MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İSKAR

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTATİSTİK ve KANTİTATİF
ARAŞTIRMALAR MERKEZİ
Yayın No:5

ARAŞTIRMA RAPORU

İSTANBUL'DAKİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI

Doç. Dr. Mina ÖZEVREN

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

İSTANBUL 1998

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu raporun amacı, kasım 1997 ve nisan 1998 tarihleri arasında İstanbul'daki 32 büyük sanayi işletmesinde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) nin hangi unsurları ile uygulandığını saptamak ve sonuçlarını okuyucuya sunmaktır. Araştırma bir anket formuna bağlı olarak TKY uygulayan işletmelerin, TKY den sorumlu en üst yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerle yürütülmüştür.

Araştırmaya başlamadan önce TKY konusunda bir yazın taraması yapılmış, ve bu taramanın bir özeti de raporun başlangıç bölümünde incelemeye sunulmuştur.

Rapor konunun ülkemiz için önemini açıklayan bu giriş bölümünden sonra, araştırmanın tanımını, konuyla ilgili önceki araştırmaları, örnek seçiminde ne gibi kriterlerin temel alıdığını, örnekteki işletmelerin temel özelliklerini, araştırmanın bulgularını, ilgililerin incelemesine sunmaktadır. Sonuç bölümünde araştırmanın sonuçları konunun uzmanları dışındaki okuyucunun da kısa sürede bilgilenmesini sağlamak için bir özet

şeklinde verilmiştir. Ayrıca gelecek çalışmalara yol göstermek amacıyla bir öneriler listesi de sunulmuştur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i

İÇİNDEKİLER iii

1- GİRİŞ 1

2- ARAŞTIRMANIN AMACI VE TANITILMASI 4

3- KONUYLA İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR 6

4- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 8

Örnek Seçimi 12

5- İŞLETMELER HAKKINDA GENEL BİLGİLER 14

6- ARAŞTIRMA BULGULARI 19

6.1- Girdiler 20

6.1.1- Liderlik 21

6.1.2- Politika ve Strateji 34

6.1.3- Çalışanların Yönetimi 39

6.1.4- Kaynak Yönetimi 44

6.1.5- Süreçler 51

6.2- Çıktılar 57

6.2.1- Müşteri Tatmini 57
6.2.2- Çalışanların Tatmini 59
6.2.3- Toplum Üzerindeki Etki 61
6.2.4- İş Sonuçları 63
7- SONUÇ 67
8- ÖNERİLER 75
YARALANILAN KAYNAKLAR 80
EKLER 84

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1. GİRİŞ

Çağımızda teknolojik gelişmelerin ivmesi büyük bir hızla artmakta işletmeler bu değişime cevap verebilmekte veya yönlendirebilmekte zorlanmaktadırlar. Teknolojik gelişmelerin iletişim ve ulaşım alanlarında meydana getirdiği gelişmeler, dünyayı küçültmekte, adeta tüm ülkeleri birçok yönden bütünleştirmektedir. Küreselleşme dediğimiz bu olgu, işletmeleri de derinden etkilemekte ve bu değişime ayak uydurması için zorlamaktadır.

Bugüne kadar gümrük duvarları ile korunmuş, ülke sınırları içersinde güvenle faaliyetlerini sürdüren işletmeler, küreselleşme ile birlikte sıkı bir rekabetle karşı karşıya kalmışlar ve bu rekabete karşı koyabilmek için tam zamanında üretim (just in time), hedeflerle yönetim (policy deployment), istatistiksel süreç kontrolu (Statistical Process Control), kıyaslama (benchmarking) gibi birçok yeni kavram ve teknikler uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni kavram ve tekniklerin bir çoğunu TKY başlığı altında toplayabiliriz(1). TKY günümüzde rekabetçi serbest piyasa düzeninin getirdiği çağdaş bir yönetim sistemidir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yazın hayatında "Toplam Kalite Yönetimi" ve "toplam kalite kontrol" aynı anlamda kullanılmaktadır(2).

TKY temelde, "müşteri tatmini" amacına yönelik bir yönetim sistemidir. Bu sistem müşterinin tam tatmini, müşterilerin beklediği ve arzu ettiği kalitede ürünü, arzu ettiği fiyatla, arzu ettiği zamanda alabilmesini sağlama amacına yöneltilmiştir. Bu amaçla çalışırken işletmeler, daha fazla satış ve pazar payı ile rekabet gücünü arttırmış olacaklardır.

TKY, ürün kalitesiyle birlikte, yönetimin kalitesi ve kalitenin yönetimi ile ilgilidir. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavaram olmaktan çıkmış stratejik bir yönetim kavramı haline gelmiştir(3).

Genel olarak TKY ni şu şekilde tanımlayabiliriz:

Kalite, ölçülebilen yönetim değerleri demektir. Yönetim değerleri ise, sadece insanların yönetimi değil; bütün faaliyetler için TKY teknik ve prensiplerinin uygulanması sonucunda ortaya çıkar. Toplam sözcüğü bu bağlamda organizasyondaki herkesi, her işlevi ve her türlü faaliyeti kapsar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tanımdanda anlaşılacağı gibi, TKY iş mükemmeliğini her bir birimde sağlayarak, işletmenin tümünün başarılı olmasını hedeflemektedir.

TKY bir devrim sonucu olarak ortaya çıkmamıştır. Bu yönetim tekniği, 1920'lerden beri geliştirilen ve üstüste eklenen türlü yönetim tekniklerinin hepsini birden kapsayan bir evrim sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1960a kadar kalitede öncü olan Amerika'da bu türlü teknikler ayrı ayrı kullanılmaktaydı. Ancak teknolojinin getirdiği yeni dünya düzeninde sadece belli teknikleri ayrı ayrı kullanarak en iyiyi ve en güzeli yapmak mümkün olamamıştı. Kaliteli bir ürün elde edebilmek için şartların gerektirdiği sistemi kurabilmek gereği ortaya çıkmıştır. İşte TKY yukarıda sözü geçen eski ve yeni tekniklerin bir araya getirilmesinin bir sonucudur. TKY, bu birleşik sistemin nasıl kurulacağını gösteren bir rehberdir. Bu bağlamda artık ürünün kalitesi ile birlikte yönetimin kalitesi de bir rekabet stratejisi olarak uygulanmaktadır. Böylece TKY sadece ürün kalitesiyle ilgili bir sistem değil, bir işletmenin tüm yönetim sistemini iyileştirmeyi amaçlayan bir yönetim biçimi olarak anlaşılmalıdır.

Her zaman olduğu gibi bu yeni yönetim şeklide ilk olarak Amerikalılar tarafından ortaya atıldıysa da(4), en iyi kullanım örneklerini Japon sanayi vermiş, özellikle 1980 sonrası tüm dünyada uygulanan yeni bir yönetim şekli olmuştur. Bugün dünyaya egemen olan Japon sanayi işletmelerinin başarısı, TKY uygulamalarına bağlanmaktadır. TKY, her müesseseye rahatlıkla uygulanabilecek ve 2000li yılarda işetmeleri başarıya götürebilecek bir yönetim modelidir.

Bu araştırma Türkiye'deki TKY uygulamalarının durumu ve gelişme yönlerinin saptanması amacını gütmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE TANITILMASI

1983 den sonra ilk defa kalite kontrol çemberleri ile ülkemizde uygulanmaya başlanan TKY, 1992 yılından itibaren özellikle büyük işletmeler tarafından büyük bir hevesle uygulanmaya başlanmıştır(5).

Yukarıda da belirtildiği gibi, bu araştırmanın amacı; küreselleşmenin getirdiği sıkı rekabete karşı bütün dünyada uygulanan TKY nin Türkiye'deki işletmeler tarafından nasıl

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

tanımlandığı, hangi özeliklerinin önem kazandığı, ne derece başarıyla uygulandığı ve büyük işletmelerin kalite yolculuğunda nerede olduğunu tesbit etmektir. Bu amaca ulaşmak için, Türkiye'de TKY nin hangi tekniklerle uygulandığı, TKY uygulayan işletmelerin ne gibi zorluklarla karşılaştığı, belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma sonuçlarının sunulmasından sonra, gelecek zaman içinde bu tekniği uygulayacak ve uygulamakta olanlara yardımcı olması düşünülen bazı önerilerede yer verilecektir. Bununla birlikte bu araştırma işletmelerimiz için yön verici olmaktan çok "tanımlayıcı bir araştırma " dır.

Bu araştırma Türkiye'nin en büyük 200 işletmesi içinden seçilen 32 işletmede uygulanmıştır. Bu işletmeler TKY uygulayan işletmelerdir. Büyüklük ölçüsü, İstanbul Sanayi Odasının en büyük işletmeler sıralamasında kullanılmış olan satış hasılatı ölçüsüdür. Aşağıda, araştırmanın yöntemi ile ilgili ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

3. KONUYLA İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Araştırmanın uygulamasından önce yapılan yazın taramasında, ülkemizde, belirtilen amaç ve içerikte bir araştırmaya rastlanmamıştır.

1995 yılında kalite kongresinde sunulan bir tebliğde, Türk endüstrisinden TKY, ISO 9000 ve kalite çemberleri konusunda bilgi toplanmak istenmiş. Büyüklük ve sektör ayırımı yapılmaksızın 100den fazla işletmeye anket formu gönderilmiştir. 100 anket formuna 44 cevap gelmiş, buna göre sadece 13 işletmede TKY uygulardığı ortaya çıkmıştır. 1995 yılında benimde yaptığım bir çalışmada, sanayi odasının 500 büyük işletmesini örnek alınmış, ancak TKY uygulayan işletme sayısı sektörü temsil edemeyecek kadar az olduğu için bu çalışma yayınlanamamıştır(6).

1995-1996 yılları arasında yapılan yayınlar daha çok TKY tekniklerinden birinin çeşitli işletmelerde niçin ve nasıl uygulandığı ve uygulama esnasında karşılaşılan zorluklarla ilgilidir(7). Bu yayınlarda uygulama örnekleri verilmekte, ancak

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ana kitleden temsil edici, çok sayıda işletmedeki uygulamaları kapsamamaktadır.

1997 yılında yapılan çalışmalarda ise, kalite tekniklerinin yanı sıra sanayi sektörü hariç hizmet ve kamu sektöründe TKY uygulamaları ile KOBİ lerde TKY uygulamaları konusunda araştırmalar yapıldığı görülmektedir. 1997 yılının en ağırlıklı konusu ise çeşitli uluslararası standartlarla, TKY uygulamalarını birleştirme çabalarıdır (8).

Bunların dışında, Kavrakoğlu'nun yaptığı ISO 9000 standardı uygulamalarının,Belçika, İsrail ve Türkiye karşılaştırılması önemli bir çalışma olarak burada zikredilmelidir. Ancak bu çalışma bizim araştırmamızın bir kısmını kapsamaktadır(9).

İşletmelerin TKY açısından değerlendirilmesi konusunda en ciddi çalışmayı KalDer bünyesinde bulunan Kalite Ödül Komitesi (KÖYK) yapmaktadır. Bu komitenin çalışması da ödüle başvuran işletmelerle sınırlı kalmaktadır. Ayrıca bu komitenin değerlendirmesi, gizli kalması gereken bilgileri de içerdiği gerekçesi ile açıklanmamaktadır. Sadece Avrupa Kalite

Vakfı (EFQM) ödül alan işletmelerin başvuru kitapçığını satmaktadır. Bu da zaten Türkiye için 3 işletmedir.

Bunların dışında bazı şirket yetkililerinin bireysel açıklamaları TKY nin işletme sonuçları üzerindeki olumlu etkilerini bize vermektedir. Olumsuz etkilerinden ise hiç söz edilmemektedir.

Oysa biz Türkiye'de TKY uygulayan işletmelerin olumlu veya olumsuz etkileriyle bir profilini çıkarmayı amaçlamış bulunmaktayız. Böyle bir bilimsel çalışmanın konuyla ilgili tüm yönetici ve akademisyenlere yapacakları çalışmalarda temel oluşturacağı görüşündeyiz. Sosyal bilimlerde yöntem olarak uygulamadan , teoriye gidilebilir. Bu araştırma içinde böyle bir yöntem uygun görülmüştür.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Böyle bir araştırma yapabilmek için, işletmelerin hangi kriterlere göre değerlendirilmesi gerektiğine karar verilmeliydi. TKY tek bir teknik veya uygulama olmadığı , belli bir amacın (müşteri tatmini) gerçekleştirilmesine yönelik bir faaliyetler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bütünü olduğu için, önce TKY nin temel faaliyetleri ve olmazsa olmaz şartları hipotezler halinde sıralanmıştır. Araştırma başlarken 60dan fazla olası hipotez incelenmiş, ve bunlardan 27 hipotez, bu araştırma için seçilmiştir (EK 1).

Hipotezler belirlendikten sonra, bunların anlaşılabilir sorular haline getirilmesi gerekir. Bu soruların hazırlanmasında Türk işletmelerinin çok iyi bildiği bir model olan Tüsiad - KalDer Toplam Kalite Modeli temel alınmıştır(10). Tüsiad - KalDer kalite modeli Dünyada iyi nilinen 3 Toplam Kalite Modelinden biri olan Avurpa Kalite Vakfı (EFQM) modelinin aynıdır. Diğer ikisi ABD'de verilen Malcolm Baldridge ödülü (11) ile, Japonya'da verilen Deming ödülleridir (12). Her 3 modelinde temel kriterleri birbirlerine çok benzeşmektedir. Ancak EFQM veya TÜSİAD KalDer Toplam Kalite Ödül Modeli Türk işletmeleri tarafından iyi bilinen bir model olduğu ve 1995 yılında bu kriterlere göre bir başka çalışmamın olması bu modelin seçilme nedenidir.

Tüsiad - KalDer Toplam Kalite Ödül Modelinin özünde çalışanların yeteneklerinin ve kaynakların çeşitli süreçler aracılığıyla sonuçlara dönüştürülebileceği görüşü vardır.

Sonuçlar iç ve dış müşteri mutluluğu ile toplumun mutluluğu ve ondan sonra parasal ve işlemsel başarılardır. Bu modelde liderin görevi çok önemlidir. Lider, iyi bir politika ve strateji belirleyerek, çalışanları, kaynakları ve süreçleri iyi bir şekilde yönetebilirse hem işletmeyi mükemmelliğe götürebilir hemde paydaşlarını mutlu edebilir.

Aşağıda Tüsiad - KalDer Toplam Kalite Modeli verilmektedir:



Şekil 1. Tüsiad - KalDer Toplam Kalite Modeli

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarda görüldüğü gibi model 9 kriter ve 33 alt kriterden oluşmaktadır. Girdiler bölümü 5, çıktılar bölümü ise 4 kriterdir, herbir kriter için ağırlık puanları belirlenmiştir.

Bizim anket sorularımızda bu 9 kriteri açıklayıcı sorulardan oluşmaktadır(EK 2). Ancak kullandığımız değerlendirme yöntemi modelden farklıdır. Çünkü model bir işletmeyi derinlemesine analiz etmekte ve başarılıysa ödül vermektedir. Oysa bizim amacımız İstanbul'daki büyük işletmelerin 1997 kasımı ile 1998 nisan ayı arasındaki resmini ortaya koymaktır.

Bu anket formuyla işletmelere bizzat gidilerek işletmelerin en üst düzey kalite yöneticileri ile görüşülmüştür. Bunlar unvanları ne olursa olsun kalite yönetiminde söz ve karar verme yetkisi olan kişilerdir. Örneğin şef statüsünde fakat kaliteden sorumlu genel müdür yardımcısı gibi.

Görüldüğü gibi araştırmanın "yapılandırılmış mülakat" yöntemiyle yapıldığı söylenebilir. Ancak açık uçlu bazı sorularla ve karşılıklı sohbet havasında yapılan görüşmelerle alınan bilgiler de araştırmayı zenginleştireceği düşüncesiyle yorum kısmında verilecektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu çalışmaların Türkiye'de daha yeni olması dolayısıyla İstanbul'daki tüm işletmeler değil, TKY uygulamaları olan büyük işletmeler örnek alınmıştır. Daha somut olarak anakütle İstanbul Sanayi Odası Dergisinin 1997 özel sayısında yayınladığı 200 büyük işletme olarak belirlenmiştir.Bu sıralamada işletmelerin 1996 yılı satış rakamları temel alınmıştır. (13).

Bu 200 işletme içinden örnek olarak özel sektöre ait ve iş merkezi İstanbul'da olan işletmeler seçilmiştir. Çünkü İstanbul ve Marmara Bölgesi bir sanayi ve ticaret merkezidir. Çok uluslu ve uluslararası şirketlerin çuğunun genel merkezleri İstanbul'dadır. Ancak bu işletmelerin bazılarında TKY ya hiç uygulanmamış veya kimilerinde ise kayda değer bir gelişme sağlanmadığı için görüşme yapılamamıştır. 500 büyük işletme içinde merkezi İstanbul'da bulunan 233 işletme, ilk 200 e giren işletmeler içinde ise, 94 işletme yer almaktadır. Sanayi odasının ayırımına göre, orman ürünleri ve mobilya sanayi ile diğer imalat sanayi kategorilerinde merkezi İstanbul'da olan hiç işletme

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yoktur. Madencilik sektörüde kapsam dışı bırakılmıştır. Böylece işletme sayısı 83 olmuştur.(N=83).

N=83 olunca 32 işletme örnekleme için çok yeterli bir sayıdır. Ancak veriler arasında ilişki aranacağı için örnek sayısı çoğaltılmak istenmiştir. Örnek sayısının çok olması güvenirliliği arttırır, fakat o zaman da zaman sınırı karşımıza çıkmaktadır. Böyle tanımlayıcı bir araştırma belli bir dönemi göstereceği için olanaklı en kısa zamanda bitirilmesi gerekir. Buna ek olarak TKY uygulamaları işletmelerde o kadar büyük bir hızla gelişmektedir ki, son işletmelere gelindiğinde ilk gidilen işletmeler yeni teknikler uygulamaya başladıklarını söylemişlerdir. Bu sebepten son olarak onlar yeniden ziyaret edilmiş veya telefonla yeni uygulamaları olup olmadığı sorulmuştur. Bu açıdan çalışma 32 işletme ile sınırlandırılmıştır. 32 şirket ziyareti 6 ayda gerçekleştirebilmiş ve dolayısıyla verilerin doğruluğuyla zamanlılığı arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Görüşme yapılan işletme sayısı 32 dir. Bu işletmeler gıda, tekstil, seramik, otomativ, kimya ve elektronik sanayilerinde faaliyette bulunmaktadırlar. Kimya sanayiinde ilaç şirketleri TKY uygulamadıkları gerekçesiyle bu araştırmaya katılmamışlardır. Katılan işletmelerin isimleri EK 3 de verilmiştir.

	İşletme Sayısı
1-Gıda, İçki ve Tütün San.	2
2-Dokuma,Giyim eşyası	7
3-Kağıt ve Kağıt Ürünleri Basım Sanayi	3
4-Kimya, Petrol Ürünleri Las. ve Plastik San.	4
5-Taş ve Toprağa Dayalı San.	3
6-Metal eşya; makina ve İmalat San.	4
7-Otomativ San.	2
8-Hizmet Sektörü (Pazarlama işletmeleri)	2
9- Elektrik ve Elektronik	5
TOPLAM	32

Tablo1. İşletmelerin sektörel dağılımı

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Araştırma kapsamındaki işletmeler sadece satış rakamları değil, çalışan sayısı açısından da Türkiye'nin çok büyük işletmeleridir. 32 işletmede çalışan sayısı 30 000den fazladır. Bunların yaklaşık %80i TKY kavram va teknikleri ile ilgili eğitim almışlardır.

Çalışan Sayısı	- 500denaz	500-1000	1000den fazla
İşletme sayısı	10	7	15

Tablo 2. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayılarının dağılımı

Yaş itibariyle işletmeler arasında bir ayırım yapılmamıştır. Çünkü TKY bir rekabet stratejisi olarak yeni veya eski her türlü işletmede uygulanması gereken bir modeldir. Değişen şartlara göre her işletme kendini yenilemelidir. Kalite kültürü alan kişiler bunu daha kolaylıkla yapabilmektedirler. Bu yüzden örnekte 60 yıllık işletmeler olduğu gibi 1990 lı yıllarda kurulmuş işletmeler de vardır. Bunların içinde İngilizlerin eski şirketi British Petrolum (BP) nin özel bir durumu vardır. Görüştüğümüz dönemde ABD nin eski firmalarından Mobil ile BP birleşmişti. Bu yüzden kuruluş tarihi 1997 olarak alınmıştır. Ancak her iki işletmede daha evvel ayrı ayrı TKY uygulamakta bulunduğundan ve BP nin kalite koordinatörü, birleşen şirketin de kalite

koordinatörü olduğu için bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması uygun görülmüş ve örneğe dahil edilmişlerdir.

İşletmelerin kuruluş tarihleri 1939 ile 1997 yılları arasındadır. Mod=1952dir.

Kuruluş Yılı	İşletmeSayısı
1950den evvel	5
1950-1980	23
1980 sonrası	4
TOPLAM	32

Tablo 3. İşletmelerin kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

İşletmelerin %82si TKY uygulamalarına 1990 sonrasında, %18i ise 1980 sonrasında başlamışlardır. Batıda işletmeler istatistiksel süreç kontrolu uygulamalarıyla TKY ne başlarken(14), Türkiye'de uygulamalar 1980 önesi kalite kontrol çemberleri , 1992 sonrası ise ISO 9000 belgesi alma çalışmaları ile başlamışlardır(15).

	İşletme Sayısı
1990 öncesi TKYne başlayan işletmeler	5
1990 sonrası TKYne başlayan işletmeler	26
TOPLAM	32

Tablo 4. İşletmelerin TKY ne Başlama Yılları
en az = 1980 en çok = 1997 en sık = 1992

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Araştırma kapsamı içindeki işletmelerin % 75inin ISO 9000 belgesi vardır. Diğerleri ise alma aşamasındadırlar. Türkiye'de TKY çalışmalarının ISO 9000 belgesi almakla başlayacağı gibi yalnış bir kanı vardır. Kavrakoğlu'nun 1996 yılında yapılan bir araştırmasında, işletmelerin %33ünün ISO 9000 belgesini TKY ne başlangıç ve geçiş için almak istediklerini söylemiş oldukları saptanmıştır(16).

	İşletme Sayısı	%
ISO 9000 alan işletmeler	24	75
ISO 9000 almayan işletmeler	8	25
TOPLAM	32	100

Tablo 5. ISO 9000 Belgesi Olan ve Olmayan İşletmeler

Bu işletmelerde kalite bölümünde çalışan sayısı da çok çeşitlilik göstermektedir. TKY bölümünde çalışanların sayısı 1 ila 105 kişi arasında değişmektedir. Kalite bölümünde çalışan sayısının çokluğu, TKY ne verdiği önemi göstermemekte, işletmede çalışanların toplam sayısı ile ilişkili görülmektedir. 9 işletmede herkes kalite bölümünde çalışıyor, yani ayrı bir kalite bölümü yok, "kalite herkesin işidir" felsefesi benimsenmiş. Bir işletmede de kaliteden sorumlu kimse yok. Uygulama sırasında teknik müdürle görüşülmüştür.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Kalite bölümünde çalışan sayısı	1kişi	1-5kişi	5-10kişi	10-20kişi	20den fazla
İşletme Sayısı	8	6	5	5	7

Tablo 6. Kalite Bölümünde Çalışan Sayısı

Görüşülen kişiler, işletmelerinde TKY den en üst düzeyde sorumlu kişilerdir. Ancak statüleri ve unvanları farklıdır. İnsan kaynakları müdürü, lojistik müdürü, sistem organizasyon grup müdürü, kalite mühendisi, toplam kalite koordinatörü, genel sekreter gibi unvanlara sahiptirler. Araştırmada bunlar 5 başlık altında toplanmıştır.

	Genel Md.	G.Md.Yrd.	Kalite Md.	Kalite Şefi	Kalite Uzmanı
Görüşülen kişi	2	2	16	2	2

Tablo 7. TKYden Sorumlu Kişilerin Unvanları

Yukarıda 5 başlık altında topladığımız görüşülen kişilerin toplam sayısı 24 tür. Diğerlerinin unvanları; insan kaynakları müdürü, lojistik müdürü, sistem ve organizasyon grup müdürü, kalite koordinatörü, ar-ge müdürüdür.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ARAŞTIRMA BULGULARI

Başta da söylediğimiz gibi araştırmamıza daha iyi anlaşılması için ülkemizde herkes tarafından iyi bilinen TÜSİAD-KalDer TKY modeli esas alınmıştır.

Bu, bir öz değerlendirme modelidir. TKY uygulayan işletmeler, iş faaliyetlerini sonuçlarla kıyaslayarak, doğru yolda olup olmadıklarını bu modelle belirleyebilirler. İş mükemmelliğne ulaşmak isteyen işletmeler bu modeli eksiksiz uygulamalıdırlar. Ülke ve sektör farklılığına göre bazı değişiklikler yapılabilir. Zaten ödül komitesi de bu konuda esnek davranmaktadır.

Türkiye'de işletmeler bu modeli örnek alarak yeniden yapılanmaya gitmektedirler. Bu bir yönetim modelidir. İşletmeler bu modeli hem özdeğerleme yapmak, hem de her yıl verilen Tüsiad-KalDer Kalite Ödülünü alabilmek için kullanmaktadırlar. Türkiye'de bu ödülü 1993 yılında ilk alan işletme Brisadır. Daha sonra sırasıyla Tusaş, Netaş, Kordsa ve Arçelik almışlardır.

Bu model, Avrupa Kalite Vakfının (EFQM) benimsediği bir model olduğu için, başarılı işletmelerimiz Avrupa'da da kalite

ödülleri almaktadırlar. Avrupa Kalite Ödülünü ilk alan işletmemiz 1996 yılında Netaş olmuştur. Bu yıl da gene Netaş, Brisa ile büyük ödülü paylaşmış, KOBİ'lerde de bu ödülü Beksa almıştır. Bu ödüller Türk işletmelerinin başarısının bir simgesidir.

Bu modelin bu kadar yaygın bir şekilde kullanılması, iş mükemmelliğine ulaşmak isteyen işletmelerin kendilerini diğerleriyle kıyaslamalarını kolaylaştırmıştır.

Model 2 bölümden oluşmaktadır. Girdiler ve çıktılar. Çıktılar bölümü işletmenin ulaşmak istediği sonuçlara ne derece ulaşıldığını, girdiler bölümü ise bu sonuçlara ulaşabilmek için yapılması gerekenleri göstermektedir.

Bizim ağırlık verdiğimiz bölüm işletmenin TKY ile ilgili faaliyetlerini gösterdiği için "girdiler"dir.

6.1. Girdiler

Girdi kriterleri, istenen çıktıları elde edebilmek için işletmenin insan, para, malzeme ve bilgiden oluşan kaynaklarını nasıl kullandığını ve bu girdileri çıktılara dönüştüren süreçlerin neler olduğunu ve işletme tarafından nasıl kullanıldığını göstermektedir. Doğal olarak bunların başarısı işletme içindeki

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

liderlik anlayışına bağlıdır. Bu faaliyetlerin çerçevesini çizecek olan misyon, vizyon, politika ve değerleri belirleyen liderdir. Dolayısıyla liderlik ve süreçler girdiler bölümünün en yüksek puanına sahiptir.

6.1.1-Liderlik

Araştırmamızda liderliğin özellikleri olarak şu kriterleri araştırdık.

*Bize göre liderin temel görevi astlarını daha iyiye doğru yönlendirebilmesidir. Bunu yapabilmek için TKY ni ve içinde bulunduğu şartları herkesten daha iyi bilmeli ve bunu astlarına da anlatabilmelidir. Bunun için üst kademenin de bu konuda eğitim alması gerekir. Yaptığımız araştırmada üstkademe yöneticilerinin % 96 sının bu konuda eğitim aldıkları, ve hatta % 43 ününde bu eğitimleri yurt dışındaki en iyi danışmanlık firmalarından aldıkları görüldü.

Çalışanlarında % 41.4 ü yurt dışında TKY eğitimi almışlar veya yabancı danışmanlar tarafından Türkiye'de eğitilmişlerdir. Çalışanların hepsi yurt içinde TKY eğitimi almışlar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ

	eğitim alan	eğitim almayan	alan(%)
üst kademe yurt içi	32	0	100
üst kademe yurt dışı	15	17	53
çalışanlar yur dışı	13	19	41
çalışanlar yurt içi	32	0	100

Tablo 8. Çalışanların TKY Eğitimi Aldıkları Yerlere Göre Dağılımı

İşletmelerin % 72si çalışanların % 100 üne TKY teknik ve kavramları konusunda eğitim vermiş. Çalışanların %50 sinden azını eğiten işletme oranı ise % 12.5dir. Genelde düz işçide işletmelerin personel devir oranı yüksektir. bu bakımdan işletmeler bu eğitimleri daha çok üst ve orta kademe yöneticilerine verdirmektedirler. Oysa işletme içinde düz işçiden genel müdüre kadar herkesin bu eğitimleri alması gerekir. Herkesin yaptığı iş önemlidir. Özellikle tekstil gibi emek yoğun işletmelerin TKY sorumluları bu konuda çok sıkıntı çekmektedirler. Ayrıca çalışanlarda biraz fazla ücret alabilmek için hemen başka bir işletmeye geçmektedirler. Belki de bu yüzden TKY uygulayan işletmelerde ücretler yüksektir. İşletmeler yatırım yaptıkları kişileri kaybetmek istememekte

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

fakat onlardanda sadakat beklemektedir. Bu önemli bir sorundur, ayrıca analiz edilmelidir.

	%50den az	%50-%100	%100
çalışanlar eğitim oranı	12.5	15.5	72
İşletme sayısı	4	5	23

Tablo 9. İşletmelerde TKY Eğitimi Alma Oranı

Eğitimin TKY de tartışılmaz bir önemi vardır. Kişinin kalitesi ile yaptığı işin kalitesi doğru orantılıdır. Bu yüzden işletmeler çalışanların eğitimine geçmişte büyük önem vermişler, şimdi de vermektedirler. Ancak klasik yönetimde uzmanlaşma önemli olduğu için kişinin sadece işiyle ilgili bilgi sahibi olması yeterli bulunuyor ve işini ona söylendiği gibi yapması isteniyordu. Oysa çağdaş yönetim anlayışı kişinin aklını ve bilgisini kullanarak işine yenilikler katmasını, verdiği ürün veya hizmeti devamlı geliştirmesini beklemektedir. Böyle oluncada çalışanların çeşitli konularda eğitim alması ve kişisel kalitesini arttırması gerekmektedir.Örnek aldığımız işletmelerin bu gerçeği kavradıkları görülmektedir. Ancak Türk işçisi henüz bilgili bir sanayi işçisi değildir, eğitim seviyesi çok düşüktür. Bazı işletmeler de çalışanların ilk okul diploması bile yoktur. Şimdi

işletmeler eğitim seviyesini yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bunun için meslek lisesi mezunları tercih edilmektedir.

İşletmeler çalışanlarını kültürel açıdan da geliştirmek istemekte, bunu için topluca tiyatro ve konser gibi gezilere götürmektedir.

İşletmelerin en çok aldığı eğitimler;

eğitim konusu	Bu eğitimi alan şirketler(%)
TKY	87.5
Bilgisayar	78
Liderlik	78
Problem çözme	81
Ekip çalışması	87.5
Teknik eğitim	81
Kıyaslama	65
Değişim yönetimi	62.5
YBS ve KBS	65
Süreç yönetimi	75
Sunuş teknikleri	65

Tablo 10. İşletmelerin En Çok Eğitim Aldıkları Alanlar

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İkinci derecede önem verilen konular

eğitim konusu	Bu eğitimi alan şirketler(%)
Auditing	50
Sürekli gelişme	50
İPK ve 7 teknik	59
CAD,CAM, SAPR3 VBG	50
Hedeflerle Yönetim	59
QFD	46
Kalite Ödül Modeli	53
Kalitesizlik Maliyeti	53

Tablo 11. İşletmelerin Daha Az Eğitim Aldıkları Konular

Yukarıda görüldüğü gibi işletmelerde TKY teknik ve felsefesine yönelik eğitimlerle işletmenin konusuna göre işe yönelik teknik eğitimler(işini daha iyi nasıl yapacağını gösteren) yoğun bir şekilde verilmektedir. Ancak bu eğitimlerin fayda /maliyet analizi yapılmamaktadır. Birçok yönetici eğitimin faydasını ölçmek gereksiz, eğitimin faydasızı olmaz derken, az sayıda işletme eğitimden döndükten sonra öğrendiklerini uygulayıp uygulamadığını araştırıyorlar. Örneğin kıyaslama ve değişim yönetimi konusunda çok sayıda kişi eğitim almış olmasına rağmen daha az sayıda işletme uygulamaya koyabilmiş. Zaman geçtikçe öğrenilenlerde unutulacağı için, bu eğitimler sadece masraf olarak kalabilecektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Daha az sayıda işletmelerin aldığı eğitimleri de şu şekilde sıralayabiliriz:

Çapraz fonksiyonlu takımlar(cross functional teams), tam zamanında üretim (just in time), tasarım, tagucci deney tasarımı, hata analizleri (failure mode effect and critical analysis), ISO 14000, çevre denetçisi, iletişim, işgüvenliği, stratejik yönetim ve karar verme.

Yukarıda da görüldüğü gibi çok önemli bazı konularda alınan eğitim oranları düşüktür. Bu işletmlerin sanayiin en büyük işletmeleri olduğu düşünülürse, bu işletmelerin yan sanayini oluşturan KOBİ'lerde eğitimin daha da düşük olabileceği düşünülebilinir. Yöneticiler çalışanlarına yapılan eğitim harcamalarını bir masraf kalemi gibi değil bir yatırım olarak görür ve sonucunu almak için bir süre beklemesi gerektiğini düşünürse bu eğitimleri arttırabilinir. Yaptığımız çalışmada işletmelerin eğitim masraflarının tüm masraflara oranının ortalaması % 04 olarak bulunmuştur. Bu çok düşük bir orandır. Diğer kalemlerle kıyaslanarak eğitime verilen önem bulunabilir.

İşletmeler genel olarak bir veya iki kişiyi eğitime gönderip, bu kişilerin daha sonra öğrendiklerini işletmede çelışan diğer kişilere öğretmesini istiyorlar. Böylece işletme içi eğitimlerde şelele (cascade) metodu uygulanıyor. Bu şekilde eğitim saati olarak bakıldığında alınan eğitimler çok gibi görülüyor. Bu bakımdan eğitimi saat olarak değerlendirmek bizim çalışmamız açısından uygun görülmemiştir.

1 veya 2 işletmenin aldığı eğitimlerde aşağıdaki gibidir:

-stres yönetimi
-grid yönetimi
-5s
-zaman yönetimi
-first thing first
-verilerle konuşma
-hücresel yönetim
-etkin toplantı yönetimi
-performans yönetimi
-kariyer planlama
-kurum kimliği
-kurum kültürü
-yaratıcılık

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

-sekreterlik

-yetkilendirme/empowerment

-öğrenen örgütler

-hızlı okuma

-verimlilik ve iş etüdü

-KKÇ

-baş tetkikçi

-israf yönetimi

-doğa eğitimleri

-iş yerinde cinsel taciz

Yukarıda görüldüğü gibi kurum kimiliği, kurum kültürü, yaratıcılık, güçlendirme, baş tetkikçi, kariyer planlama, verilerle konuşma,başarı değerleme, öğrenen örgütler gibi önemli konularda çok az eğitim alınmıştır. TKY'nin temeli olan iç denetim konusunda, işletmelerin yarısı bu eğitimi almamışlardır. Denetim zor fakat yapılması elzem bir konudur. Bu yüzden hem ISO 9000 standartları hem de TKY iç denetime ağırlık vermişlerdir.

*Yöneticinin temel işlevlerinden biri işletme içi ve dışı çok yönlü iletişimi sağlayabilmesidir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bizde araştırmamızda işletme içi iletişimin nasıl sağlandığını ayrıntılı bir biçimde sorduk.

İşletmelerin % 75inde ISO 9000 belgesi var, geri kalan 8 işletmede belge alma hazırlığında. Bunun gereği işletmelerin hemen hemen hepsinde prosedür ve talimatlar yazılmış veya yazılmakta.

En çok kullanılan iletişim araçları, şirket gazetesi , raporlar, bölüm toplantıları , yan sanayiciler, bayiler ve müşterilerle yapılan toplantılar ve grup çalışmalarıdır. Bu araçlar her işletmede vardı. Raporlama ve bölüm toplantıları klasik yönetim anlayışının da araçları oladuğu için her işletmede olması normal karşılanabilir fakat müşteriler, bayiler ve yan sanayicilerle yöneticilerin bu kadar yakın çalışmaları TKY felsefesinin benimsendiğini göstermektedir.

Liderliğin önemli bir vasfi da astlarının gerek duyduğu anda üstlerine danışabilmeleridir. Bunun için artık bazı işletmeler müdür odalarını kaldırmış, açık ofis sistemine geçmişlerdir. İşletmelerin % 84ü açık ofis sisteminde olmasa

dahi "açık kapı politikası"nı benimsemişlerdir. Ödül törenleri başarı değerlendirme toplantıları ve ilan panoları da aynı oranda (% 84) işletme tarafından kullanılmaktadır.

İşletmelerin % 65 inde iletişim kutusu bulunmaktadır fakat birçok işletme iletişim kutusu yönteminin iyi çalışmadığını söylemişlerdir. İşletmelerin %75i personel el kitabı ve kalite el kitabına sahiptir. İşletmelerin %75inde konferanslar verilmekte, % 68inde ise dialog toplantıları yapılmaktadır. Bunlar işletmenin tüm personelinin katıldığı piknikler, yemekler, ağaç dikme günleri, yılbaşı ve doğumgünü partileri gibi toplantılardır.

En çok görülen dialog toplantıları:

-piknik

-ağaç dikme günü

-çalışanların ailelerinin işletmeyi ziyareti

- topluca tiyatroya gitme

-yurt içi veya yurt dışı geziler

-genel müdürle yemek

-kültürel amaçlı geziler (tarihi yerler)

-yılbaşı partisi

-işyerinde bahçe, teras gibi yerlerde koteyl veya sandviç partisi

-doğum günleri

İşletmelerin %35inde internet, intranet ve e-mail vardır. Yine aynı oranda işletme, işletme içi tutum ve kültür araştırması yapmaktadırlar. Demekki % 65 gibi büyük bir çoğunluğu da yapmmmaktadır. Artık kalite kültürü işletmemizde benimsendi diyen işletmelerin (% 87), bu bağlamda sadece kanılarını dile getirmiş oldukları düşünülebilinir.

Kırtasiyecilik konusunda en büyük şikayet ISO 9000 çalışmalarından gelmekte, TKY kırtasiyeciliği arttırıyormu sorusuna, yöneticilerin tümü, ISO 9000 dolayısıyla zaten her şeyi yazılı yapmaya alıştıklarını fakat bunun çalışanlar için sıkıcı va zaman kaybettirici olduğunu beyan etmişlerdir.

İletişim araçları	Kullanan işletmeler(%)
Prosedür	100
Talimatlar	100
Raporlama	100
Bölüm Toplantıları	100
Dialog Toplantıları	68
Yan sanayi ve Bayilerle	100
Müşterilerle Yap. Top.	100
Şirket Gazetesi	100
Öneri kutusu	65
İlan panosu	84
Grup Toplantısı	100
Açık kapı politikası	84
Kültür ve tutum anketleri	35
İnternet	35
Intra net	35
E-mail	35
Konferans	75
Kalite El Kitabı	75
Ödül törenleri	84
Başarı Değerleme Top.	84

Tablo 12. İşletmelerin Kullandıkları İletişim Araçları

Yönetimin temeli bilgidir. Liderin başarılı olabilmesi iletişim sistemine bağlıdır. Herhangi bir kurumda bilgi akışı insan

vücudundaki kan dolaşımı gibidir. Bilginin ulaşamadığı organlar kangren olur. Ayrıca bilgi akışı devamlı olmalıdır. İşletmeler çok yönlü bilgi akışının önemini anlamış olmalarına rağmen hala sistemli bir iletişim ağı kuramamışlardır. Bilgi birikimi kurum içi güçlenmeyi getirdiği için gönüllü paylaşımda oldukça zayıftır.

*İşletme yöneticilerine ilk sorum, TKY çalışmaları için üst kademenin desteğ nin sürüp sürmediği idi. Bu soruya % 90 evet cevabını aldım.

Ayrıca kalite yöneticilerinin parasal sorunları olmadığı da saptanmıştır. İşletmelerin % 44 ünün ayrı bir bütçesi olduğu, diğerlerinin ise, ya eğitim bütçesinden pay aldığı veya her bölümün kendi bütçesinden kalite faaliyetlerine harcama yapıtığı saptanmıştır. Özetle yöneticilerin kalite faaliyetleri için gerekli parayı bulabilmede zorlanmadıkları görülmüştür. Bu da üst kademenin desteğinin göstergelerinden biridir.

*Liderlerin çalışanlarını motive edebilmek için gözlemlenen en önemli araçları ödül verme yetkisidir. İşletmelerin % 78i bu aracı kullanmaktadır. % 75 işletme ayni ödüller vermekte, % 59 işletme parasal ödüller vermekte % 6

işletmede ise hiç ödül verilmemektedir. Ödül vermeyen işletmeler çalışanların vazifesi zaten işini iyi yapmaktır, aldığı ücret bunun karşılığıdır demektedirler. Parasal ve ayni ödüller birlikte kullanılmaktadır. Genelde parasal ödüller yaratıcılık ve bir buluş yapma gibi büyük başarılara verilmektedir. Bunlar kazancın %15 veya 20 sinin paylaşımı şeklinde olmaktadır. Ayrıca altın vermekte Türk kültürünün bir parçası olarak devam etmektedir.

6.1.2-Politika ve Strateji

Politika ve strateji modelde ayrı bir kriter olarak ele alınmışsa da

politika ve stratejilerin belirlenmesi işletmedeki yöneticilerin temel görevidir. Yönetim süreci planlamayla, planlamada misyon, vizyon, hedef, strateji, politika ve değerlerin bilinmesiyle başlar. Bunlar işletmenin yönünü çizen kritik faktörlerdir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Planlama unsurları	olan	olmayan	olan (%)	cevap veren
misyon	26	6	81	32
vizyon	25	6	19.4	31
hedefler	32	0	100	32
Değerler	19	11	63	30
Kalite politikası	31	1	97	32
Kalite planları	24	7	77.5	31
Uzun vadel planlar	24	8	75	32
Hedeflerle yönetim	21	10	87	31
SWOT v.b.g.	15	14	52	29
Plan yapımına herkesin katılımı	17	14	54	32

Tablo 13. İşletmelerin Sahip Oldukları Temel Planlama Unsurları

Araştırmamıza göre işletmelerin % 80 ninin misyonu ve vizyonu, % 97sinin kalite politikası ve tüm işletmelerin belirli hedefleri vardır. Demekki ne yaptıkları ve nereye gittikleri belli. Bunları bilimsel bir yöntemlemi yaptıkları ise soru işareti. İşletmelerin hepsi hedeflerini belirlemiş ama SWOT veya benzeri

teknikleri kullanarak bunu yapanlar % 75*. İşletmelerin % 63ü değerlerini belirlerken, % 37 gibi azımsanamayacak bir bölümün değerlerinin yazılı bir şekilde belirlenmediği saptanmıştır. İşletmelerin hemen hepsi bu yıl misyon, vizyon ve değerlerini yeniden gözden geçiriyorlar. Nedeni en başta teorik olarak veya başka şirketlere bakarak yazdıkları misyon, vizyon ve değerlerini şimdi daha bilinçli ve kendi bünyelerine uygun olarak belirlemek. Örneğin işletmeler değerlerini belirlerken dürüstlük, açıklık, adalet gibi herkesçe kabul edilen evrensel değerler aldıklarını oysa şimdi daha işletmeye özgü ve TKY ruhunu yansıtacak değerler koyacaklarını belirttiler.

İşletmelerin % 77 sinin kalite planları var. Bu çok önemli bir rakam. 1995 de yaptığım araştırmada sadece 1/27 işletmenin kalite planı vardı. İşletmeler TKY uygulamalarına kalite tekniklerini uygulayarak başlamışlardı. TSE de standardın bu bölümünü henüz tercüme etmemişti. Şimdi ISO 9000 alan işletmelerin kalite planları da var. Genel olarak yürüyen bant şeklinde üretim yapan işletmeler için kalite planları

* SWOT analizi, işletmenin güçlü ve zayıf tarafları ile piyasanın fırsat ve tehditlerini belirleme yöntemidir.

önemsenmezken, birim teknoloji veya sipariş üzerine iş yapan işletmeler bunlara çok önem vermişlerdir.

Hedeflerle yönetim uygulayan işletme sayısı son 2 yıl içinde bir hayli artmıştır. Ancak uyguluyoruz diyen bölümün bir kısmının Amaçlara Göre Yönetimle, Hedeflerle Yönetim arasındaki farkı gözönüne aldığından emin olamadım. Hedeflerle Yönetim, Amaçlara Göre Yönetim tekniğinin proseslere ve düzeltici kararlara ağırlık veren bir yaklaşım biçimidir. Hedeflerle yönetim stratejik planların altında 1 yıllık planlardır. Kişilerin değil süreçlerin başarısıyla ilgilidir. Günlük kontrollarla yürütülmektedir. Dolayısıyla hedefleri olmak, hedeflerle yönetim uygulamak için yeterli değildir. (17)

İşletmelerin % 54 ünde planlar üst kademe yöneticiler tarafından yapılmakta ve astlara hedefleri verilmekte. Bir işletme çalışanlarına her türlü imkanı tanıdıklarını bu yüzden "yapamam" kelimesini kabul etmediklerini söylemiştir. Birkaç yıl evvel yaptığım bir başka araştırmada aynı şirket satış personeli ve bayilerine de aynı şekilde davranıyor, satış kotaları koyuyordu. Bu da spot piyasa işlemlerine neden oluyordu. Hedeflerin üst kademe tarafından astlara verilmesi TKYnin ruhuna aykırıdır.

Genelde işletmelerde bu tip çalışmalar yönetim kurulu tarafından yapılmakta, burada bulunan kişilerse erişilmezliklerini sürdürmektedirler. Türkiye'de yönetim kurulu üyeliği çok prestijli bir görevdir. Yönetim kurulu üyeleri birçok şirketin yönetim kurullarınada görev yapmak istedikleri için çok dolu ve astlarıyla konuşamayan tartışamayan kişilerdir. Al hedeflerini bunları gerçekleştirmeye çalış demektedirler. Bu tip işletmelerde başarıya ööre prim değil mevkiye göre prim verildiği için şirketlerin hedeflerini gerçekleştirememesi bir genel müdür için fazlada önemli olmamaktadır.

İşletmelerin % 46 sında ise şelale metoduyla önce çeşitli analizler yapılarak yönetim kurulu tarafından hedefler belirtiliyor, sonra bu hedefler astlara duyurulup yapılabilirliliği tartışılıyor ve herkesin fikir ve önerileri belirlendikten sonra tekrar gözden geçirilerek kesinleştiriliyor. Bundan sonra da başarısızlık kabul edilmiyor. Bir işletme hariç tüm işletmeler çalışanlarını bu hedeflere ulaşıp ulaşmadığına göre değelendiriyor. Bu işletmenin yaptığı Deming'in 14 ilkesinden birini oluşturuyor. İnsanları hedefe kitlemeyelim. Hedef ve stratejiler belirlenirken en çok kullanılan araçlar öz

değerlendirme yapmış işletmelerin eksikliklerini bir sonraki döneme hedef olarak almalarıdır.

6.1.3-Çalışanların Yönetimi

İşletmelerin en önemli kaynağı bilgi ve onu kullanan insandır. Bilimsel işletme kavramının oluştuğu yıllardan itibaren insanın önemi işletmeler tarafından bilinmektedir. Ancak insana bakış açısı günün şartlarına göre değişmiştir. 1900 lerden itibaren sırasıyla makina adam, ekonomik adam, sosyal adam, düşünen adam gibi kavramlarla insan kaynağı yönetimi şekillendirilmeye çalışılmıştır.

Günümüz yönetiminde kişileri şekillendirmeye çalışmamaktayız, çünkü iş hayatına gelinceye kadar insanlar aile, okul ve çevre şartları dolayısıyla belli bir şekilde biçimlenmiş olmaktadırlar. Şimdi insan kaynakları yönetiminin görevi çeşitli yeteneklere, düşünce , fikir ve davranış kalıplarına sahip bu insanları bir hedefe yönelik ve bir ahenk içinde yönetmektir. Bunu sağlayacak belli bir yöntem yoktur. Her işletme ve her yönetici kendi sistemini kendi yaratır.

TKY inde herkes yönetici ve yönetilendir. Ast-üst ilişkisi değil, takım veya grup arkadaşlığı vardır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin tümünde takım çalışmaları vardır. Hiyerarşi azaltılmaya çalışılmış ancak ortadan kaldırılamamıştır.

Bu konudaki bulgularımız aşağıdaki gibidir.

Teknikler	olan	olmayan	olan(%)
görev,yetki ve sorumluluk	32	0	100
işe alma ve terfi	23	9	72
başarı değerleme	21	11	65
ücret sistemi	26	6	81
Öneri sistemi	23	9	72
parasal ödül	19	12	59
Ayni ödül	24	8	75
Kariyer planlama	17	15	53
Katılım	25	7	78

Tablo 14. İşletmelerin Sahip Oldukları Sistemler

İşletmelerin % 72 sinin işe alma ve terfi sistemi vardır. Bu bilimsel yöntemlerle personel alıyorlar anlamına da gelebilir.

İşletmelerin % 53ünde kariyer planlaması yapılmaktadır.

Tüm işletmelerde görev yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İşletmelerin %78 inde katılımcı yönetim uygulanmaktadır. Hedef belirlemede çalışanların katılımı ise %54 tür.

İşletmelerin %72 sinde öneri sistemi vardır ve verilen öneri sayısı başarı değerleme sisteminde bir kriter olarak yer almaktadır.

İşletmelerin % 65inde başarı değerleme sistemi ve % 81 inde ücret sistemi kurulmuş. Buna göre işletmelerin % 16sı ücret sistemimiz var ama başarı değerleme sistemimiz yok demiş. O zaman ücretler amirinin kanısına göre belirleniyor diyebiliriz. Bu TKY açısından çok tehlikeli. "Amirinizi değil müşterinizi memnun edin" diyoruz ama başarısını amiri belirliyor ve parasını amiri ödüyorsa o çalışanda amirinin yap dediğini yapan, aklını ve yeteneklerini işine değil amirini mutlu etmeye sarf eden bir kişi olacaktır.

Yapılan güzel çalışmalara rağmen hala işletmelerin yarısında sistemli bir kariyer planlaması, başarı değerleme sistemi

ve ücret sistemi yoktur.. Bunun nedeni belki birazda sendikalardır.. Büyük işletmeler genelde güçlü sendikalara muhatap olmaktadır. Bu sendikaların çoğu ideolojiktir. Seyyanen zam sistemi işletmelerin başarılı personelini ödüllendirmesine izin vermemektedir. Ancak işletmeler beyaz yakalılar için başarı değerleme ve ücret sistemi uygulayabilmektedirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İşletmelerin % 78inde ödül sistemi vardır.Bunların %59 parasal ödül, %75 ise ayni ödül vermektedirler. Genelde parasal ve ayni ödüller bir arada verilmektedir. Parasal ödüller önem verilen konulara verilmektedir. Örneğin bir buluş veye sistemde bir yenilik yapan kişilere verilmektedir. Bunlar genellikle yaratılan katma değerin paylaşılması şeklinde omaktadır.

2 işletmede başarılı olmak çalışanın zaten görevi diye düşündüğünden ödül vermeyi yanlış buluyor.

Ne tür başarılara ödül veriyorsunuz sorusuna da şu cevaplar alınmıştır:

-TKY ne katkı

-Süreçlere karkı

-Dışarda konferans veren kişi veya gruplara

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

-Rehberlere

-Öneri getirenlere

-Eğitim veren ve başkalarını geliştirenlere

-Ürün geliştirenlere

-Çabaya

-Kara doğrudan etkisi olan başarılara

-İhale alanlara

-Grup ve takım çalışmalarına

-Katılım

-Süreklilik

-Kendini geliştirme

-Şirkete yarattığı katmadeğer

-İç denetimde hatasız bulunan ölümlere

-problem çözme

-Verim artışı (genelde artışın belli bir yüzdesi)

-Müşteri tatmini sağlayan kişi veya bölümlere

-Yaratıcılık

-Satış ve pazarlamaya

-Çevre korumasına

-Özveriye

- işletmeyi benimseyenlere

Hangi sistemleri uyguluyorsunuz sorusuna da şu cevaplar alınmıştır:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

-Hedeflere göre

-Amirine göre

-Ekibin başarısına göre

-Takdir komisyonu (genel müdürden işçiye kadar temsil)

-Yönetimde satış karına ve satış gruplarında ise kotalara göre

-Finansal olmayan hedefler

6.1.4-Kaynak Yönetimi

Kaynak yönetimi de çalışanların yönetimi kadar önemli bir konudur. TKY modelinde ağırlığı % 8 dir. Bu modelde kaynak yönetimi, 4 başlık altında toplanmıştır.

* ISO 9000 kurallarının getirdiği bir alışkanlıkla işletmeler, finansman bölümünü TKY uygulamalarının dışında tutmakta, TKY'ni sadece üretime yönelik bir olay gibi görmektedirler. Oysa mali kaynakların yönetimi, her zaman için işletmelerin en önemli bir faaliyet alanı olmuştur. Bu enflasyonist ortamda başka türlü de olamazdı. Bu açıdan işletmelerin tümünde girdi, çıktı ve birim maliyetler hesaplanmakta, para akışları, bilanço ve kar/zarar tablosu gibi mali tablolar düzenlenmektedir. Zaten

örnek aldığımız işletmeler başarılı işletmeler olduğu için bunları yapmamaları düşünülemezdi. Bu tablolar, eskiden beri bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Buna karşılık kalitesizlik maliyetleri ise işletmelerin % 64'ü tarafından hesaplanmamaktadır. Kalitesizlik maliyetlerini hesaplayan işletmelerin çoğuda bunu parasal değil miktar olarak hesaplamaktadırlar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	olan	olmayan	olan(%)
Girdi maliyetleri	32	0	100
Çıktı maliyetleri	32	0	100
Birim maliyetler	32	0	100
Kalitesizlik maliyetleri	15	17	46

Tablo 15. İşletmelerin Uyguladıkları Maliyet Sistemleri

*Araştırmanın bulguları, tepe yöneticilerinin bilginin önemini anlamış olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte görüşmelerimiz sırasında bazı işletmelerde bilginin kullanımı konusunda önemli sorunların bulunduğu ifade edilmiştir. Bazen kayıtlar elle tutulmakta, bazende bilgisayarla tutulmasına rağmen zamanında elde edilememektedir. Hazır programların yetersizliği dolayısıyla işletmelerin bilgisayar uzmanları program yazma çabasına girmişler ancak program yazmak bir uzmanlık işi

olduğu için bu konuda pek de başarılı olamamışlardır. Görüşülen işletmelerin hiçbirinde "bilgisayar destekli karar sistemleri" konusunda eğitim programları düzenlenmemiştir.

İşletmelerin % 75i Yönetim Bilgi Sistemine, % 65i ise Kalite Bilgi Sistemine sahiptir ama sistemlerin yetersizliği tüm yöneticiler tarafından dile getirilmiştir.

	olan	olmayan	olan(%)
Yönetim Bilgi Sistemi	23	9	75
Kalite Bilgi Sistemi	21	11	65

Tablo 16. İşletmelerin Kullandıkları Bilgi Sistemleri

Kalite bilgi sisteminde tutulan başlıca kayıtlar şunlardır:

- İPK sonuçları
- Rakip ürünleri analizi
- Dünya ürünleri analizi
- Kıyaslama kayıtları
- Aylık raporlar
- İç denetim sonuçları
- Ürüne yönelik bilgiler
- Tedarikçi performans kayıtları

- Yan sanayiden alınan raporlar
- Verimlilik hesapları
- Hata analiz raporları
- Bozuk ürün oranları
- Teknik resimler
- Malzeme onayları
- Teknik satınalma şartnameleri
- Kalibrasyon çıktıları
- Ürün audit raporları
- Performans, güvenirlilik ve çevre şartlarına dayanıklılık testleri
- Müşteri şikayetleri
- Hurda ve geri dönüşüm maliyetleri
- Hata analiz raporu
- Planlama ile ilgili bilgiler
- Düzeltici ve önleyici faaliyet sonuçları
- Özdeğerlendirme sonuçları
- Stratejik plan kayıtları
- Büyçe kayıtları
- Stok kayıtları
- Personel kayıtları
- Sözlük (kendi konularıyla ilgili)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- İç denetleme sonuçları
- Süreç parametreleri
- Yönetimi gözden geçirme kayıtları
- Projelerin hangi safhada olduğu
- Araştırma sonuçları
- Satınalma şartnameleri
- Standart onarımları
- Prosedür ve talimatlar
- Kalite el kitabı
- Yıllık tamir ve bakım planları
- İş akış şemaları
- Kontrol planları
- Sözleşmeler

*Tedarikçi, malzeme, bina ve ekipman başlığı altında topladığımız kaynaklara ait bilgilerde şöyledir:

İşletmelerin hepsi tedarikçi ve yan sanayicileri ile ilişkilerini geliştirmektedirler. Özellikle tedarikçi ve yan sanayici sayıları azaltılarak, azsayıda fakat sıkı iş birliği halinde çalışmalar yapılmaktadır. Hatta bu düşünce perakende satış yapan işletmelerce de benimsenmiş, tek,tek çok sayıda müşterilere

muhatap olmaktansa, büyük toptancılarla çalışmak tercih edilmiştir.

Görüşülen yöneticiler malzemenin verimliliği konusuna büyük önem vermektedirler. Hatta işletmelerin % 37.5inde "tam zamanında üretim" yöntemi uygulanmaktadır.

Hata, israf ve stoklar parasal değilse de miktar olarak hesaplanmaktadır. Hata maliyetleri her sene daha fazla kalemin hesaplanması ile gitgide azalmakta ama rakamsal olarak artmaktadır. Buna mukabil "doğru gitme yüzdesi" ni çok az işletme hesaplamakta. Bir çok işletmede doğru gitme yüzdesinin ne oldu:ğunu bilmemektedir.

İşletmelerin % 56'sında MRP, ERP gibi malzeme planlamasına yönelik programlar kullanılmaktadır.

İşletmelerin % 62.5 inde bina ve ekipmandan en uygun faydayı sağlayacak şekilde plan ve programlar yapılmaktadır.

	olan	olmayan	olan(%)
JIT	12	20	37.5
MRP, ERP v.b.g.	18	14	56
Bina ve makine kullanımı	20	12	62.5

Tablo 17. İşletmelerin Kullandıkları Çağdaş Kaynak Planlama Teknikleri

*İşletmelerin % 90 nın teknolojisi yeni, %10 nun ise orta seviyede olduğu belilenmiştir. Eski teknoloji kullanan işletme ise hiç yoktur. Ancak işletmeler eski ve yeni makinalarını bir arada kullanmaktadırlar.

İşletmelerin % 70 inde ar-ge bölümü bulunmaktadır.

İşletmelerin % 58i de teknolojide yenilikler yapmışlardır. İşletmeler genellikle kendi teknolojilerini yaratmaya çalışmaktadırlar ve en büyük ödüller de yenilik yapanlara verilmektedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	Olan	Olmayan	Olan(%)
Yeni teknoloji	27	5	84
Orta teknoloji	3	28	09
Eski teknoloji	0	32	0
Teknolojik yenilik	18	14	56
Ar-ge si olan	21	11	65

Tablo 18. İşletmelerin Kullandıkları Teknolojiler

6.1.5-Süreçler

TÜSİAD - KalDer özdeğerlendirme kitabında süreçler, "amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetler" olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda işletmenin tüm faaliyetleri bir süreçtir. Ancak bazı süreçler sonucu doğrudan etkilemektedir. Bunlara temel süreçler adı verilmektedir. Örneğin tasarım, üretim, satış gibi süreçler temel süreçlerdir. Kimi süreçler de bu temel süreçlerin yapılmasını sağlayan süreçlerdir. Bunların hepsinin bir şema ile gösterilmesi "süreç haritasını"oluşturur. Ayrıca bu süreçlerin bir sahibi olmalı ve iş üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir.

Bu konuda, yapılan araştırmadan elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir.

	var	yok	var%	yok%	toplam
Temel süreçler	26	6	81	19	32
Süreç haritası	22	10	69	31	32
Süreç Katma Değeri	16	16	50	50	32
Süreç Sahipleri	28	4	87.5	12.5	32
Kademeli iyileştirme (kaizen)	26	6	81	19	32
Sıçramalı iyileştirme (BPR)	10	19	65.5	34.5	29
Kıyaslama (Benchmarking)	19	12	59	37	32
İç müşterilerini belirleyen	31	1	97	3	32

Tablo 19. İşletmelerde Uygulanan Süreç Yönetimi ile İlgili Faaliyetler

Yukarıda görüldüğü gibi işletmelerin % 81i temel süreçlerini belirlemiş, % 69u süreç haritasını çıkarmıştır. % 87.5 i de süreç sahiplerini belirlerken, % 97 si iç müşterilerini belirlemiştir. İşletmelerin % 50si sürecin yarattığı katma değeri hesaplamakta, diğer yarısı ise hesaplamamaktadırlar.

İşletmelerin % 81 i süreç iyileştirme çalışmaları yapmaktadırlar. Ancak bunların tamamı küçük küçük gelişmelerdir. İşletmelerin %65.5 inde köklü değişiklikler

yapılmaktadır. Yukarda bahsettiğimiz % 50 yenilik yapan işletmelerin içine, süreçte iyileştirme yapan işletmeler dahildir.

İşletmelerin % 59.5u süreçlerini geliştirmek amacıyla kıyaslama yapmaktadırlar. Ancak bunların büyük bir kısmı holding içi kıyaslama faaliyetleridir. Yöntem olarakta kıyaslama çalışmalarının başarısı şüphelidir. Çünkü bazı yöneticiler açık yüreklilikle yaptıklarının bilimsel açıdan belki kıyaslama sayılamayacağını ama bunu da fazla önemsemediklerini dile getirmişlerdir. 3 işletmede uluslararası kıyaslama yapılmaktadır. Bunu baz alırsak %10 gibi küçük bir kesimin kıyaslama yaptığını söyleyebiliriz.

İşletmelerin süreçlerini ve iç müşterilerini belirlemesi iyi yönetildiği anlamaına gelmemektedir. Pekçok yönetici klasik örgüt yapısının TKY için uygun olmadığını söylemişlerdir. Başarılı işletmeler (benim puanlamama göre 60ın üzerinde puan alan) bu sene örgüt yapılarını yeniden düzenleme çabası içindedirler.

İşletmelerin %75i süreç yönetimi eğitimi almış olmakla , bu yıl işletmelerde "kritik başarı faktörü" çok konuşulmaktadır.

Görüşülen kalite yöneticilerinden pek azı kritik süreçlerle temel süreçler arasındaki farkı bilmektedir. Kritik başarı faktörü işletmenin başarısının nasıl ölçüleceğini gösterecektir. Bu her işletme ve her sektör için farklıdır. "Kritik süreç" ise bu faktörü elde etmeyi gerçekleştiren süreç veya süreçlerdir. Şimdiye kadar modelin "key prosess" olarak adlandırdığı süreç bu bakımdan araştırmamızda temel süreç olarak adlandırılmıştır. Temel süreç derken kalite halkalarını oluşturan süreçler kastedilmektedir.

İşletmelerin % 97sinin müşteri-tedarikçi zincirini, % 81inin temel süreçlerini belirlemiş durumda olması sevindiricidir. Bu süreçler için süreç sahipleri de belirlenmiştir. Bunun hiyerarşik örgüt yapısından, işlemsel örgüt yapısına geçmek için iyi bir basamak olabileceği düşünülebilir. Netekim hali hazırda işletmelerin % 75i süreç yönetimi eğitimini almış ve örgüt yapılarını yeniden gözden geçirmeye başlamışlardır.

İşletmelerin hepsinde hiyerarşik ve fonksiyonel örgüt yapısı vardır. Ancak tüm işletmelerde kademe sayıları azaltılmıştır.

Kademe sayısı enaz = 3 , en çok=10 ve en çok görülen kademe sayısı da 4tür.

İşletmelerin yarısı yalın örgüt ve sınırsız şirket kavramlarını bilmekte ve bunları uygulamaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerin % 94 ünde proje örgüt yapısı bulunmakta, matriks örgüt yapısı uygulanmamaktadır. Proje örgüt yapısı daha çok yeni ürün geliştirmede uygulanmakta, ürün piyasada tutunduktan sonra , bu ürünün üretimini ve satışını sağlamak için ya yeni bir işletme kurulmakta ya da ana işletmenn örgüt yapısına uygun olarak diğer ürünlerle birlikte aynı süreçlere tabi tutulmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örgüt yapısıyla ilgili veriler aşağıdaki gibidir:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ÖRGÜT YAPISI	Var Deyen	Yok Deyen	Var (%)	Cevap Veren
Kalite Örgüt Yapısı	15	17	47	32
Kalite Konseyi	10	22	31	32
Kalite Yürütme Kurulu	18	14	56	32
Yalın Örgüt	16	16	50	32
Sınırsız şirket	18	14	56	32
Kar Merkezi	14	16	47	30
Mini İşletme	5	27	15	32
Proje Yönetimi	30	2	94	32
Süreç Yönetimi	30	2	94	32
Kalite Kontrol Çemberleri	16	16	50	32
Yuvarlak Örgüt Yapısı	1	31	30	32

Tablo 20. İşletmelerde Uygulanan Örgüt Yapıları

Görüldüğü gibi işletmelerin yarısında TKY için örgüt yapısı içinde ayrı bir birim oluşturulmuştur. Diğer işletmelerde ise, örgüt yapısı içinde ayrı bir birime gerek görülmemiştir. Bu işletmeler,örgütün tümünün kalite çalışmalarına katılması gerektiği görüşündedirler. Oysa işletmede TKY nin bir sahibi olmadığı hallerde TKY çalışmalarının tüm sorumluluğu genel

müdüre ait olmaktadır. Belki de bu durum kaliteye verilen desteği göstermektedir. Üst kademe de işin içinde olmalı, desteği sözde kalmamalıdır.

İşletmelerde proje ve proses yönetimi yöntemleri oldukça yerleşmiş bulunmaktadır. Matriks örgüt yapısı yaygın değildir. "Kar merkezi" ve " mini işletme" gibi örgüt yapıları fazla kullanılmamaktadır. Kalite kontrol çemberleri de sanılanın aksine işletmelerde çok yaygın kullanılmamaktadır. Uygulamada bir çok sorunlar yaşandığı için, kalite çemberlerini uygulamaya başlamış 5 işletme, bu güçlükler nedeniyle sonradan uygulamadan vaz geçmişlerdir.

6.2-Çıktılar

Modelin çıktılar bölümü ,işletmenin girdileriyle, nasıl bir sonuç elde ettiğini gösterir. Sonuçlar 4 kriterden oluşmaktadır. Bunların içinde en ağırlıklı bölüm % 20 puanla müşteri tatminidir.

6.2.1-Müşteri Tatmini

Model dış müşteriyi "kuruluşun ürün ve hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşteriler"

olarak tanımlamaktadır. Biz bunları iç ve dış müşteriler olarak ayırmaktayız.

Örneğimizi oluşturan işletmelerin % 93 ü dış müşteri tatminini ölçmektedirler. Ayrıca tüm işletmelerin bir şikayet toplama sistemleri vardır. İşletmelerin yarısı dış müşterilerini tam olarak tatmin edebilmek için "gerçek ve ikame kalite karekteristiklerini " belirlemektedirler.

İşletmelerde hata oranları artık binde ile hesaplanmaktadır. İşletmeler sıfır hataya gitmek için çabalamakta ve hataları düzeltmekten ziyade bir kerede doğru yapmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin % 59 u doğru gitme yüzdesini hesaplamaktadırlar. hesaplayan işletmeler bu konuda çok başarılıdırlar.

Kriterler	Var	Yok	Var(%)
Müşteri Tatmin anketi	30	2	98
Gerçek ve ikame kal. Karek	16	16	50
Şikayet Toplama Sistemi	32	0	100
Doğru Gitme Yüzdesi	16	11	59

Tablo 21. Müşteri Tatminine Yönelik Faaliyetler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

6.2.2-Çalışanların tatmini

Çalışanlar "kuruluşta çalışan tüm bireyler" olarak tanımlanmıştır.

Bu kişilerin beklenti ve gereksinimlerinin, katılım, motivasyon ve tatmine yönelik faktörlerle karşılanacağı düşünülmüş sorular buna göre hazırlanmıştır.

Bu bölümde, personel devri, devamsızlık ve işkazaları konusundaki sorularımıza her işletmeden rakamsal cevaplar alamadık. Bazı işletmeler verdi fakat bunların sayısı genelleme yapılamayacak kadar azdı. Ancak rakamsal olmamakla birlikte, genellikle devamsızlığın işletmelerde yok denecek kadar az olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların tatminini bir araştırma ile ölçen 20 işletme(%66) vardır. Bunlardan 19u çalışanların performansının arttığını söylemiştir.

Yine 22 işletmeden 21inde kaza oranları yok denecek kadar düşmüştür. Çalışanların katılımı 25 işletmede artmış(% 78) 7sinde azalmıştır (%22). (Bu çalışanların % 78 inin planların yapımına katıldığı anlamına gelmemektedir.) Yine işletmelerin

% 72 sinde öneri sistemi olduğu düşünülürse aşağı yukarı aynı oranda katılım olduğu söylenebilir.

Yine işletmelerin % 78 inde ödül sistemi olduğu ve ödüllerin daha çok ayni olduğu söylenebilir. Bazı önemli konularda çalışanlara parasal ödül de verilmektedir.

Aşağıda bu konuyla ilgili bulgular şema halinde gösterilmiştir.

Kriterler	var	yok	var(%)	yok(%)
Çal.Tat. Ölçen	20	11	66	34
Öneri	23	9	72	28
Ödül	25	7	78	22

Tablo 22.a. Çalışan Tatminine Yönelik Sistemler

Kriterler	Arttı	Azaldı	Aynı	arttı (%)	azaldı (%)	Cevap Vermeyen
Çalışanların performansı	19	1	0	95	5	12
Katılım	25	7	0	78	22	0
Kaza oranları	1	21	1	3	65	9

Tablo 22.b. Çalışan Tatminine Yönelik Sistemler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

6.2.3-Toplum Üzerindeki Etki

Toplum üzerindeki etki kuruluşun yaşam kalitesine yaklaşımı, çevre ve doğal kaynakların korunması konularında toplumun algılaması ve kuruluşun iç ölçümlerini kapsar.

Bizde çalışmanızda "kamu araştırması" (PR) yapılıp yapılmadığını sorduk. İşletmelerin %56 sı kamu araştırması yapıp toplum üzerindeki imajlarını öğrenmek istemektedirler.

Çevreye saygılı olup olmadığı, arıtma tesisi kullanılıp kullanılmadığını sorduk. İşletmelerin % 72 si çevreye saygılı. Yani arıtma tesisleri var. Doğayı korumaya yönelik, ağaç dikme, etrafi yeşillendirme gibi çalışmalar yapıyorlar. 3 işletmede de arıtma tesisine gerek yok.

Araştırma kapsamındaki işletmeler, sosyal faaliyetlere ve hayır işlerine katılıp katılmadıkları sorusuna ise % 71 i cevap vermemiştir. Cevab veren 9 işletmeden 1i gereksiz gördüklerini 8 işletmede katıldıklarını söylemişlerdir. İşletmelerin çoğu bir holding üyesi oldukları için, holdingin yardım vakfi eliyle bu katılımları gerçekleştirmektedirler.

Diğer bir sorumuz enerji tasarrufu içindi. Burada su konusunun daha önemli olduğu ortaya çıktı. İşletmelerin % 56.3 ü, enerji tasarrufuna önem vermekte, ayrıca kendi elektiriğini üretmek için çalışmalar yapmaktadırlar.

Kriterler	var	yok	var(%)
PR	18	14	56
Arıtma tesisi	23	6	72
Dernek Üyelikleri	32	0	100
Sosyal Yardımlar	8	1	25
Enerji	18	9	56.3

Tablo 23. İşletmelerde Uygulanan Toplumsal Çevre İle İlgili Teknikler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

6.2.4-İş sonuçları

Kuruluşun tüm hedeflerini karşılama derecesini göstermektedir.

Kriterler	Arttı	Azaldı	Aynı	Arttı (%)	Azaldı(%)	Cevap Vermeyen
Verimlilik	19	2	2	90	6	11
Etkinlik	20	1	0	95	5	11
Karlılık	16	3	3	72	13	10
Birim maliyet	6	11	3	30	55	12
Kalitesizlik maliyeti	2	11	1	14	78	18
Kar payı	14	3	0	82	9	15
Satışlar	22	3	88	12	7	
Pazar payı	14	3	6	61	13	6
Sipariş İşleme Süresi	3	15	3	71	14	11

Tablo 24. İşletmelerin Başarı Ölçütleri

Yukarda görüldüğü gibi son iki yılda, TKY uygulayan büyük işletmelerde, verimlilik, etkinlik, karlılık, satışlar, pazarpayı ve kar payı artmış, birim maliyetler, kalitesizlik maliyetleri ve sipariş işleme süresi azalmıştır.

Bunlara ek olarak TKY işletmenizde neleri değiştirdi diye açık uçlu bir soru sorduk. Aldığımız cevaplar aşağıda sıralanmıştır:

1- Kapasite arttı

2- İletişim

3- Katılım

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

4- Sosyal faaliyetler
5- İşin bütününü görme ve bu bütün içinde herkes ne iş yaptığını gördü
6- İnsan ilişkilerinde bir gelişim
7- İşçi- işveren ilişkilerinde bir gelişim (sendikayla bir uzlaşma var)
8- Kişisel verimlilik
9- Binalar daha iyi bakılıyor
10- Temizlik arttı
11- İhracaat arttı , iç piyasayı hedeflemiyorlar
12- Üst kademenin çalışana bakış açısı değişti
13- İşçiler fikirlerini söylemeye başladı
14- Şirketlerin çoğu birleşti, ayrı olduklarında birbirleriyle rekabet ediyorlardı. Böylece işler daha direkt yürüyor.
15- Eğitim arttı
16- Rakamsal verilerden daha çok başarının sürekliliğini sağladı
17- Takım ruhu gelişti, patronların takımı var
18- Yaklaşık 3yılda misyon, vizyon, değerler yeniden gözden geçiriliyor
19- Esnekliği kaldırdı, dağınık işyerleri için bir sistem getiriyor ve homojenliği sağlıyor
20- Kırtasiye arttı

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

21- Satış teşkilatında bir güven oluştu.

22- İadeler azaldı

23- Kalibrasyon Labratuarı ve eksik teknoloji tamamlanıyor

24- Ücretler arttı

25- Çalışanların konuşma anlatma ve işine bakış açıları değişti

26- işletmeye ciddiyet geliyor

27- Kazan- kazan felsefesiyle, yan sanayide ana şirketle beraber büyüyor.

28- Müdürler çok çalışıyor

29- Korku yenildi

30- Denetimde üst kademenin göremedikleri görülüyor

31- Kaliteli yaşam öne çıktı, herkes daha kaliteli bir yaşam istiyor, hem çevre hem de davranış olarak

32- Kalite eğitiminden daha çok "eğitimde kalite" önem kazandı. Eğitim firmaları değerlendiriliyor. Eskiden eğitimin zararı yok ne verirsen ver denirdi.

33- Özgür çalışmayı seven insanlar tepki gösteriyor.

34- Üst kademe menfaatim ne olacak diye soruyor.

35- İnsan kaynağının önemi anlaşıldı ve insana yatırım yapıldı

36- Değerlerin varlığı farkedildi

37- Kalite ödül modeli ile iç mükemmellik sağlanabilir

38- Sürekli iyileşme ile hangi gösregeleri kullanarak iş sonuçlarının ölçüleceği artık biliniyor.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Şu anda TKY için en önemli sorun kalite kültürünün işletmelerde yayılamamış olması ve bu çalışmaların özellikle kalite bölümü dışında görev olarak yapılması olarak görülmektedir.

Son olarak işletmeler TKY unsurlarını ne kadar uyguladıklarına göre değerlendirilmeye tabi tutulmuşlardır. 80 unsurun her birine bir puan vermek şartıyla yaptığım puanlamada işletmelerin aldıkları puanlar şöyledir:

80 üzerinden:

70 ve üstü puan alan 4 işletme var (%12.5).

60-70 arası puan alan 6 işletme var (% 18).

50-60 arası puan alan 6 işletme var (% 18).

50-40 arası puan alan 12 işletme var (% 37.5).

30-40 arası puan alan 4 işletme var (%12.5).

En düşük 32, en yüksek 77 puan alındı.

Yukarda görüldüğü gibi işletmelerin % 48.5i ,50nin üzerinde puan almışlardır.

7-SONUÇ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İşletmelerde TKY çalışmaları, 1920 lerde istatistiksel süreç kontrolu uygulamalarının geliştirilmesi ile başlamıştır. Daha sonra işletmelerde uygulanan türlü teknikler sistematik biçimde bir araya getirilerek TKY adıyla anılan yönetim modeli ortaya çıkmıştır. Uluslararası pazarlarda büyük başarı gösteren Japon firmalarında yapılan ilk uygulamalar bu firmalara rekabet üstünlüğü sağladığı için bu başarı diğer tüm firmaları da etkilemiş ve tekniğin uygulamaları dünyanın büyük işletmeleri arasında hızla yaygınlaşmıştır. İlk günlerde Japon firmalarının taklit edilmesi ile başlayan bu teknik son yıllarda çok geliştirilmiş ve top yekun bir yönetim yaklaşımı biçimine dönüşmüştür. 1990'larda bu teknik küreselleşmenin etkileri görüldükçe bir rekabet aracı olarak hızla yaygınlaşmıştır.

Bu tekniğin Türkiye'ye gelmesi fazla gecikmemiştir. Geleneksel olarak kendi yöntemleri ile ürün kalitesini sağlamaya çalışan işletmelerimiz bu teknikten yararlanmaya başlamışlardır.

Önce kalite kontrol çalışmaları ve kalite kontrol çemberleri ile başlayan TKY 1990 yılından sonra Uluslararası Kalite

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Güvence Standartlarının oluşmasıyla Türkiye de de hızla yaygınlaşmıştır. Şimdiye kadar sistemli bir çalışması olmayan işletmeler bu standartla sistem bilincini ve kaliteli ürün elde etmek için sistemli çalışmanın zorunluluğunu açıkça görmüşlerdir. 1990 lı yılların başında, ülkemizde hızla yayılan bu teknik ISO9000 adıyla anılan bir kalite güvence sistemine bağlanmıştır. Bu standard, TKY için asgari kalite koşullarını belirlemektedir.

Türkiye'de TKY çalışmaları büyük işletmelerde yaygınlaşmıştır. Bunun nedeni açıktır: küreselleşmenin getirdiği sıkı rekabet karşısında işletmeler hayatta kalabilmek için kendi sanayilerindeki büyük işletmelerle birleşmiş onların sistemli çalışmalarını Türkiye'deki işletmelerde de uygulamışlardır. Bu uygulamalar ulusal ve uluslararası araştırmacıların büyük ilgisini çekmiş ve birçok etüde konu olmuştur. Bunlardan önemlileri "giriş"te belirtilmiştir.

Yapılan türlü incelemeler ülkemizdeki uygulamaların türlü yönlerini incelemiş olmakla birlikte şimdiye kadar yukarda sunulan ayrıntıları belirlenmiş oldukça geniş kapsamlı bir uygulama araştırması yapılmamaıştır. Araştırmamız yukarıda da

belirtildiği gibi bu eksikliği gidermek amacıyla uygulanmış ve özetle şu sonuçlara ulaşmıştır:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1- İstanbul'un büyük sanayi işletmelerinde tepe yöneticileri genel olarak eğitime ve özel olarak burada ele aldığımız TKY eğitimlerine büyük önem vermektedirler. Bu açıdan büyük işletmelerimizin önemli bir sorunu yoktur.

2- İstanbul'daki büyük sanayi işletmelerinde TKY ıugulamalarının olmazsa olmaz koşulu olan liderlik konusunda da sorunları yoktur. Tepe yöneticileri TKY ne inanmakta bunun bir parçası olan ISO 9000 ve ISO 14000 sertifikalarını elde etmek için inanmış bir irade göstermekte ve uygulamaları adım adım takip etmektedirler.

3- Eğitim ve liderlik koşulları konusunda bazı eksiklikler vardır. Bu eksikliklerin giderilmesi için aşağıda öneriler yapılacaktır.

4- İstanbul'daki büyük işletmelerimizde çalışanlar arası iletişimin sağlanması konusunda internet, intranet, e-mail de dahil olmak üzere tüm çağdaş iletişim araçları kullanılmaktadır.

Ancak internet, intranet ve e-mail yeterli biçimde kullanılmamaktadır. Çünkü tepe yöneticiler dahil çalışanlar bu araçlardan nasıl yararlanabileceklerini bilememekte ve bunları "büyüklerin oyuncağı " gibi görmektedir. Bir işletme daha evvel internet bağlantısı sağladığı halde sonradan iptal etmiştir.

5-İstanbul'daki büyük işletmelerimizin tepe yöneticileri kültür ve tutum araştırmalarına fazla ilgi göstermemektedirler. Gelecekte bu eksiğinde tamamlanması gerekir.

6- Büyük işletmelerimizde üst kademe yöneticileri TKY çalışmalarına maddi ve manevi tam destek vermektedirler.

7- Araştırma örneğine dahil işletmelerin büyük bir çoğunluğu misyon, vizyon, hedef ve stratejilerini belirlemiş olmakla birlikte, bu işletmelerin büyük bir kısmı hala bu tesbitleri bilimsel yöntemlerle yapmamaktadırlar. Zaman içinde bu önemli eksiğinde tamamlanması gerekir.

8- İşletmelerin değerleri daha az işletme tarafından belirlenmiştir.

9- Hedef ve stratejilerin belirlenmesinde hala tepe yöneticileri egemendir. Bu alanda astlara da söz hakkı tanıyan "demokratik liderlik" anlayışında önemli eksikliklerimiz vardır.

10- İşletmelerimizde modern yönetim tekniklerinin uygulanmasını amaçlayan bilimsel araştırmalar son derece azdır. Oysa bu tekniklerin bilinmeyen yönleri bulunmamakla birlikte, belirli işletmelere uygulanma koşullarını tesbit edebilmek için uygulamaya dönük araştırmalara gerek vardır.

11- Büyük işletmelerimizin yaklaşık üçte birinin insan kaynakları yönetim sisteminde pekçok eksiklikler vardır.

12- Görüşülen tepe yöneticilerinin hemen tamamı TKY nin amirlerin astlarına bakış biçimini ve değer yargılarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

13- Görüştüğümüz yöneticilerin büyük çoğunluğu hızla gelişen yeni iletişim tekniklerine ve yönetim bilgi sistemlerine büyük önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte birçok büyük işletmemizde doğru, güvenli ve hızlı bilgi aktarma sistemlerinin kurulmamış olması tepe yöneticilerinin zamanında

karar verebilme yeteneklerini sınırlamaktadır. Tepe yöneticilerimiz çalışanlarının bilgisayar ve yeni iletişim teknikleri konusunda ğitilmelerini sağlamak amacıyla büyük çaba harcamakta ve bu önemli maddi ve manevi destek tüm tepe yöneticilerine yeterli görülmemektedir. Bu alanda karar destek sistemleri ile ilgili eğitimlere büyük gereksinim duyulmaktadır.

14- Büyük işletmelerimizin tepe yöneticileri, TKY sistemlerinin işletmelerinde tam uygulanabilmesi için mal ve hizmet satın aldıkları yan sanayi ve tedarikçileri ile yakın işbirliği yapılmasının ve onların çalışanlarının da eğitilmelerinin büyük önemine inanmaktadırlar. Bununla birlikte bu konuda daha çok KOBİ'lerden oluşan yan sanayi kuruluşlarının bu alandaki gereksinimleri kapsam dışı bırakılmıştır. Ancak büyük işletmelerimizin tepe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu böyle bir araştırmaya gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir.

15- Araştırma kapsamındaki işletmelerin hemen hepsi müşteri - tedarikçi zincirini kurmuş, temel süreçlerini ve süreç sahiplerini belirlemiş olmalarına rağmen, "kritik başarı faktörlerini" ve "kritik süreçlerini" belirleyen işletme sayısı ise henüz yok denecek kadar azdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

16- Araştırma kapsamına giren işletmelerin hepsinde örgüt yapısı hiyerarşik ve işlevseldir. Çağdaş örgüt yapısı uygulamaları yoktur. Yöneticilerin bazıları bu konuda çalışma yapmaktadırlar.

Yapılan çalışmalar: aynı holdinge bağlı 2 işletme yuvarlak örgüt yapısı, 3 işletme kalite ödül kriterlerine uygun örgüt yapısı, ve 2 işletmede matriks örgüt yapılarını incelemekte.

17- Görüşülen tepe yöneticileri, TKY bölümü ile işletmenin diğer bölümleri arasındaki işbirliği eksikliklerinden yakınmışlardır.

18- İşletmelerin 1/3ü TKY nin verimlilik, etkinlik, karlılık ve satışlar gibi en temel işletme başarısının göstergeleri üzerindeki etkilerini incelememişler. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu bu göstergelerin artış nedeni TKY dir diyemeyeceklerini bu konuda bilimsel çalışmaları olmadıklarını söylemişlerdir.

İşletmelerin yarısı birim ve kalitesizlik maliyetlerinin azaldığını, sipariş veya ürün işleme süresinin kısaldığını buna

bağlı kalitenin arttığını ve bunun nedeninin TKY uygulamaları olduğunu söylemişlerdir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukardaki sonuçları toplu olarak incelediğimizde gelecekte alınacak önlemler için şunlar önerile bilmektedir:

1- Görüşülen işletmelerde tepe yöneticilerinin birçoğu TKY eğiitiminin önemini anlamış bulunmakta ve bu konudaçalışanlarını eğitmek için yoğun bir çaba göstermektedirler. ancak bu araştırmada eğitimin sonuçları ve eğitim programlarından çalışanların sağladığı yararlarla ilgili bir neden sonuç ilişkisi araştırılamamıştır. Bu nedenle işleymelerimiz çalışanlarının geçirdiği eğitim programlarından ne ölçüde yararlandıklarını sürekli olarak izlemeli ek olarak yapılacak eğitimlerin türlerini saptamalı ve TKY konusundaki eğitimi sistematik bir programa bağlamalıdırlar. Araştırmacılar için TKY uygulamalarını geliştirmek için yapılacak eğitimlerin tür ve kapsamlarının tesbiti ilgi çekici bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

2- Araştırma sonuçları işletmelerdeki TKY uygulamalarının yukardan aşağıya doğru alınan kararlar ve verilen emirlerle uygulandığını göstermektedir. Bu uygulamalar

için oldukça otoriter bir liderlik türünün uygulamalarda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar uygulamalara liderlik yapan tepe yöneticilerinin aşağıdan yukaruya katılımı yeterli ölçüde sağlamadıkları görülmektedir. TKY uygulamalarında aşağıdan yukarı doğru akıcı bir öneri sisteminin kurulması ve hayata geçirilmesi sistemin devamlılığının ve güvenlirliğinin sağlanması bakımından hayati önem taşımaktadır. İşletmelerimizin aşağıdan yukarı katılımı sağlamak için bu akışı bir sistemetiğe bağlamanın önemi ortaya çıkmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

3-İşletmelerimizin tepe yöneticileri TKY sistemlerinin işletme dışından gelen müşteri istekleri doğrultusunda düzenlenmesini ve bu amaçla çalışmasını sağlamış görünmektedirler. Bununla birlikte sistemin şirket içi mal ve hizmet alış verişlerinde tedarikçi- iç müşteri ilişkilerine göre düzenlenmesinde ve denetlenmesinde eksiklikler görülmektedir. Bu eksikliklerin tamamlanması için iç müşteri tatmin araştırmaları yapılmalı ve yeni hedefler ve sistemler bu araştırmaların sonuçlarına göre düzenlenmelidir

4- Bu araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerde YBS ve KBS hem her işletmede yoktur olan işletmelerde sistemi

oturtamadıkları için zamanında ve doğru bilgiye her zaman erişememktedirler. Birçok işletmede kayıtlar hala elle tutulmaktadır. Bu da yanlış ve gecikmeli bilgiye ve karar vermeye neden olmaktadır. Olmayan yerlerde Bilgisayar destekli bilgi akış sistemleri kurulmalı Bunlar için gerekli eğitimler yapılmalı. ve bu sistem sürekli uygulamada kalmalıdır.

5- Yapılan görüşmelerde bölümler arası iletişim eksikliği görülmüştür. Bu eksikliklerin en kısa sürede giderilmesi şarttır. Bölümlerde sistemle ilgili kişilerin bilgilere her an ulaşabilmesi sağlanmalıdır.

6- İnternet, intranet ve e-mail gibi çağdaş iletişim araçlarından gereğince yaralanan işletmelrin sayısı sınırlıdır. Bu çağdaş araçların TKY uygulayan işletmelerde yaygınlaştırılabilmesi için çalışanların bu konularda eğitilmeleri büyük bir gereksinim olarak ortya çıkmaktadır. Bu araçlar işletmeler içinde yaygınlaştıkça TKY uygulamalarının sağlık kazanacağı kuşkusuzdur.

7- TKY uygulamaları için çok önemli olan çalışanlar arasında örgüt kültürü ve kişilerle ilgili tutum araştırmalarının

yaygın olmadığı görülmektedir. İşletmeler bu konudaki eksikliklerini tamamlamalıdırlar.

8- TKY için büyük önem taşıyan misyon. vizyon ve değer tanımlamalrının bazı işletmelerde 3-5 yıl gibi kısa sürelerde değiştiği görülmüştür. Bunlarla ilgili çalışmaların daha bilimsel ve katılımcı yöntemlerle ve kalıcı biçimde tesbit edilmesi gereklidir.

9-TKY nin işletmenin başarısı üerindeki etkileri bilimsel olarak ölçülmelidir. Örneğin verimlilik, etkinlik, karlılık, pazar payı, satış hasılatı gibi klasik değerlendirme araçlarındaki gelişmenin ne kadarının TKY uygulamaları dolaısıyla, ne kadarınında diğer faktörler dolayısıyla oluştuğu ölçülmelidir.

10- İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde zayıftır. Oysa TKY nin 2 temeli vardır. İnsan ve sistem. Bu bakımdan insan kaynağı TKY nin başarısı için çok önemlidir. İşletmeler bir an evvel insan kaynakları yönetimi için şu sistemleri kurmalıdırlar:

*işealma ve terfi faaliyetleri bilimsel yöntemlerle yapılmalı. İnsanlar yetenekelrine uygun işlerde çalıştırılmalıdırlar

* kariyer planlama sistemi kurulmalıdır.

* objektif bir başarı değerleme sistemi kurulmalı, ücret ve ödüller bu objektif kriterlere göre verilmeli.

* çalışanlar eğitim gibi, yetki verme gibi yöntemlerle güçlendirilmelidirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1-CARTIN Thomas j., Principles and Practices of TQM, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1993, s.93.

2- A.g.e., 14.

3-EFİL İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniversitesi,
Bursa, 1995, s.16.

4-ÖZEVREN Mina, Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1997,s.18.

5-DÜREN Zeynep, İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1990, s.119-120.

Bu Araştırmanın sonuçları

MİMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

6 - BEŞKESE Ahmet, Türkiye'de ISO 9000, Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Çemberi Uygulamaları, 4. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1995. s.139-145.

- ÖZEVREN, A.g.e., s.30 - 38.

7- 4. ve 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri. (Ana tema dışındaki konular temel alınmıştır).

8- UZEL Serdar, Toplam Kalite ve Yönetim Standartları, Tebliğ,1997 Kalite Kongresi Bildiriler Disketi. Istanbul

-AŞÇIGİL Semra Feriha, ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi:ISO 9000 Toplam Kalite Yönetimine Başlangıç Olabilirmi? Sunumu yapılamayan tebliğ, 1997 Kalite Kongresi Bildiriler disketi, s.6.bildiri.

-ALTEKİN Ahmet Numan, ISO 9000 Yönetim Yapısı ve İş Mükemmelliği Modeli, Tebliğ, 1997 Kalite Kongresi Bildiriler Disketi, 12.bildiri

9-KAVRAKOĞLU İbrahim, BALKIR Melike, ISO 9000 deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail, KalDer Yayınları, No.11, İstanbul, 1996,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

10- ---------, Özdeğerlendirme El Kitabı, KalDer Yayını, 1997.

11-BROWN Mark Graham, Baldridge Award Winning Quality,3.B., ASQC Quality Press, 1993.

12- OAKLAND John, Total Quality Management, 2.B., Butterworth Heinemann, Oxford, 1993, s.149.

13- ----------, Sanayi Odası, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu , (Özel Sayı), Sa:378, Eylül 1997, s.104 - 131.

14-HINES William A., The Stops and Starts of Total Quality Management, Quality Progress, February, 1998, s:61-64.

15-DÜREN Zeynep, A.g.e., s.119-120.

16-KAVRAKOĞLU, BALKIR, a.g.e., s:9

17-ÖZVEREN, Mina, Bir Yönetim Tekniği Olarak Hedeflerle Yönetim'in (Hoshin Kanri) Türkiye'deki Uygulama Olanakları, Tebliğ, 3. Ulusal Yönetim Kongresi, İTÜ Maçka Sosyal Tesisleri, İstanbul, 30 Mayıs1995.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EK 1.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1- TKY serbest piyasalarda artan rekabetin bir sonucudur.

2- TKY uygulamaları açısından eski ve yeni şirketler arasında fark yoktur.

3-Örnek içindeki büyük işletmelerde TKY uygulamaları açısından işletme büyüklüğü önemli değildir.

4- Türkiye'de TKY çalışmalar ISO 9000 belgesi almak için başlatılmaktadır.

5- TKY uygulayan her işletmede ayrı bir "kalite güvence bölümü" vardır.

6- TKY nin yönetim tarzı, "katılımcı ve demokratik" tir ve öneri sistemi vardır.

7- TKY uygulayan işletmelerde:

* üst yönetim projeyi desteklemektedir.

* üst yönetim TKY konusunda eğitim görmüştür ve tüm çalışanlara da bu eğitimleri aldırmıştır.

*eğitim oranı yüksektir.

*üst yönetimin görevlerinden biri işletmede "kalite kültürü" yaratmaktır.

8- TKY uygulayan işletmelerde:

*iletişim kanalları çok yönlü ve açıktır.

*bir yönetim bilgi sistemi (YBS) ve buna bağlı kalite bilgi sistemi (KBS) vardır.

9- TKY uygulayan işletmelerde, işletmenin misyonu, vizyonu, kalite politikası, kalite hedefleri, stratejileri, kalite planları ve değerleri belirlenmiştir.

10-TKY uygulayan işletmelerde "hedeflerle yönetim" uygulanmaktadır.

11-TKY uygulayan işletmelerde örgüt yapıları yeniden şekillendirilmekte, mini işletme, sınırsız işletme, yalın

yönetim , takım çalışmaları gibi çağdaş örgüt yapıları uygulanmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

12-TKY uygulayan işletmelerde:

*çalışanların yetenekleri sınıflandırılmakta ve buna göre "işe alma ve kariyer planları" yapılmaktadır. *çalışanların başarısını değerlendiren bir sistemleri vardır. Ücret ve ödül sistemleri buna bağlı olarak yapılmaktadır.

13-TKY uygulayan işletmelerde maliyet muhasebesi sistemi vardır. Her birimin "girdi, çıktı ve kalitesizlik maliyetleri" hesaplanmaktadır.

14- TKY uygulayan işletmelerde, iç ve dış müşteriler belirlenmiş, tedarikçi ve yan sanayilerle ilişkiler gelişmiştir.

15- TKY uygulayan işletmelrde, kritik süreçler ve süreç sahipleri belirlenmiştir.

*süreç haritaları çıkarılmıştır.

* süreçlerin yarattığı katma değer hesaplanmaktadır.

* süreç iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

* kıyaslama yapılmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

16- TKY uygulayan işletmeler:

*teknolojiyi rekabet gücü yaratacak" şekilde daha iyi kullanmaktadırlar.

*çalşanların teknolojiden şikayetleri azalmaktadır.

*ar-ge çalışmaları" vardır.

17-TKY uygulayan işletmelerde, kalitesiz mal azalmaktadır ve bunun için şikayet toplama sistemleri vardır.

18-TKY uygulayan işletmeler de, enaz yılda 1 kere "müşteri tatmini araştırması" ve enaz 1 kere "çalışanların tatmini araştırması" yapılmaktadır.

19-TKY uygulayan işletmeler, toplumdaki diğer kişi ve kuruluşlara yardımcı olurlar.

20-TKY uygulayan işletmeler, finansal ve işlemsel değerleme ölçüleri ile faaliyet sonuçlarını devamlı kontrol ederler.

EK 2.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI
SORU FORMU

I- İŞLETMENİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ:

1. İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
2. İşletmeniz hangi tarihte kurulmuştur?
3. İşletmenizde toplam kaç kişi çalışmaktadır?
4. İşletmenizde TKY uygulamalarına ne zaman başlandı ve teklif kimden geldi?
5. ISO 9000 belgeniz var mı?
6. Kalite bölümünde kaç kişi çalışmaktadır?
7. Görüşme yapılan kişi veya kişiler.

II- LİDERLİKLE İLGİLİ SORULAR:

8. Tepe yönetiminin TKY çalışmalarına desteği sürüyor mu?
9. TKY için ayrı bir bütçeniz var mı?
10. Tepe yöneticileri TKY ile ilgili eğitimler aldılar mı?
11. 10. soruya evet dediyseniz bu soruyu cevaplayınız.

* yurt içinde eğitim aldılar

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

*yurt dışında eğitim aldılar

12. Çalışanlar TKY ile ilgili eğitim aldılar mı?

13. 12. soruya evet dediyseniz bu soruyu cevaplayınız.

*yurt içinde eğitim aldılar

*yurt dışında eğitim aldılar

*işletme içinde eğitim aldılar

14. Eğitim giderlerinin tüm giderler içindeki yeri nedir?

15. Son 2 yıl içinde işletmede aldığımız eğitim konuları nelerdir?

16. İşletmenizde iç ve dış iletişim nasıl sağlanmaktadır?

III- POLİTİKA VE STRATEJİ

17. İşletmenizin misyonu yazılı olarak tesbit edilmiş midir? Son iki yılda misyonunuz değişti mi?

19. İşletmenizin vizyonu yazılı olarak tesbit edilmiş midir? Son iki yılda vizyonunuz değişti mi?

20. İşletmenizin yazılı değerleri var mı? Son iki yılda değişti mi?

21. İşletmenizin kalite politikası var mı?

22. İşletmenizin hedefleri yazılı olarak tesbit edilmiş midir?

23. Hedef belirlemede kimler görev aldı?

24. İşletmenizin kritik başarı faktörü belirlendi mi?

25. Stratejileriniz ve uzun vadeli planlarınız yazılı mıdır?

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

26. Stratejilerinizi belirlerken ne gibi teknikler kullanıyorsunuz?

27. İşletmenizde bir ürün veya sözleşme için yapılan kalite planlarınız var mı?

28. İşletmenizde "Hedeflerle Yönetim" uygulanıyor mu?

IV- ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ

29. İşletmenizde tüm çalışanlar için görev, yetki ve sorumluluklar belirlendi mi?

30. İşletmenizde "başarı değerleme sistemi" var mı?

31. İşletmenizde "başarıya göre ücret sistemi" var mı?

32. İşletmenizde işe alma ve terfi sistemi var mı?

33. İşletmenizde kariyer planlama var mı?

34. İşletmenizde öneri sistemi var mı?

35. İşletmenizde ödül sistemi var mı?

V- KAYNAKLAR

36. İşletmenizde girdi, çıktı ve birim maliyetler hesaplanıyor mu?

37. İşletmenizde kalitesizlik maliyetleri hesaplanıyor mu?

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

38. İşletmenizde yönetim bilgi sistemi ve buna bağlı kalite bilgi sistemi var mı? Neleri kapsıyor?

39. Etkin kaynak kullanımı için hangi sistemleri kullanıyorsunuz?

40. Kullandığınız teknolojiyi nasıl tanımlarsınız?

*en yeni

*orta

*çağ dışı

41. İşletmenizde teknoloji ve çalışan uyumunu sağlamak için neler yapılıyor?

42. İşletmenizde teknolojiye katkı diyebileceğiniz bir yenilik yapıldı mı?

43. İşletmenizde ar-ge bölümü var mı?

44. İşletmenizde bina etkin kullanma programlarınız var mı?

VI- SÜREÇLER

45. İşletmenizde iç müşteri ve tedarikçiler belirlendi mi?

46. İşletmenizde kritik süreçler belirlendi mi?

47. İşletmenizde süreçler arası ilişkiler belirlenip bir süreç haritası çıkarıldı mı?

48. İşletmenizde süreç sahipleri belirlendi mi?

49. İşletmenizde süreçlerin yarattığı katma değer hesaplanıyor mu?

50. İşletmenizde süreç iyileştirme çalışmaları yapılıyor mu?

*kademeli (küçük küçük iyileştirmeler)

*sıçramalı (köklü değişiklikler)

51. İşletmenizde kıyaslama (benchmarking) yapılıyor mu?

52. Aşağıdaki örgüt yapılarından hangileri işletmenizde uygulanıyor?

*yalın örgüt (lean organization)

*sınırsız şirket (unbounded company)

*yuvarlak örgüt yapısı

*mini işletme

*işlemsel örgüt yapısı (operational organization)

*kar merkezleri

*kalite yürütme kurulu (quality steering committee)

*proje grupları

*kalite kontrol çemberleri

*çapraz fonksiyonlu takımlar(cross-functional organization)

*ekip halinde çalışma

*katılımcı yönetim

*işlevsel ve hiyerarşik örgüt yapısı

*kademe sayısı , kaçtan kaça indi

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

VII- MÜŞTERİ TATMİNİ

53. Müşteri tatminini ölçmek için, bir araştırma yapılıyor mu? Ne kadar sıklıkla yapılıyor?

54. Bir şikayet toplama sisteminiz var mı?

55. Ürünlerinizden gelen şikayet oranı nedir?

56. Geri dönen ürün oranı nedir?

57. Doğru gitme yüzdesi hesaplanıyor mu?

58. Gerçek kalite karekteristiği ve ikame kalite karekteristiği hesaplanıyor mu?

VII- ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

59. Çalışanların tatminini ölçen bir sisteminiz var mı?

60. Ne tür başarılara ödül veriyorsunuz?

61. Nasıl bir başarı değerleme sistemi uyguluyorsunuz?

62. Ne gibi ödüller veriyorsunuz?

63. Çlaışanlardan TKY eğitimi alanların, tüm çalışanlara oranı nedir?

64. Personel devir oranı nedir?

65. Devamsızlık oranı nedir?

VIII- TOPLUM ÜZERİNDEKİ ETKİ

66. İşletmenizin toplum üzerindeki etkisini ölçen bir sisteminiz var mı?

67. Arıtma tesisiniz var mı?

68. Enerji tasarrufu ile ilgili çalışmalarınız var mı?

69. İşletmeniz hangi derneklere üyedir?

70. İşletme olarak ne gibi sosyal yardımlarda bulunuyorsunuz?

IX- İŞ SONUÇLARI

71. İşletmenizde uygulanan finansal ve işlemsel başarı ölçüleri son 2 yılda ne yönde gelişti

EK 3.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERİN İSİMLERİ

1-MAKİNA TAKIM ENDÜSTRİSİ A.Ş.

2-KALEPORSELEN A.Ş.

3-EFES PİLSEN BİRA VE MALT GRUBU

4-ISUZU

6----------

7-BOZKURT MENSUCAT SANAYİİ A.Ş.

8-EK DIŞ TİCARET

9-AYGAZ A.Ş. (Lpg)

10-ALTINYILDIZ A.Ş.

11-KOÇ SİSTEM BİLGİ İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.

12-GÜMÜŞSUYU

13-AKSU

14-ORTA ANADOLU TİCARET VE SANAYİ İŞLETMESİ A.Ş.

15-AKIN TEKSTİL A.Ş.

16-ALARKO TİCARET VE SANAYİ A.Ş.

17-REG PROFİLO ELEKTRİKLİ GEREÇLER SANAYİ TİC. A.Ş.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

18-BEKO (TV etc.)

19-JOHNSON & JOHNSON SIHHİ MALZEME SANAYİ VE TİCARET LTD.

20-NETAŞ

21-HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.

22-British Petroluem

23-ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ SAN. VE TİC.A.Ş.

24-İPEK KAĞIT

25-HABAŞ SINAİ VE TIBBİ GAZLAR İSTİHSAL ENDÜSTRİSİ

26-MUTLU HOLDİNG A.Ş.

27-MİS SÜT A.Ş.

28-TOPKAPI ŞİŞE CAM SANAYİ A.Ş.

29-UZEL

30-MİLLİYET DOĞAN MEDYA

31-ŞAHİNLER HOLDİNG A.Ş.

32-ARÇELİK A.Ş.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi
Basın Yayın Teknikleri Anabilim Dalı
tarafından hazırlanıp basılmıştır.