yerine oturmuş olmasıyla bir ilgisi yoktur.”

Tablo 4.14. Performans Değerlendirme Sisteminin Yerli Yerine Oturmuş Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)

	Performans değerlendirme sistemi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	Düzenli değil	78	3,96	,80	9,02E-02	3,78	4,14
	Düzenli	103	4,09	,78	7,70E-02	3,93	4,24
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	Düzenli değil	78	3,72	,85	9,64E-02	3,53	3,91
	Düzenli	103	3,94	,91	8,92E-02	3,76	4,12
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	Düzenli değil	78	3,22	,68	7,67E-02	3,07	3,37
	Düzenli	103	3,75	,93	9,12E-02	3,57	3,93
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Düzenli değil	78	3,19	,82	9,32E-02	3,01	3,38
	Düzenli	103	3,81	,92	9,05E-02	3,63	3,99
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	Düzenli değil	78	3,58	,76	8,66E-02	3,40	3,75
	Düzenli	103	4,16	,81	8,02E-02	4,00	4,31
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	Düzenli değil	78	3,50	,83	9,44E-02	3,31	3,69
	Düzenli	103	4,13	,94	9,22E-02	3,94	4,31
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	Düzenli değil	78	3,19	,84	9,49E-02	3,00	3,38
	Düzenli	103	3,94	,89	8,82E-02	3,77	4,12
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	Düzenli değil	78	3,45	,98	,11	3,23	3,67
	Düzenli	103	4,07	,88	8,65E-02	3,90	4,24
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	Düzenli değil	78	3,87	,61	6,91E-02	3,73	4,01
	Düzenli	103	4,28	,72	7,09E-02	4,14	4,42
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	Düzenli değil	78	3,38	,84	9,52E-02	3,19	3,57
	Düzenli	103	4,22	,91	8,93E-02	4,05	4,40
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.15. Performans Değerlendirme Sisteminin Yerli Yerine Oturmuş Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	,703	1	,703	1,132	,289
	Gruplar içi	111,098	179	,621		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	2,223	1	2,223	2,854	,093
	Gruplar içi	139,445	179	,779		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	12,451	1	12,451	18,159	,000
	Gruplar içi	122,732	179	,686		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	16,707	1	16,707	21,635	,000
	Gruplar içi	138,232	179	,772		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	14,850	1	14,850	23,617	,000
	Gruplar içi	112,553	179	,629		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	17,406	1	17,406	21,809	,000
	Gruplar içi	142,859	179	,798		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	24,930	1	24,930	32,869	,000
	Gruplar içi	135,766	179	,758		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	17,021	1	17,021	20,068	,000
	Gruplar içi	151,819	179	,848		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	7,453	1	7,453	16,358	,000
	Gruplar içi	81,553	179	,456		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	31,221	1	31,221	40,402	,000
	Gruplar içi	138,326	179	,773		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda hem % 95 hem de % 99 güven aralığında sadece 2 öge (müşteri şikayetlerinin azalması, ve işbirliği yapan personel sayısının artışı) dışındaki tüm öğelerde performans değerlendirme sistemi yerli yerine oturmuş olan firmalar lehine anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Diğer 8 öğede p değeri sıfıra çok yakın çıktığından aradaki farkın tesadüfen olamayacağı anlaşılmaktadır. Tablo 4.14 ve 4.15'ten de açıkça görülebileceği gibi, performans değerlendirme sistemini yerli yerine oturtmuş olan firmalar TKY uygulamaları ile daha iyi sonuçlar elde etmektedir.

Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul ve H_1 hipotezi reddedilmiştir.

4.6.4. Yetki – Sorumluluk Dağılımının Dengeli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi

TKY uygulamalarının başarısızlık nedenlerinin en başında, her düzeydeki çalışanın uygun şekilde yetkilendirilmemesi gelmektedir. Yetkilendirme, çalışanların kendine güvenini kazandırarak gücünü problemlerin çözümüne harcamasına yönlendirir. Yetkilendirmenin uygun olmayan şekilde yapılması da TKY'nin başarısızlığına neden olur. Takım çalışması, yetkilendirmenin organizasyon içerisindeki başarılı sonuçlarından birisidir. Bir işletmenin en büyük sermayesi insan kaynaklarıdır. İşletmenin misyon/vizyon/planlarının (MVP) ortaya çıkması için bu insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerekir. Bir işletmede insan kaynaklarının olumlu etkisinin ortaya çıkması, insanlara verilen yetkinin türüne bağlıdır. Çalışanların yetkilendirilmesi, işletme içerisindeki iletişimi kolaylaştırır ve karşılıklı güven ortamı sağlar.

Araştırmaya katılan firmalarda TKY uygulamaları sırasında, çalışanların yetkilendirilmesinin iş sonuçlarına etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “Çalışanların yetkilendirilmesi TKY'nin başarısını artırır.”

H_1 : “Çalışanların yetkilendirilmesinin TKY'nin başarısına önemli bir etkisi yoktur.”

Tablo 4.16. Çalışanların Yetkilendirilmesinin İş Sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)

	Çalışanların yetkilendirilmesi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	Hayır	35	3,77	,73	,12	3,52	4,02
	Evet	146	4,10	,79	6,54E-02	3,97	4,23
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	Hayır	35	3,54	1,04	,18	3,19	3,90
	Evet	146	3,92	,83	6,91E-02	3,78	4,05
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	Hayır	35	2,91	,66	,11	2,69	3,14
	Evet	146	3,66	,85	7,03E-02	3,53	3,80
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Hayır	35	2,86	1,00	,17	2,51	3,20
	Evet	146	3,71	,83	6,88E-02	3,57	3,84
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	Hayır	35	3,26	,78	,13	2,99	3,53
	Evet	146	4,06	,78	6,46E-02	3,93	4,19
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	Hayır	35	3,20	,76	,13	2,94	3,46
	Evet	146	4,01	,92	7,59E-02	3,86	4,16
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	Hayır	35	2,69	,68	,11	2,45	2,92
	Evet	146	3,84	,86	7,12E-02	3,70	3,98
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	Hayır	35	3,14	1,12	,19	2,76	3,53
	Evet	146	3,96	,86	7,13E-02	3,82	4,10
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	Hayır	35	3,60	,50	8,40E-02	3,43	3,77
	Evet	146	4,23	,69	5,73E-02	4,11	4,34
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	Hayır	35	3,09	,82	,14	2,80	3,37
	Evet	146	4,05	,91	7,55E-02	3,90	4,20
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.17. Çalışanların Yetkilendirilmesinin İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	2,972	1	2,972	4,889	,028
	Gruplar içi	108,829	179	,608		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	3,969	1	3,969	5,160	,024
	Gruplar içi	137,699	179	,769		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	15,885	1	15,885	23,834	,000
	Gruplar içi	119,298	179	,666		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	20,318	1	20,318	27,016	,000
	Gruplar içi	134,621	179	,752		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	18,272	1	18,272	29,971	,000
	Gruplar içi	109,131	179	,610		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	18,693	1	18,693	23,634	,000
	Gruplar içi	141,573	179	,791		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	37,777	1	37,777	55,012	,000
	Gruplar içi	122,920	179	,687		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	18,801	1	18,801	22,430	,000
	Gruplar içi	150,039	179	,838		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	11,064	1	11,064	25,411	,000
	Gruplar içi	77,941	179	,435		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	26,140	1	26,140	32,627	,000
	Gruplar içi	143,407	179	,801		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında ($p=0,05$), belirlenen 10 adet iş sonuçlarının hepsinde çalışanları yetkilendiren firmalar lehine anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.16 ve 4.17’ de özetlenen bu durum açıkça göstermektedir ki, çalışanların yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli olmasının TKY’nin başarısına olumlu katkısı vardır.

4.6.5. Çalışanların Eğitiminin İş Sonuçlarına Etkisi

Çalışanların henüz tanımadığı yeni bir sistemin (örneğin TKY), çalışanlara tam olarak tanıtılmadan uygulamaya konulması, felakete davetiye çıkarmaktır. Tüm çalışanlar uygun bilgi ve becerilerle donatıldığı zaman, TKY'nin başarılı olacağından hiç şüphe duyulmamalıdır. TKY'nin başarılı olması isteniyorsa toplam kalite esaslı eğitimin mutlaka planlanması ve uygulanması gerekir. Kalite politikası içerisinde eğitim stratejisi de açıkça belirtilmelidir. TKY'nin uygulanması için gerekli kararlılık sağlandıktan sonra, kalitenin geliştirilmesi için yapılacak ilk ve en önemli iş, eğitimidir. Ishikawa'ya göre “kalitenin başı da sonu da eğitim”dir.

Araştırmaya katılan firmalarda TKY uygulamalarına geçilmeden önce ve uygulama sırasında, çalışanların eğitiminin iş sonuçlarına etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

- H₀** : “TKY uygulamasının başında ve uygulama sırasında çalışanların eğitimi, TKY'nin başarısını arttırır.”
- H₁** : “Çalışanların eğitiminin TKY'nin başarısına önemli bir etkisi yoktur.”

Tablo 4.18. Çalışanların Eğitiminin İş sonuçlarına Etkisi (Tanımlayıcı)

	Çalışanların eğitimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	Hayır	45	3,71	,79	,12	3,47	3,95
	Evet	136	4,14	,76	6,53E-02	4,01	4,27
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	Hayır	45	3,24	,74	,11	3,02	3,47
	Evet	136	4,04	,84	7,22E-02	3,90	4,19
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	Hayır	45	2,82	,68	,10	2,62	3,03
	Evet	136	3,75	,80	6,82E-02	3,62	3,88
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Hayır	45	2,91	,95	,14	2,63	3,20
	Evet	136	3,75	,82	7,06E-02	3,61	3,89
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	Hayır	45	3,60	,94	,14	3,32	3,88
	Evet	136	4,01	,78	6,72E-02	3,87	4,14
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	Hayır	45	3,24	,86	,13	2,99	3,50
	Evet	136	4,06	,88	7,58E-02	3,91	4,21
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	Hayır	45	3,11	,83	,12	2,86	3,36
	Evet	136	3,79	,92	7,91E-02	3,63	3,94
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	Hayır	45	3,29	1,12	,17	2,95	3,63
	Evet	136	3,97	,85	7,30E-02	3,83	4,11
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	Hayır	45	3,71	,66	9,86E-02	3,51	3,91
	Evet	136	4,24	,67	5,74E-02	4,12	4,35
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	Hayır	45	3,31	,82	,12	3,06	3,56
	Evet	136	4,04	,95	8,14E-02	3,88	4,21
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.19. Çalışanların Eğitiminin İş sonuçlarına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	6,211	1	6,211	10,529	,001
	Gruplar içi	105,590	179	,590		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	21,622	1	21,622	32,241	,000
	Gruplar içi	120,046	179	,671		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	29,105	1	29,105	49,112	,000
	Gruplar içi	106,078	179	,593		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	23,795	1	23,795	32,478	,000
	Gruplar içi	131,144	179	,733		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	5,611	1	5,611	8,246	,005
	Gruplar içi	121,793	179	,680		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	22,425	1	22,425	29,121	,000
	Gruplar içi	137,841	179	,770		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	15,436	1	15,436	19,021	,000
	Gruplar içi	145,261	179	,812		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	15,713	1	15,713	18,368	,000
	Gruplar içi	153,127	179	,855		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	9,290	1	9,290	20,862	,000
	Gruplar içi	79,715	179	,445		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	18,167	1	18,167	21,482	,000
	Gruplar içi	151,380	179	,846		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında ($p=0,05$), belirlenen 10 adet iş sonuçlarının hepsinde çalışanların eğitimine önem veren firmalar lehine anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.18 ve 4.19’da da özetlenen bu durum ve literatür, çalışanların eğitiminin TKY’nin başarısına olumlu katkısı olduğunu ve hatta eğitim olmadan TKY’nin uygulanamayacağını açık bir şekilde göstermektedir.

4.6.6. İşletme Büyüklüğü ile İş Sonuçları Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan firmaların ile, elde edilen iş sonuçları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “Daha büyük ölçekli TKY firmaları, TKY uygulamaları sonucunda daha küçük ölçekli TKY firmalarına göre daha başarılı sonuçlar elde ederler.”

H_1 : “Daha büyük ölçekli TKY firmaları ile daha küçük ölçekli TKY firmalarının TKY uygulamaları sonucu elde ettikleri başarı arasında anlamlı bir fark yoktur.”

Tablo 4.20. Firma Büyüklüğü ile İş Sonuçları Arasındaki İlişki (Tanımlayıcı)

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	<200	69	4,03	,79	9,45E-02	3,84	4,22
	≥200	112	4,04	,79	7,50E-02	3,89	4,18
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	<200	69	3,71	1,00	,12	3,47	3,95
	≥200	112	3,93	,80	7,58E-02	3,78	4,08
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	<200	69	3,30	,85	,10	3,10	3,51
	≥200	112	3,65	,86	8,09E-02	3,49	3,81
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	<200	69	3,30	,96	,12	3,07	3,53
	≥200	112	3,69	,88	8,32E-02	3,52	3,85
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	<200	69	3,84	,88	,11	3,63	4,05
	≥200	112	3,95	,81	7,70E-02	3,79	4,10
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	<200	69	3,54	,93	,11	3,31	3,76
	≥200	112	4,05	,90	8,49E-02	3,89	4,22
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	<200	69	3,45	,98	,12	3,21	3,68
	≥200	112	3,72	,91	8,62E-02	3,55	3,89
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	<200	69	3,61	1,07	,13	3,35	3,87
	≥200	112	3,92	,88	8,33E-02	3,75	4,08
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	<200	69	3,93	,75	9,07E-02	3,75	4,11
	≥200	112	4,21	,65	6,14E-02	4,09	4,34
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	<200	69	3,65	,89	,11	3,44	3,87
	≥200	112	3,99	1,00	9,45E-02	3,80	4,18
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.21. Firma Büyüklüğü ile İş Sonuçları Arasındaki İlişki (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	1,933E-03	1	1,933E-03	,003	,956
	Gruplar içi	111,799	179	,625		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	2,037	1	2,037	2,611	,108
	Gruplar içi	139,631	179	,780		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	5,154	1	5,154	7,095	,008
	Gruplar içi	130,028	179	,726		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	6,268	1	6,268	7,547	,007
	Gruplar içi	148,671	179	,831		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	,478	1	,478	,675	,413
	Gruplar içi	126,925	179	,709		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	11,427	1	11,427	13,743	,000
	Gruplar içi	148,838	179	,831		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	3,204	1	3,204	3,642	,058
	Gruplar içi	157,492	179	,880		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	4,128	1	4,128	4,486	,036
	Gruplar içi	164,712	179	,920		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	3,511	1	3,511	7,350	,007
	Gruplar içi	85,495	179	,478		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	4,904	1	4,904	5,331	,022
	Gruplar içi	164,643	179	,920		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında ($p=0,05$), belirlenen 10 adet iş sonuçlarından 6 adedinde büyük ölçekli firmalar lehine bir fark olduğu ($p<0,05$), diğer 4 adedinde ise büyük ölçekli firmalar lehine az bir fark olmakla beraber bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Arada anlamlı bir fark olmayan iş sonuçlarından “müşteri şikayetlerinin azalması” ögesini ele alacak olursak: Daha küçük ölçekli (çalışan sayısı 200’den daha az olan) firmalar için ortalama değer 4,03 iken daha büyük ölçekli (çalışan sayısı 200 ve daha fazla olan) firmalar için 4,04’tür. Değerin her iki grup için de yüksek olması, TKY uygulamaları sonucunda hem küçük ölçekli hem de büyük ölçekli firmaların istenen sonuçlara ulaştığını göstermektedir.

“Kalite ekipleriyle işbirliği yapan personel sayısındaki artış” ögesi için ortalama değerler, daha büyük ölçekli firmalarda 3,71 iken daha büyük ölçekli firmalar için 3,93 olarak elde edilmiştir. Arada büyük ölçekli firmalar lehine, ancak F değeri 2,611 ve p değeri 0,108 olduğundan % 95 güven aralığı ($p=0,05$) için anlamlı olmayan bir fark görülmektedir. Bu sonuçla beraber “öneri sayısındaki artış” değerlerinin (büyük ölçekli firmalar lehine anlamlı bir fark görünse bile) düşük olması; bizdeki yönetim anlayışından ve alt kademedeki çalışanların “yukarıdakilerin işlerine karışmama” ve “benim işim değil” gibi ilkel davranış biçimlerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

“Çalışanların memnuniyetini ifade etmesi”, “kişi başına düşen üretim miktarının artması”, “Pazar payının artması”, “kusurlu sayısında azalma” ve “kalite maliyetinin düşmesi” gibi ögelerde büyük ölçekli firmalar lehine anlamlı bir fark görülmektedir. “Müşteriye zamanında ulaşma” ve “sermaye geri dönüşümünün artması” gibi ögelerde arada % 95 güven aralığında ($p=0,05$) anlamlı bir fark olmamakla birlikte, yine büyük ölçekli firmalar lehine bir fark vardır.

Bütün bunları bir arada ele alacak olursak, H_0 hipotezini, yani daha büyük ölçekli firmaların TKY uygulamaları ile daha başarılı sonuçlar elde edeceğini, kabul etmekle birlikte; küçük ölçekli firmaların da TKY uygulamaları ile oldukça başarılı sonuçlar elde edebileceğini belirtmemiz gerekiyor.

4.6.7. Firma İçerisindeki Bilgi Akışının Düzenli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi

Bir organizasyon içerisinde TKY uygulamalarının etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için iyi bir iletişim ve bilgi akış sisteminin kurulması gerekir. İletişim Toplam Kalite Yönetimi süreçlerinin tuğlalarını bir arada tutan çimento gibidir (Kanji and Asher, 1993, p.121).

En iyi işletmeler, Başarı ile başarısızlık arasındaki en önemli farkın iletişim olduğunu bilirler. Etkili bir iletişim, örgüt içerisinde kalite arzusunu her zaman en üst düzeyde tutar. Çalışanları ortak hedeflere yöneltmenin en önemli şartı etkili iletişimdir. Etkili iletişimde kilit nokta, insanları mümkün olduğu kadar haberdar etmektir. İnsanlar doğru şeyleri yapmak isterler, onlara bu şansı vermek yönetime kalmıştır.

Yeterince açık olmayan ve düzensiz iletişim, çalışanların ve çeşitli yönetim kademelerindeki insanların, örgütün amaçları ile hemen hemen hiç ilgisi olmayan konulara odaklanmasına yol açar.

İyi organizasyonlar iletişim için değişik teknikler kullanırlar. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Düzenli yönetim brifingleri
- Dahili bilgisayar ağı
- Kapalı devre video
- Posterler
- Broşürler
- İlan tahtaları
- Öneri kutuları
- Mektuplar
- Anılar
- Doğrudan ikili, üçlü, çoklu görüşmeler

İletişim ve bilgilendirme faaliyetlerinin sadece yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda aşağıdan yukarıya doğru da olması gerekir. Bu iki yönlü iletişim, yönetim ile çalışanlar arasında da iyi ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur.

İletişim, firma içerisinde çalışanların yetkilendirilmesi konusunda da önemlidir. Eğer çalışanlar karar verme süreçlerine katılacaklarsa, firmanın hedeflerini ve değerlerini bilmek ve anlamak, sorumluluk alanlarındaki bilgilere ulaşabilmek zorundadırlar.

Araştırmaya katılan firmalarda, firma içerisindeki bilgi akışını düzenli olmasının iş sonuçlarına etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “Firma içerisindeki bilgi akışının düzenli olması TKY’nin başarısını arttırır.”

H_1 : “Firma içerisindeki bilgi akışının düzenli olmasının TKY’nin başarısına önemli bir etkisi yoktur.”

Tablo 4.22. Firma İçerisindeki Bilgi Akışının Düzenli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi
(Tanımlayıcı)

	Firma içerisindeki bilgi akışı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	Düzenli değil	35	3,77	,81	,14	3,49	4,05
	Düzenli	146	4,10	,77	6,40E-02	3,97	4,22
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	Düzenli değil	35	3,37	,91	,15	3,06	3,68
	Düzenli	146	3,96	,85	7,00E-02	3,82	4,10
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	Düzenli değil	35	3,03	,79	,13	2,76	3,30
	Düzenli	146	3,64	,85	7,00E-02	3,50	3,78
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Düzenli değil	35	2,86	,94	,16	2,53	3,18
	Düzenli	146	3,71	,85	7,02E-02	3,57	3,84
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	Düzenli değil	35	3,74	,98	,17	3,41	4,08
	Düzenli	146	3,95	,80	6,65E-02	3,81	4,08
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	Düzenli değil	35	3,51	,89	,15	3,21	3,82
	Düzenli	146	3,94	,94	7,79E-02	3,78	4,09
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	Düzenli değil	35	3,06	,87	,15	2,76	3,36
	Düzenli	146	3,75	,91	7,56E-02	3,60	3,90
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	Düzenli değil	35	3,23	1,06	,18	2,86	3,59
	Düzenli	146	3,94	,90	7,42E-02	3,79	4,08
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	Düzenli değil	35	3,97	,57	9,60E-02	3,78	4,17
	Düzenli	146	4,14	,73	6,04E-02	4,02	4,26
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	Düzenli değil	35	3,11	,83	,14	2,83	3,40
	Düzenli	146	4,04	,92	7,58E-02	3,89	4,19
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.23. Firma İçerisindeki Bilgi Akışının Düzenli Olmasının İş Sonuçlarına Etkisi (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	2,972	1	2,972	4,889	,028
	Gruplar içi	108,829	179	,608		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	9,744	1	9,744	13,221	,000
	Gruplar içi	131,925	179	,737		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	10,451	1	10,451	14,997	,000
	Gruplar içi	124,732	179	,697		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	20,318	1	20,318	27,016	,000
	Gruplar içi	134,621	179	,752		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	1,156	1	1,156	1,639	,202
	Gruplar içi	126,247	179	,705		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	5,077	1	5,077	5,856	,017
	Gruplar içi	155,188	179	,867		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	13,687	1	13,687	16,666	,000
	Gruplar içi	147,009	179	,821		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	14,223	1	14,223	16,466	,000
	Gruplar içi	154,617	179	,864		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	,774	1	,774	1,570	,212
	Gruplar içi	88,232	179	,493		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	24,251	1	24,251	29,876	,000
	Gruplar içi	145,296	179	,812		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında ($p=0,05$), belirlenen 10 adet iş sonuçlarından 8’inde, bilgi akışının düzenli olduğu firmalar lehine anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Sadece “müşteriye zamanında ulaşma” ve “kusurlu sayısındaki azalma “ öğelerinde, yine bilgi akışının düzenli olduğu firmalar lehine ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan (p değeri sırasıyla 0,202 ve 0,212) farklar ortaya çıkmıştır. Tablo 4.22 ve 4.23’te özetlenen bu duruma göre H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak; firma içerisindeki bilgi akışının düzenli olmasının TKY sonuçlarına olumlu etki ettiği, hatta TKY uygulamalarından başarılı sonuçlar elde etmek için firma içerisindeki bilgi akışının düzenli olmasının şart olduğu söylenebilir.

4.6.8. Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamasının İş Sonuçlarına Etkisi

Kıyaslama (Benchmarking) toplam kalite sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kıyaslama, rasyonel performans hedefleri belirlemek için alanındaki en iyi uygulamaları düzenli ve sistematik bir şekilde değerlendirerek kendi uygulamalarına uyarlama sürecidir.

Kıyaslamanın esas gayesi performansı yükseltmektir. Bir firmanın performansı ile diğer bir firmanın performansını birbiriyle karşılaştırarak performans geliştirme için imkânlar aramak, TKY'nin bir gereğidir. TKY ile kıyaslama arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir: TKY bir ilerleme çarkıdır, son kullanıcı için firma içerisinde dahili olarak yapılan bir katma değer üretme faaliyetidir. Kıyaslama, bu ilerleme çarkının doğru yönde dönmeye devam etmesini sağlayacak katma değer üretme imkânlarını tanımak ve hedefe (yani yüksek rekabet standartlarına) ulaşmak için gerekli çabayı sarf etmek şeklinde yapılan harici bir faaliyettir. İyi organizasyonların pek çoğu kıyaslama sürecini, sürekli ilerlemeyi sağlamak ve rekabet gücünü kazanmak için bilgi elde etme aracı olarak kullanmaktadır.

Tipik olarak kıyaslama süreci, hem sonuçlar (ürün) hem de sonuçların elde edilmiş yöntemleriyle yapılan karşılaştırmaları içerir. Kıyaslama süreci, Deming'in PUKD (Planla, Uygula, Kontrol Et, Devam Et) çevrimi gibi devamlı bir süreç olarak da ele alınabilir. Planlama aşaması, kıyaslama yapılacak süreçlerin tanımlanmasıdır. Uygulama aşaması, kendi süreci ve diğer benzer süreçler hakkında bilgi toplanmasıdır. Kontrol Etme aşaması, aradaki farkların analiz edilmesidir. Devam Etme (Action) aşaması ise, bir önceki aşamada elde edilen olumsuz farkların kapatılarak olumlu hale getirilmesi için projelerin hayata geçirilmesidir. Kapsamlı bir kalite programı olmaksızın, performans yükseltilmesi için kıyaslama tek başına yeterli değildir.

Araştırmaya katılan firmalarda, TKY uygulamaları sırasında kıyaslama (benchmarking) tekniğinin de kullanılmasının iş sonuçlarına etkisi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “ TKY uygulamaları sırasında kıyaslama (benchmarking) tekniğinin de kullanılması TKY’nin başarısını arttırır.”

H_1 : “TKY uygulamaları sırasında kıyaslama (benchmarking) tekniğinin kullanılmasının TKY’nin başarısına önemli bir etkisi yoktur.”

Tablo 4.24. Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamasının İş Sonuçlarına Etkisi
(Tanımlayıcı)

	Benchmarking Uygulaması	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	yapılmıyor	101	3,74	,72	7,13E-02	3,60	3,88
	yapılıyor	80	4,40	,72	8,07E-02	4,24	4,56
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	yapılmıyor	101	3,52	,93	9,29E-02	3,34	3,71
	yapılıyor	80	4,25	,63	7,00E-02	4,11	4,39
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	yapılmıyor	101	3,17	,75	7,46E-02	3,02	3,32
	yapılıyor	80	3,96	,80	8,97E-02	3,78	4,14
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	yapılmıyor	101	3,17	,93	9,24E-02	2,99	3,35
	yapılıyor	80	4,01	,68	7,65E-02	3,86	4,16
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	yapılmıyor	101	3,55	,83	8,26E-02	3,39	3,72
	yapılıyor	80	4,35	,62	6,91E-02	4,21	4,49
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03
Kişi başına üretim artışı	yapılmıyor	101	3,45	,89	8,84E-02	3,27	3,62
	yapılıyor	80	4,38	,74	8,22E-02	4,21	4,54
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artması	yapılmıyor	101	3,17	,88	8,80E-02	2,99	3,34
	yapılıyor	80	4,19	,68	7,57E-02	4,04	4,34
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	yapılmıyor	101	3,46	1,02	,10	3,26	3,66
	yapılıyor	80	4,24	,70	7,80E-02	4,08	4,39
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	yapılmıyor	101	3,85	,65	6,51E-02	3,72	3,98
	yapılıyor	80	4,43	,63	7,07E-02	4,35	4,57
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinin azalması	yapılmıyor	101	3,43	,93	9,26E-02	3,24	3,61
	yapılıyor	80	4,41	,71	7,89E-02	4,26	4,57
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.25. Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamasının İş Sonuçlarına Etkisi
(ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	19,294	1	19,294	37,334	,000
	Gruplar içi	92,507	179	,517		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	23,480	1	23,480	35,562	,000
	Gruplar içi	118,188	179	,660		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	28,156	1	28,156	47,091	,000
	Gruplar içi	107,026	179	,598		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	31,813	1	31,813	46,250	,000
	Gruplar içi	123,126	179	,688		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	28,253	1	28,253	51,006	,000
	Gruplar içi	99,150	179	,554		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	38,565	1	38,565	56,722	,000
	Gruplar içi	121,700	179	,680		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	46,370	1	46,370	72,601	,000
	Gruplar içi	114,326	179	,639		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	27,303	1	27,303	34,529	,000
	Gruplar içi	141,537	179	,791		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	14,683	1	14,683	35,364	,000
	Gruplar içi	74,322	179	,415		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	43,466	1	43,466	61,710	,000
	Gruplar içi	126,081	179	,704		
	Toplam	169,547	180			

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda % 95 güven aralığında ($p=0,05$), belirlenen 10 adet iş sonuçların hepsinde kıyaslama (benchmarking) tekniğini uygulayan firmalar lehine anlamlı bir fark olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilerek H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.24 ve 4.25 te özetlenen bu durum ve literatür açıkça göstermektedir ki, kıyaslama uygulamasının TKY nin başarısına önemli katkısı vardır.

4.7. TKY İş Sonuçlarının Sektörlere Göre Analizi

Toplam Kalite Yönetimi her sektöre başarıyla uygulanabilir. Temel olarak gelişimini üretim sektörü içerisinde tamamlamış olmasına rağmen, üretimin her branşına ve hizmet sektörlerine de uygulanabilirliği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Bir ürün veya hizmetin satın alınıp alınmaması konusundaki karar tamamen müşteriye aittir. Herhangi bir üreticinin ürününü/hizmetini satabilmek için müşterinin ikna edilmesi ile ilgili gerekli ölçüleri göz önüne alması gerekir. Müşteri memnuniyeti ürün kalitesinin bir ölçüsüdür. Müşteri memnuniyetinin en önemli ölçüsü ise aynı marka ürünü yeniden satın almadaki ısrarıdır.

TKY sistemini uygulayan firmalarda iş sonuçlarında elde edilen performans sonuçları, TKY sisteminin uygulamadaki başarısının bir ölçüsü olarak algılanabilir. Önceki bölümlerde firma özelliklerinin ve uygulama süreçlerindeki anlayış farkının TKY başarısına nasıl etki ettiği ele alınmıştı. Bu bölümde de sektörel farklılıkların TKY'nin başarısına etkisi olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) metodu ile test edilmiştir.

Buna göre;

H_0 : “TKY'nin başarısı sektörlerle bağlı değildir.”

H_1 : “TKY her sektörde aynı başarı ile uygulanamaz, sektörler arasında farklılıklar ortaya çıkar.”

Tablo 4.26. Sektörlere Göre TKY İş Sonuçları (Tanımlayıcı)

	Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst sınır
Müşteri şikayetlerinin azalması	Makine	44	4,05	,83	,13	3,79	4,30
	Elektrik	32	3,94	,76	,13	3,66	4,21
	Elektronik	22	4,14	,71	,15	3,82	4,45
	Plastik	15	3,73	,70	,18	3,34	4,12
	Kimya	20	4,20	,89	,20	3,78	4,62
	Gıda	16	4,00	,89	,22	3,52	4,48
	Hizmet	14	3,64	,50	,13	3,36	3,93
	Diğer	18	4,44	,70	,17	4,09	4,79
	Toplam	181	4,03	,79	5,86E-02	3,92	4,15
İşbirliği yapan personelin artışı	Makine	44	3,86	,88	,13	3,60	4,13
	Elektrik	32	3,81	,97	,17	3,46	4,16
	Elektronik	22	3,82	,91	,19	3,42	4,22
	Plastik	15	3,73	,88	,23	3,24	4,22
	Kimya	20	3,80	1,01	,22	3,33	4,27
	Gıda	16	3,88	1,09	,27	3,30	4,45
	Hizmet	14	3,86	,36	9,71E-02	3,65	4,07
	Diğer	18	4,00	,84	,20	3,58	4,42
	Toplam	181	3,85	,89	6,59E-02	3,72	3,98
Öneri sayısında artış	Makine	44	3,73	,76	,11	3,50	3,96
	Elektrik	32	3,25	,92	,16	2,92	3,58
	Elektronik	22	3,73	,77	,16	3,39	4,07
	Plastik	15	2,80	,86	,22	2,32	3,28
	Kimya	20	3,45	,94	,21	3,01	3,89
	Gıda	16	3,75	1,00	,25	3,22	4,28
	Hizmet	14	3,43	,51	,14	3,13	3,73
	Diğer	18	3,78	,81	,19	3,38	4,18
	Toplam	181	3,52	,87	6,44E-02	3,39	3,65
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Makine	44	3,41	,90	,14	3,14	3,68
	Elektrik	32	3,19	1,09	,19	2,79	3,58
	Elektronik	22	3,77	,75	,16	3,44	4,11
	Plastik	15	3,47	,74	,19	3,06	3,88
	Kimya	20	3,65	,93	,21	3,21	4,09
	Gıda	16	3,38	1,02	,26	2,83	3,92
	Hizmet	14	3,93	,92	,25	3,40	4,46
	Diğer	18	4,00	,69	,16	3,66	4,34
	Toplam	181	3,54	,93	6,90E-02	3,41	3,68
Müşteriye zamanında ulaşma	Makine	44	3,77	,74	,11	3,55	4,00
	Elektrik	32	4,00	,72	,13	3,74	4,26
	Elektronik	22	3,86	,71	,15	3,55	4,18
	Plastik	15	3,47	1,25	,32	2,78	4,16
	Kimya	20	3,85	,88	,20	3,44	4,26
	Gıda	16	4,50	,52	,13	4,22	4,78
	Hizmet	14	3,50	1,02	,27	2,91	4,09
	Diğer	18	4,33	,69	,16	3,99	4,67
	Toplam	181	3,91	,84	6,25E-02	3,78	4,03

Kişi başına Üretim artışı	Makine	44	3,64	,94	,14	3,35	3,92
	Elektrik	32	3,38	,61	,11	3,16	3,59
	Elektronik	22	4,05	1,21	,26	3,51	4,58
	Plastik	15	3,47	1,25	,32	2,78	4,16
	Kimya	20	4,25	,72	,16	3,91	4,59
	Gıda	16	4,38	,72	,18	3,99	4,76
	Hizmet	14	4,57	,51	,14	4,27	4,87
	Diğer	18	3,89	,76	,18	3,51	4,27
	Toplam	181	3,86	,94	7,01E-02	3,72	3,99
Sermaye geri dönüşümünün artışı	Makine	44	3,55	,90	,14	3,27	3,82
	Elektrik	32	3,19	,82	,15	2,89	3,48
	Elektronik	22	3,91	1,06	,23	3,44	4,38
	Plastik	15	3,20	1,32	,34	2,47	3,93
	Kimya	20	4,15	,67	,15	3,84	4,46
	Gıda	16	3,88	,96	,24	3,36	4,39
	Hizmet	14	3,43	,85	,23	2,94	3,92
	Diğer	18	3,89	,58	,14	3,60	4,18
	Toplam	181	3,62	,94	7,02E-02	3,48	3,76
Pazar payının artması	Makine	44	3,50	1,00	,15	3,20	3,80
	Elektrik	32	3,50	,95	,17	3,16	3,84
	Elektronik	22	4,36	,95	,20	3,94	4,79
	Plastik	15	3,33	1,35	,35	2,59	4,08
	Kimya	20	4,15	,81	,18	3,77	4,53
	Gıda	16	4,00	,52	,13	3,72	4,28
	Hizmet	14	3,64	,50	,13	3,36	3,93
	Diğer	18	4,33	,69	,16	3,99	4,67
	Toplam	181	3,80	,97	7,20E-02	3,66	3,94
Kusurlu sayısında azalma	Makine	44	4,09	,80	,12	3,85	4,33
	Elektrik	32	3,88	,79	,14	3,59	4,16
	Elektronik	22	4,27	,63	,13	3,99	4,55
	Plastik	15	4,00	,76	,20	3,58	4,42
	Kimya	20	4,20	,41	9,18E-02	4,01	4,39
	Gıda	16	4,25	,68	,17	3,89	4,61
	Hizmet	14	4,07	,62	,16	3,72	4,43
	Diğer	18	4,22	,65	,15	3,90	4,54
	Toplam	181	4,10	,70	5,23E-02	4,00	4,21
Kalite maliyetinde azalma	Makine	44	3,95	,89	,13	3,68	4,22
	Elektrik	32	3,69	1,06	,19	3,31	4,07
	Elektronik	22	4,05	,79	,17	3,70	4,39
	Plastik	15	3,87	,99	,26	3,32	4,42
	Kimya	20	4,20	,62	,14	3,91	4,49
	Gıda	16	3,88	1,09	,27	3,30	4,45
	Hizmet	14	3,14	1,23	,33	2,43	3,85
	Diğer	18	3,89	1,02	,24	3,38	4,40
	Toplam	181	3,86	,97	7,21E-02	3,72	4,00

Tablo 4.27. Sektörlere Göre TKY İş Sonuçları (ANOVA)

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Müşteri şikayetlerinin azalması	Gruplar arası	7,634	7	1,091	1,811	,088
	Gruplar içi	104,167	173	,602		
	Toplam	111,801	180			
İşbirliği yapan personelin artışı	Gruplar arası	,741	7	,106	,130	,996
	Gruplar içi	140,927	173	,815		
	Toplam	141,669	180			
Öneri sayısında artış	Gruplar arası	15,202	7	2,172	3,131	,004
	Gruplar içi	119,981	173	,694		
	Toplam	135,182	180			
Çalışanların memnuniyetini ifadesi	Gruplar arası	12,602	7	1,800	2,188	,037
	Gruplar içi	142,337	173	,823		
	Toplam	154,939	180			
Müşteriye zamanında ulaşma	Gruplar arası	15,302	7	2,186	3,373	,002
	Gruplar içi	112,102	173	,648		
	Toplam	127,403	180			
Kişi başına üretim artışı	Gruplar arası	27,189	7	3,884	5,049	,000
	Gruplar içi	133,076	173	,769		
	Toplam	160,265	180			
Sermaye geri dönüşümünün artması	Gruplar arası	19,188	7	2,741	3,351	,002
	Gruplar içi	141,509	173	,818		
	Toplam	160,696	180			
Pazar payının artması	Gruplar arası	25,651	7	3,664	4,427	,000
	Gruplar içi	143,189	173	,828		
	Toplam	168,840	180			
Kusurlu sayısında azalma	Gruplar arası	3,266	7	,467	,941	,476
	Gruplar içi	85,740	173	,496		
	Toplam	89,006	180			
Kalite maliyetinin azalması	Gruplar arası	11,633	7	1,662	1,821	,086
	Gruplar içi	157,914	173	,913		
	Toplam	169,547	180			

Seçilen 10 adet iş sonuçları ile ilgili elde edilen bulgular şöyledir:

“Müşteri şikayetlerinin azalması” konusunda hemen hemen tüm sektörler aynı başarıyı elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre en düşük ortalama 3,64 ile hizmet sektöründe, en yüksek ortalama (“diğer” grubunu ayrı tutacak olursak) 4,20 ile kimya sektöründedir. “Müşteri şikayetlerinin azalması” konusunda hizmet sektörünün diğer sektörlerle göre az da olsa başarısız görünmesinin sebebi, bu sektörün müşteri şikayetlerinin iletilmesi için daha uygun bir ortam oluşturmamasından

ve her zaman müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olunmasından kaynaklanabilir. Üretimle ilgili sektörlerde TKY uygulamaları sonucunda müşteri şikayetlerinin azalması TKY uygulamalarının bir başarısı olarak değerlendirilebilir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda F değeri 1,811 ve p değeri 0,08 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre, “müşteri şikayetlerinin azalması” ile ilgili başarı konusunda sektörler arasında herhangi bir farklılık yoktur denilebilir.

“Kalite ekipleriyle işbirliği yapan personel sayısının artışı” konusundaki sonuçlarda sektörler arasında anlamlı bir fark görünmemektedir. Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda F değerinin 0,130 ve p değerinin 0,996 olması bu durumu ispatlamaktadır. Ancak ortalamaların düşük olması daha önce de belirttiğimiz gibi, insanımızın katılımcı bir yapıya sahip olmaması ve yönetim anlayışlarındaki anti-demokratik yapı ile açıklanabilir.

“Öneri sayısındaki artış” konusundaki sektörel farklılıklar, plastik sektöründeki 2,80 gibi oldukça düşük olan ortalamadan kaynaklanmaktadır. Bu sektör hariç tutulduğunda diğer sektörler arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülecektir. Plastik sektöründe, TKY’nin yerleşme başarısı olarak algılanabilecek olan “çalışanların öneri sayısındaki artış”ın az olması, plastik sektörüne ait bir durum olup, süreçlerin karmaşıklığı ve herhangi bir değişiklik önerisinin oldukça zor oluşu ile ilişkilendirilebilir.

“Çalışanların memnuniyeti” konusunda sektörler arasında görülen fark % 99 güven aralığında ($p=0,01$) ele alındığında önemli bir fark değildir. p değeri 0,037 olduğundan TKY ile elde edilen “çalışanların memnuniyeti” konusunda sektörler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

“Müşteriye zamanında ulaşma” konusunda sektörler arasında görülen anlamlı farka rağmen, 3,47 lik ortalama ile en düşük sonucu alan plastik sektöründe dahi değerin yüksek olması, TKY’nin bu konuda başarılı olduğunun göstergesidir.

“Kişi başına düşen üretim artışı” konusunda da sektörler arasında anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Elektrik sektörü 3,38 ortalama ile en düşük başarıyı sağlayan sektör olurken, hizmet sektörü 4,57 gibi oldukça yüksek bir ortalama yakalamıştır. Hizmet sektörünün TKY uygulamaları sonucu elde ettiği bu başarı (kişi başına düşen üretim artışı), TKY’nin temel ilkelerinden olan toplam katılımın

başarısından ve bu sektördeki üretimin büyük oranda doğrudan insana bağlı olmasından kaynaklanabilir. Oysa üretim sektörlerinde, üretim artışı için sadece insanların gayretleri değil aynı zamanda üretimde kullanılan makinelerin de katkısı olduğundan maddi yatırımlar da gereklidir.

“Sermaye geri dönüşümünün artması” ve “Pazar payının artması” konularında da sektörler arasında anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Ancak sonuçların hemen hemen her sektörde yüksek değerlerde olması TKY’nin başarısına herhangi bir kuşku getirmemektedir.

“Kusurlu mal/hizmet sayısının azalması” ve “kalite maliyetinin azalması” konularında ise sektörler arasında anlamlı bir fark yoktur. Ayrıca her iki konuda da ortalama değerler çok yüksektir.

Genel olarak ele aldığımızda % 95 güven aralığında (anlam seviyesi $p=0,05$), seçilen 10 adet iş sonuçlarının 6 adedinde sektörler arasında anlamlı farklılıklar görünürken, 4 adedinde anlamlı bir fark görünmemektedir. Tablo 4.26 ve 4.27’de özetlenen bu duruma göre, H_0 hipotezi red ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, TKY bazı sektörlerde diğer sektörlerle nazaran daha başarılı olmaktadır diyebiliriz. Güven aralığı % 99 (anlam seviyesi $p=0,01$) olarak alındığında, sektörler arasında anlamlı fark bulunan iş sonucu sayısı 5’e inerken sektörler arasında anlamlı fark bulunmayan iş sonucu sayısı da 5’e çıkmaktadır.

Buna göre şu sonuca ulaşabiliriz: Bazı sektörler TKY uygulamaları sonucunda diğer bazı sektörlerle göre daha büyük başarılar elde etmişlerdir. Ancak bu durum, TKY’nin bazı sektörlerle daha uygun olduğu ve diğer bazı sektörlerle uygun olmadığı anlamına gelmez. Sektörel yapı farklılıkları göz önüne alınarak hazırlanacak olan her TKY programı o işletmeyi başarıya ulaştıracaktır. Yeter ki, ilkeler taviz verilmeden ve titizlikle uygulansın ve uygun zamanlarda uygun olan adımlar atılsın.

4.8. TKY'nin Başarısızlık Nedenleri

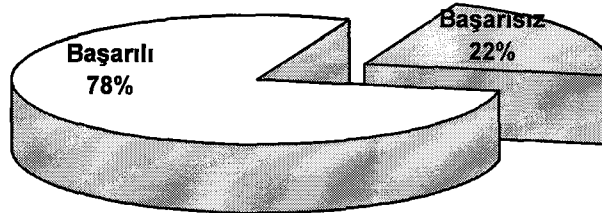
TKY, kaliteyi tüm çalışanların ilgi ve sorumluluk alanına alarak müşteri memnuniyetine ulaşmak için ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. TKY, sadece üretim faaliyetleri ile sınırlı bir uygulama olmayıp firma içerisindeki tüm fonksiyonları ve tedarikçiler gibi anahtar iş paydaşlarını da içine alır. Kalite sorumluluğunun sadece üretim tesislerindeki çalışanlara verildiği durumlarda süreç kalitesinin performansının düştüğü gözlenmiştir. Deming (1986), Juran (1988) ve Crosby (1979) gibi kalite üstadları, “başarılı” kaliteyi tarif ederlerken değişik görüşler belirtmelerine rağmen üzerinde ittifak ettikleri tek nokta üst yönetimin katılımı ve kararlılığıdır.

Bir firmada TKY uygulamasının ne kadar zor bir iş olduğunu gösteren pek çok araştırma yapılmıştır. Fortune (18 Ekim 1993) dergisinin yaptığı bir araştırma, yöneticilerin üçte ikisinin kendi firmalarındaki TKY uygulamasını başarısız bulduklarını ortaya koymaktadır. ABD’li ve Japon yöneticiler arasındaki karşılaştırma, Japonlar lehine büyük farklar göstermektedir.

Bizim araştırmamıza katılan ve anket formları değerlendirmeye alınan 181 firmanın yöneticilerinden sadece 39’u kendi uyguladıkları TKY programlarının başarısız olduğunu belirtmiş, diğer 142 firma yöneticisi ise başarılı olduklarını öne sürmüşlerdir.

Sizce uyguladığınız TKY programı başarılı mı?

	Frekans	Yüzde
evet	142	78,5
hayır	39	21,5
Toplam	181	100,0



Şekil 4.2. TKY uygulamalarını başarı yüzdesi (yöneticilerin kendi ifadeleri ile)

Araştırmaya katılan firmaların TKY uygulamaları sonucunda başarılı olmalarının, süreçleri uygulamada gösterdikleri hassasiyet ile ilişkisi olup olmadığının belirlenmesi için z-testi uygulanmıştır (Tablo 4.28). Uyguladıkları TKY programlarını başarılı bulanların süreçleri uygulamadaki tutumları ile, uyguladıkları TKY programını başarısız bulanların süreçleri uygulamadaki tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı z-testi ile belirlenmiştir.

Tablo 4.28 TKY'nin Başarısızlık Nedenleri

Uygulama	Uyguladığımız TKY başarılı N=142		Uyguladığımız TKY başarılı değil N=39		z-değeri
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	
Üst yönetim güçlü bir rehberlik ve yönlendirme görevi üstlenmiş durumdadır.	4,35	,64	3,21	,89	8,970
Üst yönetim firmanın kalite hedeflerini belirler	4,44	,64	3,69	,73	6,322
Her düzeydeki yöneticiler kalite mükemmelliği hedeflerini sağlamak için çalışır	4,23	,72	3,15	,87	7,887
Yönetim, kaliteyi geliştirmek için uygun kaynaklar sağlar	4,39	,64	3,74	,97	4,985
Liderlik için performans değerlendirme sistemi etkin bir şekilde kullanılmaktadır	3,72	1,03	2,41	,94	7,172
Kalite planı ve uygulaması sık sık değerlendirilir	4,23	,71	2,85	,59	11,166
Firmamız çalışanları için etkin beceri eğitimi programları uygulamaktadır	4,15	,77	3,26	,91	6,227
Firma yönetimi, çalışanları görüşlerini açıklamaya teşvik eder	4,30	,66	3,28	1,02	7,484
Her çalışan, kalite geliştirme politikasını tam olarak anlamıştır	3,88	,73	2,90	,79	7,327
Kalite geliştirmek için uygun veriler toplanmakta ve analiz edilmektedir	4,18	,69	3,64	,74	4,231
Benchmarking düzenli olarak uygulanmaktadır	3,61	,87	2,15	,67	9,665
Üretim süreci niteliklidir ve her düzeye yönetimde yetki verilmiştir	4,25	,62	3,31	,80	7,866
Tüm süreç performans kriterleri yerli yerine oturmuştur	3,87	,79	2,72	1,02	7,501
Düşük performanslı süreç için etkin bir geliştirme yaklaşımı organize edilmektedir	3,76	,75	2,87	,83	6,382
Uygulanan her projenin deneyimi biriktirilmekte ve aynı hatayı tekrarlamamak için diğer birimlere transfer edilmektedir	3,94	,78	3,13	,86	5,654
Kalite ihtiyaçları, tedarikçilere ve iş ortaklarına uygun şekilde transfer edilmektedir	4,20	,69	3,13	,86	8,123
Süreç iyileştirme programı etkin olarak değerlendirilmektedir.	3,96	,73	2,77	,54	9,555

% 99 güven aralığında (anlam seviyesi $p=0,01$) elde edilen z değerleri bütün konularda z'nin kritik değerinden [$z_{(\alpha=0,01)} = \pm 2,33$] daha büyük olduğu için başarılı olduklarını söyleyen firmaların bütün uygulamalarda daha dikkatli oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.28'e başka bir açıdan baktığımızda, TKY uygulamaları sonucunda başarısız olan firmaların başarısızlık nedenlerini sistemde değil de kendilerinde aramaları gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Tablodan da görülebileceği gibi:

1. Başarılı TKY firmalarında üst yönetim güçlü bir rehberlik ve yönlendirme görevi üstlenmiş durumdadır, başarısız firmalarda ise bu rehberlik ve yönlendirme görevi daha zayıf (4,35 ortalama karşılık 3,21) kalmaktadır. Üst yönetimin katılımı olmadan TKY'nin başarılı olması düşünülemez.

2. Toplam Kalite Yönetimi sonu olmayan bir yolculuktur. Önce hedefler belirlenir, daha sonra o hedefe ulaşıldığında ise daha yüksek bir hedef belirlenir, her hedefe ulaşıldığında hedef daha yükseğe taşınır. Başarılı TKY firmalarında üst yönetimin firmanın kalite hedeflerini belirlemedeki kararlılığı, başarısız firmalara göre (4,44 ortalama karşılık 3,69) oldukça yüksektir. Demek ki, başarısız firmaların başarısızlık nedenlerinden birisi de üst yönetimlerinin kalite hedeflerini belirlemedeki bu aksaklığıdır.

3. Toplam kalite, toplam katılımı gerektirir. Yönetim kademelerinden herhangi birisindeki çekimserlik veya olumsuzluk, başarıyı olumsuz yönde etkiler. Başarılı TKY firmalarında her düzeydeki yöneticinin kalite mükemmelliği hedeflerini sağlamak için çalışması başarısız firmalara göre (4,23 ortalama karşılık 3,15) daha yüksektir. Buna göre her düzeydeki yöneticinin kalite mükemmelliği hedeflerini sağlamak için çalışması, başarı için temel şartlardan birisidir. Bu katılımdaki her hangi bir aksaklık ise başarısızlık nedenlerindendir.

4. Kalitenin de bir maliyeti vardır. Yönetim, kalitenin geliştirilmesi için uygun kaynaklar sağlamak zorundadır. Aksi takdirde kalitesiz üretimden dolayı uğrayacağı kayıplar, kaliteyi elde etmek için harcayacağı miktarı çok fazla geçer. Başarılı TKY firmalarında yönetimin kaliteyi geliştirmek için uygun kaynak sağlaması sonucuna verilen cevapların ortalaması 4,39 iken, başarısız firmalarda 3,74'te kalması, başarısız firmaların başarısızlık nedenlerinden birisinin de yönetimin kaliteyi geliştirmek için uygun kaynak sağlamaması olduğunu göstermektedir.

5. Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde kullanılmaması da başarısızlık nedenlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı TKY firmalarında bu soruya verilen cevapların ortalaması 3,72 iken başarısız firmalarda 2,41'de kalması göstermektedir ki, başarı için performans değerlendirme sisteminin etkin olarak kullanılması gereklidir.

6. TKY sürekli gelişme demek olduğundan, uygulamaların sık sık değerlendirilmesi ve olası hataların önceden kestirilerek önlem alınması gereklidir. Başarılı TKY firmalarının bu soruya verdikleri cevapların ortalamasının 4,23, başarısız firmalarının ise 2,85 olması, başarısızlığın nedenlerinden birisinin de uygulamaların değerlendirilmesindeki eksiklik olduğunu göstermektedir.

7. Çalışanların eğitiminin yeterli olmayışı başarıyı doğrudan etkiler. Başarılı TKY firmalarının çalışanları için etkin beceri eğitimi programlarını başarısız firmalara göre (4,15 ortalama karşılık 3,26) daha iyi yapmaları, başarısızlığın bir nedeninin de bu eğitim eksikliği olduğunu göstermektedir.

8. Toplam katılım ilkesinin bir diğer uygulaması da her düzeydeki çalışanın görüşlerinin yönetime yansmasıdır. Çalışanları görüşlerini açıklamaya teşvik eden firmaların daha başarılı oldukları tablodan da görülmektedir.

9. Başarılı TKY firmalarında her çalışan kalite geliştirme politikasını başarısız firmalara göre (3,88 ortalama karşılık 2,90) daha iyi anlamış durumdadır.

10. Kalite geliştirmek için uygun verilerin toplanması ve analiz edilmesindeki aksaklık başarısızlığa neden olmaktadır. Verilerle yönetim pek çok kaynakta TKY'nin temel ilkelerinden sayılmaktadır.

11. Kıyaslama (benchmarking) başarılı uygulamaların adaptasyonu olarak algılanabilir. Başarıyı taklit etmek başarılı olmaya yardımcı olur. Kıyaslama uygulamasının yapılmaması, yani başarılı uygulamaların dikkate alınmayıp kendi başına hareket etmesi zaman kaybına yol açacağından başarısızlığa neden olur.

12. Üretim sürecinde her düzeye yetki verilmesi, karar alma mekanizmasını hızlandırarak kaliteyi arttırır. Yetki verilmemesi işlerin tıkanmasına neden olarak üretimin aksamasına ve kalitenin düşmesine yol açar.

13. Bir işletmede süreç performans kriterlerinin yerli yerinde oturmamış olması, o işletmede işlerin tam anlamıyla kontrol altında olmadığını gösterir. Kontrol edilemeyen işler için ise kaliteden söz etmek oldukça zordur. Başarılı işletmelerin süreç kriterlerini daha iyi bir şekilde yerli yerine oturtmuş olduklarını görüyoruz. Performansın neye göre değerlendirileceğinin bilinmemesi başarısızlık faktörlerindendir.

14. Kalite temelden başlar. Kalitenin elde edilmesi için küçük büyük farketmez her süreç önemlidir. Düşük performanslı bir süreç genel performansı etkileyeceği için, dikkatle ele alınmalı ve bu süreç için etkin bir kalite yaklaşımı geliştirilmelidir. Önemsenmeyip geçilen küçük bir işin dahi kalite açısından önemli olduğu unutulmamalıdır. Kalite ayrıntılarda saklıdır. Düşük performanslı herhangi bir süreç için özel bir geliştirme yaklaşımının, başarılı işletmelerde daha iyi (3,76 ortalamaya karşılık 3,21) olduğu görülmektedir.

15. Verilere dayalı yönetim TKY'nin önemli ilkelerinden sayılmaktadır. Uygulanan projelerin ve yapılan işlerin deneyimi bir veritabanında biriktirilir ve diğer birimlere de iletilirse, aynı yanlışlara tekrar düşölme ihtimali ortadan kalkar. Başarılı Tky firmalarında deneyimlerin biriktirilmesi ve paylaşılması işinin daha düzenli (3,94 ortalamaya karşılık 3,13) yapıldığını görmekteyiz.

16. Tedarikçi ve iş ortaklarıyla yürütülen yakın ilişkiler ürün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Kalitenin yükseltilmesi için tedarikçilerin kalite ihtiyaçları hakkında bilgilendirilmesi ve hatta gerekiyorsa istenen kalitede ürün/hizmet sağlaması için eğitilmesi gerekir. Başarılı TKY firmalarında tedarikçilerle ilişkilerin daha iyi (4,20 ortalama karşılık 3,13) yönetildiğini görmekteyiz. Tedarikçi müşteri ile doğrudan temas halinde olmadığı için, esas sorumluluk üretici firmaya ait olacaktır.

17. Süreç iyileştirme programının etkin olarak değerlendirilmemesi, TKY süreçlerinin tam ve etkin bir şekilde uygulanmadığını göstereceğinden başarısızlık sebeplerindendir.

Tüm bu sonuçlar açıkça göstermektedir ki, TKY'nin başarılı olması ve istenen performansın elde edilmesi için, süreçlerin uygulanmasına özen gösterilmesi ve her aşamada kalitenin ön plana çıkarılması gerekmektedir.

BÖLÜM V

MODEL ÇALIŞMASI

Çalışmanın bu bölümünde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) kullanılabilecek bir performans değerlendirme modeli önerilmektedir. Bu modelin hem kullanım kolaylığı hem de değerlendirmedeki somut ölçeklere öncelik vermesiyle işletmelere, kendi performanslarını değerlendirerek işi yönlendirmek için veriler sağlayacağını ümit ediyoruz.

5.1. Gerekliklik

Bir işletmenin performansı çok boyutlu bir kavramdır. İş performansının nasıl değerlendirileceği konusu değişik alanlardaki pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Sadece mali konulara dayalı geleneksel sistemlerin eksik yönleri 3. Bölüm’de anlatılmıştı. Stratejik performansın en uygun şekilde ölçülmesi ve TKY esaslarına uygun anahtar faktörlerin belirlenmesi çok önemlidir.

TKY Özdeğerlendirme Modelleri mali konularla birlikte; sistem, süreç ve sonuçlarla ilgili tüm anahtar faktörleri de içine alarak daha kapsamlı bir performans belirleme planı sunmaktadır. Buna göre her firma kendi performansını nasıl belirleyeceğini yeniden tasarlamalı ve ölçüm için somut göstergeler belirlemelidir. Geleneksel performans ölçme sistemlerinin sınırlılıklarından dolayı böyle bir sistem zorunlu hale gelmiştir.

Bu zorunluluğun bazı nedenleri şöyle sıralanabilir:

Üretim Sistemlerindeki Değişim. Üretim sistemleri “emek yoğun” olmaktan çıkıp “sermaye yoğun” ve “teknoloji yoğun” hale geldiği için, maliyetlerdeki direkt işçiliğin payı % 50’lerden % 5-10’lara inmiştir.

Gittikçe Artan Rekabet. Bütün dünyadaki firmalar, maliyetleri azaltmak ve müşteriye aktardıkları değeri geliştirmek için sürekli bir baskı altındadırlar. Bu yüzden birçok organizasyon kendilerini rakiplerinden üstün kılacak servis kalitesi, yenilikçilik, esneklik, müşteri ilişkileri gibi konularda yeni arayışlara girmişlerdir. Çünkü pazarlardaki rekabet maliyetten ziyade değer ile ilgilidir. Finansal olmayan faktörler üzerinde yapılan bu rekabet doğrudan müşteri memnuniyetini hedeflemektedir.

Ulusal ve Uluslararası Kalite Ödülleri. Ulusal ve uluslararası organizasyonların, kaliteyi teşvik etmek için düzenledikleri ödüllere başvurmak için, o ödül kriterlerine dayalı bir performans değerlendirme işleminin yapılması gereklidir. Bu değerlendirme çoğu zaman başvurunun bir ön şartıdır.

Değişen Örgütsel Roller. Günümüz örgütlerinde muhasebe ve finansman birimleri, sadece dış raporlama için gerekli bilgileri sağlamakla kalmayıp, işin yürütülüşü ile ilgili yönetim bilgilerini de sağlamakla yükümlü hale gelmiştir. İş performansının ölçümünde insan kaynakları yönetimi birimi de artık daha aktif rol almaktadır. Performans ölçümleri performans yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası olmuştur.

Değişen Dış Talepler. Günümüzde işletmeler çok değişik dış taleplerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yasalar, müşteri örgütleri, borsa hissedarları, kamuoyu ve medya örnek olarak gösterilebilir. Artık bazı müşteriler firmalardan sadece ürün/hizmet kalitesinin yüksek olmasını değil, aynı zamanda çalışma yöntemlerinin de kaliteli olmasını beklemektedirler.

Enformasyon Teknolojisindeki Gelişmeler. Verilerin elde edilmesi ve analizi enformasyon teknolojisinin imkânlarıyla daha da kolaylaştığı gibi, gelecek için kararlar vermek de mümkün hale gelmiştir.

5.2. Performans Ölçüleri

İş performansının hangi ölçülere göre belirleneceği konusu yıllardır üzerinde uzlaşmaya varılamayan bir konudur. Bu alanda yapılan çalışmalarda sağlanan ilerlemeler de oldukça sınırlıdır.

Son yıllardaki ilginç gelişmelerden birisi ise, performans ölçümlerinin iş teorisi testi olarak kullanılmasıdır (Drucker, 1990, s.95). Bu teklife göre; uygun ölçüler tanımlanıp doğru veriler elde edildiği takdirde, performansın değişik boyutları arasındaki sebepsel ilişkileri tanımlamak mümkün olacaktır. Örneğin; müşteri memnuniyeti ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişki, veya müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasındaki ilişkiler de belirlenebilir.

ISO 9000 standartları şirketin üretim çevriminin değişkenlerini kontrol ederek, ürün kalitesi hedefine ulaşabilmek için gerekli temel unsurları sağlarlar. Ancak bu hedefler müşteri tatmini, maliyetler ve pazarlama gibi konulara yayıldığında ISO 9000'in organizasyonel yaklaşımının artık yeterli olmayacağı görülmektedir. MBNQA ve EFQM modellerinde organizasyon kategorisi olmaması bu modellerin küçük ve orta ölçekli işletmelerde kullanılmasını zorlaştırmaktadır. Oysa bu işletmelerin kalite ile ilk olumlu ilişkileri genellikle, üretim süreci ile organizasyonun birlikte ele alınarak ürün/hizmet kalitesinin olabilecek en düşük maliyetle gerçekleştirilmesidir (Conti,1997, s.48).

Hangi performans ölçülerinin kullanılacağı konusu oldukça karmaşık bir konudur. Sistem tesis edildikten sonra, uygulama için strateji seçimi ve anahtar ölçülerin nasıl değerlendirileceği belirtilmelidir. İş performansı önemli ve geniş kapsamlı bir konudur. Performans değerlendirme için belirli sınırlar çizmek oldukça zordur.

5.3. Modelin Yapısı

Model üç ana bloktan oluşmaktadır: Sisteme ilişkin faktörler, süreçler, ve sonuçlar.

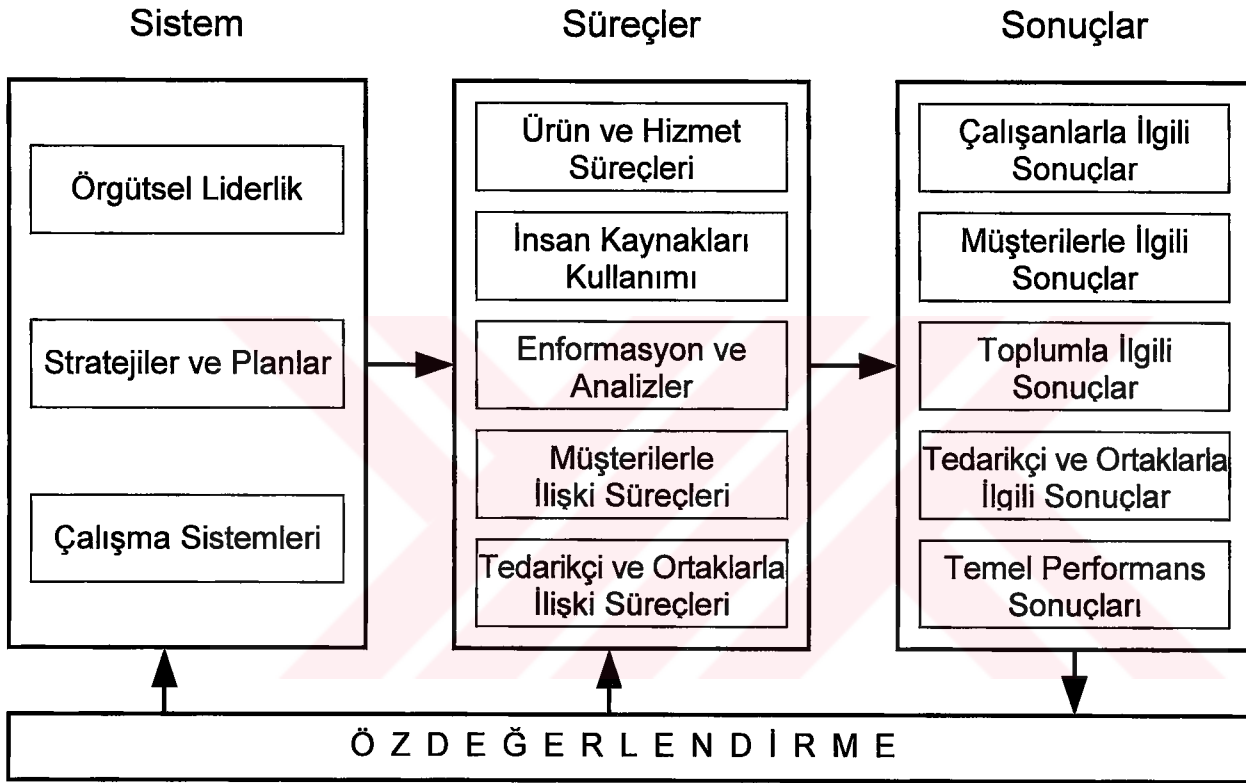
Sisteme ilişkin faktörler; şirkete bir sistem özelliği kazandıran ve onu misyon ve hedeflerine doğru harekete geçiren kritik başarı faktörleridir. Bu blok içerisinde yer alan “Örgütsel Liderlik”, “Stratejiler ve Planlar”, ve “Çalışma Sistemleri” alt kriterleri, bir üretim sisteminin faaliyetini devam ettirebilmesi için hayati öneme sahip kriterlerdir. Belli başlı ödüllerin temelinde yer alan TKY yaklaşımları, organizasyonları bir sistem olarak görmekten ziyade süreçler cinsinden görmeye meyillidirler. Süreçlere dayalı yaklaşım temelde gerekli ise de, süreçler bir sistem ortamının parçası olarak görülmelidir. Bu ortamda süreçler blokundaki her bir süreç ile sisteme ilişkin faktörler arasındaki ilişkiler çok önemlidir.

Süreçler; şirketin misyonlarını yerine getirmekte ve hedeflerine ulaşmakta yararlandığı değerler zinciridir. Süreçlerin organizasyon genelinde bir arada izlenmesi ile, etkililiği (hedeflere uyumlu sonuçlar) ve verimliliği (en az maliyet ve zaman harcanması) en üst düzeye çıkaracak süreç yönetimi, rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesi açısından hayati önem taşır. Süreçlerin modelin üç temel bileşkesinden biri içinde gruplanması, şirket organizasyonunda sürece dayalı bir organizasyona uygun düşmektedir.

Sonuçlar; şirketin misyonlarına ve hedeflerine ne düzeyde ulaşıp ulaştığının göstergesidir. Özdeğerlendirmenin organizasyonu sırasında sonuçların değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturmak açısından misyonların ve hedeflerin tanımlanması şarttır. Bu, ayrıca herkesin dikkatini şirketin misyonlarına çekmek bakımından da önemlidir.

Modelin üç bileşkesi Şekil 5.1’de gösterildiği gibi neden – sonuç ilişkileri ile birbirine bağlanmış durumdadır. Bu, modelin teşhis amacıyla kullanıldığını açıklamaktadır. Sürekli olarak nedenlerin araştırılması ve mükemmele ulaşma çabaları, zaman içerisinde işlerin sürekli geliştirilmesi ve

hataların azalmasına doğru her seferinde bir adım daha yaklaşılması sonucunu verir. Modelin temel amacı; şirket çalışanları için sisteme ilişkin faktörler, süreçler ve hedefler/sonuçlar arasındaki neden sonuç ilişkilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olacak bir *sürekli öğrenme* aracı geliştirmektir. Bu bağlantılar daha iyi anlaşıldıkça, model özel koşullara uyarlanabilir ve ince ayarlar yapılabilir.



Şekil 5.1. Özdeğerlendirme Modeli'nin yapısı

5.4. Ağırlıklar ve Puanlama

Özdeğerlendirme, süreçler ve sisteme ilişkin faktörlerin analizi yoluyla sonuçlarda kendini gösteren zayıflıkların nedenlerini bulmaya çalışır. Başlıca amacı hangi konularda zayıf kalındığını ve iyileştirme yolunda neler yapılması gerektiğini saptamaktır. Bunun için her bir kategoriye ve her bir kritere izafi bir ağırlık vererek somut bir sonuç elde etmek gerekir.

Kriterlere verilecek ham puan önce 100 üzerinden değerlendirilmeli ve daha sonra Tablo 5.1’de verilen ağırlıklarla çarpılarak toplam değerlendirme puanı bulunmalıdır. Tabloda verilen ağırlıklar sadece örnek olup ihtiyaca ve işin özelliklerine göre her şirket kendisine uygun bir puanlama yapabilir. Bu puanın önemi kıyaslama için kullanılacak olmasından dolayıdır. Yoksa sadece teşhis amacıyla kullanılacak olan bir özdeğerlendirmede ağırlıklara ve puanlara ihtiyaç yoktur.

Tablo 5.1. Modeldeki Kriterlerin Ağırlıkları

Kategori	Kriterler	Ağırlık (%)
Sistem	Örgütsel Liderlik	12
	Stratejiler ve Planlar	12
	Çalışma Sistemleri	6
Süreçler	Ürün ve Hizmet Süreçleri	12
	İnsan Kaynakları Kullanımı	6
	Enformasyon ve Analizler	6
	Müşterilerle İlişki Süreçleri	3
	Tedarikçi ve Ortaklarla İlişki Süreçleri	3
Sonuçlar	Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	4
	Müşterilerle İlgili Sonuçlar	12
	Toplumla İlgili Sonuçlar	3
	Tedarikçi ve Ortaklarla İlgili Sonuçlar	3
	Temel Performans Sonuçları	18
T o p l a m		100

Puan verebilmek için her kategori için tercihen 0 – 100 arasında bir skala oluşturulmalı ve her kriter ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Örneğin “örgütsel liderlik” kategorisini ele alacak olursak, bunun değerlendirilmesi için şirket bir davranış modeli tanımlayacak, eğer performansı bu modele tam olarak uyuyorsa yüz üzerinden 100 puan, aksi halde yüz üzerinden 25, 50, 75 gibi ara puanlar verilecektir. Liderlik gibi bir özelliği ölçmenin bu kadar kolay olmadığı açıktır. Ama eğer şirket mekanik yaklaşımlardan kaçınır ve değerlendirmeyi yapanlar şirket ortamının ve insanlar arası ilişkilerin derinliklerine girmeyi başarır ve her şeyden önce çalışanların seslerine kulak verirse, o zaman referans alınan modele dayalı güvenilir bir yargıya varılabilir.

Ağırlıklandırma, özellikle şirketin iyileştirmeye ilişkin önceliklerinin belirlenmesinde yararlıdır. Modelin karşılaştırma ya da ödül için değil de, şirket içi amaçlar için kullanılması durumunda; modelin sağ tarafındaki kriterlere (sonuçlarla ilgili kriterlere) daha fazla ağırlık verilebilir. Bu ağırlıklı puanların toplamı, “Sonuçlar” alanı için geleneksel bir puan ortaya çıkarır. Örneğimizde bu ağırlık % 40 olarak görülmektedir. Avrupa Kalite Ödülü sonuçlara % 50 ağırlık vermektedir ki bu zaten pazarda açıkça iyi olarak tanınan başarılı şirketlerin takdir edilmesi amacına yöneliktir. Bizim modelimizde ise esas maksat sonuçların değerlendirilmesi değil, sonuçlarda (yani hedeflerde) oluşabilecek bir eksikliğin nedenlerin belirleyerek bunu düzeltme yolları geliştirmektir. Sisteme ilişkin faktörlerin ağırlıklandırılmasında, hem şirketin içinde bulunduğu rekabet koşullarının dikkate alınması hem de güçlü ve zayıf yönlerin hesaba katılması gerekir. Eğer şirket şiddetli bir rekabetin hüküm sürdüğü ileri teknoloji alanında iş yapıyorsa, öncelik “örgütsel liderlik” ve “çalışma sistemleri” kategorilerine verilmeli, bunların ağırlıkları daha olgun ve daha az agresif iş alanlarına göre daha fazla olmalıdır. Eğer şirketin zayıf yönleri stratejik planlama ya da finansal kaynakların verimliliği ise, şirket taktik bir yaklaşım benimseyip “stratejiler ve planlar” kategorisine yüksek ağırlıklar verebilir.

Bu ağırlıklandırma prosedürlerinin tamamlanmasından sonra, özdeğerlendirmenin sonuçları her kriterin puanının ağırlık ile çarpılarak toplamın 100 rakamına bölünmesiyle elde edilir. Elde edilecek tek bir rakam şirketin bir bölümünden veya tamamından elde edilmiş olabilir.

5.5. Değerlendirme Kriterleri

Kriterlerin değerlendirilmesi sırasında o bölümde sorulan sorulara puanlara dönüştürülebilecek şekilde cevaplar verilmesi gereklidir. Puanlar 100 üzerinden ve şu çerçevede olmalıdır.

- | | | | |
|-----|-----|---|------------------------|
| (5) | 100 | = | Sınıftaki en iyi |
| (4) | 80 | = | Başarılı |
| (3) | 60 | = | Orta derecede başarılı |
| (2) | 40 | = | Ortalamanın altı |
| (1) | 20 | = | Başarısız |
| (0) | 0 | = | Hiçbir faaliyet yok |

5.5.1. “Sisteme İlişkin Faktörler” için Değerlendirme Kriterleri

Bu bölümdeki kriterler *yaklaşım* ve *uygulama* ile ilgili değerlendirmeler için kullanılmaktadır. Yaklaşım, birimin ilgili kriteri “nasıl” tanımladığını değerlendirirken; uygulama, o kriterin uygulamadaki şeklini ve başarısını değerlendirir.

Kriter 1.1. Örgütsel Liderlik

Üst düzey yöneticilerin örgütü nasıl yönlendirdiğini ve örgütsel performansı nasıl değerlendirdiğini tanımlayın.

Açıklamaların içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

a. Üst Yönetimin Liderliği

- 1) Üst yöneticiler; örgütsel değerler ve performans beklentilerini nasıl yerleştiriyor ve uyguluyorlar? (Liderlik yapısı ve tüm çalışanlar için iletişim ve uygulama konuları dahil)
- 2) Üst yöneticiler; müşteri ve diğer paydaşlar için değer oluşturma ve bu değerleri dengeleme konusuna nasıl odaklanıyorlar?
- 3) Üst yöneticiler; yetkilendirme ve yenilikçilik için nasıl bir ortam oluşturunyorlar ve örgütsel ve kişisel öğrenmeyi nasıl teşvik ediyor ve destekliyorlar?
- 4) Üst yöneticiler; yönlendirmeleri nasıl yapıyorlar ve örgütünüz için gelecekteki fırsatları nasıl araştırıyorlar?

b. Örgütsel Performans Değerlendirmesi

- 1) Üst yöneticiler; örgütsel performans değerlendirme bulgularını, gelişme öncelikleri ve yenilik fırsatları için nasıl kullanıyorlar?
- 2) En son elde ettiğiniz performans değerlendirme bulguları, gelişme öncelikleri ve yenilik fırsatları nelerdir? Bunlar örgütte, ayrıca uygun olduğu takdirde, örgütsel uyumu sağlamak için tedarikçi/ortaklarınıza ve önemli müşterilerinize nasıl uygulanıyor?
- 3) Üst yöneticiler; örgütsel performans değerlendirme bulgularını ve çalışanların geri besleme bilgilerini, liderlik etkinliklerini geliştirmek ve örgüt yönetimini etkinleştirmek için nasıl kullanıyorlar?

Kriter 1.2. Strateji ve Planlar

Strateji kelimesi geniş bir şekilde yorumlanabilir. Bu kelime şu kavramların biri veya birkaçı etrafında yapılır: Yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar, gelir artışı, maliyet azalması, iş kazanımları, yeni ortaklıklar ve yatırımlar. Strateji, tercih edilen bir tedarikçi, düşük maliyetli bir üretici, bir pazar öncüsü ve/veya iyi bir hizmet sağlayıcısı olmaya yönelme şeklinde olabilir. Strateji; hızlı tepki, uyum, pazarı anlama, dışarıdan tedarik veya gerçek üretim, ilişkiler, hızlı yenilik, teknoloji yönetimi, aktifleri dengeleme, iş - süreç mükemmelliği ve bilgi yönetimi gibi değişik yeteneklerinizi geliştirmeyi gerektirebilir veya geliştirmeye dayanabilir. Aşağıdaki sorulara verilen cevaplar sizin bakış açınızdan anahtar faktörleri belirlemelidir.

Strateji geliştirme; örgütünüzün karar verme, kaynak sağlama ve yönetimle ilgili geleceğe dönük yaklaşımlarını (formal veya informal) belirtmektedir. Böyle bir gelişme; geleceğe dönük tahmin, projeksiyon, senaryo ve/veya diğer yaklaşımları kullanabilir.

Örgütsel performansı ve rekabet gücünü arttırmak için örgütünüzün stratejilerini ve planlarını tanımlayınız. Anahtar stratejik hedefleri özetleyiniz.

Açıklamalarınızın içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

- 1) Stratejik planlama süreciniz nedir? (Süreçteki anahtar adımları ve anahtar katılımcıları da belirtin.)
- 2) Aşağıdaki anahtar faktörleri sürecinizde nasıl ele alıyorsunuz? (İlgili veri ve bilgilerin nasıl elde edildiğini ve analiz edildiğini de katın.)

Faktörler:

- Müşteri ve pazar ihtiyaçları/beklentileri (yeni ürün/hizmet imkanları dahil),
- Rekabet çevreniz ve rekabet gücünüz (yeni teknoloji kullanımı dahil),
- Finansal, toplumsal ve diğer potansiyel riskler,
- İnsan kaynakları kapasiteniz ve ihtiyaçlarınız,
- Operasyonel kapasiteniz ve ihtiyaçlarınız (tedarikçi ve/veya ortaklarınızın kapasiteleri ve ihtiyaçları dahil).

- 3) Anahtar stratejik hedefleriniz ve bunları yerine getirmek için planınız nedir? Hedefleri belirlerken, performansınız için en önemli faktörleri nasıl belirliyorsunuz?
- 4) Anahtar stratejik hedeflerinizi belirten aksiyon planlarınızı nasıl geliştiriyorsunuz? (Ürün/hizmetlerinizde ve/veya müşteri/pazarlarındaki ana değişiklikleri de katın)
- 5) Genel aksiyon planınızın başarısını sağlamak için kaynakları nasıl dağıtıyorsunuz?
- 6) Aksiyon planlarınıza göre gelişmeleri izlemek için anahtar performans ölçüleri ve/veya göstergeleri nelerdir?
- 7) Anahtar performans ölçüleri ve/veya göstergeleri için 2-5 yıllık projeksiyonlarınız (tahminleriniz) nelerdir?
- 8) Tahmini performansınızın rakiplerin performanslarına göre durumu nasıldır?

Kriter 1.3. Çalışma Sistemleri

Çalışma tasarımı terimi; formal, informal, geçici veya uzun vadede, çalışanların nasıl organize edildiğini ve/veya kendilerini nasıl organize ettiklerini belirtir. Bu kapsama, kendi kendini yöneten danışmanlar tarafından yönetilen, tüm çalışma grupları, süreç ekipleri, müşteri aksiyon ekipleri, problem çözme ekipleri, mükemmellik merkezleri, fonksiyonlar arası (cross-functional) ekipler ve bölümleri dahildir. İş dizaynı terimi, bireylerin sorumluluk, yetki ve görevlerini belirtir. Bazı iş dizaynlarında, işler bir ekip tarafından paylaşılabilir.

Çalışanlar terimi; örgütün tam zamanlı, kısmı zamanlı ve geçici tüm personelini kapsar. Her düzeydeki yönetici ve danışmanlar da buna dahildir.

Örgütünüzün çalışma sistemi tasarımlarının ve ilgili iş gücü uygulamalarının, çalışanların kariyer ilerlemesine ve yüksek performansa ulaşmalarına nasıl katkıda bulunduklarını tanımlayınız.

Açıklamalarınızın içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

- 1) İşbirliğini ve ortak çalışmayı teşvik etmek, yenilik ve esnekliğe imkan tanımak ve gelişen iş ihtiyaçlarına uyum sağlamak için çalışma ve işleri nasıl tasarlıyor, organize ediyor ve yönetiyorsunuz?
- 2) Yöneticileriniz ve danışmanlarınız; çalışanların tüm potansiyellerini kullanımlarını nasıl sağlıyor ve onları nasıl motive ediyor? (Çalışanların iş ve kariyerle ilgili gelişme/öğrenme hedeflerini desteklemek için kullandığınız formal ve/veya informal mekanizmaları belirtin.)
- 3) Çalışanların performans yönetimi sisteminiz (çalışanlara geri besleme dahil) yüksek performans nasıl sağlıyor?
- 4) Ücret ve ödül uygulamalarınız yüksek performansı nasıl destekliyor?
- 5) Çalışma birimleri, fonksiyonları ve yerleri arasında etkin iletişim, işbirliği ve bilgi paylaşımını nasıl sağlıyorsunuz?
- 6) Potansiyel çalışanlarınızda gerekli alan karakteristikleri ve becerileri nasıl belirliyorsunuz; yeni çalışanlarınızı nasıl belirliyor ve işe alıyorsunuz? Anahtar performans ihtiyaçlarını, toplumsal farklılıkları ve çalışma adaletini nasıl hesaba katıyorsunuz?

5.5.2. “Süreçlere İlişkin Faktörler” için Değerlendirme Kriterleri

Bu bölümdeki kriterler de *yaklaşım* ve *uygulama* ile ilgili değerlendirmeler için kullanılmaktadır. Yaklaşım, birimin ilgili kriteri “nasıl” tanımladığını değerlendirirken; uygulama, o kriterin uygulamadaki şeklini ve başarısını değerlendirir.

Kriter 2.1. Ürün ve Hizmet Süreçleri

Ürün ve hizmetlerin tasarım, üretim ve dağıtımını birçok faktöre bağlı olarak firmadan firmaya büyük değişiklikler gösterir. Bu faktörler arasında, ürün ve hizmetlerin doğası, teknolojik ihtiyaçları, modüler veya genel olma konuları, müşteri ve tedarikçi ilişkileri ve katılımı ve ürün ve hizmetlerin uyumluluğu gibi konular gösterilebilir. Bu bölümdeki soruların cevapları işiniz için en kritik ihtiyaçları belirtmelidir.

Örgütünüzün, anahtar ürün ve hizmet tasarımlarını ve dağıtım süreçlerini nasıl yönettiğini tanımlayınız.

Açıklamalarınızın içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

a. Tasarım Süreçleri

- 1) Ürün/hizmet ve bunlarla ilgili üretim/dağıtım süreçleri için yaptığınız tasarımlar nelerdir?
- 2) Ürün/hizmet tasarımlarınızda ve üretim/dağıtım sistem ve süreçlerinde değişen müşteri/pazar ihtiyaçlarını nasıl göz önünde bulunduruyorsunuz?
- 3) Ürün/hizmetlerde ve üretim/dağıtım sistem ve süreçlerinde yeni teknolojiyi nasıl kullanıyorsunuz?

- 4) Tasarım süreçlerinizde; tasarım kalitesi ve çevrim süresi. Önceki projelerden ve örgütün diğer kısımlarından bilgi transferi, maliyet kontrol, yeni tasarım teknolojisi, üretkenlik ve diğer verimlilik/etkinlik faktörlerin nasıl belirtiyorsunuz?
- 5) Üretim/dağıtım sürecinizin bütün operasyonel performans gereksinimlerinize uygun olup olmadığını nasıl sağlıyorsunuz?
- 6) Ürün/hizmetlerin kusursuz ve zamanında olmasını sağlamak için tasarım ve üretim/dağıtım süreçlerinizi nasıl koordine ediyorsunuz?

b. Üretim/dağıtım süreçleri

- 1) Ana üretim/dağıtım süreçleriniz ve bunların performans gereksinimleri nelerdir?
- 2) Ana üretim/dağıtım süreçleriniz bu performans gereksinimlerini nasıl sağlıyor?
- 3) Bu süreçlerin kontrol ve gelişmesi için kullanılan ana performans ölçümleri ve/veya göstergeleri nelerdir? (Müşteri bilgilerinin nasıl elde edildiğini de belirtin.)
- 4) Ürün/hizmetlerde daha iyi performansa erişmek için üretim/dağıtım süreçlerinizi nasıl geliştiriyorsunuz? Gelişmeler diğer birim ve süreçlerle nasıl paylaşılıyor?

Kriter 2.2. İnsan Kaynakları Kullanımı

Bir şirketin en büyük üretim kaynağı, sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Sahip olduğu insan kaynaklarını verimli şekilde kullanabilen işletmeler başarılı olurlar.

Örgütünüzün iş amaçlarına ulaşmak için insan kaynaklarını kullanmadaki uygulamalarını değerlendirin.

Açıklamalarınızın içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

a. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi:

- 1) Eğitim yaklaşımınız kısa ve uzun vadeli çalışan ihtiyaçlarını (gelişme, öğrenme ve kariyer ilerlemesi dahil) nasıl dengeliyor?
- 2) Eğitim programlarınızı, iş ve bireysel ihtiyaçlarla güncel kalması için nasıl tasarlıyorsunuz? (İş ve örgütsel performansın eğitim planlaması ve değerlendirilmesinde nasıl kullanıldığını da katın.)
- 3) Çalışanların ve yöneticilerin eğitimle ilgili ihtiyaç beklenti ve görüşlerini nasıl alıyor ve değerlendiriyorsunuz?
- 4) Eğitimi nasıl veriyor ve değerlendiriyorsunuz? (Eğitimin verilmesi örgüt içinde veya dışında olabilir ve iş üzerinde, sınıfta, bilgisayar destekli, uzaktan veya formal/informal herhangi bir şekilde olabilir.)
- 5) Yeni işe alınanların eğitimi, iş güvenliği eğitimi, yöneticilik eğitimi, uyum eğitimi dahil eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz?
- 6) Verdiğiniz eğitimde performans mükemmelliğini nasıl belirliyorsunuz? Çalışanların; performans ölçümü, performans standartları, beceri standartları, performans geliştirme, kalite kontrol metotları ve kıyaslama gibi konuları nasıl öğrendiklerini ve uyguladıklarını da dahil edin)
- 7) İş üzerinde bilgi ve becerileri nasıl destekliyorsunuz?

b. Çalışma Ortamı

- 1) İşyerinin sağlık, güvenlik ve ergonomik faktörlerini nasıl belirliyor ve geliştiriyorsunuz? Bu faktörlerin belirlenmesinde ve işyeri güvenliğinin geliştirilmesinde çalışanlar nasıl bir görev alıyorlar?
- 2) Çalışanların iş ortamını hizmetler, kazançlar ve metotlarla nasıl iyileştiriyorsunuz? Bu iyileştirmeler değişik kategorilerdeki çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre nasıl seçiliyor ve uyarlanıyor?
- 3) Çalışma ortamınız değişik işgücü ihtiyaçlarını nasıl ele alıyor ve destekliyor?

c. Çalışanların Memnuniyeti.

- 1) Çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu etkileyen ana faktörleri nasıl belirliyorsunuz? (Çalışanların memnuniyet ve motivasyonunu etkileyebilecek özel faktörler: Şikayet ve problemlerin etkin çözümü, yönetim hakkında görüşlerinin alınması, eğitim ve kariyer imkanları, teknolojik değişikliklere ve iş organizasyonlarına hazırlanmada çalışanların görüşlerinin alınması, çalışma ortamı ve çalışma şartları, iş yükü, işbirliği ve ekip çalışması, tanınma, karlar, iletişim, iş emniyeti, fırsat eşitliği.)
- 2) Çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu belirlemek için formal ve/veya informal hangi metotları kullanıyorsunuz? Bu metotları farklı kategorilerdeki çalışanlara nasıl uyarlıyorsunuz? Çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunun belirlemek ve iyileştirmek için satış miktarı, devam-devamsızlık, şikayetler ve üretkenlik gibi diğer göstergeleri nasıl kullanıyorsunuz?
- 3) İş çevresi ve çalışanlara destek ortamı gelişme önceliklerini tanımlamak için bulgularla sonuçları nasıl ilişkilendiriyorsunuz?

Kriter 2.3. Enformasyon ve Analizler

Enformasyon ve analizler terimi, örgütün performansını ölçmek ve analiz etmek için kullandığı ana ölçüleri göstermektedir. Performans ölçümü; örgütsel kaynakların ve planların iş ünitesinde, anahtar süreçlerde, bölümlerde ve organizasyonun her düzeyinde uyumlu şekilde ayarlanabilmesi için gerçeklere dayalı karar vermede kullanılır.

Karşılaştırmalı veri ve bilgiler içerisine, kıyaslama ve rekabetçi karşılaştırmalar da girer. Kıyaslama (benchmarking); aynı sektörde veya başka sektörlerde benzer faaliyetler için en iyi uygulamaların süreç ve sonuçlarını ele almak demektir. Rekabetçi karşılaştırmalar örgütün pazarındaki diğer rakiplere göre gösterdiği performansı belirtir.

Analizler; performans değerlendirmelerini desteklemek ve kaynak kullanımlarında öncelikleri ayarlamak için eğilimleri, projeksiyonları ve sebep - sonuç ilişkilerini de göz önüne almalıdır. Bunun için, analizler, müşterilerle ilgili, finansal, pazar, operasyonel ve rekabetle ilgili tüm verileri değerlendirmelidir

Örgütünüzün; her kısımdaki ve her düzeyindeki performansı anlamak, uygun sağlamak ve geliştirmek için nasıl bir performans ölçme sistemi geliştirdiğini ve bu bilgilerin nasıl analiz edildiğini tanımlayınız.

Açıklamalarınızın içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

a. Örgütsel performansın ölçümü

- 1) Aşağıdaki anahtar faktörleri göz önüne alarak etkin bir performans ölçme sisteminin ana bileşenlerini nasıl belirliyorsunuz?
 - Ölçülerin/göstergelerin seçimi, günlük işlemlerde kullanımlarının boyutu ve etkinliği
 - Genel örgütsel performansınızın izlenmesi için ölçülerin/göstergelerin ve verilerin tamlığının seçimi ve entegrasyonu
 - Ana karşılaştırma verilerinin ve bilgi verilerinin seçimi, boyutları ve etkinliği
 - Gelişme imkanlarının maliyet/finansal boyutları
 - Planlamayı destekleyecek verilerin korelasyon/projeksiyonları.
- 2) Performans ölçme sisteminizi iş ihtiyaçları ve yönleri ile nasıl güncel tutuyorsunuz?

b. Örgütsel Performansın Analizi

- 1) Üst yöneticilerin örgütsel performans değerlendirmelerini ve örgütsel planlamayı desteklemek için analizleri nasıl yapıyorsunuz? Bu analizlerin örgütün genel sağlığını belirtip belirtmediğini nasıl sağlıyorsunuz? (Anahtar iş sonuçları ve stratejik hedefleri dahil ediniz.)

- 2) Karar vermede etkin destek sağlamak için, örgütsel düzeydeki analiz sonuçlarının çalışma grubu ve/veya fonksiyonel düzeydeki operasyonlarla bağlantılı olmasını nasıl sağlıyorsunuz?
- 3) Analizler örgüt içerisindeki günlük operasyonlara nasıl destek sağlıyor? (Ölçümlerin aksiyon planları ile uyumlu olmasının nasıl sağlandığı da belirtin.)

Kriter 2.4. Müşterilerle İlişki Süreçleri

Örgütünüzün, mevcut ürün/hizmet uygunluğunu sağlamak ve yeni fırsatlar geliştirmek için, müşterilerin ve pazarların kısa ve uzun vadeli ihtiyaçlarını ve müşterilerin memnuniyetini nasıl belirlediğini ve mevcut işleri tutmak ve yeni imkanlar geliştirmek için ilişkileri nasıl düzenlediğini tanımlayınız.

Açıklamalarınızın içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

a. Müşteri ve Pazar Bilgisi

- 1) Hedef müşteri, grupları ve/veya pazar alanlarını nasıl belirliyorsunuz?
Bu belirlemede rakiplerinizin müşterilerini ve diğer potansiyel müşterileri ve/veya pazarları nasıl ele alıyorsunuz?
- 2) Mevcut, önceki ve potansiyel müşterilerin satın alma kararlarını etkileyen ana faktörleri; nasıl tespit ediyorsunuz? (Belirleme metotları farklı müşteri ve/veya müşteri grupları için değişiyorsa, ana farklılıkları belirtin.)
- 3) Mevcut ve gelecekteki pazarlama ürün planlama ve diğer iş gelişmeleri açısından, ana ürün/hizmet özelliklerini ve bunların müşterilere göre önem/değerini nasıl belirliyor/tahmin ediyorsunuz? Bu belirlemede, pazarlama/satış bilgileri, müşteri bağlılığı, kazanç/kayıp analizleri ve şikayetler gibi, mevcut ve önceki müşterilerle ilgili bilgileri nasıl kullanıyorsunuz.
- 4) Bilgi toplama metotlarınızı iş ihtiyaçları ve gelişmeleri ile nasıl güncel tutuyorsunuz?

c. Müşteri İlişkileri

- 1) Müşterilerin işyeri ile temas kurmalarını, yardım ve bilgi almalarını ve şikayetleri iletmelerini kolaylaştırmak için gerekli mekanizmaları nasıl belirliyorsunuz? (Ana mekanizmalarınızın bir özetini de katın.)
- 2) Müşterilerle teması nasıl düzenliyorsunuz ve tüm çalışanların buna katılımını nasıl sağlıyorsunuz?
- 3) Müşteri şikayetlerini nasıl değerlendiriyorsunuz? (Şikayetlerin nasıl çözümlendiğini ve ulaşan tüm şikayetlerin şirketin genel kalkınmasında kullanılmak üzere nasıl analiz edildiğini ve arşivlendiğini de katın.)
- 4) Müşteri ilişkileri yaklaşımlarınızı değişen iş ihtiyaçları ve yönleri ile nasıl güncel tutuyorsunuz?

c. Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi

- 1) Müşteri memnuniyetini belirlemek için hangi süreç; ölçme metotlarını ve verileri kullanıyorsunuz? (Ölçmelerinizin, müşterilerin gelecekteki durumu ve/veya potansiyel olumlu referans olması hakkındaki bilgileri nasıl yakaladığını da katın. Ayrıca değişik müşteri grupları ve/veya Pazar dilimleri için süreç ve metotlardaki farklılıkları da belirtin.)
- 2) Müşterilerin ürün ve hizmetlere veya yeni uygulamalara tepkisini nasıl belirliyorsunuz.?
- 3) Rakiplerinize göre müşteri memnuniyeti ile ilgili bilgileri nasıl elde ediyor ve kullanıyorsunuz? Uygun olduğu takdirde, kıyaslama (benchmarking) işlemini nasıl yapıyorsunuz?
- 4) Memnuniyetin belirlenmesindeki yaklaşımlarınızı iş ihtiyaçları ve yönleri ile nasıl güncel tutuyorsunuz?

Kriter 2.5. Tedarikçi ve Ortaklarla İlişki Süreçleri

Örgütünüzün tedarikçi ve ortaklarla ilişkilerini nasıl yönettiğini tanımlayınız.

Açıklamalarınız içine aşağıdaki soruların cevaplarını da katın:

- 1) Tedarikçi ve/veya ortaklardan hangi ana ürün/hizmetleri alıyorsunuz?
- 2) Performans ihtiyaçlarını tedarikçi ve/veya ortakların süreç yönetimine nasıl dahil ediyorsunuz? Genel ihtiyaçlarınızı sağlamak için tedarikçi ve/veya ortaklarınızın hangi ana performans ihtiyaçlarını karşılaması gereklidir?
- 3) Performans ihtiyaçlarınızın karşılandığından nasıl emin oluyorsunuz? Tedarikçi ve/veya ortaklarınıza zamanında ve güvenilir bilgileri nasıl sağlıyorsunuz? (Tedarikçi ve/veya ortaklarınızı belirlemek için kullandığınız ana performans ölçülerini ve/veya göstergelerini de katınız.)
- 4) Muayene, deneme ve süreç ve/veya performans takipleri ile ilgili maliyetleri nasıl minimize ediyorsunuz?
- 5) Tedarikçi ve/veya ortakların kendi performanslarını geliştirmeleri için onları nasıl destekliyorsunuz?
- 6) Tedarikçi ve/veya ortakların süreçlerini, sizin ihtiyaçlarınızı uygun seviyede tutmak için neler yapıyorsunuz? Bu çalışmalar örgüt içerisinde nasıl dağılmaktadır?

5.5.3. “Sonuçlar” için Değerlendirme Kriterleri

Başarılı bir özdeğerlendirme için şirketin hedeflerinin doğru şekilde tanımlanması gereklidir. Hedefler ve sonuçlar aynı kriterlerden oluşmaktadır. Özdeğerlendirmenin bir amacı da hedeflere ne kadar yaklaşıldığının belirlenmesidir.

Kriterleri *yaklaşım*, *uygulama* ve *sonuçlar* olarak üç temel bakış açısından ele almak gerekir. Önceki bölümlerde yaklaşım ve uygulama ile ilgili kriterlerin nasıl değerlendirileceği ele alınmıştı. Bu bölümde de sonuçlarla ilgili kriterlerin değerlendirilmesi incelenmektedir. Değerlendirme sürecinin basite indirgenebilmesi için; hedeflerle ilgili soruların cevaplandırılması suretiyle bir sonuca varılmaya çalışılacaktır. Her bir soruya verilen cevap hedefe ulaşmanın bir göstergesi olarak bir puana çevrilecek ve o kriter içerisindeki sorulara verilen cevapların ortalaması o kriterle ilgili puanı oluşturacaktır.

Kriter 3.1. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Örgütünüzün insan kaynakları ile ilgili sonuçlarını, çalışanların memnuniyeti, gelişmesi ve çalışma sistemi performansını da göz önüne alarak özetleyin. Sonuçlarınızı çalışanların kategorilerine göre ayrı ayrı değerlendirin. Uygun karşılaştırmalı verileri de dahil edin.

Aşağıdaki soruları cevaplandırmak için veri ve bilgiler sağlayın:

- 1) Çalışanların memnuniyeti ve gelişmesi ile ilgili mevcut durum ve eğilimler nelerdir?
- 2) İş sistemi performansı ve etkinliği ile ilgili mevcut durum ve eğilimler nelerdir?
- 3) Çalışanların örgütü algılaması ile örgütün hedeflediği durum arasındaki farklar nelerdir?

Kriter 3.2. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Müşteri memnuniyeti ve ürün/hizmet performans sonuçları ile birlikte örgütünüzün müşteri odaklı sonuçlarını özetleyin. Sonuçlarınızı müşteri grupları ve pazar paylarına göre sınıflandırın. Uygun karşılaştırma verilerini de dahil edin.

Aşağıdaki soruları cevaplandırmak için veri ve bilgiler sağlayın:

- 1) Müşteri memnuniyeti ve rakiplere göre bağlı memnuniyet ile ilgili ana ölçü ve/veya göstergelerinizdeki mevcut seviye ve eğilimler (trend) nelerdir?
- 2) Müşteri bağlılığı, olumlu referans, müşterinin verdiği değer, ve müşteri ilişkileri ile ilgili ana ölçü ve/veya göstergelerdeki mevcut seviye ve eğilimler nelerdir?
- 3) Ürün ve hizmet performansının ana ölçü ve/veya göstergelerindeki mevcut seviye ve eğilimler nelerdir?

Kriter 3.3. Toplumla İlgili Sonuçlar

Örgütünüzün toplum üzerinde oluşturduğu etki ile ilgili sonuçlarını özetleyin. Sonuçlarınızı müşteri grupları ve pazar paylarına göre sınıflandırın. Uygun karşılaştırma verilerini de dahil edin.

Aşağıdaki soruları cevaplandırmak için veri ve bilgiler sağlayın:

- 1) Örgütünüzün, yerel, ulusal ve uluslararası toplumun gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesi nedir? (Açıklamalar, kuruluşun yaşam kalitesine yaklaşımını, çevre ve küresel kaynakların korunması konularında algılanmasını ve kuruluşun iç göstergelerinin etkinliğini kapsamalıdır.)
- 2) Örgütünüzün, toplum tarafından algılanması ve imajı ne düzeydedir?

Kriter 3.4. Tedarikçi ve Ortaklarla İlgili Sonuçlar

Örgütünüzün ana tedarikçi ve ortaklarla ilgili sonuçlarını özetleyiniz. Uygun karşılaştırmalı verileri de ekleyin.

Aşağıdaki soruları cevaplandırmak için veri ve bilgiler sağlayın.

- 1) Tedarikçi ve ortakların performanslarıyla ilgili ana ölçü ve göstergelerdeki mevcut durum ve eğilimler nelerdir? (Tedarikçi ve ortak performansından ve performans yönetiminden ortaya çıkan performans ve/veya maliyet gelişmelerini dahil edin.)
- 2) Tedarikçi ve ortakların memnuniyet düzeyleri nedir?

Kriter 3.5. Temel Performans Sonuçları

Örgütünüzün temel performans sonuçlarını, ayrıntılı olarak özetleyin. Uygun karşılaştırmalı verileri de ekleyin.

Aşağıdaki soruları cevaplandırmak için veri ve bilgiler sağlayın:

a. Finansal ve pazar sonuçları:

- 1) Finansal performansınızla ilgili ana ölçü ve/veya göstergelerdeki mevcut durum ve eğilimler nelerdir? Finansal kazanç ve/veya ekonomik değerin kümülatif ölçülerini de dahil edin.
- 2) Pazar performansınızla ilgili ana ölçü ve/veya göstergelerdeki mevcut durum ve eğilimler nelerdir? Pazar payı/konumu, iş hacminin artışı, yeni pazarların kazanılması ... gibi ölçüleri de dahil edin.

b. Örgütsel etkinlik sonuçları

- 1) Tasarım, üretim, dağıtım ve destek süreç performans ile ilgili ana ölçü göstergelerdeki mevcut durum ve eğilimler nelerdir? Üretkenlik, çevrim süresi ve verimlilik ve etkinlikle ilgili diğer ölçüleri de dahil edin.
- 2) Yasalara uyma ve vatandaşlık konularıyla ilgili ana ölçü ve göstergelerdeki sonuçlar nelerdir? Örgütsel stratejinin başarısı ile ilgili ana ölçü ve/veya göstergelerdeki sonuçlar nelerdir?

BÖLÜM VI

SONUÇ

Toplumların ekonomik olarak kalkınabilmesi ve istenen refah düzeyine erişebilmesi için üretim yapması ve ürettiği ürünü (mal veya hizmet) üçüncü kişilere satıp gelir elde etmesi gerekir. Üretimin devam edebilmesi için de, bu satışın ve karşılığında elde edilen kârın sürekli olması şarttır. Süreklilik için ise üretilen ürünün müşteri tarafından tercih edilmesi ve dolayısıyla değerli kılınması lazımdır. Değerin en önemli göstergesi o malın kalitesidir. Kaliteyi belirleyen üretim süreçlerinin kaliteli olması, yani üretimin her aşamasında kalitenin hedeflenmesi ve üretime katılan tüm unsurların bu amaca hizmet edecek şekilde tasarlanması ve uygulanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinin gittikçe daha yaygın bir biçimde benimsenmesi ve uygulanması, kaliteye verilen önemin en açık göstergesidir.

Ancak TKY ilkelerinin uygulanmasından önce uygun altyapının hazırlanmaması, yönetimin ilgisizliği, kalite kültürünün oluşturulmaması gibi nedenlerden dolayı kısa vadede başarı elde etmek mümkün olmayabilir. Kalite programlarının uygulanması sırasındaki önemli bir konu da performansın değerlendirilmesidir. Uygulamanın başlangıcında, uygulama sırasında veya herhangi bir anda firmanın bulunduğu konumu değerlendirebilmesi, ileriye doğru atacağı adımları belirleyebilmesini sağlar.

Bu çalışmada, ülkemizdeki firmaların TKY uygulamaları sırasında izledikleri stratejileri ve özellikle performans değerlendirme konusundaki görüş ve becerilerini belirlemek amacıyla hazırlanan anket formu, posta yoluyla veya bizzat ziyaret edilerek doldurulmuş ve sonuçlar bilgisayar ortamında incelenmiştir. Bazı ayrıntıları Dördüncü Bölüm’de verilen araştırma ve uygulamalardan elde edilen sonuçlar maddeler halinde aşağıda verilmektedir:

1. Ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi her sektördeki büyüklük-küçüklü pek çok firma tarafından benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Ancak uygulamada tüm ilkeleri yerine getirmek oldukça kapsamlı bir eğitim ve deneyim gerektirdiğinden firmaların bu tür yatırımlara pek gönüllü olmadıkları görülmektedir. Çoğu firmalar ise, ISO 9000 kalite belgesini genellikle bir reklam ve prestij konusu olarak gördüklerinden, ISO 9000'in daha ileri aşaması olan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kendilerine sağlayacağı faydaların maalesef pek de farkında değiller. Hatta bazı firma yöneticileri ISO 9000 kalite belgesini almakla kalite yolculuğunun tamamlandığını savunarak; yapılacak başka bir şeyin olmadığını, kaliteli ürün ürettiklerini ve bunun da kâr getirdiğini belirtmektedir. Ancak; uzun vadeli planlarının olmaması, kalitenin tabana yayılmaması ve tüm çalışanlarda kalite bilincinin oluşturulmaması nedeniyle, bu tür firmalarda geleceğe güvenle bakmak oldukça zordur.

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini tam olarak uygulayan firmaların, genelde büyük ölçekli üretim firmaları olduğu görülmektedir. Bunlar kalite yolculuğuna oldukça önce başlamış ve belli bir mesafe almış olan firmalardır. Çalışmalarının karşılığı olarak da ulusal ve uluslar arası kalite ödülleri almış ve en önemlisi pazarda saygın bir yer edinmişlerdir.

2. Bir organizasyondaki önemli değişikliklerin tümü, gerçekten kararlı bir liderle mümkündür. Toplam Kalite Yönetiminde üst yönetimin rolü çok büyüktür. Kalite geliştirme süreçlerine üst yönetimin katılımı ve kaliteyi bir yaşam tarzı olarak benimsemeleri, bir organizasyon içerisinde TKY uygulamalarının temel şartıdır. Üst yönetimin bu konudaki tereddüdü dahi başarının en büyük düşmanıdır. Araştırmalara göre başarısız TKY uygulamalarının % 80'inden fazlasının başarısızlık nedeni üst yönetimin kararlılığındaki eksikliklerdir. Liderliğin bu öneminden dolayıdır ki, tüm kalite ödülllerinde liderlik en birinci kriter olarak görülmektedir.

Araştırmamıza katılan firmalardan yaklaşık % 20'si (38/181), üst yönetimlerinin TKY faaliyetlerine tam anlamıyla katılmadığını belirtmişlerdir. Temel iş sonuçlarına baktığımızda, istisnasız olarak bu firmaların, üst yönetimlerinin TKY faaliyetlerine tam olarak katıldığı firmalara göre daha başarısız olmaları da bu katılımın önemini açıkça göstermektedir.

Üst yönetimin katılımından kasıt sadece en tepedeki yöneticilerin katılımı değildir. Her kademedeki yönetici, kendi sorumluluğu altındaki tüm işlerde TKY ilkelerini uygulamalı ve kalite hedeflerine ulaşmak için çalışmalıdır. Orta kademedeki yöneticiler için katılım faaliyetlerinden bazıları; çalışanlarla bir araya gelme, müşterilerle bir araya gelme, resmi (formal) ve gayri resmi (informal) tanınmalar, eğitim alma, diğerlerini eğitme... şeklinde belirtilebilir. Orta kademe yöneticileri ayrıca, firmanın anahtar kalite değerlerini belirleme, süreçleri yönlendirme, ekip çalışması, verilere dayalı yönetim, karşılıklı saygı ve çalışanların yönetimi konularında tam sorumluluk almalıdırlar.

3. Çalışanların katılımı ve uygun şekilde yetkilendirilmesi TKY'nin başarısı ile başarısızlığı arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Çalışanlara kendi inisiyatiflerini kullanabilmeleri için yetki verilmediği bir ortamda, yeterli derecede gelişme olmaz. Uygun şekilde yetkilerle donatılmış çalışanlar, bilgi ve becerilerini nasıl kullanacaklarını bilirler ve sorumluluk bilinci içerisinde iyi kararlar verebilirler.

Araştırmamıza katılan firmalardan elde edilen bulgulara göre; çalışanların yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli olduğu firmalarda, performans yükselmekte ve tüm iş sonuçlarında başarılar elde edilmektedir. Yetkilendirme işlerin hızlı yürümesi ve bürokrasinin azalması açısından da çok önemlidir. Çalışan kişiler verecekleri kararlarda kendilerini serbest hissettikleri anda daha rahat çalışabilirler ve daha cesur işler yapabilirler. Yetkilendirme yenilikçilik ve icadın da anahtarıdır.

4. Çalışanların eğitimi sürekli gelişmeyi sağlamak için en önemli unsurlardan biridir. Yetkilendirmenin de istenen hedeflere ulaşabilmesi için kalite eğitimi şarttır. Kalitenin başı da sonu da eğitimidir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, çalışanlarını kalite konusunda eğiten firmaların, elde ettikleri sonuçlar açısından daha başarılı oldukları gözlenmektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlamadan önce ve uygulama sırasında, çalışanların belli programlar çerçevesinde eğitilmesi, kalite bilincinin oluşması, yetkilerin kullanılması ve karar verme yeteneklerinin gelişmesi bakımından da çok önemlidir.

Araştırmamıza katılan firmalardan yaklaşık % 75'i (136/181), çalışanlarını belli programlar çerçevesinde eğittiklerini bildirmişlerdir. Bu oran oldukça ümit verici bir orandır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarındaki başarı da zaten bunun bir göstergesidir. Kalite elde etmek için en iyi yatırım eğitimidir.

5. İşletme büyüklüğünün Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısına etkisi olmaması gerekir. Büyük ölçekli firmaların TKY ilkelerini uygulamada ve dolayısıyla başarıya ulaşmada küçük ölçekli firmalara nazaran biraz daha önde görünmelerine rağmen, küçük ölçekli firmaların da oldukça başarılı oldukları gözlenmektedir. TKY uygulamalarının; çalışma performansı, çalışanlarla ilişkiler ve müşteri ilişkileri konusundaki katkıları büyük – küçük her firmada açık bir şekilde görünmektedir. Uygulamadaki sorunlar ise bu iki grupta ayrı ayrı olmaktadır. Küçük ölçekli firmalarda finansal sorunlar ön plana çıkarken, büyük firmalarda organizasyon eğitim ve performans değerlendirme konuları daha zaman alıcı olmaktadır.

Genel olarak baktığımızda bir firmanın TKY ile başarıya ulaşması büyük firmalarda biraz daha belirgindir. Küçük firmalarda TKY'nin başarısının daha az görünmesi, bu firmalarda TKY olmadan da işlerin daha düzenli bir şekilde kontrol edilebilmesinden dolayı, uygulamaların getireceği performans artışının çok fazla olmamasındandır.

6. Türkçe’imizde “kıyaslama” olarak kavramlaşan, bir konudaki en iyi uygulamaları analiz ederek kendine uyarlama işlemi, TKY’nin ayrılmaz bir parçası olarak düşünülebilir. Çünkü TKY’nin amacı da zaten en iyiyi bulmak olduğundan, bu işlem TKY ile bütünleşmiştir de denilebilir. Kavramın aslı İngilizce’den gelmektedir ve “benchmarking” şeklindedir.

Araştırmamıza katılan firmaların yaklaşık % 45’i (80/181) kıyaslama işlemini düzenli olarak yaptıklarını belirtmektedirler. Bu oran aslında pek tatmin edici bir oran değildir. Oranın düşüklüğü, bu yönetim kavramının ülkemizde henüz yeterince tanınmadığını ve uygulanmadığını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kıyaslama uygulamasının TKY uygulamaları içerisine katan işletmelerde, bütün iş sonuçlarında bariz bir başarı farkı (üstünlük) görülmektedir. Müşteri şikayetlerinin azalmasından, personelin katılımına ve memnuniyetine, üretim artışından ürün kalitesi ve maliyetindeki gelişmelere kadar her konuda başarıda gözle görülür bir artış sağlayan böyle bir uygulamaya pek çok kuruluşumuzun ilgisiz kalması oldukça büyük bir kayıptır. Kıyaslama yeni bir yönetim felsefesi veya TKY’nin alternatifi değildir, tam aksine TKY’nin ayrılmaz bir parçasıdır. TKY’nin hedefi en iyiyi ve en güzeli aramak olduğuna göre, adı ne olursa olsun bu hedefe hizmet eden her işlem TKY’nin içinde sayılır.

7. İş performansının ölçülmesi yönetimle ilgili bir konudur. Bir firmanın genel anlamda başarılı olması ve pazarda talep edilmesi için uygun performans değerlendirme tekniklerini kullanması gerekir. Performansın belirli bir sistem içerisinde değerlendirilmediği firmalar geleceğe doğru atacağı adımlardan emin olamaz. Bu; aynen kör bir adamın yürüyüşüne benzer ki, bulunduğu yerin tam anlamıyla farkında olmadığı ve etrafını görmediği için atacağı her adımda tereddüt gösterir ve yürüme hızı yavaşlar, çünkü atacağı adımını kararlaştırmak için elinde yeterli veri yoktur.

Araştırmaya katılan firmalardan, performans değerlendirme sistemi yerli yerine oturmuş olan firmaların (103/181), tüm iş sonuçlarında diğer firmalara göre daha başarılı olmaları performans değerlendirmenin ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Performansın belirli bir plan ile ölçülmesi, organizasyonun aktivitelerinin verimlilikten (işlerin doğru yapılması) ziyade etkinlik (doğru işlerin yapılması) üzerine yoğunlaşmasını sağlar. Çağımız bilgi çağı olduğuna göre, bir organizasyonda verilecek kararların da bilgiye dayalı olması gerekir. Bütün veri ve bilgilerin bilgisayar ortamında biriktirilmesi ve analiz edilmesi, performans ölçümü için veri toplamayı kolay hale getirmiştir. Yeter ki veriler uygun bir şekilde muhafaza edilsin ve doğru bir şekilde işlensin.

Verilerin muhafazası ve analizi her işletme için kaçınılmaz bir görevdir. Karar verme durumunda olanlar bu verilere her an ulaşabilmelidirler. Bir işletmenin kendi yöneticilerinden sakladığı sırları olamaz. Yapılan her işlem ve elde edilen her bilgi açık ve anlaşılır olmalıdır ki, ileriye dönük olarak alınacak kararlar da isabetli olsun.

8. Özdeğerlendirme, bir organizasyon içerisinde kalite kültürünün değerlendirilmesi için önemli bir tekniktir. Bu durumda yönetim özdeğerlendirmeyi, kendi kalite çalışmalarının doğru olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek için kullanabilir. Kabul edilmiş bir kriterler setine göre organizasyonun ilerleme düzeyinin her an belirlenebilir olması çok önemlidir. Bu kriter setleri genel olarak MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ve EQA (European Quality Award) gibi kalite ödüllerinde düzenli bir şekilde belirtilmektedir. Pek çok firma bu kriterleri yıllık veya belirli dönemler içerisinde kullanarak bulunduğu yeri tespit etmektedir.

Ülkemizde de son zamanlarda kaliteye verilen önem artmakta ve buna paralel olarak da ulusal veya uluslararası kalite ödüllerine başvuruların sayısında da artışlar olmaktadır. Bu, oldukça ümit verici bir durumdur.

9. Anket çalışması ve yüz yüze yaptığımız görüşmeler sonucu, işletme yöneticilerinin özdeğerlendirme konusuna ancak bir ödül söz konusu olduğunda başvurduğunu ve bunun dışında pek fazla bilgileri olmadığını anladık. Ayrıca özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin, bu uygulamaların kendilerine uyum sağlamayacağı endişesi taşıdıklarını gördük. Çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletmenin ise özdeğerlendirme modellerinden hiç haberleri olmadığını ve avantaj ve dezavantajları hakkında da hiç bilgi sahibi olmadıklarını üzülerək gözlemledik. Öte yandan büyük ölçekli firmaların iş mükemmelliği ve özdeğerlendirme kavramlarına oldukça aşina olmaları ve pek çoğunun bu uygulamaları gerçekleştirdiklerini ise memnuniyetle ve sevinçle izledik.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler hedeflerini genellikle kısa vadeli olarak belirlemekte ve anlık kararlarla yönetilmektedir. Özdeğerlendirme ile kendi kısa vadeli hedeflerine (örneğin daha fazla müşteri, ödemeleri zamanında yapabilme, yatırım için finans kaynağı elde etme... gibi) ulaşma arasında doğrudan bir bağ görmediklerinde, pek fazla ilgilenmemektedirler. Halbuki bu hedeflerin pek çoğu özdeğerlendirme modellerinin gelişimi ve uygulanması ile yakından ilişkilidir. Küçük ölçekli işletmelerin özdeğerlendirme konusu ile ilgilenmeleri, bu uygulama sonucunda elde edecekleri kazançları görmeleri ile mümkündür. Bu işletmeler için hangi kriterlerin önemli olduğunun ve endüstri sektörleri arasında bunların nasıl değiştiğinin tam olarak anlaşılması gereklidir. Bu kriterler arasında; nakit akışı, yatırım sermayesi temini, bölgesel veya ulusal düzeyde tanınma, potansiyel müşteriler için iyi yönetilen bir işletme imajı, ve muhtemelen tedarikçi oldukları büyük firmalar tarafından göreceği saygınlık... gibi konular sayılabilir.

Çalışmalarımız sonucu geliştirdiğimiz *Özdeğerlendirme Modeli*, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik bir modeldir. Model, ilerlemeyi ölçmek ve gelişmeyi planlamak için bir çerçevedir. Küçük işletmelerin kullanmaktan kaçınma sebebi olan karmaşıklık, bu modelde giderilmeye çalışılmış ve kullanım kolaylığı getirilmiştir. Sadece sorulara

verilecek cevaplar değerlendirmeye yetecek veri ve bilgileri sağlamaktadır. Küçük bir çalışma sonucunda bilgisayar yazılımı haline de getirilebilir.

Özdeğerlendirmeden istenen faydaları elde edebilmek için, modelin belirlediği değer ve ideallerin benimsenmesi gerekir. Süreç yönetimi, müşteri odaklılık, sürekli gelişme ve yenilikçilik, verilere dayalı yönetim, tedarikçi ve ortaklarla ilişkiler, çalışanların eğitimi ve katılımı, liderlik, hedefte kararlılık, ve toplumla ilişkiler gibi konuları herkesi kabul edeceğini varsaymak oldukça kolaydır. Ancak pek çok küçük ölçekli işletme için, bu ideallerin bazıları büyük bir kültürel değişiklik anlamına gelebilir, iş mükemmelliği prensipleri kendi iş yönetim biçimleriyle uyuşmadığı takdirde, özdeğerlendirmeye hazır olmayabilirler. Örneğin, küçük işletmelerin çoğu kuruluşundan bu yana bir veya iki birey tarafından yönetilmiş ve bu kişilerin bu güne kadarki gayretleri sonucu belli bir düzeye gelmiştir. İşletme büyüyüp daha fazla kişi çalıştırmaya başlayınca yetki ve sorumluluğun da dağıtılması gerekir. Önceki işletme yöneticisi (büyük ihtimalle işletme sahibi) için, şu ana kadar başarılı olmuş bir yöneticilik tarzını bırakmak çoğu zaman zor olacaktır.

10. Bu çalışmada geliştirilen özdeğerlendirme modeli ve yaklaşımı, sürekli gelişmeye yönelik yönetim kavramının küçük ve orta ölçekli işletmelerde de gerçekleştirilebilir olmasını kolaylaştırmaya yöneliktir. Önerilen model özdeğerlendirme işlemini kolaylaştırma amacıyla tasarlanmıştır. Eğer küçük ölçekli bir işletme gelişmek istiyorsa, özdeğerlendirme iyi bir başlangıç noktasıdır. Sürece başladığınızda yönetin tarzınızı gözden geçirmek için kendi kendinize sorabileceğiniz bazı sorular şöyle olabilir:

- Bu işletmedeki yöneticiler herkesi mükemmellik için çalışmaya teşvik ediyorlar mı?
- Bu işletmede çalışan kişiler kendi görevleri ile genel hedefler arasında bağlantı kurabiliyorlar mı?
- Herkes kaliteyi geliştirmeye gayretli mi?
- Bütün kaynaklarımızı en iyi şekilde kullanabiliyor muyuz?

- Anahtar süreçlerimizin ne olduğunu ve onları nasıl yöneteceğimizi biliyor muyuz?
- Müşterilerimiz ne kadar memnun, bunu nasıl ölçüyoruz?
- Personelimiz ne kadar sadık, bunu nasıl ölçüyoruz?
- Kendi yaptıklarımızı, endüstrimizdeki en iyi şirketlerin yaptıklarıyla karşılaştırıyor muyuz?
- Finansal hedefleri belirliyor ve karşılıyor muyuz?

Eğer özdeğerlendirme için gerekli olan bu ve buna benzer soruları kendinize henüz sormuyorsanız, daha yapacak çok işiniz var demektir.

İşletmelerin bulundukları yeri belirleyebilmeleri ve geleceğe ilişkin sağlıklı kararlar verebilmesi için belirli aralıklarla özdeğerlendirme yapmaları şarttır. Özdeğerlendirme sadece bir ödüle başvurmak için değil, kendi iç kararlarına yardımcı olması için de yapılmalıdır. Özdeğerlendirme için yaygın kalite ödüllerinin modelleri ve kriterleri kullanılabileceği gibi, organizasyonlar bu kriterleri kendine adapte edebilir veya kendine has bir model geliştirebilir.

KAYNAKLAR

1. A Paratec Executive Briefing (1994). *Total Quality Management: The Key to Business Improvement*. Chapman & Hall, London.
2. Adam, E.E. ve diğ. (1997). "An International Study of Quality Improvement Approach an Firm Performance." *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n.9, pp. 487-505.
3. Ahire, S.L. (1996). "TQM Age versus Quality: An Empirical Investigation." *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, pp.18-23.
4. Ahire, S.L. and Rana, D.S. (1995). "TQM Pilot Projects Selection Using an MDCM Approach." *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.12, n.1, pp.66-81.
5. Ahmadi, M. (1995). "Is Your TQM Programmme Successful? A Self assessment Tool for Managers." *The TQM Magazine*, v.7, n.2, pp. 52-56.
6. Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. MPM Yayınları, Ankara.
7. Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1 – Değişim Mühendisliği*. TÜGİAD, İstanbul.
8. Aktan, C.C. (1999a). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1 – Stratejik Yönetim*. TÜGİAD, İstanbul.
9. Arat, M. (1998). "TKY'yi Sorgulamak." *Önce Kalite*, Haziran-Temmuz '98, ss.28-30.
10. Asher, J.M. (1992). "Implementing TQM in Small and Medium Sized Companies." *Technical Communications*, Letchworth, UK.
11. Babicky, J. (1996). "TQM and the Role of CPAs in Industry." *The CPA Journal*, March 96, pp.69-70.
12. Biçer, İ.H. ve Erertem, D. (1994). "Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye'deki Uygulamasından Örnekler ve Öneriler." *II. Yönetim Kongresi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kuşadası, İzmir. 15 – 18 Mayıs 1994.
13. BOLA; Business Open Learning Archieve. www.bola.com.

14. Bozkurt, R. (1998). "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü." *Önce Kalite*, Haziran-Temmuz 98, ss.32-37.
15. BQF(1996). *The UK Quality Award 1996 Application Brochure*, British Quality Foundation.
16. Broom, H.N. and Langenecker, J.G. (1993). *Small Business Management*. 8th edition, Cincinnati, OH.
17. Brown, S. (1998). "Manufacturing Strategy, Manufacturing Seniority and Plant Performance in Quality." *International Journal of Operation & Production Management*, v.18, n.6, pp.398-417.
18. BS 4778: *Quality Vocabulary: Part I* (1987); British Standards Institution, London.
19. BS 7850: Part I (1992); *Total Quality Management: Guide to Management Principles*, British Standards Institution, London.
20. Cangas, J.M. (1996). "The Self-Assessment Process at Euro Quality Winner, Ericsson SA." *Managing Service Quality*, v.6, n.6, pp.17-20.
21. Carrubba, G. (1992). "Using the Malcolm Baldrige Framework for Quality self Assesment." *Elektro 1992 Conference Record*, Heynes Convention Center, pp.420-422, Boston, MA.
22. Conti, T. (1998); Çev. G. Günay. *Kurumsal Özdeğerlendirme*. Rota Yayınları, İstanbul.
23. Crosby, P.(1979). *Quality is Free*. McGraw-Hill, New York, NY.
24. Curkovic, S., Vickery, S.K. and Droge, C. (2000). "An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry." *International Journal of Operations & Production Management*, v.20, n.3, pp.127-144.
25. Dale, B.G. and Boaden, R.J. (1993). "Improvement Framework." *Total Quality Management*, February 93, pp. 87-98.
26. Dale, B.G. and Lascelles, D.M. (1997). "Total Quality Management Adoption: Revisiting the Levels." *The TQM Magazine*, v.9, n.6, pp.418-428.
27. Dale, B.G. and Plunkett, J.J. (1995). *Quality Costing*. Chapman & Hall, London.

28. De Bruyn, B. and Gelders, L. (1997). "From TQM to BPR: Two case Studies in Personnel Administration." *International Journal of Production Economics*, n.50, pp.169-181.
29. Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA.
30. Drucker, P.F. (1990). "The Emerging Body of Manufacturing." *Harvard Business Review*, May-June '90, pp.94-102.
31. Efil, İ. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç*. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
32. EFQM (1996). *The European Quality Award 1997 Information Brochure*. European Foundation for Quality Management.
33. Feigenbaum, A.V. (1979). *Total Quality Control*. McGraw Hill, London.
34. Finn, M. and Porter, L.J. (1994). "TQM Self-Assessment in the UK." *The TQM Magazine*, v.6, n.4, pp.56-61.
35. Flood, R.L. (1993). *Beyond TQM*. John Wiley & Sons, Chichester.
36. Fortune (1993); 18 October, p.12.
37. Garvin, D.(1983). "Quality on the Line." *Harvard Business Review*, September/October 83, pp.65-75.
38. Gatchalian, M.M. (1997). "People Empowerment: The Key to TQM Success." *The TQM Magazine*, v.9, n.6, pp.427-432
39. George, S. (1992). *The Baldrige Quality System: The Do It Yourself Way to Transform Your Business*, Wiley, New York.
40. Haksever, C. (1996). "Total Quality Management in the Small Business Environment." *Business Horizons*, March – April 96, pp.33-40.
41. Harrington, H.J. (1998). "Performance Improvement: Was Edward Deming wrong?" *The TQM Magazine*, v.10, n.4, pp.230-237.
42. Harrington H.J. (1998a). "Performance Improvement: A Manager for the 21st Century Part I." *The TQM Magazine*, v.10, n.6. pp.417-419.
43. Harrington H.J. (1999). "Performance Improvement: A Manager for the 21st Century Part II." *The TQM Magazine*, v.11, n.1. pp.5-7.

44. Hewitt, S. (1997). "Business Excellence: Does it work for small companies?" *The TQM Magazine*, v.9, n.1, pp.14-25.
45. Hutt, G. (1994). "Incorporating Quality Performance Objectives into Performance Appraisal Systems." *The TQM Magazine*, v.6, n.1, pp.8-12.
46. İmai, M. (1994). *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Brisa, İzmit.
47. Ishikawa, K. (1985). "What is Total Quality Control? The Japanese Way." Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
48. Jayaram, J. and Ahire, S. (1998). "Impact of Operations Management Practices on Quality and Time-based Performance." *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.15, n.2, pp.192-204.
49. Jeng, Y.C. (1998). "Performance Evaluation of ISO 9000 Registered Companies in Taiwan." *The TQM Magazine*, v.10, n.2, pp. 132-138.
50. Juran, J. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Free Press, New York, NY.
51. KalDer. (1997). *Özdeğerlendirme El Kitabı*. KalDer Yayınları, İstanbul.
52. KalDer. (2000). *Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 2000*. KalDer Yayınları, İstanbul.
53. Kanji, G.K. and Asher, M. (1993). "Total Quality Management Process – A Systematic Approach." *Advances in TQM Series*, Carfax Publishing Co., Abington.
54. Koçer, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
55. Lascalle, D.M. and Dale B.G. (1990). "The Key Issues of Quality Improvement Process." *International Journal of Product Research*, v.28, n.1, pp.131-143.
56. MacDonald, J. (1998). "The Quality Revolution – In Retrospect." *The TQM Magazine*, v.10, n.5, pp.321-333.
57. Martinez-Lorente, A.R. (1998). "Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term." *The TQM Magazine*, v.10, n.5, pp.368-380.
58. McLagan, P. And Nel, C. (1996); Participation's Wellspring is Information. *Journal of Quality and Participation*, March 96, pp.28-30.

59. McNerney, D. (1996); The Link to Customer Satisfaction. *HR Focus*, v.73, n.9, pp.1-5.
60. Neely, A. (1999); *The Performance Measurement Revolution: Why now and what next?* University of Cambridge, Cambridge, UK.
61. Neergard, P. (1999); Quality Management: A Survey on Accomplished Results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.16, n.3, 145-155.
62. NIST (1997); *1997 Criteria for Performance Excellence - Malcolm Baldrige National Quality Award*, American Society for Quality Control.
63. NQI (1997); *1997 Entry Guide for the Canada Awards for Excellence*, National Quality Institute, Canada.
64. Oakland, J.S. (1993); *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
65. Pekdemir, I.M. (1992). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
66. Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D., and Mitchell, E. (2000). "The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance." *The TQM Magazine*, v.12, n.2, pp.97-108.
67. Price, M.J. and Chen, E.E. (1993). "Total Quality Management in a Small High-Technology Company." *California Management Review*, v.35, n.3, pp 96-117, Spring 1993.
68. Pulat, B.M. (1994). "Total Quality Management: A Framework for Application in Manufacturing." *The TQM Magazine*, v.6, n.4, pp.44-49.
69. Schaffer, R. and Thompson, H. (1992). "Successful Change Programs Begin with Results." *Harvard Business Review*, v.70, n.1, pp.80-89.
70. Şimşek, M. (1996). *Kalite Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Yayınları, No:11, İstanbul.
71. Sinclair, D. and Zairi, M. (1995). "Performance Measurement as an obstacle to TQM." *The TQM Magazine*, v.7,n.2, pp.42-45.
72. SIQ (1996). *The Swedish Quality Award 1996 Guidelines*. Swedish Institute for Quality.

73. SPSB (1996). *The Singapore Quality Award 1996*. Singapore Productivity and Standards Board.
74. Sterman, J.D., Repenning, N.P., and Kofman, F. (1997). "Unanticipated Side Effects of Successful Quality Programs: Exploring a Paradox of Organizational Improvement." *Management Science*, v.43, n.4, pp.503-521.
75. Tekin, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Yayınları, Konya.
76. Terziovski, M. and Samson, D. (2000). "The Effect of Company Size on the Relationship between TQM Strategy and Organizational Performance." *The TQM Magazine*, v.12, n.2. pp.84_91.
77. von Schwabkwyk, J.C. (1998). "Total Quality Management and the Performance Measurement Barrier." *The TQM Magazine*, v.10, n2, pp.124-131.
78. Wisner, J.D. and Eakins, S.G. (1994). "A Performance Assesment of the US Baldrige Award Winners." *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.11, n.2, pp.8-25.
79. Witcher, B.J. (1990). "Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept." *The Quarterly Review of Marketing*, Winter '90, pp. 32-41.
80. Wu, H.Y. and Wiebe, H.A. (1996). "Self assesment of Total Quality Management Programs." www.umn.com.
81. Xie,M., Tan, K.C., Puay, S.H. and Goh, T.N. (1998). "A Comparative Study of Nine National Quality Awards." *The TQM Magazine*, v.10, n.1, pp.30-39.
82. Zairi, M. (1994). *Measuring performance for Business Results*. Chapman & Hall, London.
83. Zairi, M. and Thiagarajan, T. (1997a). "A Review of Total Quality Management in Practice: Understanding the Fundamentals through Examples of Best Practice Applications, Part I." *The TQM Magazine*, v.9, n.4, pp 270-286.
84. Zairi, M. and Thiagarajan, T. (1997b). "A Review of Total Quality Management in Practice: Understanding the Fundamentals through Examples of Best Practice Applications, Part II." *The TQM Magazine*, v.9, n.5, pp 344-356.

85. Zairi, M. and Thiagarajan, T. (1997c). "A Review of Total Quality Management in Practice: Understanding the Fundamentals through Examples of Best Practice Applications, Part III." *The TQM Magazine*, v.9, n.6, pp 414-417.
86. Zaremba, D. And Crew, T. (1995). "Increasing Involvement in Self-Assessment: The Royal Mail Approach." *The TQM Magazine*, v.7, n.2, pp.96-102.
87. Zink, K.J. (1998). "Practice and Implementation of Self Assessment." *International Journal of Quality Science*, v.3, n.2, pp.75-96.



Ek 1. Toplam Kalite Yönetimi Anketi

Sayın Yönetici;

Kalite kavramı, yıllardır “kontrol” kavramı ile birlikte kullanılmış ve hep kalite, kontrol olarak algılanmıştır. Buna bağlı olarak da ürünün kalitesinden sadece kontrol departmanı sorumlu tutulmuştur. Bu anlayış, hep bozuk ürünü ayıklamak ya da –mümkünse- yeniden gözden geçirmeyi öngörmüştür.

Oysa bugün sizin de bildiğiniz gibi kalite kavramında büyük değişiklikler olmuştur. Kaliteden sadece belirli kişiler değil, topyekün çalışanlar sorumlu olmuştur. Hiyerarşik kademenin her basamağındaki kişi kaliteden sorumludur. Bu anlayışa Toplam Kalite Yönetimi (TKY) denmektedir. TKY klasik anlamdaki kalite kontrolün aksine, ürün bozulmadan tedbir alınıyor ve sıfır hata hedefleniyor.

Bugün birçok işletmede başarı ile uygulanan TKY için envanter ve performans değerlendirmesi fevkalade önemlidir. Eğer performans değerlendirmesi yapılmıyorsa o işletmede TKY’nin ne kadar başarılı olduğu tespit edilemez.

Uzun süredir yaptığımız literatür ve alan çalışması sonucunda **Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulayan şirketlerde ciddi anlamda performans değerlendirmesi probleminin yaşandığını gördük.**

Elinizdeki anket formunu doldurmanız, hem şu anda hem de bundan sonra Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan şirketler için fevkalade önem arz etmektedir. TKY uygulayan işletmelerde çalışmalar teker teker taranarak, sistemin belirli periyotlardaki verimliliği ne derece etkilediği, ve gelecekte ne derece etkileyeceği konuları incelenecektir.

Dünyada olduğu gibi ülkemiz için de çok yeni olan bu kavramın uygulanmasında uygulayıcıların en büyük sıkıntısının sistemin performansının ölçülmesindeki güçlüklerdir. Yine bu çalışmada sizin verdiğiniz bilgiler ışığında bir “Performans Ölçme Modeli” geliştirilecek olması, TKY uygulayan şirketlere ve ülkemize büyük yararlar sağlayacaktır.

Formu doldurmak için harcadığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof.Dr. Muhittin ŞİMŞEK

Öğr.Gör. Mustafa NURSOY

I.BÖLÜM Firma hakkında genel bilgiler

1. Firma Adı (boş bırakabilirsiniz) :

.....

2. Faaliyet türü (uygun seçeneği işaretleyiniz)

- | | | |
|---------------|------------|------------------|
| a) Makine | d) Plastik | g) Hizmet |
| b) Elektrik | e) Kimya | h) Diğer (.....) |
| c) Elektronik | f) Gıda | |

3. Coğrafi bölge (uygun seçeneği işaretleyiniz)

- | | |
|------------|----------------------|
| a) Marmara | d) İç Anadolu |
| b) Ege | e) Karadeniz |
| c) Akdeniz | f) Doğu ve Güneydoğu |

4. Toplam sermaye (uygun seçeneği işaretleyiniz)

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| a) 100 Milyar TL den az | c) 500 Milyar – 1 Trilyon TL |
| b) 100 – 500 Milyar TL | d) 1 Trilyondan fazla |

5. Çalışan sayısı (uygun seçeneği işaretleyiniz)

- | | | | |
|---------------|--------------|--------------|-----------------|
| a) 100 den az | b) 100 – 199 | c) 200 – 499 | d) 500 ve fazla |
|---------------|--------------|--------------|-----------------|

6. TKY sistemini kaç yıldır uyguluyorsunuz?

- | | | | |
|----------------|--------------|--------------|-------------------|
| a) 1 yıldan az | b) 1 – 2 yıl | c) 2 – 3 yıl | d) 3 yıldan fazla |
|----------------|--------------|--------------|-------------------|

II. BÖLÜM

Bu bölüm firmanın TKY uygulamalarına başladıktan sonraki performansı ile ilgilidir.

Sonuçlar 5'ten 1'e doğru azalmaktadır. İşin performansına göre, işaretlenen büyük rakam daha iyi, küçük rakam ise daha kötüyü göstermektedir. Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz ve bütün soruları cevaplayınız.			Kesinlikle Evet	Evet	Ne Evet Ne Hayır	Hayır	Kesinlikle Hayır
Liderlik	1	Firmamızın üst yönetimi güçlü bir rehberlik ve yönlendirme görevi üstlenmiş durumdadır.	5	4	3	2	1
	2	Üst yöneticiler firmanın kalite hedeflerini belirler ve kalite politikasının uygulanmasını yönetirler.	5	4	3	2	1
	3	Her düzeydeki yöneticiler kalite mükemmelliği hedefini sağlamak için çalışırlar.	5	4	3	2	1
	4	Yönetim, kaliteyi geliştirmek için uygun kaynaklar sağlar.	5	4	3	2	1
	5	Üst yöneticiler ülkemizin toplum ve yaşama şartlarını göz önünde bulundururlar.	5	4	3	2	1
	6	Liderlik için performans değerlendirme sistemi etkin bir şekilde kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
Politika ve Strateji	1	Kısa vadeli (1 –2 yıl) etkin bir kalite planı uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
	2	Müşteri talepleri doğrultusunda uzun vadeli (3 – 5 yıl) bir kalite politikası uygulanmaktadır.	5	4	3	2	1
	3	Planlama döneminde herkes firmanın hedeflerine ulaşmak amacıyla neleri nasıl değiştireceğimiz konusunda düşünür.	5	4	3	2	1
	4	Firmamızda kalite planı ve uygulaması sık sık değerlendirilir ve geliştirilir.	5	4	3	2	1
Çalışanların Yönetimi	1	Firmamız, çalışanları için etkin beceri eğitimi programları sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
	2	Eğitim programları çalışanların bütün düzeylerine açıktır.	5	4	3	2	1
	3	Firma yönetimi; çalışanları kalite geliştirme konusundaki görüşlerini açıklamaya teşvik eder.	5	4	3	2	1
	4	Her çalışan, kalite geliştirme politikasını tam olarak anlamıştır.	5	4	3	2	1
Kaynaklar	1	Kalite geliştirme için uygun veriler toplanmakta ve analiz edilmektedir.	5	4	3	2	1
	2	Doğru ve güncel bilgisayar destekli veri sistemi; iç operasyonlar, örgütsel verimlilik ve finansal durum hakkında uygun bilgi sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
	3	Doğru ve güncel bilgisayar destekli veri sistemi; müşteri ve tedarikçiler için uygun bilgi sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
	4	Firmanın toplam kalite düzeyini geliştirmek için mukayese (benchmarking) işlemi düzenli olarak yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
Süreç Kalitesinin Yönetimi	1	Üretim süreci niteliklidir ve her düzeye yönetimde yetki verilmiştir.	5	4	3	2	1
	2	Tüm süreç performans değerlendirme kriterleri yerli yerine oturmuştur.	5	4	3	2	1
	3	Düşük performanslı süreç için etkin bir geliştirme yaklaşımı organize edilmiştir.	5	4	3	2	1
	4	Uygulanan her projenin deneyimi biriktirilmekte ve aynı hatayı tekrarlamamak için diğer birimlere transfer edilmektedir.	5	4	3	2	1
	5	Kalite ihtiyaçları, tedarikçilere ve iş ortaklarına uygun şekilde transfer edilmektedir.	5	4	3	2	1
	6	Tedarikçiler ve iş ortakları etkin bir şekilde yönlendirilmekte ve kalite durumu düzenli olarak onlara bildirilmektedir.	5	4	3	2	1
	7	Süreç iyileştirme programı etkin olarak değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1

Sonuçlar 5'ten 1'e doğru azalmaktadır. İşin performansına göre, işaretlenen büyük rakam daha iyi, küçük rakam ise daha kötü göstermektedir. Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz ve bütün soruları cevaplayınız.			Kesinlikle Evet	Evet	Ne Evet Ne Hayır	Hayır	Kesinlikle Hayır
Müşteri Odaklı Olma ve Müşteri Memnuniyeti	1	Müşteri ihtiyaçları standart bir prosedür ile yönetilmekte ve üretim bölümüne tam olarak ulaştırılmaktadır.	5	4	3	2	1
	2	Müşteri memnuniyetinin belirlenmesi için iyi organize edilmiş bir plan yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
	3	Uygun bir plan içerisinde müşterilerle görüşülmekte ve fikirleri alınmaktadır.	5	4	3	2	1
	4	Kalite bilgileri, saklanmaksızın müşterilerle paylaşılmaktadır.	5	4	3	2	1
	5	Müşteri soruları mümkün olduğu kadar ayrıntılı bir şekilde cevaplandırılmaktadır.	5	4	3	2	1
	6	Müşteri ile doğrudan temas halinde olan servis çalışanları; iletişim ve şikayetleri alma gibi konularda özel olarak eğitilmektedir.	5	4	3	2	1
	7	Ürün ve hizmetin müşteriye zamanında ulaştırılmasında gelişme sağlanmıştır.	5	4	3	2	1
	8	Müşteri şikayetleri gün geçtikçe azalmaktadır.	5	4	3	2	1
Çalışanların Memnuniyeti	1	Firmadan kendi isteğiyle ayrılanların sayısında azalma olmaktadır.	5	4	3	2	1
	2	Kalite ekipleriyle işbirliği yapan personel sayısı artmaktadır.	5	4	3	2	1
	3	Kalite geliştirme konusunda çalışanların getirdiği öneri sayısı sürekli artmaktadır.	5	4	3	2	1
	4	Çalışanlar memnuniyetini sözlü olarak ifade etmektedir.	5	4	3	2	1
Topluma Etki	1	Ürün/hizmet ürettiğimiz tesis çevresinden kirlilik ve rahatsızlık konusunda herhangi bir şikayet olmamaktadır.	5	4	3	2	1
	2	Ürün/hizmetlerde müşteri tarafından bulunan kusurlu sayısında azalma olmaktadır.	5	4	3	2	1
	3	Ürün/hizmetler müşteriye tam zamanında ulaştırılmaktadır.	5	4	3	2	1
İş Sonuçları	1	Yaptığımız yatırıma karşılık elde ettiğimiz kârı gözönüne alırsak, başarılı olduğumuza inanıyoruz.	5	4	3	2	1
	2	Çalışan kişi başına düşen üretim ve satış miktarları sürekli artmaktadır.	5	4	3	2	1
	3	Sermaye geri dönüşümü artmaktadır.	5	4	3	2	1
	4	Firmamızın genel Pazar payı artmaktadır.	5	4	3	2	1
	5	Ürün/hizmetlerdeki kusurlu veya bozuk sayısında azalma olmaktadır.	5	4	3	2	1
	6	Ürünün dayanma süresi artmaktadır.	5	4	3	2	1
	7	Kalite maliyeti azalmaktadır.	5	4	3	2	1

Sizce uyguladığınız TKY programı başarılı mı?	Evet	Hayır
---	------	-------

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : **Mustafa NURSOY**

Doğum Yeri : Antakya

Doğum Tarihi: 15.01.1965

Medeni Hali : Evli, 3 çocuklu (2 kız, 1 erkek)

Adres : Kabiller Mah. Kaya Sk. Gürcan Ap. No: 5/2 14900 Gerede/BOLU

Telefon (ev) : 0374 311 64 96

Telefon (iş) : 0374 311 32 28

Telefon (cep) : 0532 205 24 96

Eğitim

1997 – 2001 : Doktora Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Makine Eğitimi Anabilim Dalı

Mart – Aralık 1990 : Huddersfield Polytechnic (İngiltere) Teknoloji Eğitimi,
CAD/CAM ve CNC konularında

1989 – 1993 : Doktora (özel nedenlerden dolayı yarıda kesildi)

1987 – 1989 : Yüksek Lisans, Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

1980 – 1984 : Lisans, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Makine
Eğitimi Bölümü

1977 – 1980 : Antakya Endüstri Meslek Lisesi, Tesviye Bölümü

İş Hayatı

1994 – ... : Öğretim Görevlisi, Gerede Meslek Yüksekokulu

1993 – 1994 : Araştırma Görevlisi, Düzce Teknik Eğitim Fakültesi (Bu dönem
içerisinde Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bilgi İşlem
Merkezi'nde uzman olarak çalıştı)

1986 – 1993 : Araştırma Görevlisi, Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi
Makine Öğretmenliği Bölümü

1984 – 1986 : Öğretmen, Elazığ Gazi Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi
Makine Bölümü

Yabancı Dil

İngilizce (iyi derecede, KPDS puanı 94, TOEFL 573)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ