

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İŞLETMECİLİĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN
PETROKİMYA SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI**

Ömer Sinan AKAYDIN

Danışman
Doç. Dr. Hilmi YÜKSEL

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **”EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ömer Sinan AKAYDIN

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Ömer Sinan AKAYDIN
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği
Tez Konusu :EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

EFQM Mükemmellik Modelinin Petrokimya Sektöründe Uygulanması

Ömer Sinan AKAYDIN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı

Yapılan bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli'nin Petrokimya sektöründe uygulanması incelenmiştir.

Bu amaçla ilk bölümlerde kalite olgusu ve bu olgunun yaygınlaştırmasını amaçlayan kalite organizasyonları ele alınmıştır. Tarihi gelişimleri ve guruları incelenmiştir. Daha sonraki bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi tüm yönleriyle araştırılmış ve kuruluşlara olumlu katkıları irdelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise, dünyada kalite olgusunun yaygınlaştırılması amacıyla düzenlenen ve uygulanan kalite ödülleri ele alınmıştır. Devamında da EFQM Mükemmellik Modeli detaylı bir şekilde anlatılmıştır

Türkiye'nin tek petrokimya sektörü kuruluşu olan Petkim'in EFQM Mükemmellik Modelini uygulaması, yaşadığı sıkıntılar, olumlu ve olumsuz etkileri ile Model kriterleri baz alınarak Ulusal Kalite ödülü başvuru süreci ve sonuçları irdelenmiştir. Ödül sonucu alınan aksiyonlar ile iyileşme ve gelişme çalışmaları anlatılmıştır. Son bölümde ise modelin Petkim'de uygulanmasının başarısı, saha anketiyle ölçülmüş ve analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: EFQM Mükemmellik Modeli, Petrokimya Sektörü, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Ödülleri, Özdeğerlendirme

ABSTRACT

Master Thesis

Implementation Of EFQM Excellence Model in Petrochemical sector.

Ömer Sinan AKAYDIN

**Dokuz Eylül University
Social Sciences Institute
Business Administration
Production Management Program**

In this study, EFQM Excellence Model implementation in the petrochemical industry were investigated.

For this purpose, Quality concept and Quality organizations intending to expand this concept are discussed. Historical development and gurus are examined. In the following chapters, all aspects of Total Quality Management has been investigated and positive contributions of organizations discussed. In next chapter, quality awards arranged and implemented for expanding quality concept in world have been taken in to consideration. In continuation, EFQM Excellence Model is expressed eloquently.

Executing The EFQM Model, troubles experienced, positive and negative influences of Petkim only petrochemical sector establishment in Turkey and National Quality Award, given by considering model criterias, request process and its consequences are analysed. Actions, rehabilitation and development facilities taken owing to award are accounted for. In last chapter, Succes of implementing of the model in Petkim is analyzed with area inquiry.

Key Words: EFQM Excellence Model, Petrochemical Sector, Total Quality Management, Quality Awards, Self Assesment

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN PETROKİMYA SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KALİTE

1.1.Tanım	2
1.2.Tarihçe.....	3
1.3.Türkiye’de Kalitenin Gelişimi	5
1.4.Kalitenin Boyutları.....	7
1.5.Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler.....	8
1.6.Kalitenin Guruları	9
1.6.1.Joseph M. Juran.....	9
1.6.2.Edwards W. Deming	10
1.6.3.Genichi Taguchi	12
1.6.4.Kaoru Ishikawa	12
1.6.5.Philip B. Crosby	13
1.6.6.Armand Feigenbaum.....	14
1.6.7.Walter Shewhart.....	15
1.6.8.Masaaki Imai	16
1.7.İşletmelerde Kalite Anlayışı.....	17
1.8.Kalitenin Evreleri	18

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE ORGANİZASYONLARI

2.1.ISO	21
2.1.1.ISO 9000:2000'in Tarihcesi	22
2.2.TSE.....	29
2.3.TÜRKAK	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

3.1.TKY Amaçları.....	33
3.2.TKY Uygulamalarının Faydaları	34
3.3.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	37
3.4.Toplam Kalite Yönetiminin Odaklandığı Konular	46
3.5.TKY Uygulamalarında Görülen Eksiklikler	47
3.6.Kalitenin Maliyeti	47
3.7.Toplam Kalite Yönetimin'de Çalışan Motivasyonu	51
3.8. TKY Uygulamalarında Kullanılan Kalite Araçları.....	52
3.8.1.Yedi Kalite Aracı	52
3.8.2.Yedi Yeni Yönetim Aracı	61
3.8.3.TKY'de Kullanılan Diğer Analitik Araçlar	67
3.8.4.TKY'de Kullanılan Diğer Araç ve Teknikler	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE ÖDÜLLERİ

4.1. Ulusal Kalite Ödülleri	87
4.2.Dünyada Kalite Ödülleri	88
4.2.1.Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü.....	89
4.2.2.Malcolm Baldrige (MBNQA).....	89
4.2.3.Deming Ödülü	95

4.2.4.EFQM.....	98
4.2.5.Mükemmellik Aşamaları.....	135
4.2.6.EFQM Mükemmellik Modelinde Kıyaslamann Yeri	136
4.2.7.ISO-EFQM-TKY Arasındaki İlişki.....	137
4.2.8.Özdeğerlendirme	137
4.2.9.RADAR.....	142

BEŞİNCİ BÖLÜM

ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ BAŞVURU SÜRECİ

5.1.Amaç	147
5.2.Genel	147
5.3.Petkim’de EFQM	150
5.4.Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Süreci	151
5.4.1.Liderlik.....	151
5.4.2.Politika ve Strateji	157
5.4.3. Çalışanlar.....	158
5.4.4.İşbirlikleri ve Kaynaklar	160
5.4.5.Süreçler	161
5.4.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar	162
5.4.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar.....	163
5.4.8.Toplumla İlgili Sonuçlar	164
5.4.9.Temel Performans Sonuçları.....	164
5.4.10.Ulusal Kalite Ödülü Değerlendirme Sonuçları	165
5.4.11.Ödül Başvuru Sonuç ve Öneriler	167
5.4.12.Ödül Başvuru	170
5.4.13.Kriter Toplantıları	170

ALTINCI BÖLÜM
MÜKEMMELLİK MODELİ SAHA ARAŞTIRMASI

6.1.Araştırmanın Amacı	175
6.2.Araştırmanın Kapsamı	176
6.3.Örneklem Seçimi.....	176
6.4.Verilerin Toplanması	177
6.5.Verilerin Çözümü.....	178
6.6.Araştırmanın Hipotezleri.....	178
6.7. Anket Analiz Sonuçları	180
6.7.1.Demografik Sonuçlar	180
6.7.2.Kriterlerin EFQM uygulama öncesi ve sonrası Ortalama Puanlama Değişimleri.....	186
6.7.3.Ünvalara göre ortalama puanlar ve standart sapma.....	188
6.7.4.Güvenirlilik Analizi.....	190
6.7.5.Uygun Analiz Türünün Belirlenmesi.....	192
6.7.5.1.Veri Dağılımının Araştırılması.....	193
6.7.5.2.Levne (Homojenlik) Testi	194
6.7.6.T Testi	195
6.7.7.Korelasyon	199
6.7.8.Regresyon Analizleri.....	200
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	214
KAYNAKLAR.....	216
EKLER.....	226

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Klasik ve TKY arasındaki maliyet yaklaşımları.....	49
Şekil 3.2. Yaşa Göre Dağılımın Sıklığını Gösteren Histogram.....	53
Şekil 3.3. Balık Kılçığı Diyagramı.....	54
Şekil 3.4. Uygunsuz Malzeme Pareto Diyagramı.....	56
Şekil 3.5. Kontrol Kartı Seçimi.....	57
Şekil 3.6. Kontrol Kartı Örneği	58
Şekil 3.7. Çeşitli Dağılım Grafiği Örnekleri.....	59
Şekil 3.8. Akış Şeması Örneği.....	60
Şekil 3.9. Ağaç Diyagramı.....	61
Şekil 3.10. İlişkiler Diyagramı.....	62
Şekil 3.11. Yakınlık Diyagramı.....	64
Şekil 3.12. L Tipi Matris Şeması Örneği.....	65
Şekil 3.13. Ok Diyagramına Bir Örnek.....	66
Şekil 3.14. Kazien ve Klasik Yaklaşımın Karşılaştırılması.....	76
Şekil 3.15 : PUKÖ Döngüsü.....	77
Şekil 4.1. Malcolm Baldrige Modeli Sistem Perspektifi.....	92
Şekil 4.2. EFQM Mükemmellik Modeli.....	104
Şekil 4.3. ISO-EFQM-TKY Arasındaki İlişki.....	137
Şekil 4.4. Özdeğerlendirme Süreci.....	138
Şekil 4.5. EFQM Değerlendirme Puanlama Ağırlıkları.....	143
Şekil 5.1. Müşteri Memnuiyeti Anket Sonuçları.....	162
Şekil 5.2. ÇMA Sonuçları.....	163
Şekil 5.3. Satış Gelirleri.....	165
Şekil 5.4. 2005-2008 yılı değerlendirme sonuçları.....	167

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kalite gurularının Mukayese tablosu.....	17
Tablo 2.1. ISO-9000:1994 Standart Serisi Modelleri İle ISO-9001 : 2000 in Karşılaştırılması.....	26-27
Tablo 2.2. ISO 9000 1994'den 2000 Evrimi	28-29
Tablo 3.1. Geleneksel yönetim anlayışı ile TKY anlayışı arasındaki farklar.....	36
Tablo 3.2. Onarıcı Maliyet Birimleri.....	52
Tablo 3.3. Kontrol Çizelgesi Örneği.....	55
Tablo 3.4. Etkinlik Analizi.....	68
Tablo 3.5. Kuvvet Alan Analizi.....	69
Tablo 4.1. MBNQA Kriterleri.....	93-94
Tablo 4.2 : EFQM'in Gelişimindeki Önemli Tarihler.....	99-100
Tablo 4.3. Farklı "Kurumsal" Olgunluk Aşamalarında Temel Kavramlar.....	110-111
Tablo 5.1. 2008 Ulusal Kalite Ödülü Alınan ve Hedeflenen Puanlar.....	165
Tablo 5.2. Değerlendirme sonucu alınan puanlar.....	166
Tablo 6.1. Yaşa Göre Dağılım.....	180
Tablo 6.2. Ünvana Göre Dağılım.....	181
Tablo 6.3. Cinsiyete Göre Dağılım.....	181
Tablo 6.4. Eğitime Göre Demografik Dağılım.....	182
Tablo 6.5. Çalışma Yılına Göre Dağılım.....	183
Tablo 6.6. Ünvana ve Çalışma Yılına Göre Dağılım.....	184
Tablo 6.7. Yaş, Ünvan ve Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	185
Tablo 6.8. Ünvana Göre Süreçlerle İlgili Bir Anket Sorusuna Verilen Yanıt Dağılımı.....	185
Tablo 6.9. Ünvana Göre Süreçlerle İlgili Bir Anket Sorusuna Verilen Yanıt Dağılımı.....	185
Tablo 6.10 : Kriterlerin Min.- Max.-Ortalama ve Standart Sapma Değerleri...	187-188
Tablo 6.11 : Ünvanlara Göre Kriter Sorularının Ortalama Puanları.....	189-190
Tablo 6.12. Kriterlerin Cronbach's Alfa Değerleri.....	192
Tablo 6.13. Modelin Uygulama Öncesine Ait Algılama Verilerinin Dağılımı.....	194

Tablo 6.14. Modelin Uygulama Sonrasına Ait Algılama Verilerinin Dağılımı.....	194
Tablo 6.15. Uygulanma Öncesine Ait Algılama Verilerinin Homojenliği.....	194
Tablo 6.16. Uygulanma Sonrasına Ait Algılama Verilerinin Homojenliği.....	195
Tablo 6.17 : Ankette Tüm Kriter Sorularının T Değerleri.....	196-197
Tablo 6.18. Kriterlerin Korelasyon Analizleri.....	200
Tablo 6.19. Kriterlerin Korelasyon Analizleri.....	201
Tablo 6.20. Hipotez 1(Öncesi) Regresyon Analizi.....	202
Tablo 6.21. Hipotez 1(Sonrası) Regresyon Analizi.....	203
Tablo 6.22. Hipotez 2(Öncesi) Regresyon Analizi.....	203
Tablo 6.23. Hipotez 2(Sonrası) Regresyon Analizi.....	203
Tablo 6.24. Hipotez 3(Öncesi) Regresyon Analizi.....	204
Tablo 6.25. Hipotez 3(Sonrası) Regresyon Analizi.....	204
Tablo 6.26. Hipotez 4(Öncesi) Regresyon Analizi.....	205
Tablo 6.27. Hipotez 4(Sonrası) Regresyon Analizi.....	205
Tablo 6.28. Hipotez 5(Öncesi) Regresyon Analizi.....	206
Tablo 6.29. Hipotez 5(Sonrası) Regresyon Analizi.....	207
Tablo 6.30. Hipotez 6(Öncesi) Regresyon Analizi.....	208
Tablo 6.31. Hipotez 6(Sonrası) Regresyon Analizi.....	208
Tablo 6.32. Hipotez 7(Öncesi) Regresyon Analizi.....	209
Tablo 6.33. Hipotez 7(Sonrası) Regresyon Analizi.....	210
Tablo 6.34. Hipotez 8(Öncesi) Regresyon Analizi.....	211
Tablo 6.35. Hipotez 8(Sonrası) Regresyon Analizi.....	210
Tablo 6.36. Hipotez 9(Öncesi) Regresyon Analizi.....	212
Tablo 6.37. Hipotez 9(Sonrası) Regresyon Analizi.....	212
Tablo 6.38. Hipotez 10(Öncesi) Regresyon Analizi.....	212
Tablo 6.39. Hipotez 10(Sonrası) Regresyon Analizi.....	213
Tablo 7.1. Kriterlerin Puan Durumu Değişimi.....	214

KISALTMALAR

SİP	Stratejik İş Planları
SYGG	Stratejik Yönetim Gözden Geçirme
EFQM	European Foundation for Quality Management
MD	Maliyet Düşürme
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
KD	Kapsam Dışı
Kİ	Kapsam içi
GM	Genel Müdür
GMY	Genel Müdür Yardımcısı
BSC	Balanced Scorecard
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
MPM	Milli Produktivite Merkezi
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
MMA	Müşteri Memnuniyeti Anketi

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin ve örgütlerin en temel sorunlarından birisi verimliliktir. Bir başka deyişle en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmektir. Verimliliği elde ederken vazgeçilmez unsurlardan biri de kalitedir.

Mal ve hizmet üretiminin etkilediği ve ilintili olduğu tüm alanlar, kalite düşüncesinin ve sistematığının kapsama alanındadır.

Kalite anlayışı, işçi bazlı kontrol ve denetim sisteminden günümüzde Japon orijinli bir sistem olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışına kadar ulaşmıştır. Sınırlarını, değişen müşteri beklentileri ve hızla gelişen teknoloji odaklı sanayi çerçevesinde genişletmekte olan kalite, felsefe halini alarak işletmelerin ve örgütlerin başlıca rekabet ve ayakta kalma unsuru haline gelmiştir.

Özellikle 21. yy ın II. yarısından sonra ortaya çıkan kalite güvence sistemleri, II. Dünya savaşından sonra ortaya çıkan TKY uygulamalarıyla bütünleşmiş ve toplam kalite sisteminin hayata geçirilmesini kolaylaştırmıştır. Bunun yanısıra EFQM, Deming Kalite Modeli ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modeli (MBNQA) gibi enstrümanlar, özdeğerlendirme aracı olarak kullanılmakta ve TKY uygulamalarına sistematik çerçeve de yaklaşım imkanı sunarak TKY de zirveye ulaşma ve orada kalıcı olmayı sağlamaktadır.

TKY bugün özel sektörün dışında kamu, askeriye, eğitim ve kütüphaneler de dahil, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da uygulanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE

1.1.Tanım

Günümüzde kalite; rekabette üstün konuma gelmede, pazarlarda kalıcı bir başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşteriyle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede anahtar bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır. Kalitenin bu kilit rolü, bir yandan pazarların küreselleşmesi, rekabetin biçimi ve şiddetinin değişmesi ve teknolojik ilerlemelere dayandırılabilceği gibi, bir yandan da müşteri istek ve beklentilerinin değişerek bu beklentilere en üst düzeyde cevap alabilme istekleri gibi nedenlere dayandırılabilir (Zehir, 2004 : 1).

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin "hata yapması" ve "mükemmele ulaşma isteği" gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Kalite Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden türemiş "qualitas" kelimesiyle ifade edilmiştir (Şimsek, 1998:7).

Herkesin ve her kesimin üzerinde uzlaşabileceği bir kalite tanımı yapmak neredeyse imkansızdır. Her kurumun ve bu konuda guru kabul edilen bilim insanlarının değişik tanımları mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Bir ürün yada hizmetin belirlenen yada olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamdır(Bozkurt, Odaman, 1995 : 4)

Kalite konusunda, kaynak olabilecek bazı bilim insanlarının tanımları ise şöyledir.

- Kalite müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını amaçlamalıdır. (Deming,1996)

- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.(Taguchi)

- En ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli bir ürün geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmet vermektir. (Ishikawa)
- Kalite kullanıma uygunluktur (Juran).
- Kalite bir ürünün gereklerine uygunluktur (Crosby).
- Kalite örgütü yönetmedeki temel önemi olan bir iştir (Feigenbaum).
- Ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır (Taguchi).
- Bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (ASQC, Amerika Kalite Kontrol Derneği)
- Kalite belirli bir malın ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (EOQC, Avrupa kalite kontrol organizasyonu)
- Kalite, ürün yada hizmeti, ekonomik bir yolda üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir(JIS, Japanese Standarts of Industrials)
- Yapısal özellikler takımının şartları yerine getirme derecesi (TSE, 2001b : 3)

1.2.Tarihçe

Kalite anlayışı ve kalite kontrolün, insanların varoluğu ile birlikte ilk çağlarda başladığını söyleyebiliriz. İlk çağlarda kalite kontrolün bilinçli olarak yapılan bir iş olmasa da, günlük aktivitelerin bir parçası olan ve bireysel olarak yapılan, bilinçaltı bir faaliyetti. Bu nedenle kalite kontrolün tarihi ve evrimi, insanlığın teknolojik ilerlemeleriyle bağdaştırılabilir.

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hammurabi Kanunlarının 229. Maddesinde şu hükme yer verilmiştir; “Eğer bir inşaat ustası bir adam ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur”.Bu ifaden de anlaşılacağı gibi kalite ile ilgili çalışmalar, en ilkel biçimyle de olsa, M.Ö. ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir(Şimşek, 2001 : 15).

İÖ 1450 yıllarında eski Mısır’da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika’da Astekler de kullanmışlardır(Bozkurt, Odaman, 1995 : 1)

Fenikelilerde de oldukça etkili yaptırım yolları olduğu anlaşılmaktadır; Fenikeli bir denetçi kalite standartlarına bir aykırılık gördüğünde bunun tekrarlanmasını kesinlikle önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisi vardı.

13. yy boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Loncalar tarafından hammadeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirmiş ve uygulanmıştır. Bu dönemlerde kalite, özellikle zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğu altındaydı. Bunlar ürünün üretilmesinden, imalatından, hammaddesinden sorumluydular(Şimşek, 2001:16)

19. yy da ise modern endüstriyel sistem doğdu. Özellikle imalat sektöründe montaj hatlarının kurulup seri imalata geçilmesi ve otomasyon kullanılmaya başlanmasıyla birlikte hatalı ürünlerin ayıklanması ihtiyacı doğdu. Taylor modelinin gelişmesiyle birlikte, bu ihtiyaca istinaden işletmeler, ürünler için belirli spesifikasyonlar oluşturup testler gerçekleştirmeye başladı. Bu amaçla işletmelerde muayene şeflikleri ve kalite kontrol birimleri oluşturulmaya başlandı. Bu birimler, hatalı ürünlerin yani, kaliteli ve kalitesiz ürünlerin ayırımından sorumluydu.

Örgütsel alanda ise kalitenin yönetime ilk girişini ve “kalite yönetimi” ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına, W. Shewhart’ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür (Koçel, 2003 : 378). Ancak, 1980’li yıllarda tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelen “kalite yönetimi”ne bu yıllara kadar yapılan birçok çalışma doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmuştur. Bu çalışmalardan başlıcaları şunlardır (Kitapçı, 2001 :14; Türkel, 1998 : 5-6).

- ❖ 1931, W. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol
- ❖ 1940, Standford Seminerleri (ABD)
- ❖ 1950, W. Edwards Deming’in Seminerleri (ABD)
- ❖ 1951, Deming Ödülü (Japonya)
- ❖ 1952, Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- ❖ 1954, Ulusal Radyo ile Kalite Eğitimi Yayınları (Japonya)
- ❖ 1957, A. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol
- ❖ 1960, G. Taguchi, İstatistiksel Deney Tasarımı
- ❖ 1961, K. Ishikawa, Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi
- ❖ 1962, K. Ishikawa, Kalite Çemberleri
- ❖ 1969, K. Steel, Kalite Fonksiyonunun Yerleştirilmesi
- ❖ 1970, S. Shingo, Poke-Yoke, -G. Taguchi, Kalite Kayıp Fonksiyonu
- ❖ 1976, T. Ommo, Toyota’da JIT Sistemi
- ❖ 1980, G.Taguchi, Robust Tasarım
- ❖ 1990, ve sonrası Yaratılan Kalite

Kalite, ilk olarak ürün ve üretim kavramlarıyla doğmuş, daha sonraları hizmet alanına doğru genişlemiştir. Günümüzde hem ürün hem de hizmet kalitesi olgusu sorgulanarak iyileştirilmeye ve kapsamı genişletilmeye devam edilmektedir.

1.3.Türkiye’de Kalitenin Gelişimi

Avrupa ortaya çıkan sanayi devrimiyle başlayan sanayileşme süreci, büyük ve derin ekonomik ve sosyal değişimlere yolaçtığı gibi, geçmişte kökleri atılsa da netliğini ve önemini yeni kazanan bazı kavramlarında ortaya çıkmasına neden

olmuştur. Bu kavramlardan bazıları, üretim artışına paralel olarak “kalite”, “standart” ve kaliteli üretim ve hizmet” kavramlarıdır.

Sanayi devriminin temelinde, insanlar, makineler ve öteki maddesel ve doğal kaynaklar arasında yaratmış olduğu yeni ilişkilerin yattığı kabul edildiğinde, kalite kavramının da canlanmasında üretim-ürün-birey(müşteri) üçgeninde yer alan ilişki ağının önemli rolü olduğu söylenebilir(Talas, 1990 : 60).

18. yy sanayileşme süreci ile netleşen; ancak II. Dünya Savaşı’ndan sonra içerdiği anlam ve fonksiyonlar açısından daha da açıklık kazanan kalite kavramı, toplumumuz bazında değerlendirilirken, dünyadaki değişimlerden etkilenmesinin kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Bu noktadan hareketle, ülkemizdeki kalitenin tarihi yolcuğu, dünyadaki gelişmeler dikkate alınarak incelenmelidir. Türkiyede’ki kalite tarihini 5 ana bölümde incelemek mümkündür(Muluk vd., 2000 : 9-10).

1. Osmanlı İmparatorluğu’nun kuruluşundan(1299) Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşuna(1923) kadar olan dönem.
2. Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşu(1923)-1932 arası dönem
3. Sanayileşmede devletçilik ilkesinin hakim olduğu dönem(1933-1950)
4. 1950- Türk Standartları Enstitüsü’nün(TSE) kuruluşu (1960) arası dönem
5. Planlı kalkınma dönemi(1960-1990)

Kalite temel alınan kriterlere göre şu şekilde bir sınıflandırılır(Ağaç, Kalite Yönetimi; 24).

- İdeal olarak kalite: Mükemmellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.
- Ürün temelli kalite: Fiyata dahil edilmiş ve edilmemiş olan her şeydir.
- Kullanıcı temelli kalite: Kullanıma uygunluk ve istekleri karşılayabilme kapasitesidir.
- Üretici temelli kalite: İhtiyaçları karşılama veya karşılayabilme derecesidir.
- Değer temelli kalite: Kabul edilebilir bir fiyatın ve maliyetteki mükemmelliğin derecesidir.

1.4.Kalitenin Boyutları

Yıllar boyu birçok tanımı yapılan kalite, hızla değişen ve gelişen küresel dünyada sınırlarını genişletmekte ve değişik boyutlar kazanmaktadır.

1984 yılında Garvin Kalitenin boyutları 8 kısımda incelemiştir. (Bozkurt, 1995: 172-172).

- **Performans:** Ürünün fonksiyonlarını yerine getirme özelliği
- **Uygunluk:** Ürünün belirlenen özelliklere, belge ve standartlara uygunluk derecesidir
- **Güvenilirlik:** Ürünü kullanım süresi içindeki performansının sürekliliğidir.
- **Dayanıklılık:** Ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğudur.
- **Hizmet görme:** Ürüne yönelik sorun ve şikayetlerin kolay çözümlenmesidir.
- **Estetik:** Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.
- **İtibar:** Ürünün geçmişi marka ve moda değeridir.
- **Diğer unsurlar:** Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil özelliklerdir.

Bir başka tanımlamaya göre ise mal kalitesi 11 boyuttan, hizmet kalitesi ise 9 bıyuttan oluşmaktadır.(Ökmen ve Dönmez, 2005 : 48)

Mal kalitesinin boyutları :

1. Ulaşabilirlik
2. Görüntü
3. Temizlik
4. Dayanıklılık
5. İşlevsellik
6. Değiştirilebilirlik
7. Güvenirlik
8. Tamir edilebilirlik
9. Saklanabilirlik
10. Test edebilirlik
11. Taşınabilirlik

Hizmet kalitesinin boyutları :

1. Rahatlık
2. Nezaket ve saygı
3. Kredibilite
4. Etkinlik
5. Esneklik
6. Dürüstlük
7. Cevap verebilirlik
8. Güvenirlilik
9. Emniyet

Günümüzde ürünlerin kalitesi, üretime bağlı olarak üç aşamada yürütülmektedir. (Feigenbaum, 1983).

1. Tasarım aşaması kalitesi : Bir ürünün üretime veya hizmete hazır hale getirilene kadar müşteri ihtiyaçları ile işletme içi ve dışı etkenlerin dikkate alınarak planlanması sürecini kapsamaktadır.
2. Üretim aşaması kalitesi: Ürünün tasarım aşamasındaki planlara ve müşteri isteklerine göre, üretilerek teslim edilmesi sürecini kapsamaktadır.
3. Kullanım aşaması kalitesi: Ürünün müşteriye teslim edilmesi sonrasında verilen hizmetleri ve müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır.

1.5.Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler

Kalite imajı ,iyi yada kötü hangi şekilde olursa olsun şansa bırakılacak birşey değildir. Bu firmanın kaliteyi oluşturma geliştirmeye ilgili uyguladığı kuvvaetli ve iyi yapılanmış kalite politikalarının direk bir sonucudur. Böyle programların firmalarda tam olarak uygulanabilmesien başta anahtar faktörlerin tam olarak anlaşılması olmasına bağlıdır. Bu faktörler daha sonra firmanın kalite amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekli olan işleri meydana getirirler.

Ürün ve hizmet kalitesi başlıca 9 temel faktörden direkt olarak etkilenir(Şimşek, 2001 : 45-46).

1. Pazar
2. Para
3. Yönetim
4. İnsan
5. Motivasyon
6. Malzeme
7. Makine ve Teçhizat
8. Modern Bilgi metoları
9. Üretim parametleri oluşturma

1.6.Kalitenin Guruları

1.6.1.Joseph M. Juran

Joseph M. Juran, 1904 yılında Romanya’da doğdu. 1912 yılında ABD’ye göç etti. Minnesota Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği Bölümü’nden mezun oldu. Daha sonra Chicago’da Loyolo Üniversitesi’nden Hukuk doktorası aldı. Deming gibi o da gerek ABD’de gerek Japonya’da toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasında çok önemli rol oynadı. 1981 yılında Japon İmparatoru, Hirohito tarafından Order of Sacred Treasure ile ödüllendirildi.

Joseph M. Juran, kaliteyi kontrol etme ve sürekli iyileştirme konusunda çok önemli sistematik bir yaklaşım önerdi. 1979 da bütün dünyada organizasyonlarda kalitenin gerçekleşmesi için yeni metot ve enstrümanlar yaratılması için Juran Institute kuruldu. Juran'ın teori ve metotları artık dünyada kalite standartı olarak kabul edilmektedir. Kitapları bu konuda nihai ve kesin çalışmaları içerir. Kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite iyileşmesi konusundaki 3lü yaklaşım tavsiye etmektedir. (http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran, 12.07.2009).

- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini,
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek ürün özelliklerinin geliştirilmesini;

- Tedarikçi ihtiyaçlarını karşılayan kalite hedeflerinin oluşturulması ve bunların minimum birmaliyetle sağlanmasına özen gösterilmesini.

1.6.2.Edwards W. Deming

Deming uzun yıllarını Toplam Kalite alanında çalışmalar yaparak geçirdi. 1930'lı yıllarda Western Electric adlı şirkette Walter A. Shewhart'ın bölümünde çalıştı. İstatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda ilk bilgileri Shewhart'dan aldı. 1950 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisler (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından Japonya'ya davet edildi. Deming, Japonlara toplam kalite yönetimini öğreten kişi olarak anılır. Bu ülkede her yıl "Deming Ödülleri" adı altında kalite ödülleri verilmektedir. 1960 yılında Japon imparatoru tarafından "Kutsal Hazine Düzeni" (Order of the Sacred Treasure) ile ödüllendirildi. 1987'de ABD Başkanı Ronald Reagan'dan Ulusal Teknoloji Ödülü'nü aldı. 1988 yılında ise Ulusal Bilimler Akademisi'nden Üstün Bilim Adamı ödülünü aldı

Edward Deming 1946 da **PUKÖ** döngüsünü popüler hale getirdi. Odaklandığı nokta, değişimin gerçekleşmesi için yönetimin yeni öğretilere ve yeni yönetim felsefelerine uzun vadeli olarak kendini angaje etmesi idi. Sürekli gelişme yönünde değişimin gerçekleşmesi için 14 maddeli bir plan önerdi. (<http://deming.org/>, 12.07.2009).

1. Organizasyonun amaçlarını belirle. Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için organizasyonun amaçlarını tespit et.
2. Yeni yönetim felsefesini benimse. Yeni çağa ayak uydurabilecek bir liderlik üstlenerek ve sorumlulukları öğrenerek yeni yönetim felsefesini benimse ve uygula. Organizasyon faaliyetlerinde alışılmış gecikme ve hatalara, kalifiye olmayan işgücüne, kalitesiz mal ve hizmet üretimine eskiden olduğu gibi artık tolerans gösterme.
3. Organizasyonun muayenelere olan bağımlılığını azalt. Organizasyondaki kütle muayenesine son ver. Bunun yerine istatistiksel araçlara önem vererek kalitenin ölçülmesini sağla.

4. Organizasyonu fiyat etiketleri ile değerlendirmeyi bırak. Sadece fiyat etiketlerine bakarak organizasyonun başarısını değerlendirme. Düşük kalitenin sözkonusu olduğu bir organizasyonda düşük fiyatı başarı olarak kabul etme. Mal ve hizmet sunulmasında müşteri ile uzun-vadeli bir ilişkinin kurulmasına çalış.
5. Sürekli gelişmeyi sağla. Organizasyondaki problemleri tespit etmeye çalış. Maliyetleri azaltmak, kalite ve verimliliği arttırmak için üretim ve hizmet sistemini ve süreçleri sürekli geliştir.
6. İş başında eğitimi sağla. Çalışanların organizasyon içerisinde eğitimini sağlayacak modern yöntemleri kurumsallaştır.
7. Liderliğin kurumsallaşmasını sağla. Çalışanların performanslarını değerlendirilmesinde modern yöntemlerin uygulanmasını sağla. Çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için yardımcı ol.
8. Organizasyonda çalışanlar üzerindeki korkuya son ver. Organizasyon içerisinde çalışanlar üzerindeki korkuyu ortadan kaldır. Tüm işlerin daha kaliteli yapılması için çalışanların güven içinde işlerini yapmalarını sağla.
9. Departmanlar arasındaki sınırları kaldır. Organizasyonda araştırma, tasarım, üretim ve satış departmanlarının birlikte hareket ederek sorunları daha etkin bir şekilde çözümlenebilmelerine imkan sağla.
10. Sloganlara son ver. Organizasyon içerisindeki sloganları, posterleri ve sayısal hedefleri ortadan kaldır. Çalışanların kendi sloganlarını kendilerinin formüle etmelerine izin ver.
11. Organizasyonda sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldır. Tespit edilen hedefe ulaşmaya çalışmak kalitesizliği beraberinde getirebilir. Çalışanlar ve yöneticiler üst yönetimin istediği hedefe ulaşmak için uzun vadede organizasyonun çıkarlarını zedeleyecek uygulamalar yapabilirler.
12. Çalışanların iş yapmalarını engelleyecek uygulamaları ortadan kaldır. Organizasyon içerisinde çalışanların yaptıkları işten gurur duyma haklarını ellerinden alacak ve sınırlayacak uygulamalara ve denetlemelere son ver.
13. Eğitim uygula. Organizasyonda çalışanlar için etkin bir eğitim programı oluştur ve çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerini teşvik et.

14. Transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştir. Organizasyon içerisinde herkesin transformasyona katkıda bulunmasını sağla. Bu amaca ve misyona yönelik üst düzeyde özel bir yönetim birimi oluştur.(Deming; 1986, 16-17)

1.6.3.Genichi Taguchi

Japonya’da kalite devrimine fikirleri ile önemli katkıda bulunan yönetim düşünürlerinden birisi olan Genichi Taguchi 1 ocak 1924’de Japonya’da doğdu. Mühendislik eğitimi gördü. Üretilen ürünlerin kalitesinin iyileştirilmesi için istatistiksel metodolojiler geliştirmiştir. Taguchi, “kalite mühendisliği” kavramının fikir babası olarak kabul edilir. Taguchi’nin bu alandaki fikirlerini ve katkılarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Kalite mühendisliği ürün ve süreç kalitesini iyileştirmek için “istatistiksel deney tasarımı”nın önemi üzerinde durur. İstatistiksel deney tasarımı, organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarında kullanılan, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenlerin hedef kalite parametresi veya parametreler üzerindeki etkilerini belirler. Özetle, Taguchi, ürün ve süreç tasarımında deneysel tasarımın önemini vurgulamıştır.(http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_gurus_theories.pdf , 18.08.2009).

1.6.4.Kaoru Ishikawa

1915 yılında Tokya’da doğan Kaoru Ishikawa, Japonya’da toplam kalite yönetimine katkıda bulunan liderlerin başında gelmektedir. Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği’nde kalite kontrol konusunda çalışmalara başladı. Bu kuruluşta “kalite çemberleri” konusunda önemli çalışmalar yaptı. İkinci dünya savaşı sonrasında ABD’ye gitti ve bu ülkede kalite konusunda araştırmalar yapan ünlü yönetim düşünürleri W.Edwards Deming ve Joseph M. Juran ile tanıştı. (http://en.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa, 18.08.2009).

Ishikawa'nın en büyük katkısı, kalite kontrol için istatistik tekniklerini basitleştirmiş olmasıdır. Veri toplama ve sunumunu, kalite geliştirme için kullanılan Pareto ve Ishikawa diagramlarını en basit teknik seviyede vurguladı. Ishikawa, sebep-sonuç diyagramlarını (veya Ishikawa diyagramlarını) kalite geliştirme amacı ile gruplara ve kalite çemberlerine yardımcı olmak amacı ile geliştirdi. TKY'de başarılı olmak için Ishikawa'nın 7 önerisi mevcuttur.

1. Tüm organizasyonda kalite kontrol çalışmalarını yürütün ve tüm çalışanların katılımını sağlayın.
2. Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Kalite kontrol konusunda yoğun eğitim ve seminer programları uygulayın.
3. Kalite kontrol çemberlerinin kullanımına önem verin.
4. Kalite kontrol çalışmalarını, yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyi tarafından yılda en az iki kez denetleyin.
5. Problem çözmede istatistiksel araçları kullanın.
6. Kalite kontrol faaliyetlerinin ulusal düzeyde yaygınlaştırılması çabalarına katılın.
7. Organizasyonda radikal değişim için devrimci olun.

1.6.5.Philip B. Crosby

Philip Crosby organizasyonda herkesin katılımcılığını ve motivasyonunun önemini vurgulamaktadır. Sıfır Hata konseptini yaratmıştır ve "Kalite bedavadır" isimli kitabı yazmıştır. Kalite ve kalitesizlik maliyetlerini etkileyen faktörleri vurgulamıştır. Kalite Yönetimi Olgunluk Çizelgesi önererek kalite olgunluğunun kategorilere göre ölçümlenmesi ve Olgunluğun 5 seviyesinin tarifini yapmıştır (http://en.wikipedia.org/wiki/Phil_Crosby, 20.08.2009).

Crosby'e göre, organizasyonun kaliteyi sürekli olarak geliştirebilmesi için 14 ilkedden söz etmektedir.

1. Yönetimde kararlılık. Organizasyonda yönetimin kaliteye önem verdiği ve bu amacında kararlı olduğu açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.

2. Kalite geliştirme grubu. Organizasyonda her departmanda kıdemli ve tecrübeli kimselerden oluşacak kalite geliştirme çalışma grupları oluşturulmalıdır.
3. Kalitenin ölçülmesi. Organizasyonda kalite ile ilgili mevcut ve potansiyel problemleri tespit etmek için süreçler kontrol edilmelidir.
4. Kalite değerlendirmesinin maliyeti. Kalite geliştirilmesinin maliyeti hesaplanmalıdır.
5. Kalite konusunda bilinçlenme. Organizasyonda tüm çalışanlar arasında kalitenin geliştirilmesinin önemli ve gerekli olduğu bilinci yerleştirilmelidir.
6. Hataları düzeltme. Daha önceki aşamalarda ortaya çıkan problemleri çözmek için önlemler alınmalıdır.
7. Sıfır hata için bir ad hoc komite kurulması. Organizasyonda sıfır hataya ulaşılması için sürekli görev yapacak bir komite oluşturulmalıdır.
8. Denetçilerin eğitimi. Kalite geliştirme ve kalite kontrolü konusunda denetim elemanlarının eğitimi sağlanmalıdır.
9. Sıfır hata günü. Organizasyonda çalışanların konunun önemini anlayabilmeleri için Sıfır Hata Günü belirlenmeli ve kutlanmalıdır.
10. Amaçları saptama. Çalışanların hem bireysel hem de çalıştıkları grup içerisinde gelişmeyi amaç edinmelerine yardımcı olunmalıdır.
11. İletişim. Çalışanların karşılaşılan problemler ile ilgili olarak yönetim ile iletişim kurabilmeleri sağlanmalıdır.
12. Çalışanların takdir edilmesi. Kalite geliştirme çalışmalarına katılanlar takdir edilmelidir.
13. Kalite Konseyi oluşturulması. Düzenli aralıklarla organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişim sağlanması için bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.
14. Yapılan çalışmaları tekrarla. Kalite geliştirme çalışmalarının hiçbir zaman sona ermeyeceği bilincinin çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmalar tekrarlanmalıdır.(Şimşek:2001:109-110).

1.6.6.Armand Feigenbaum

1922 yılında Amerika'da doğan Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol kavramının yaratıcısı olarak bilinmektedir. 1951 yılında Armand V. Feigenbaum

Toplam Kalite Yönetimi(Total Quality Control) adlı kitabını yayınladı. Feigenbaum kalite kontrolü işletmenin tasarımdan satış sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlarına yaydı. O zamana değin kaliteyle ilgili çalışmalar önlemeye değil, düzeltici çalışmalara yönelikti. Kore savaşı, endüstrinin güvenilirlik ve nihai ürün testi çalışmaları yapmasına neden oldu. Ek olarak yapılan testlerin hiçbirisi kuruluşları kalite ve güvenilirlik hedeflerine ulaştırmadı. Böylece, imalat ve mühendislik fonksiyonlarında da kalite ve iyileştirme programlarının önemi anlaşılmaya başlandı.(Bozkurt, Odaman, 1995 : 3).

Feigenbaum, Toplam Kalite'nin kritik 10 unsurunu aşağıdaki tanımlamıştır (<http://processandqualityimprovement.blogspot.com/2007/08/armand-feigenbaum.html> , 04.08.2009).

1. Kalite tüm organizasyonu kapsayan bir süreçtir.
2. Kalite müşteri istek ve arzularını ifade eder.
3. Kalite ve maliyet fark değil, bir bütündür.
4. Kalite hem bireysel, hem de grup çalışma ruhunu geliştirir.
5. Kalite bir yönetim metodudur.
6. Kalite ve yenilik birbiriyle yakından alakalıdır.
7. Kalite bir ahlak felsefesidir.
8. Kalite sürekli gelişmeye yönelik çalışmalar yapılmasını gerektirir.
9. Kalite organizasyonda prodüktivitenin sağlanması için sermaye yoğun tekniklerin etkinlikle kullanılmasını mümkün kılacak ve maliyet etkinliği sağlayacak bir araçtır.
10. Kalite üreticiler ve müşteriler arasında oluşturulacak bir sistem çerçevesinde yürütülür.

1.6.7.Walter Shewhart

Walter Shewhart, 1891- 1967 yılları arasında yaşadı. Shewhart, toplam kalite yönetimi alanında liderlik görevini üstlenen W.Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın istatistiksel düşünme yönünden etkilendiği kişidir. Shewhart 1920 'li yıllarda çalıştığı Bell Atlantic firmasında kalite geliştirme ve problem çözme alanında istatistiksel araçlardan geniş ölçüde yararlanmıştı.

1930'lu yılların sonunda Walter Shewhart, kalite iyileştirmesi için **PUKÖ** döngüsünü (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) ortaya attı. İPK İstatistikî Proses Kontrol ile ilgili çalışmaları bütün kalite teorisinin temellerini oluşturdu ve kendisinden sonraki kalite gurularını etkiledi.

Shewhart istatistiksel kalite kontrol teknikleri kullanılarak organizasyonda başlıca şu avantajların elde edilebileceğini belirtmiştir:

1. Ürün ortaya çıktıktan sonraki kalite maliyetleri azalır,
2. Ürünün alıcılar tarafından reddedilme oranı azalır,
3. Üretim miktarından maksimum fayda elde edilir,
4. Tüm ürünlerde yeknesak bir kaliteye ulaşılır,
5. Kalite ölçülme işinin dolaylı olarak yapıldığı durumlarda tolerans limitleri azalır.

1.6.8.Masaaki Imai

Masaaki Imai 1930 yılında Japonya'da doğdu. 1986 yılında yayınladığı Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı: Kaizen adlı eseri ile bir anda yönetim bilimine farklı bir boyut kazandırdı. Masaaki Imai, Tokyo Üniversitesi'nden mezun oldu. Imai, 1957-1961 yılları arasında ABD'de Washington DC'de kurulmuş olan Japon Verimlilik Merkezi'nde çalıştı. 1961 yılında Japonya'ya geri döndü. Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği ile müşterek çalışmalar ve projeler yürüttü Gemba Kaizen adında yeni bir kitabı da 1996 yılında yayınlanmıştır (http://www.canadianqualitycongress.com/files/masaaki_imai_biography.pdf, 08.08.2009.).

Kaizen felsefesini ortaya ilk atan kişi olarak Imai gösterilmektedir. Japonca Kai=değişim, Zen=iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün birleşiminden oluşan Kaizen sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcüğe esas önemini kazandıran özellik, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam biçimini ifade etmesidir.(Doğan;2007:60)

Tablo 1.1 Kalite gurularının Mukayese tablosu

KALİTE GURUSU	HAKİM TEZİ
Edwards W. Deming	Değişkenliği kontrol
Joseph M. Juran	Amaca/kullanıma uygunluk
Armand Feigenbaum	Toplam kalite kontrol
Kaoru Ishikawa	Müessese içi kalite kontrol ve kalite çemberleri
Genichi Taguchi	Kalite kayıp fonksiyonu
Philip B. Crosby	Uygunluk gereksinmesi/sıfır hata
Masaaki Imai	Kaizen

1.7. İşletmelerde Kalite Anlayışı

Üretimin ve rekabetin tüm dünyada hızla artmasıyla, işletmelerde bu değişimden paylarını almışlar ve değişken ibir Pazar ile karşı karşıya kalmışlardır. Hızlı ve sürekli değişen çevre işletmeleri de olumlu veya olumsuz olarak etkilemekte, işletmeler ayakta kalabilmek için değişime ayak uydurabilmek, değişiklikleri önceden tahmin etmek ve rakabetçi pazar ortamında üstünlük sağlamak zorundadırlar.

Küreselleşmenin en çok bilinen sonucu rekabetin sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş geçmişten beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Hakim oldukları pazarlarda pay kaybedeb şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin parzalarından pay alma çabalarına girmişlerdir. Böylece iç pazarda artan rekabete ek olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. Bu yoğun rekabet, işletmelerin yönetim anlayışlarında da farklılık yaratmalarına neden olmuştur. İlk defada ve rakiplere göre hızlı ve daha farklı üretmek yada sunmak rekabetin vazgeçilmez özellikleri olmaya başlamıştır. İşletmelerin kaliteye bakış açıları da zamanla değişim göstermiştir (Kıtay, 2002: 28).

Kalite, üretimin başlaması ile doğmuş bir kavramdır. Önceden sadece ürüne yönelik kalite tanımlamaları yapılırken, hizmetin de bir üretim kabul edilmesiyle, “Hizmet Kalitesi” gündeme gelmiştir.

Günümüzde müşteriye hala ürünün kendine ait özelliklerinin yanısıra, üretim süreci, üretici firmanın değerleri, ilkeleri, ürünün sunulmuş biçimi, çevreye zarar verip vermediği, topluma katkısı ve benzeri faktörler sorgulanabilmektedir (Doğan, 2007:55).

1.8.Kalitenin Evreleri

Önceleri, sadece işletmelerin içsel faaliyetleri ile ilgili olduğu düşünülen kalitenin, günümüzde işletmelerin amaçları ve verimlilikleri yanında müşterilerin, çalışanların ve toplumun ihtiyaç ve beklentileriyle de yakından ilgili olduğu düşüncesi genel olarak kabul görmektedir (Benavent, 2006, 7). Başka bir ifade ile kalite, teknik bir kavram olmaktan çıkıp felsefe haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm genel olarak dört evreden oluşmaktadır (Kaye and Anderson, 1999:1; Şimşek ve Nursoy, 2002):

1. Denetleme (Gözetim - Muayene),
2. İstatistiksel kalite kontrol,
3. Kalite güvencesi,
4. Toplam kalite yönetimi (TKY).

1.8.1.Denetleme (Gözetim - Muayene)

Sanayi devrimi ile birlikte gündeme gelen ilk gelen kalite yaklaşımı gözetimdir. Gözetim, mal veya hizmetin üretiminden veya oluşturulmasından sonra özelliklerinin ölçümü, incelenmesi, sınanması ve sonuçlarının belirlenmiş gereksinimlerle karşılaştırılarak bu özelliklerin uygunluğunun karşılanıp karşılanmadığının gözden geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Gözetim, standartları uygun olmayan mal ve hizmetlerin ayrılmasını ve mümkün olan durumlarda düzeltilmesini içerir (TKY Uz. Grubu, 2002 : 13).

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

1.8.2.İstatistiksel Kalite Kontrol

Birinci Dünya Savaşının ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama “muayene” olarak nitelendirilmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır.

1920 ve 1940 yılları arasında endüstriyel teknolojinin gelişmesiyle, bölümler arası koordinasyon bozukluğu ve kusurlu üretim oluşmaya başlamıştır. Bunun önüne geçebilmek için “Bell System and Western Electric” şirketi Kalite Kontrol Bölümünü kurarak kalite kontrolü başlatmıştır. 1924 yılında bir matematikçi olan Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) kavramını gündeme getirdi(Zehir, 2004). Daha sonra giderek yaygınlaşan kütle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere ABD, İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başladı. Çünkü kütle üretiminde, miktarların çok yüksek olması %100 muayeneyi olanaksız kılmıştı. Örneklemeye yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağladı. Bu dönemde muayenecilerin rolü değişti ve sayıları azaldı. Örneklemeye, kontrol şemaları gibi bazı istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerini devam ettirdiler.

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise II: Dünya Savaşıdır. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teorisi sayesinde kazanıldığı bile iddia edildi. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutuldu. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık

veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başladı. Ancak üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır.

1.8.3.Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi, gözetim ve kalite kontrolden farklıdır ve öncelikle hataların oluşmasını önleme esasına dayanmakta, ürün veya hizmet sürecinin tasarımına yoğunlaşmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002 : 87). Kalite iyileştirme ve kalite güvence kavramları, İkinci Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmıştır. Kalite, ürünün önceden belirlenmiş spesifikasyona uyumunu garanti altına alma çabasındaki sürecin içinde oluşur. Başka bir deyişle; kalite güvencesi, hatasız üretimi sağlayacak bir sistemdir.

1960’lı yılların sonlarına doğru Amerika’da otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında “Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi” uygulamaları başlatıldı(Bozkurt ve Odaman, 1995 : 3).

Kalite güvencesinin kalite kontrolünden farkı, ürüne doğrudan odaklanmak yerine gerekli düzeltici işlemlerin yapılabilmesi için süreç kontrolüne ya da üretime geribildirim sağlamaya yönelik olmasıdır. Kalite güvencesinde sorumluluk, kalite kontrolünü gerçekleştiren gözlemcinin değil, uzman bir ekibindir. Amaç; “sıfır hata”dır (TKY Uz. Grubu, 2002, 14).

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE ORGANİZASYONLARI

2.1.ISO

International Organization for Standardization'ın kısaltması olan ISO, aynı zamanda Yunanca "eşit" anlamına gelen "isos" tan türetilerek şu an kullanılan "ISO" adını almıştır. uluslar arası standardizasyon örgütünün oluşturduğu bir kalite yönetim Standardıdır.

ISO, Özel sektörle kamu arasında özel bir pozisyonda görev yapar. Çünkü bir taraftan devletlere ait enstitülerin üye olduğu diğer taraftan enstitülerin yapısını oluşturan özel sektör arasında köprü görevindedir. (<http://www.iso.org/> : 12.06.2009)

Merkezi İsviçre'nin Cenevre kenti olan ISO, 1947 yılında kurulmuştur. Ürün, hizmet ve sistem için çeşitli standartlar oluşturan ve yayınlayan organizasyonun, her ülkeden bir üye bulunmak kaydıyla 2009 itibarıyla 161 üyesi bulunmaktadır. Yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu ticarete, sanayiye ve tüketicilere büyük yararlar sağlamıştır.

ISO 9000 Belgesi ise, ilgili kuruluşun ürün veya hizmetlerinin uluslararası kabul görmüş bir yönetim sistemiyle tanımlayan bir standarttır.

Kuruluş, bu standardın şartlarını sağladığında ISO 9001 belgesini alabilir. Belge kuruluşun ürün ve hizmetlerinin uluslar arası kabul görmüş bir standarda uygun olarak üretildiğini gösterir. Standart merkezi İsviçre'nin Cenevre kentinde yer alan ve 90'dan fazla ülkenin üye olduğu Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization of Standardization–IOS) tarafından geliştirilmiştir. Belgelendirme şirketlerini yetkilendirme yetkisi üye ülkelerin akreditasyon kurullarına göre verilmiştir. Türkiye'deki akreditasyon yetkisi TÜRKAK'a verilmiştir.

2.1.1.ISO 9000:2000'in Tarihcesi

Kalite Güvence sistemlerinin standartlaştırılması çalışmaları yarım asırlık bir geçmişe sahiptir. Kalitenin güvence altında tutulmasının, hatasız üretim ve hizmetin sağlanmasının bir başka deyişle sistemli olmasının gereği ortaya konduktan bu yana birçok ülkenin bilimsel ve teknik nitelikli dernek ve kurumları sistem modelleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Kalite Güvencesi Standartlarının ortaya çıkışı aşağıda belirtilmiştir(TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X: 2008: 8).

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standardları(NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 standardları(CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.
- 2008'de tekrar revize edilen standart bazı maddeleri daha anlaşılır hale getirdi ve ISO:9000:2008 olarak yürürlüğe girdi.

Standart ilk olarak 1987 yılında Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Bu aşamada standart 3 alt standarttan oluşmaktaydı.

ISO9001,

ISO9002,

ISO9003.

Kurumlar faaliyet kapsamı doğrultusunda bu 3 standarttan birisini uygulayarak, denetime girmektedirler.

Standart ilk olarak 1994 yılında revizyona uğramış ve yeniden Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanmıştır. Standart (ISO 9001:2000), 2000

yılında kapsamlı olarak revizyona uğramış ve bu sefer Kalite Yönetim Sistem Standardı olarak Aralık 2000'deyayınlanmıştır. Son olarak ise 2008 yılında gözden geçirilmiş ve bazı maddelerin daha anlaşılır hale getiren küçük çaplı değişiklikler ile Proses tabanlı kalite yönetim sistemi şeklinde, 2008 revizyonu yayınlanmıştır.

Belgelendirmeye esas teşkil eden sadece ISO 9001:2000 standardı mevcuttur. ISO 9002, ISO 9003 artık güncelliğini yitirmiş standartlardır. Ancak ana standart olan ISO9001:2000'i destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi klavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştır. Kurumlar, faaliyet kapsamı ne olursa olsun sadece ISO 9001 standardını uygulamakta ve bu belgeyi almaktadırlar.

ISO 9000 Standartları 1987 yılında yayınlandığı zaman çok geneldi. ISO protokolüne göre, gelişmelere ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilmesi için standartların 5 yılda bir revizyona tabi tutulması öngörülmüştü. 1994 yılında uygulamada yaşanan problemlerin çözümü için ISO 9000 standardında küçük çaplı bir güncelleştirme revizyonu yapılmıştır. ISO 1997'de 2000 yılındaki revizyonda neler yapılması gerektiğini belirlemek için dünya çapında 1120 kurum ve kuruluşu kapsayan geniş çaplı bir anket uygulanmıştır. Bu ankette çıkan sonuçlar, aşağıda özetlenmiştir (Fox, 2001: 2).

1. ISO 9000:1994'te kullanılan dil, karmaşık ve kullanışsızdı.
2. ISO 9000:1994'ün 20 maddesi ana hatları ile imalat sektörüne uygundu, ancak standardın hizmet sektörü ve imalat dışı diğer sektörlerde de kullanım kolaylığı sağlanmalıydı.
3. ISO 9000:1994'ün ISO 14000 gibi diğer uluslararası kalite yönetim standartlarına uyumluluk ihtiyacı vardı.
4. Kuruluşlar ISO 9001, 9002 ve 9003'ten oluşan ISO 9000 ailesinin birleştirilmesi ihtiyacını dile getirdiler.
5. ISO 9000 kalite yönetiminde sistem yaklaşımını benimseyen bir standart olduğu için, kalite uygulamalarındaki geçerli prensiplere uygun olmalıydı.

Tüm bu eleştiriler dikkate alınarak geliştirilen ISO 9000:2000 standartları; güncel iş hayatının ihtiyaçlarına, kalite yönetim prensiplerine ve ISO 9000:1994'ü uygulayan dünya çapında 1120 kurum ve kuruluştan elde edilen geri bildirim bir cevap niteliğindedir (Fox, 2001: 2). ISO 9000:2000 standartları, 15 Aralık 2000'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Bu standartlar Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Akreditasyon ve Belgelendirme Daimi Komitesince Türkçe'ye çevrilerek, TS EN ISO 9000 standardı olarak 29 Mart 2001'de, TS EN ISO 9001:2000 standardı da 19 Nisan 2001'de TSE Teknik Kurulunca kabul edilerek yayınlanmıştır.

ISO 9000:2000 standartları dört temel standardtan oluşmaktadır. Bunlar;

- ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler
- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar
- ISO 9004:2000 Kalite Yön.Sis.-Performansının İyileştirilmesi için Kılavuz
- ISO 19011:2000 Kalite Ve Çevre Tetkiki İçin Kılavuz'dur. (www.tse.org.tr, 10.07.2009).

ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi gibi uygulamalar; uzun çalışmalar sonucu bu noktaya gelmiş olup, sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetleri devam etmektedir. Son yıllarda artarak devam eden uluslararası pazarlardaki rekabetin başarısı kaliteden geçer. Kalite için yeni bilgilerin ve tekniklerin elde edilmesi ve kullanılması girişimleri, uluslararası alanda ülkeleri sık sık karşı karşıya getirmiştir, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesini sağlamıştır.

İkinci dünya savaşından önce İngiltere ve Hollanda malları, savaştan sonraysa ABD malları kalitenin ve üstün teknolojinin simgesi haline gelmişti. Günümüzde ise Japon malları ABD ve Avrupa piyasalarını zorlayacak düzeyde yer edinmeye başlamıştır. 1980'li yıllarda Japon ürünlerinin ABD ve Avrupa pazarlarında etkisini yoğun biçimde hissettirmesi, ISO 9000 standartlarının yayılmasına neden olmuştur.

ISO 9001 standardı ISO tarafından 1987’de yayınlandıktan sonra 1994 ve 2008 yılında küçük çaplı, 2000 yılında ise kapsamlı bir değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklikler ile kullanıcı firmaların faaliyetlerine katma değer sağlanması amaçlanmıştır. ISO direktifleri de, global ihtiyaçlara uygunluğun sağlanması için standartların periyodik olarak güncellenmesini öngörür.

1993 yılında ISO 9000 serisinin neler içermesi gerektiğini belirlemek amacıyla “ISO 9001:2000 Versiyonu kullanıcıların görüşlerinin alınması amacı ile “Geçerlilik Programı“ oluşturuldu. Programın sonucunda, standartlarda, geniş kapsamlılık, müşteri odaklılık ve katma değer katabilen özelliklerin yer alması gerektiği tespiti yapılmıştır. Ayrıca, 9001/9002/9003 modellerinin birleştirilmesi, süreç yönetimine dayalı olması, ISO 9001 ile ISO 9004’ün daha tutarlı hale getirilmesi ve mevcut diğer yönetim sistemleri ile uyumlu olması (ISO 14001, OHSAS 18001, QS 9000) çıkan sonuçlar arasında yer almıştır.

ISO 9000:2000 dört bölümden oluşmaktadır.

Bunlar;

1. Yönetim sorumluluğu
2. Kaynak yönetimi
3. Ürün gerçekleştirme
4. Ölçme, analiz ve iyileştirme.

Yeni modelin dört bölümü W. Edwards Deming tarafından önerilen iyileştirme süreci PUKO Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al döngüsü ile oldukça benzerdir. Ayrıca, ISO 9001:2000 standardında, Toplam Kalite Yönetiminin özü olan sürekli iyileştirmeye odaklanan süreç yönetimi ve müşteri tatminine önem veren bir anlayış hakimdir (Biazzo and Bernardi, 2003:149-169; Pearch and Kitka, 2000:113-120; Pheng, 2001:334-340).

ISO, yürüttüğü standardizasyon çalışmaları ile dünya ticaret mamül ve hizmetlerini şekillendirilmekte ve yön vermektedir. Şuan konum itibarıyla

vazgeçilmez bir uluslar arası ve kabul görmüş bir örgüt olarak hizmetlerini devam ettirmektedir.

- Dünya çapında ticari liberizasyonun gelişmesine katkıda bulunmakta,
- Birbiri ile alıcı-satıcı(tedarik) ilişkisi içinde olan sektörler arası teknik uyumu sağlamaktadır
- Dünya çapında iletişim sistemlerinde uyum için gerekli altyapıları oluşturmaktadır
- İleri malzemeler, çevre ve yaşam bilimleri gibi yeni geliştirilen teknolojilerde dünyada uygulanabilir standartlar hazırlamaktadır.

ISO'nun Kalite Güvence Sistemini yayınladığı 1987 yılından 2008 yılına kadar, gerek standartları kullanan ve uygulayan kuruluşların geribeslemeleri, gerekse de yapılan değerlendirmeler sonucu birtakım değişiklikler ve güncellemeler yapılmış ve çeşitli tarihlerde yayınlanmıştır. Bunlardan standartın daha anlaşılabilir olmasını sağlayan 1994 revizyonu ile yaygınlaşmasını sağlayan 2000 revizyonu en önemlileridir. Bu iki standart serisi arasındaki kriter bazındaki fark tablo 2.1 de, kavramsal olarak farklar da tablo 2.2 de gösterilmiştir.

Tablo 2.1.ISO-9000:1994 Standart Serisi Modelleri İle ISO-9001 : 2000 in Karşılaştırılması

Standartlar	ISO-9001:1994	ISO-9002:1994	ISO-9003:1994	ISO-9001: 2000 Madde Numarası
Kalite Sistem Şartları				
1.KAPSAM	Var	Var	Var	1
2.REFERANS STANDARTLAR	Var	Var	Var	2
3.TANIMLAR	Var	Var	Var	3
4.KALİTE SİSTEM ŞARTLARI	Var	Var	Var	5
4.1.YÖNETİM SORUMLULUĞU	Var	Var	Var	
4.1.1.Kalite Politikası	Var	Var	Var	5.1, 5.4, 5.5.1
4.1.2.Organizasyon	Var	Var	Var	4, 5.5.2
4.1.2.1.Sorumluluk ve Yetki	Var	Var	Var	5.6.2
4.1.2.2.Kaynaklar	Var	Var	Var	5.1, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5
4.1.2.3.Yönetim Temsilcisi	Var	Var	Var	5.6.3
4.1.3.Yönetimin Gözden Geçirilmesi	Var	Var	Var	5.1, 5.7
4.2. KALİTE SİSTEMİ	Var	Var	Var	
4.2.1.Genel	Var	Var	Var	4, 5.1, 5.6.1, 5.6.4
4.2.2.Kalite Sistem Prosedürleri	Var	Var	Var	4, 5.6.5

Tablo 2.1.ISO-9000:1994 Standart Serisi Modelleri İle ISO-9001 : 2000 in Karşılaştırılması - Devamı

Standartlar	ISO-9001:1994	ISO-9002:1994	ISO-9003:1994	ISO-9001: 2000 Madde Numarası
Kalite Sistem Şartları				
4.2.3.Kalite Planlaması	Var	Var	Var	5.5
4.3.SÖZLEMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	Var	Var	Var	5.1, 5.2, 5.3, 7.1, 7.2
4.4.TASARIM KONTROLÜ	Var	Yok	Yok	7.1, 7.3
4.5.DOKÜMAN ve VERİ KONTROLÜ	Var	Var	Var	5.6.6
4.6. SATINALMA	Var	Var	Yok	7.1, 7.4
4.7.MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜNÜN KONTROLÜ	Var	Var	Var	7.1, 7.5.3
4.8.ÜRÜNTANIMI ve İZLENEBİLİRLİĞİ	Var	Var	Var	7.1, 7.5.2
4.9. SÜREÇ KONTROLÜ	Var	Var	Yok	6.5, 7.1, 7.5, 7.5.5, 8.2.2
4.10.MUAYENE ve DENEY	Var	Var	Var	8.1, 8.2.3
4.11.MUAYENE ve DENEY TEÇHİZATININ KONTROLÜ	Var	Var	Var	7.1, 7.6
4.12.MUAYENE ve DENEY DURUMU	Var	Var	Var	7.1, 7.5.2
4.13. UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ	Var	Var	Var	8.1, 8.3
4.14.DÜZELTİCİ ve ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	Var	Var	Var	8.1, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3
4.15.TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, MUHAFAZA ve SEVKİYAT	Var	Var	Var	7.1, 7.5.4
4.16.KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	Var	Var	Var	5.6.7
4.17.KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ	Var	Var	Var	8.1, 8.2.1, 8.2.1.1, 8.2.1.2
4.18.EĞİTİM	Var	Var	Var	6.1, 6.2.2
4.19.SERVİS	Var	Var	Yok	7.1, 7.5.1
4.20.İSTATİSTİK TEKNİKLER	Var	Var	Var	8.1

Kaynak: TSE 2001a : 20-21

Tablo 2.2. ISO 9000 1994'den 2000 Evrimi

ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
Belirlenmiş müşteri şartlarına uyumun sağlanması	Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirle. Müşteri memnuniyetini ölç ve bununla ilgili faaliyet başlat.
Politikayı hedefleri oluşturur, politikayı yaygınlaştırır, kaynakları sağla, kalite için bir ortam oluştur.	Vizyon, yön ve ortak değerleri oluştur. Hedefler belirle ve bunlara ulaşmak için stratejileri uygula. İnsanları cesaretlendir.
Personeli eğit ve yetenek kazanmasını sağla. Açık bir şekilde yetkilendirme ve sorumluluk temin et.	Kuruluşun hedeflerinin sorumluluklarını insanların bilgi ve tecrübesini gözönünde tutarak belirle ve eğitimle operasyonel kararlarda ve prosesin iyileştirilmesinde katılımını sağla.
Uygun ve etkin dökümanite edilmiş kalite yönetim sistemini oluştur ve uygula.	Sistemdeki prosesleri belirle ve bağımsız olarak anlaşılmasını sağla. Prosesleri hedeflere göre düzenle ve sonuçları ölç.
ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
YGG, iç tetkik ve düzeltici önleyici faaliyetler ile kalite sistemini iyileştir.	İyileştirme hedeflerini ve proseslerin sürekli iyileştirilmesi için insanların katılımının faydalarını belirle.
Verilerden ve tetkik raporlardan, düzeltici faaliyetlerden, uygun olmayan üründen ve diğer kaynaklardan elde edilen bilgilere dayalı kalite yönetim sistemi hakkında yönetimin karar vermesi ve faaliyet başlatması	Verilerin analizi ve verimliliği arttırmak ve atıkları ve tekrar işlemeyi azaltmak ile ilgili bilgilere dayanarak yönetimin karar vermesi ve faaliyet başlatması. Yönetimsel araçları ve teknolojiyi kullanarak maliyeti düşür, performansı ve pazar payını geliştir.

Tablo 2.2. ISO 9000 1994'den 2000 Evrimi -Devamı

ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
Taşıeronlar tarafından uyulması gereken şartları yeterli bir şekilde belirle ve dökümante et. Ürünlerin ve hizmetlerin kontrolü için performanslarını değerlendir ve gözden geçir.	Tedarikçiler ile ortaklık kur, birlikte gelişme ve ürünlerin, proseslerin ve sistemlerin iyileştirilmesi şartlarının elirlenmesinde katılımı sağla.

Kaynak: TSE, 2001b : 35)

2.2.TSE

TSE(Türk Standartları Enstitüsü); her türlü madde ve mamüller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak üzere Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları bünyesinde 16 Ekim 1954 tarihinde kurulmuştur.

TSE, ISO'nun Türkiye'deki tek temsilcisidir. Bu temsilcilik sonucu TSE'nin, ISO'nun bünyesinde yürütmekte olduğu standart hazırlama çalışmalarına ülkemiz uzmanlarının aracılığı ile katılma ve katkıda bulunma imkanı bulunmaktadır.

Türk Standardları Enstitüsü 132 sayılı kuruluş yasası ile kendisine verilen "Standardlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmayı yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek "görevini yerine getirirken, standardizasyonun yanı sıra kalite konusuna da eğilmiş ve bu alanda yürüttüğü çalışmalar, son yıllarda özel bir önem ve yoğunluk kazanmıştır. Avrupa Kalite Örgütü (EOQ) üyesi olarak kalite alanındaki uluslar arası gelişmeleri yakından izlemektedir. Türk Standardları Enstitüsü, Milletlerarası Elektroteknik Komisyonu(IEC), Avrupa Topluluğu Standard Kuruluşları(CEN ve CENELEC) üyesidir. (www.tse.org.tr, 16.07.2009)

2.3.TÜRKAK

4 Kasım 1999 tarihinde yayımlanan 4457 sayılı Kanunla, ülkemizde de uygunluk değerlendirmesi faaliyetlerini akredite etmek için, Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) kurulmuştur.

Ürünlerin belirlenmiş kalite ve güvenlik kriterlerine göre yeterliliğini tespit etmek için yapılan deney, muayene ve belgelendirme işlemleriyle uygunluk değerlendirmesi yapılmaktadır. Uygunluk değerlendirmesi faaliyetlerinde bulunan kuruluşların; ortak teknik prensip ve işleyiş usullerine göre çalışmasını sağlamak, belirlenmiş uluslararası kriterler karşısında yeterliliği tespit edilenlerin verdiği belge ve raporların karşılıklı tanınabilirliğini temin etmek amacıyla akredite adılmeleri gerekmektedir(www.turkak.org.tr, 11.07.2009) Ülkemizde bu akreditasyon işlemini gerçekleştiren kuruluş TÜRKAK dır.

TÜRKAK, ülkemizde bulunan ve teknik düzenlemelere konu olan ürün güvenliği, kalite, deney, muayene ve belgelendirme çalışmaları yapan laboratuvar ve belgelendirme kuruluşlarının yeterliliklerini tescil etmek ve uluslararası geçerliliklerini sağlamak amacıyla hizmet vermektedir.

11.08.2009 tarihi itibarıyla sistem belgelendirmesi yapan 37 kuruluş mevcuttur. Bunlardan birinin akreditasyonu iptal edilmiş, birinin ise askıya alınmıştır. (www.turkak.org.tr, 11.07.2009). Türk Standartları Enstitüsü (TSE)'de, Kalite yönetim sistemi (ISO 9000) konusunda TÜRKAK' tarafından akredite edilen 37 kuruluştan biridir. Türkiye'de 1999 yılında TÜRKAK kurulmadan önce ISO kalite güvence belgesi vermeye yetkili tek kuruluş TSE idi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Toplam Kalite Yönetimi, örgütün tüm süreçlerine içine alan, tam katılım ve sürekli gelişimle beraber, yaşayan ve gelişen örgüt yapılarını oluşturmaya sağlayan, örgüt kalitesini sürekli attıran bir yönetim felsefesidir.

TKY, örgütsel hedeflere ulaşmanın en hızlı ve etkili yolu olduğu kadar, müşterilerin, çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini de kapsayan bir yönetim felsefesi olarak da düşünülebilir (Benavent, 2006 : 7). Böylece, TKY tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini dengelemeye çalışan bir yönetim modeli haline gelmektedir.

Bazı kaynaklarda TKY, Toplam Kalite Kontrol olarak anılabilmektedir. Armand V. Feigenbaum , Toplam Kalite Yönetimi kavramı yerine “Toplam Kalite Kontrol” kavramını kullanmaktadır. Bu fikre göre; Tüm gelişim alanlarında (Pazar araştırma , araştırma-geliştirme, ürün planlama , tasarım , satın alma , imalat , kontrol , satış ve satış sonrası hizmetler , finans ve personel ilişkiler) etkin olarak uygulamak için , tüm çalışanların iş birliği ve katılımı sağlanmalıdır. Bu şekilde yönetilen kalite kontrole “şirket bünyesinde kalite kontrol” veya “Toplam Kalite Kontrol”(TKK) denir (Feigenbaum, 1983).

TKY çalışmalarının bir parçası olarak değinildiğinde; kalite , müşteri istek , beklenti ve ihtiyaçlarını ilk seferinde ve her seferinde karşılamaktır.

Bir başka tanıma göre ise; Her kuruluştaki her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir (Imai, 1994 : 19).

Diğer bir tanım da ise TKY, organizasyonun üretiminin, hizmetlerinin ve operasyonel (eylemsel) kalitesinin artırılması için gereken çabaların toplamıdır şeklinde belirtilmiştir (Lewis, Goodman, Fandt, 1995 : 125)

Günümüze ulasincaya dek uzun bir gelisme evrensinden geçen TKY, insanlığın ve örgütlerin yasadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuşkusuz kazandırmaya da devam edecektir. TKY'nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir (Akat vd., 1999 :386).

TKY anlayışında, bir örgütün bütünündeki kalite değerlendirme araçlarının kullanılarak uygulamaya geçirilmesi düşüncesi vardır. TKY yöneticileri ve çalışanları, basit bir kalite kontrol mekanizması olarak fonksiyon üstlenmekten ve üretmekten daha çok örgütsel değişim için programlı bir yaklaşım anlayışına yöneltmektedir. Bununla birlikte TKY, müşteri (kullanıcı) odaklı hizmetlerin yapılmasını ve bu yöndeki işbirliğini de teşvik etmekte ve desteklemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin diğer yönetim sistemlerinden olan en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul görmesidir. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaşlaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, yani felsefesidir (Kuruşçu, 2003 : 23).

Ürettiği mal ya da hizmet ne olursa olsun, her organizasyon, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının beklentilerini karşılamak ve hatta geçmek zorundadır. Yapılan tüm araştırmalar, bunu başaran organizasyonların istedikleri sonuçlara ulaşabildiklerini ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebildiklerini göstermektedir (Sandbrook, 2001). Bu amaca ulaşmada izlenebilecek en etkili yol ise, organizasyon içerisinde kalite hareketlerini desteklemek ve etkin kılmaktan geçmektedir.

Kalitenin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması daha iyi ekonomik performans için anahtar niteliğindedir. Sadece mikro seviyede değil makro seviyede

de böyledir (Westlund, 2001 : 125). Bu amaca ulaşmayı sağlayabilecek araçlardan bir tanesi de “EFQM Mükemmellik Modeli” uygulamasıdır. Bu modelin en önemli özelliği; liderliğin tüm model üzerindeki etkisidir. Liderlik, tüm girdilere, çıktılara ve nihai olarak da temel performans sonuçlarına etki etmektedir.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin özünde; süreç içindeki kalite standartlarını ürün ve tüm şirket kademelerinde sürekli bir biçimde denetleme ve geliştirme vardır.

Kaliteli mal ve hizmet üretimi, sürekli iyileştirmeyi gerektiren bir serüven olduğuna göre, bu serüveni girdileri, süreçleri ve çıktılarıyla bütün olarak düzenleyecek bir mükemmellik modelinin önemi büyüktür. Bu noktadan hareketle, EFQM Mükemmellik Modelinin, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülünü esas alan yapısıyla, ülkemizde toplam kalite felsefesinin uygulamaya taşınmasında önemli bir yönetim aracı olduğunu söylemek mümkündür.

3.1.TKY Amaçları (Şimşek;2001;108)

1. İşletmede üst yönetimden saat ücretli personele kadar bütün çalışanların işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak.
2. Sürekli iyileştirme ve gelişme(Kaizen) alışkanlığını yerleştirmek.
3. Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak.
4. Sıfır hatayı esas almak bunun sonucu da israfı önlemek.
5. Çalışanların moral ve verimliliğini arttırmak.
6. Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.
7. Maliyetleri düşürerek, kaliteli ürünü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek.
8. Müşterileri %100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak.
9. Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak.

3.2.TKY Uygulamalarının Faydaları

Günümüzde, değişen koşullar altında işletmelerin başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli ve sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi son derece önemli ve aynı derecede zor bir hale gelmiştir. Zorlu rekabet koşulları altında maliyetleri düşürerek tedarikçi, çalışanlar, çevre gibi faktörleri de dahil ederek tüm iç ve dış müşteri grubunun memnun edilmesi gerçeği TKY uygulamalarının önemini ortaya çıkarmaktadır.

TKY uygulama'nın işletmeye sağlayacağı yararlar (Grant, Shani, Krishman 1994 : 49; Chang, 1993 : 28; Gözlü, 1994 : 55).

- Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması,
- Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı yaratması,
- Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları
- Ürün teslim sürelerinin kısalması,
- Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması
- Süreçlerde sürekli iyileşme,
- Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar,
- Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısalması ve sonuçta müşteri doyumunun artmasıdır.

Tüm bunların doğal bir sonucu olarak da, işletmenin pazar payının artması firma imajının yükselmesi, daha yüksek karlar, gelişme ve daha etkili rekabet, TKY ile ulaşılabilen diğer yararlardır.

TKY' nin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle liderlerin ve yöneticilerin TKY anlayış ve felsefesine sahip çıkan yaklaşımda olması gerekir. Kalite kavramını

özümsemesi ve bunu tüm kuruluşa yaymayı hedef edinmiş liderler TKY anlayışının önkoşuludur. Yeniliklere adapte olamayan, değişikliklerden korkan ve hep olduğu yerde sayan yöneticilerin olduğu bir kuruluşa, ne TKY ne de kalite iyileştirme söz konusu olabilir.

Toplam Kalite Yönetime geçmeden önce varolan koşulların değerlendirilmesi gereklidir. Mevcut durumun analizi yapılarak ortaya bir resim çıkarmak, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenerek bir hareket planı ortaya koymak gerekmektedir. Her örgütün kendine özgü yapısı, insan kaynağı, kültürü ile örgüt gelişim ve eğitim düzeyi mevcuttur. Bu şartlar altında TKY uygulaması için temel koşullar şu şekilde özetlenebilir.

- Tepe yönetimin ve/veya üst kurumun TKY felsefesine yürekten inanması, bu sistemi uygulama arzusu ve kararlılığına sahip olması;
- Bu kararlılığın başarıya dönüşmesi için herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi;
- Müşteriyi (kullanıcıyı) tatmin etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci;
- En tepeden en alt çalışana kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılmasına ve uygulamasına yönelik bir eğitim;
- Her kademedeki yöneticilerin özellikle orta kademe yöneticilerinin katılımının sağlanması;
- İstatistiksel kontrol araç ve tekniklerinin kullanılması;
- Çalışanların yetkilendirilerek, daha fazla katılımın sağlanması ve uygun bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi (Akat, Budak, Budak, 1999 : 398).

Tablo 3.1. Geleneksel yönetim anlayışı ile TKY anlayışı arasındaki farklar

GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
“Kaprisli satıcılar, fazla beklentisi olmayan müşteriler”	“Herşeyi isteyen müşteri, fazla seçenek, acımasız ve yoğun rekabet”
Aynı tip üründen olabildiğince çok üretim	“Müşteri beklentilerine uygun, çok seçenekli esnek üretim”
Eğitim düzeyi düşük eleman	İşin gerektirdiği eğitime haiz eleman
Kontrole dayalı kalite anlayışı	Hata oluşmadan önleyici bakım
Maliyeti yüksek kalite	Düşük maliyetli ve daha kaliteli ürün
Optimum stok tutma gerekliliği	Sıfır stok hedefi
Kabul edilen spesifikasyon sınırları arasında üretim	Hedeflenen değerlere uygun üretim
Kabul edilebilen hata düzeyleri	Sıfır hata hedefi
Kabul edilebilen yeniden işleme oranları	Fire ve yeniden işlemin azaltılarak ortadan kaldırılması
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim anlayışı	Olası sorunları düşünüp önleyici çözüm geliştiren ve fırsatlar yaratan yönetim anlayışı
Uzmanlaşmaya dayanan sistem geliştirme	İşbirliği ile sistem geliştirme
Birimler arasında kesin ayrımlara dayanan organizasyon	Birimlerin işbirliğine dayanan süreç odaklı organizasyon
Ödül ve ceza dayanan motivasyon	“Cesaretlendirme, takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon”
Pazarlık ve kontrole dayanan tedarikçi ilişkileri	“Karşılıklı güven, anlayış ve ortak iyileştirme projelerine dayanan tedarikçi ortaklığı”
Kısa vadede yüksek kar hedefleyen yaklaşım	Uzun vadede varolma ve kazançta sürekliliğin sağlanması
“Kalite, kalite kontrol bölümünün sorumluluğunda”	“Kalite, tüm fonksiyonlarda işi yapanın sorumluluğunda”

Tablo 3.1. Geleneksel yönetim anlayışı ile TKY anlayışı arasındaki farklar - Devamı

GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
“Kaprisli satıcılar, fazla beklentisi olmayan müşteriler”	“Herşeyi isteyen müşteri, fazla seçenek, acımasız ve yoğun rekabet”
Yeni ürünlerin pazarlama ve AR-GE birimleri tarafından geliştirilmesi	Tüm birimlerin ürün geliştirme sürecine katkıda bulunması
“İşi en iyi bilen o işi yönetendir”	“İşi en iyi bilen o işi yapandır” anlayışı
Tecrübe ve inisiyatife dayanan yönetim anlayışı	Ölçüm sonuçları ve verilerin analizine dayanan yönetim anlayışı

Kaynak: Çağın Yönetim Anlayışı “Toplam Kalite Yönetimi ve Ulusal Kalite Harekatı”, syf 18.

3.3.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Her yönetim anlayışını ortaya koyan temel unsurlar gibi, toplam kalite yönetimini belirleyen unsurlar da vardır. Bu unsurları, çok farklı biçimde sınıflandırmalar yapan kaynaklar bulunmaktadır. Her kuruluşun kendi yapısı ve kültürüne göre bu prensipler değişebilir çeşitlendirilebilir. Price ve Chen, (1993 : 97-101) bu unsurları 4 ana grupta incelemektedir.

- İnsanlar,
- Sürekli gelişim,
- Proseslerin yönetimi
- Müşteri odaklı olma.

Shore (1990 : 46-47) ise bu temel unsurları 5 ana grupta incelemektedir.

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Toplam Katılımcılık
- Yönetici ve çalışanların bağlılığı

- Sistem Analizi

TKY ancak, tüm unsurlarıyla kabul edilip, benimsendiği ve uygulandığında başarılı olabilecek bir sistemdir. Ancak sistemin bütününe kapsamı ve farklı örgüt yapılarına uygulanabilir olması ve fazla dağılmadan açıklanabilirliğin sağlanması amacıyla, literatürdeki çeşitli kaynaklar incelendiğinde, TKY temel unsurlarını 7 ana grupta incelemek daha uygun olacaktır. Bunlar:

- Liderlik
- Çalışanlar(İnsanlar)
- Sürekli gelişim ve İyileştirme
- Tam katılım
- Müşteri odaklılık
- Tedarikçilerle işbirliği
- İstatistiksel verilerle yönetim
- Hata önleme / Sıfır hata
- Takım çalışması

Liderlik

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (KOÇEL, 2001 : 465). Liderin, bugüne ve yarına ait bir vizyonu, topluma vereceği ve toplum tarafından da paylaşılacak bir ürünü, bir mesajı vardır. Lider izleyenleri için ortak bir payda oluşturan ve bir kimlik yaratabilendir(Erten, 1999 : 16).

Liderlik, genellikle genlerden gelen ancak geliştirebilir bir davranış biçimidir. Politika ve stratejileri sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyona yaygınlaştırırlar. Mükemmelle ulaşmada kararlı ve tutarlı olmak için çalışanlar, temel değerler, politika ve stratejilerle uyumlu davranışlar geliştirirler.

Liderlik vizyon, planlar, motivasyon ve gelişmelerin incelenmesi şeklinde varolan bir süreçtir. Lider olmadan bir organizasyonun, uygulanacak yöntemlerle istenildiği gibi ilerlemesi düşünülemez. Bu nedenle liderliği bir organizasyonun faaliyetlerinin sürdürülmesinde temel bir fonksiyon şeklinde düşünebiliriz(Bozkurt, 1998 : 33).

Toplam kalite yönetiminin temelinde “ilk kezinde doğru yap” ve hata ortaya çıkmadan önle” anlayışı yatmaktadır. İş ilk kezinde doğru yapacak ve hatanın ortaya çıkmasını engelleyecek kişi ise çalışandır. Bu nedenle, TKY'nin başarı ile uygulanmasının temelinde çalışanları güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan ögesini geliştiren ve ön plana çıkaran sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri de bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği arttırmaktır(Demir ve Gümüšoğlu, 2003 : 33).

TKY'nin uygulamasında liderliğin fonksiyonları Lee (1996 : 18)'ye göre 5 adettir.

- Ortak bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak
- Karşılıklı etkileşim halinde bulunan bir örgütü tasarlamak ve yönetmek
- İnsanları yetkilendirmek,
- Sürekli öğrenen bir örgüt yaratmak ve ona destek vermek
- Sorun çözmek

Kouzes ve Posner (2002) e göre ise TKY anlayışının gerektirdiği liderlik özellikleri 5 ana ortak noktada toplamak mümkündür.

- Süreci sorgulama özelliği
- Ortak bir vizyonu benimseyebilme özelliği
- Diğer insanları harekete geçirebilme özelliği
- Başkalarına örnek olma özelliği
- Cesaret aşılama özelliği

İnsanlar(Çalışanlar)

Bir işletmede kalite hiç kimsenin tek başına sorumluluğunda olan bir kavram değil, aksine herkesin sorumlu olduğu bir kavramdır. Böyle bir sorumluluğu taşıyacak olanlar ise, insanlar (çalışanlar) olduğu için, bu felsefenin uygulanabilmesinde insan kaynakları yönetimi ayrı bir önem taşır. “Önce insan anlayışı” içinde, bireyi, öncelikle yetkilendirmek ve bunun başarılabilmesi ve uygulanabilmesi için, onun kalitesini artıracak çalışmalarda bulunmak çok önemlidir. Çalışan insanın gerek teknik bilgi olarak, gerekse de bu ortamın zorunlu koşulu olan takım çalışmasını yapabilecek biçimde çeşitli yeteneklerle (iletişim vb.) zenginleştirilmesi ve eğitilmesi TKY felsefesinin ayrılmaz parçalarıdır.

Bunun yanısıra çalışanların kendi özgüvenleri ve aidiyat hislerinin gelişimi ve motivasyonlarının sağlanması amacıyla uygun çalışma ortamları sağlanıp yetkilendirilmeleri gereklidir. Deming’e göre, bütün sorunların yüzde 85’i süreçlerden, yüzde 15’i ise iş görenlerden kaynaklanır. Bu nedenle, iş görenlerin bütün sorunların kaynağı olarak görülüp baskı altında tutulmaları doğru olmaz. İş gören özünde mümkün olanın en iyisini yapmak ve yaptığı ile övünmek ister. Süreçlerden kaynaklanan sorunların çözümünde büyük katkılar sağlayabilirler. O hâlde, iş görenlerin sorunların çözümünde yetkilendirilmeleri ve karşılarındaki sistem engellerinin kaldırılması gerekir. Yönetimin görevi, çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak, serbest düşünmelerini ve sorunların çözümünde yaratıcılıklarını önleyen engelleri ortadan kaldırmak olmalıdır.

Örgüt içinde çalışanların yetkinliğinin, yeterliliğinin sağlanması ve kendine güvenen özgüveni yüksek bireylerin oluşturulması verilecek olan eğitimlerle arttırıp desteklenmelidir. Personelin, kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını, işlerini doğru olarak yapmaları için özel prosedürlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi yöntemi ile kalitede iyileştirmeler sağlanacaktır. Tüm personel yaptığı işin istatistiksel olarak kontrol altında olduğunu bilmelidir. Uygun eğitimin diğer yararları personele güvence, gurur, rahatlık ve daha

iyi moral sağlamasıdır. Bu şekilde organizasyonel iklim iyileşir ve çalışma ilişkileri iyi yönde gelişir (Bozkurt, 1998 : 29).

Sürekli Gelişim ve İyileştirme

Proses geliştirme, Japonların “Kaizen” olarak adlandırdığı ve insanın her geçen gününün bir öncekinden daha iyi olabilmesi için çaba sarfetmesine dayanan sürekli gelişim, Deming döngüsü olarak bilinen, planla-uygula-kontrol et ve düzelt sürecidir (Price ve Chen,1993 : 97). Rekabetin yoğunlaştığı dünyada istenilen kalite düzeyinin belirlenmesi ve ona ulaşım ancak sürekli gelişimle mümkün olabilir. Bu nedenle, işletmelerin en alt düzeyde procesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün planlama ve uygulama çalışmalarını bu anlayışa göre düzenlemesi gerekir (Kavrakoğlu, 1992 : 32). Bir işletmede sürekli gelişimin her aşaması, bir anlamda mükemmele ulaşmanın bitmeyen ve bitmeyecek bir kovalamacasıdır. Bu kovalamacada atılan her adım, TKY'nin başarısını artıran bir sonuçtur.

Tam Katılım

TKY'nin uygulanabilmesi çalışanların bu felsefeyi benimsemeleri ve onların tam katılımının sağlanmasıyla mümkün olabilir. Ancak, bu katılım hiç bir zaman üstlere tabi olmak, ya da astlara daha fazla yetki devretmek olarak anlaşılmalıdır. TKY felsefesi içinde çalışanların tam katılımı, çalışanların hedefleri belirlemede, karar alma ve problem çözmede gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamını taşır (Anfuso, 1994, 84) . Tam katılımın sağlanabilmesinde ise, takım ruhunun oluşturulabilmesi, uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı ve bunları kullanan bir üst yönetim kademesinin öncülüğü çok önemlidir.

TKY'nin bir demokrasi süreci olduğu unutulmamalıdır.TKY'nin başarısı açısından organizasyonda yer alan her birey fikrini özgürce söyleyebilmeli ve herkes yönetime ve kararlara katılabilmelidir.Çalışanların önerileri dinlenmeli,onlara değer verilmeli ve ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Saraç,2000 : 50)

Katılımcılığın olmadığı bir yönetim anlayışında çalışanlar daima kendilerinden isteneni yapmaya çalışmakta,işin daha iyi yapılması açısından herhangi bir enerji harcanmamaktadır.Oysa katılımcılık sayesinde insan kaynaklarının tüm beceri ve yeteneklerinden yararlanılacağından,organizasyonun iç bölümlerinin uyumlu bir şekilde çalışması sağlanacaktır.sadece birkaç kişinin yeteneğine bağlı olan ve toplam katılımcının olmadığı bir organizasyon katılımcılık sonunda elde edilecek sinerjiden yoksun kalacaktır (Bozkurt,1994 : 14-15).

Günümüz işletmelerinde yönetime katılma oldukça önem kazanmış olmakla birlikte giderek profesyonel,eğitimli ve uzman olma zorunluluğu bu olgunun işletmelerde uygulanması gerekliliğini artırmıştır.İşletmelerde tam olarak uygulanan "yönetime katılma" olgusu çalışanların kabiliyetlerinden tam olarak yararlanılması,motivasyonlarının sağlanması ve eğitilmelerinde bir araç olması açısından önemlidir.

Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılıktan kasıt iç ve dış müşteri tatmininin sağlanmasıdır.Müşteri tatmini ise, müşteri memnuniyetindeki artış,şikayetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilmektedir.TKY'de işletmeler müşterinin kalite ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır.başka bir deyişle "kalite müşterinin söylediğidir" (Halis, 2000 : 129).

Başarılı işletmeler kendi başarılarının aslında, müşterilerini tatmin etmeye bağlı olduğunu anlamışlardır. Toplam kalite yönetiminde temel unsur, müşteri ve müşterinin tatmin edilmesidir. Ancak, hemen belirtilmesi gereken husus, yalnızca dış değil, iç müşterilere (işletme personeli) de özen gösterilerek her iki grubu da tatmin edecek bir kalite yaklaşımının uygulanması gerektiğidir. Kuruluş içinde çalışan her kişi, başka kişi için bir mal veya hizmet üretmektedir. Her eleman (işçi-memur), kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşterisi olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişki

zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcı-firmanın müşterisi) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır. Müşteri tatminsizliğini önlemek temel amaçtır. Ancak, daha da önemli olan müşterilere beklenen kaliteyi ve daha ötesinde hayran bırakan-hoşnut olunan kaliteyi sunabilmektir. Bu ise, ancak müşteriye fazlasıyla duyarlı olunarak elde edilebilecek bir durumdur. Yukarıda belirtilen temel unsurlara ilave olarak grup çalışması, örgüt kültürü, hatayı önlemeye yönelik yaklaşım, ölçüm ve istatistik, mükemmeliyet gibi ögeler de TKY için gerekli unsurlardır. Önemli olan, her işletmenin kendi koşullarına uygun olarak bu ögeleri değerlendirmesi ve inançla, bütüncül bir yaklaşımla uygulamaya koyabilmesidir.

Tedarikçilerle İşbirliği

Değer zincirimiz tedarikçilerimizle başlar. Ürün ve hizmetlerimizin kalite ve maliyetleri onlara da bağlıdır. Tedarikçilerimizin yetenekleri, sürekli iyileşme çabaları başarımızda anahtar unsurlardır. Onlarla güvene dayalı uzun dönemli ortak çabalarımız başarılarımızın en önemli öğelerinden biridir.

TKY’de hataların çözüm üretmekten çok engellenmesini sağlayan tedbirlerin alınması daha önemlidir. Bu nedenle ürün ve hizmet üretimimizde, girdilerimizi sağlayan tedarikçilerin, tedarik sisteminin ve girdilerin kaliteli olması gerekir. Bu nedenle tedarikçilerle işbirliği sağlam TKY zincirinin ilk halkalarındandır.

Kaliteyi belirleyen sadece ürünün dayanıklılığı değil, zamanında üretim, dağıtım, servis vb. gibi muhtelif müşteri beklentilerine de cevap vermek olarak tanımlanmıştır. O halde satınalma departmanı, işbirliği içerisinde oldukları tedarikçileri, fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji, yönetim ve organizasyon yapıları açısından sürekli olarak değerlendirmek durumundadır. Bundan sonraki ikinci adım ise, TKY anlayışının tedarikçilere de benimsenmesi ve uygulanması için gereken desteğin verilmesidir (Bolat, 2001 ; 28-29)

İstatistiksel Verilerle Yönetim

İstatistiksel teknik ve analizler kullanılarak kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki gelişmeler sürekli ölçülmeli ve bu çabalar için ölçütler

geliştirilmeye çalışılmalıdır. Günümüz koşullarında müşteri istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi ölçütlerin de değişmesini gerekli kılmaktadır. Müşteri memnuniyetinin göstergesi olan ölçütler rekabetle birlikte gelişmekte ve değişmektedir. Bütün bu olguların nesnel ve bilimsel analizlerinde istatistiksel analizlerin büyük katkıları vardır. İstatistiksel analize tabi tutulacak olan veriler mevcut işletme ölçülerinden, dışsal (rekabetçi, fonksiyonel ve jenerik) ve içsel kıyaslamalardan, iç ve dış müşteri anketlerinden ve diğer dışsal girdi unsurlarından elde edilebilecektir. (Dale ve Bunney, 1999: 35). Toplanan veriler parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel analizlerle değerlendirilir ve sonuçların güvenilirliği test edilir. Alınan önlemlerin müşteri tatminini, çalışan sadakati ve tatminini ne ölçüde etkilediği yine istatistiksel analizler yardımıyla sürekli olarak değerlendirilmelidir.

Hata Önleme/sıfır hata

Toplam kalite yönetiminin temelinde “hataları ayıklamak” yerine hata “yapmamak yaklaşımı” vardır. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar.

TKY, “kabul edilebilir hata seviyesi” diye bir şey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği “**SIFIR HATA**” görüşüne aykırıdır.

Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir. Planlamada harcanan bir dakika uygulamada aylara hatta yıllara bedeldir. Önlemede ana fikir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri

oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk yaratmaktır. Kaliteye ulaşmanın yolu, “**düzelme**” değil “**önleme**”dir

Takım Çalışması

TKY'nin ilkelerinden biride, örgütte yer alan çalışanların, gelişme ve iyileştirme çalışmalarının daha etkin olmasının sağlanması için takım çalışmalarına iştirak etmelerinin temin edilmesidir.

Takım bir insan topluluğu, bir grup insan anlamına gelmez. Takım olabilmek için grup olmanın ötesine geçmek, bu gruba bazı özellik ve fonksiyonlar eklemekle mümkündür. Takım bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Takım içindeki her üye farklı becerilerin oluşmasına katkı sağlarlar ve bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

Diğer tarafta takımlar güven duygusuna dayalı olarak kurulurlar. Takımdaki bütün üyeler becerilerini, deneyimlerini, duygularını, ilgilerini paylaşırlar ve takımın amacına ulaşmasında birbirleriyle olan uyumlarını sürekli incelerler. Açıklık ve dürüstlük etkili bir takımın yapı taşlarıdır. Gelişim iyi bir takımın tipik özelliklerinden biridir. Kendilerini değerlendirmeleri, yeniliklere açık olmaları ve gelişmeleri için zaman ayırmaya istekli olmaları ne kadar iyi bir takım olacaklarını belirler.

Takım çalışmalarıyla sorunlara farklı açılardan bakma ve daha etkili çözümler geliştirme olanağı yaratılır.

Eğer bir firmada başarılı bir ürün ve/veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hemde uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır(Şimşek, 2001 : 137).

Etkili Takımın Özellikleri

1. Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı,
2. Açık iletişim,
3. Güven ve karşılıklılık,
4. Yaratıcı faydalı çalışma,
5. Uygun çalışma yöntemleri,
6. Uygun liderlik,
7. Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme,
8. Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etmek ,
9. Diğer takımlarla sağlam bağlar.

3.4.Toplam Kalite Yönetiminin Odaklandığı Konular

TKY'nin hayata geçirilmesi esnasında üzerinde durulan, örgütü sonuca ve başarıya ulaştıracak yolda odaklanılması gereken konular vardır.

- Kalite odaklı olmak
- Müşteri odaklı olmak
- Süreç odaklı olmak
- Kalite maliyetlerini hesaplamak
- Gerçekler ve istatistikleri kullanarak karar vermek
- Devamle gelişme ve iyileştirme(Kaizen)
- Hedeflerle yönetim(Hoshin Kanri)
- Günlük yönetime(Nikhijo Kanri) ağırlık verme
- Katılımcı yönetim ve grup çalışması
- Her girdi ve kaynağın kontrolü
- İç müşteri kavramı(bir sonraki süreç müşterinizdir kavramı)
- Önlemeye dönük yaklaşım (Kuruşcu,2003, 28)

3.5.TKY Uygulamalarında Görülen Eksiklikler

Günümüzde yoğun bir uygulama alanı bulan TKY'nden kimi eksiklikler nedeniyle istenen sonucun alınamadığı görülmektedir. TKY uygulamasına yeni başlayan kurumlar uygulamadan istenen sonucu alabilmeleri için bu eksiklikleri mutlaka gidermek zorundadırlar.

Uygulamada rastlanılan eksiklikleri şöyle sıralamak mümkündür (Tükenmez, 1996 : 134-138)

1. TKY sürecinin yeterince benimsenememesi,
2. TKY'nin bir danışman yardımıyla yaratılmaya çalışılması ve bu danışman şirketlerin deneyim eksikliği,
3. Üst yönetimin liderliğinin eksikliği,
4. TKY'nin etkilerinin ölçülmemesi,
5. Kurumların açıkça belirlenmiş bir plan ya da stratejileri olmaksızın bir başka ifadeyle vizyon oluşturmaksızın kalite iyileştirme çabalarına girişmeleri,
6. Üst yönetimin çalışanlarla iletişim kuramaması,
7. Kısa vadeli kârlılığa önem verilmesi,
8. Tedarikçilerle olan işbirliğinin yeterince geliştirilememesi,
9. Takım kavramının desteklenmemesi,
10. Kaliteye önem verilmesi ancak toplam kalite üzerinde yeterince durulmaması.

3.6.Kalitenin Maliyeti

Kalite maliyetlerinde en büyük kalem kalitesiz ürün veya hizmettir. Kalitesizlik arttıkça kalite güvencesinin sağlanması maliyetleri artar. Diğer kalite maliyet kalemleri ise kalite kontrol ve değerlendirme maliyetleridir. TKY, yapılan işlerin ilk seferinde doğru yapılıp, sıfır hata ile sonuç almayı amaçlar. Böylelikle önleme ile, oluşması muhtemel maliyetlerinin önüne geçilmiş olur.

Kalite maliyetini ölçmenin değişik yöntemleri vardır ama önemli olan, (olmadan) önleyici ve (olduktan sonra) onarıcı maliyetlerin birbirinden kesinlikle

ayrılması gereğidir. Hataların önlenmesi amacıyla yapılan harcama, olup da telafi edilmesi gereken hataların maliyetinden ayrı düşünölmek zorundadır. Gerçek kalite maliyeti; kalitesizliğı yok etmekten geçer.

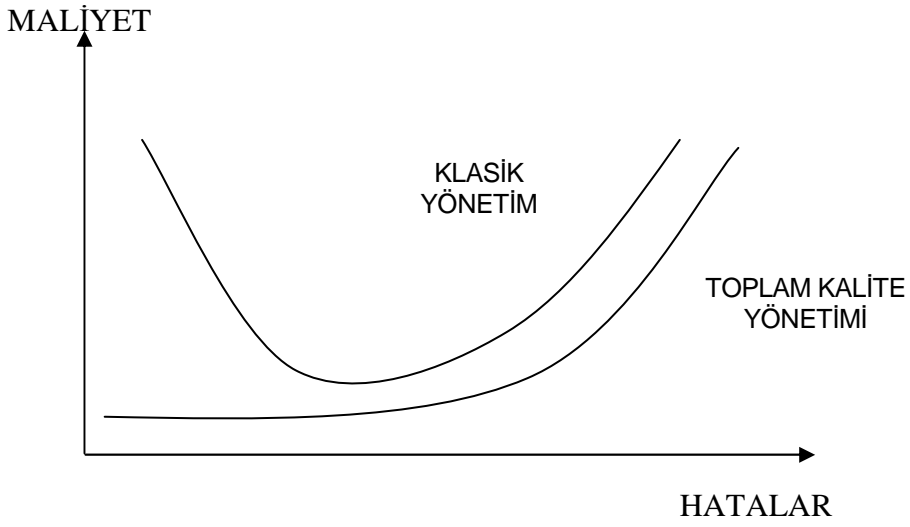
Kalite maliyetinin amacı sıfır maliyettir. Bunun anlamı da, herşeyi hatasız tam yapmaktır. Eğer bazı şeyler hatalı oluyorsa; hatanın nedenlerine inip bir daha olmasını önlemek TKY'de çok önemlidir. Yukarıdaki tabloda, kalitenin içteki ve dıştaki önleyici ve onarıcı maliyet birimlerini göröyorsunuz (Sallis, 1996:188).

Kalite maliyeti [Oakland,1988:223-224), yöneticilere genelde saklanan harcama detayları hakkında bilgi verir. Kalite gerekliliklerine uygun davranmanın ve davranmamanın maliyetini içerir. Kalite gerekliliklerine uygunlugin maliyeti, kabul edilebilir kalite düzeyine ulaşmasıyla özleştirilir. Düşük kalite maliyeti ise, kaliteye ulaşmadaki başarısızlığın yol açtığı toplam maliyettir.

Bugün tüm mükemmel organizasyonlar, düşük kalite maliyetine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, en iyi hedef değerlerden sapmaya bağı kayıpların ya da zararların altını çizer. Ancak belirlendikten sonra, sürekli geliştirme felsefesi sayesinde bu kayıpların azaltılması ya da ortadan kaldırılması mümkün olabilir. Düşük kalitenin yol açtığı kayıplar arasında gözlem, yetki, test, sıraların değışmesi, hatalar, uzayan süre, yaratıcılık ve müşteri şikayetleri yer alır.

Artan rekabet ortamında işletmeler, rekabet edebilmek için kalitelerini arttırırken, maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar. Muayneye dayalı kalite kontrolün yapıldığı dönemlerde yükselen kalite, maliyet artışını da beraberinde getirmiştir. İşletmeler, maliyet ile kalite arasında bir seçim yapmak zorunda kalmışlardır. Diğer taraftan kalite kontrolün bir kenarıya bırakılması korkusu, kalite ile maliyet arasındaki ilişkinin ölçölmesinde bir engel olmuştur. Bu korkuyla kalite ile maliyet arasında anlamlı bir ilişki oluşmamasıdır(Gözlü, 1994:28).

Şekil 3.1. Klasik ve TKY arasındaki maliyet yaklaşımları



Kaynak: Kavrakoğlu, 1992 : 50

Juran'a (1995) göre, klasik yönetim sisteminde kalite her zaman maliyetin ölçülemeyen kısmı olmuş ve %100 kalite diğer bir deyişle sıfır hata imkansız görülmüştür. %100 kalite sağlanması durumunda işletmenin üretimde boşa harcadığı girdilerin maliyeti de sıfır olacaktır.

Günümüzde işletmeler, uyguladıkları kalite ve üretim yöntemlerini değerlendirmek için, maliyetlerini ayrıntılı bir şekilde takip etmekte, sonuçları değerlendirerek ürün maliyeti ile kalite arasında optimal bir dengeyi sağlamaya çalışmaktadırlar.

TKY çerçevesinde yapılan çalışmalarla kalite artarken, maliyette düşüşün görülmesi, kalite ile maliyet arasında doğrusal bir ilişki olduğu düşüncesini boşa çıkarmıştır(Feigenbaum, 1983; Juran, 1995). Bu çalışmalarda, işletmelerin bozuk ürün üretmek için, kurulmalarının sözkonusu olmadığı, bu nedenle üretim aşamasında ortaya çıkan bazı bozuk mal ve hizmetlerin yarattığı ek maliyetlerin, gerçekte kalitesizlik maliyeti olarak tanımlanması gerektiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte, kalite ve kalitesizlik maliyetinin ortaya koyduğu çözüm önerileri aynı olmaktadır. Kalite uygulamaları veya kalite iyileştirme çabalarının temel hedeflerinden biri de bu maliyetleri an aza indirmeye çalışmaktır.

Kalite maliyetleri incelenirken konuya sadece parasal kayıplar olarak bakılmaması gerekir. Tamda bu noktada TKY kapsamında bu konu, boşa harcanan malzeme, işçilik zamanlarının artması, müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklanan sipariş azalması vb unsurlarla beraber değerlendirilir. Kalite maliyetleri 2 ana başlıkta incelenebilir(Özenci ve Cunbul:1998:3).

I. Yatırım Maliyetleri:

Laboratuvar, ölçme ve kontrol ekipmanları, bina ve ilgili tesisata yapılan harcamaların faiz, amortisman ve fırsat maliyetleridir.

II. Faaliyet Maliyetleri

1. Önleme Maliyetleri

Ürün ve hizmetlerin tüketici isteklerine uygunsuzluğunu önlemek amacı ile özel olarak tasarlanmış tüm faaliyetlerin maliyetidir. Önleme maliyetleri, ürün veya hizmetin geliştirilmesi, satınalma, operasyon, planlama ve yürütme, operasyonların desteklenmesi ve yatırım öncesi ile dağıtım esnasındaki hizmet faaliyetlerini kapsar. Kaliteyi iyileştirici araştırma çalışmaları, süreç ve makina yeteneği çalışmalarının değerlendirilmesi ve kalite eğitim maliyetlerinin tümünü kapsar(Özenci ve Cunbul:1998:4). Önleme maliyetlerinin sıfıra yaklaşması, işletmenin kalitesizliğe yöneldiği anlamına gelmektedir. İşletmenin nihai hedefi, başarısızlık maliyetlerini sıfıra indirmek olmalıdır(Feigenbaum, 1983).

2. Değerlendirme Maliyetleri

Değerlendirme maliyetleri, ürün veya hizmetlerin gereksinimlere uygunluğunun belirlenmesi için, yapılan ölçme, yürütme ve denetleme masraflarıdır. Sistemin sağladığı kalite düzeyi ölçülmektedir. Bu kapsama satınalma, tedarikçi değerlendirme maliyetleri, standardizasyon çalışmaları kapsamında yapılan yeniden düzenleme ve dökümantasyon giderleri, Planlanmış operasyon ve testler, Operasyonların yani ürün veya hizmetlerin değerlendirme maliyetleri gibi unsurlar girmektedir.

3. İç Başarısızlık Maliyetleri

Kalite değerlendirmeleri yapıldığında, her zaman bir başarısızlığın bulunma olasılığı mevcuttur. Böyle durumlarda programlanmış ve muhtemel olarak bütçelenmiş harcamalarla karşılaşılacaktır(Özenci ve Cunbul:1998:14). Ürün veya hizmetin tasarım aşamasında ortaya çıkan hatalar, ve bunların düzeltilmesi için katlanılan maliyetleri, satın alınan malın istenilen özelliklere uymamasından kaynaklanan hataları düzeltme maliyetlerini, hatalı üretim nedeniyle boşa harcanmış malzeme ve işçilik giderlerini ve yanlış karar ve yönlendirmelerin neden olduğu maliyetleri kapsamaktadır.

4. Dış Başarısızlık Maliyetleri

Ürün veya hizmetin müşteriye dağıtımından sonra kusur veya kusur şüphesi nedeni ile maruz kalınan bütün amliyetleridir. Bu maliyetler, ürün veya hizmetin müşteri veya kullanıcının gereksinimlerini karşılamadığı için oluşurlar. Bu kayıpların sorumluluğu pazarlama, satış, tasarım/geliştirme ve operasyon bölümlerindedir(Özenci ve Cunbul:1998:14).

3.7.Toplam Kalite Yönetimin’de Çalışan Motivasyonu

Günümüzde çalışanların yüksek düzeyde motive edilmesi ile ilgili başarılı uygulamalardan biri de Toplam Kalite Yönetimi’dir. Toplam Kalite Yönetimi sistemi bir anlamda kısmî özerklik vermek suretiyle çalışanların inisiyatiflerini kullanabilmelerini sağlayarak yaratıcılık yönlerinin harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır. Ürün kalitesinin geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri de çalışanların yüksek düzeyde motive edilmelerini sağlamaktır. Gerçekten de başarılı yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin de “motivasyon” olduğu görülmektedir (Çalışkan, 1985; 25-26).

Tablo 3.2. Onarıcı Maliyet Birimleri

İmalat sırasında çalışan tarafından yakalanırsa	1 kat
Yarı mamul kontrolcusü tarafından yakalanırsa	10 kat
Son mamul kontrolcusü tarafından yakalanırsa	100 kat
Müşteri tarafından yakalanırsa	1000 kat

3.8. TKY Uygulamalarında Kullanılan Kalite Araçları

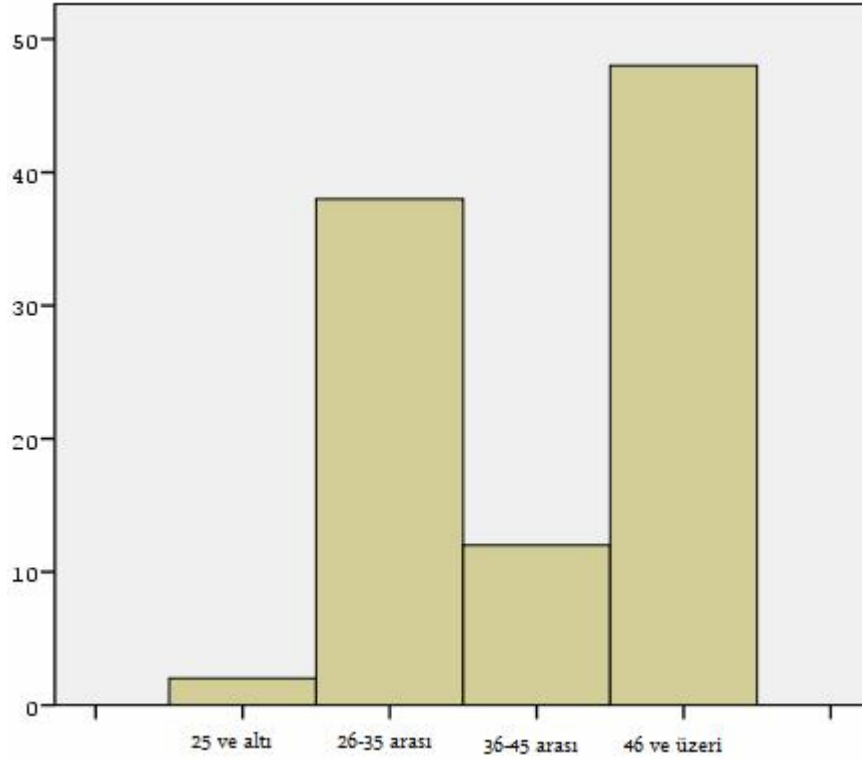
TKY'nin uygulanmasının işletmelerde hayata geçirilmesi, kalite olgusuna erişimin sağlanması konusunda yıllardır çok çeşitli teknikler denenmiştir. Özellikle istatistik yöntemlerin kullanılmaya başlamasıyla çeşitlenen bu teknikler, yeni yönetim anlayışları ve felsefeleri ile çeşitlenmiş ve tecrübe edilmiştir. Düzgün bir kategori yapmak pek mümkün olmasa da 7 Kalite Aracı ve Koura Ishikawa'nın yedi keskin kılıç olarak bilinen ve YOGI AKAO nun çalışmalarını biraraya getirmesiyle ortaya çıkan 7 yeni yönetim aracı tanıtılmış ve bunlarındışında günümüzde sıklıkla kullanılan diğer kalite araçlarından bahsedilmiştir.

3.8.1.Yedi Kalite Aracı

3.8.1.1.Histogram

Histogram, gruplandırılan ölçüm değerlerinin, bir dikdörtgenler dizisi şeklinde grafiklendirilmesidir. Histogramlardaki dikdörtgenlerin tabanları sınıf aralıklarını yükseklikleri ise sınıf frekanslarının yani o sınıfa düşen veri sayısını temsil eder (Kartal, 1999:30).

Şekil 3.2. Yaşa Göre Dağılımın Sıklığını Gösteren Histogram



Kaynak: Petkim Saha Araştırması SPSS Çıktısı

Histogramlar, verilerin karakteristiğini ve bir ölçümün frekans dağılımını göstermek için kullanılırlar. Histogramlar, genellikle boyut, ağırlık, sıcaklık gibi ölçülebilir özelliklerin ölçümünden elde edilen verilerin, yani çok sayıdaki gözlemin dağılımını ve belirli bir zaman içindeki değişikliğini görüntülemekte kullanılır. Bu değişikliğin yorumlanmasıyla nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların geliştirilmesini katkı sağlar. Yaygın ve dağıntık, değişkenlerin verisini göstermek için kullanılan bir çeşit sütun diyagramıdır denebilir

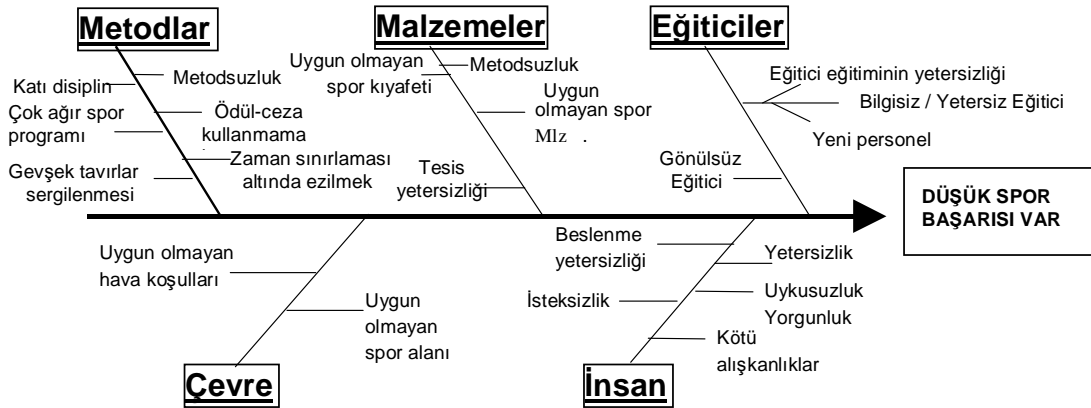
3.8.1.2. Sebep-Sonuç İlişkisi (Balık Kılçığı Diyagramı)

Süreç değişikliklerinin potansiyel kaynaklarını belirlemek için sürecin elemanlarını potansiyel olarak gösteren bir araçtır. Böylece problemin ana nedenlerini belirlemek kolaylaşır. Balık Kılçığı ve Ishikawa diyagramı olarak da bilinen araç, yatay bir çizgi üzerine dallar çizilerek varolan nedenleri kategorize eder (Demir ve Gümüsoğlu, 2003:796).

Sebep-sonuç diyagramları problem çözme ve proses geliştirmede çalışan takımların en çok kullandıkları kalite araçlarından birisidir. Sebep-sonuç diyagramı, tanımlanan proseslerde söz konusu problemler veya geliştirme fırsatları ile öngörülen sebepler arasındaki bağların doğru ve eksiksiz olarak ortaya çıkarılmasına olanak verir. Bu aracın amacı, problemlerin ve/veya proseslerin anlaşılabilirliğini farklı bir bakış açısı ile ele almaktır. Sebep-sonuç diyagramları ile prodesteki her adım için veya her problem için genel sebeplerden yola çıkarak en ufak detaya inilir ve sebebin ortaya çıkarılması için temel bilginin ortaya konmasına olanak verir.

Balık kılıcı diyagramı, bir kurumun süreç ve sistemleri içindeki temel neden ve etkileri belirlemeye yardımcı olur. Balık kılıcı diyagramı var olan bir sorundan sorumlu olan faktörleri belirleme sürecinde ya da girdilerin istenilen çıktılarla sonuçlanması için süreci daha etkin olarak planlamada kullanılabilir. Varolan bir sorunun nedenleriyle baş edebilmede balık kılıcını kullanmak için, önce sorun ya da amaçlanan koşul sağ tarafa, “balığın başına” yazılır. Sonra, balığın “büyük kemiklerine” sonuçtan sorumlu olma olasılığı yüksek olan temel faktörler listelenir. Büyük kemikler olarak 7M (Man = İnsan, Machine = Makina, Medium = Çevre, Material = Malzeme, Method = Yöntem, Management = Yönetim, Measurability = Ölçülebilirlik) kullanılır (Taptık, 1998: 70) “Ara kılıçlara” soruna yol açan ana faktörlere katkıda bulunan ya da değişiklik yaratan ara faktörler yazılır.

Şekil 3.3. Balık Kılıcı Diyagramı

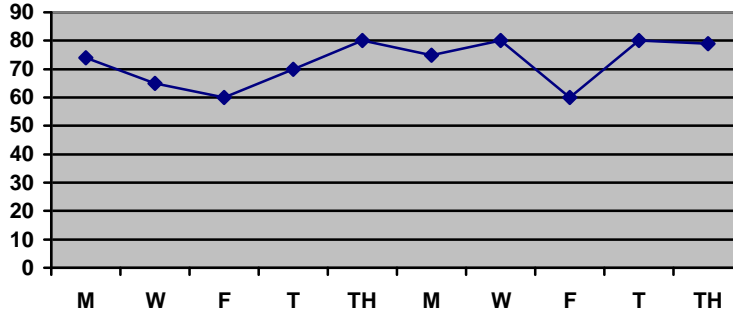


Kaynak: (Dereli, 2002 : 30).

3.8.1.3.Kontrol Çizelgeleri

İstatistiksel kontrol çizelgeleri denilen kontrol çizelgeleri, sürmekte olan eylemin çeşitli yönlerin grafike etmekte kullanılır. Shewhart'ın bulduğu bu araç, bu çizelgede yatay eksende, düşünülen sistem veya sürecin izlenmesi için kullanılır. Örneğin; bir okul binasındaki ısının günlere göre değişikliği, aşağıdaki çizelgede verilmiş. Kontrol dışındaki sıçramalar tekrar normal düzeyine çekilerek ısıtma normal düzeyinde devam ettirilmiştir.

Tablo 3.3. Kontrol Çizelgesi Örneği



Kaynak: (İşsever ve diğerleri, 2001:25).

3.8.1.4.Pareto Grafiği

Pareto diyagramları 19.yüzyıl İtalyan ekonomisti Vilfredo Pareto'nun araştırmalarını kullanarak yeni bir prensip bulan Juran tarafından bu isimle anılmaya başlanmıştır. Pareto, kendi adı ile tanınmış olan şemalar ve kontrol tablolarındaki bilgilerin kullanımıyla ilgili bir sistem geliştirmiştir. Bu sistem belirlenen sorunların içindeki önemli sorunları, önemsiz sorunlardan ayırmaya dayalı bir tekniktir.

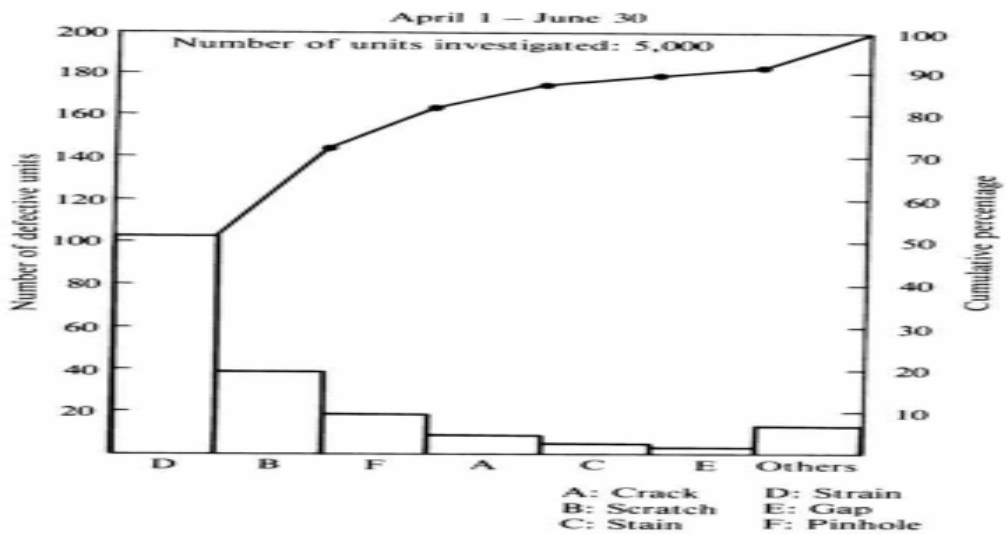
Bu araç 80-20 kuralı olarak da bilinir. Pareto prensibine göre %20 kadar az miktardaki yaşamsal faktör sistem veya süreçte ortaya çıkan problemlerin %80' i kadar büyük bir oranından sorumludur. Diğer bir deyişle elimizdeki bilginin dikkatle

çözümlemesi sürecin başarısını etkileyen az ama hayati öneme sahip etkenlerin saptanmasına yardımcı olur.

Böylece en önemli nedenlere odaklanmasını sağlar. Bunun için histogramlar için belirlenen frekanslarla, kümülatif frekans değerleri bulunur. Bu değerler en sık rastlanan değerler en solda, en az rastlananlar en sağda olacak biçimde “x” eksenine yerleştirilir. Pareto analizinde hata türleri gerektiğinde daha fazla grup halinde ele alınabilir. En önemli neden öncelikli olarak ele alınmalı ve giderilmesi sağlanmalıdır. Analiz sürekli sürdürülerek hata nedenleri azaltılır. Pareto analizi için oluşturulan Pareto grafikleri, en çok rastlanan hata türünden en az rastlanana doğru azalarak giden bir dikdörtgenler dizisi şeklindedir (Kartal, 1999:38).

Pareto analizinde hatalar, probleme olan katkılarının derecesine göre tasnif edilir. Bu tasnif kümülatif frekans dağılımına göre çubuk diyagramları şeklinde olur. Pareto analizi dört farklı şekilde de (maliyete, bölümlere, mamullere ve diğer gruplara göre) gösterilebilir. Bu analiz sayesinde hatalar sınıflandırılarak, maliyetteki payı yüksek olanlar üzerinde çalışmalara ağırlık verilir. Hataların sınıflandırılması, muayene işlemlerini kolaylaştırdığı gibi zaman ve maddi tasarruf sağlar (Efil 1993:114).

Şekil 3.4.Uygunsuz Malzeme Pareto Diyagramı



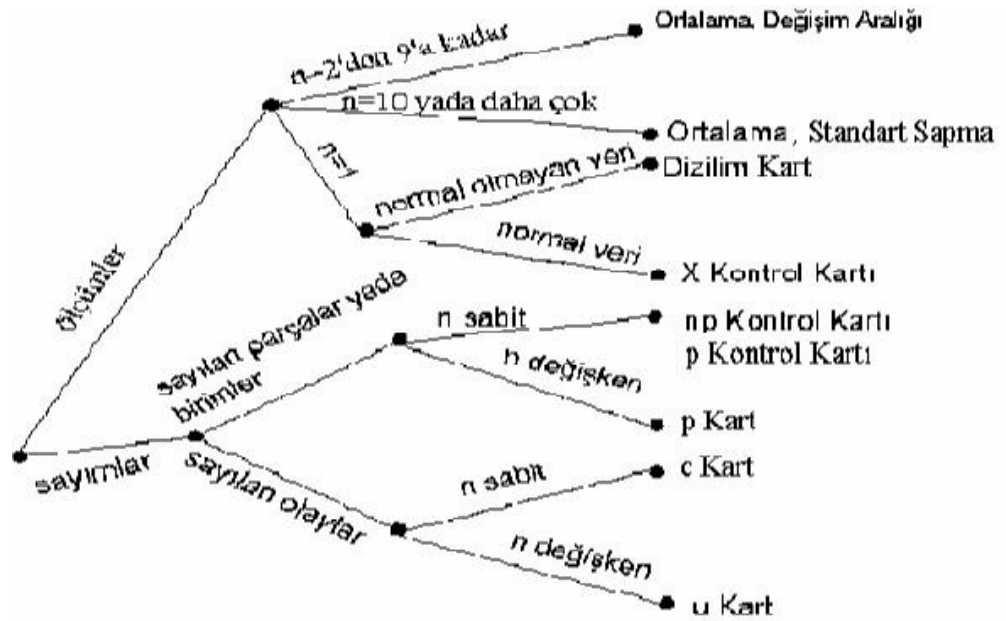
Kaynak: (Akın ve Öztürk, 2005 : 5)

İstatistiksel proses kontrolünün babası sayılan Kaoru Ishikawa'ya göre; Pareto analizi en çok zarar veren hatayı veya hataları kolayca tespit etmenin yanında, bir iyileştirme programının vermekte olduğu sonuçların izlenmesinde de kullanılabilir. Mesela ilk pareto da tespit edilen hatalara çözüm getirildikçe pareto diyagramındaki hata sıralaması değişmeye başlar. Böylece kalite kontrol elemanı hataları tespit etmek için oluşturduğu grafiğe bakarak iyileşmenin etkilerini gözleme fırsatı bulur.

3.8.1.5.Kontrol Kartları

Kontrol kartları Stewhart kartları olarakta bilinir. İlk olarak yaratıcısı Walter Shewhart tarafından Bell Laboratuvarlarında ortaya atılmıştır.

Şekil 3.5.Kontrol Kartı Seçimi



Kaynak: (Kocakoç, Kalite Geliştirme Yöntemleri, Yedi Temel Kalite Aracı sunumu : 26).

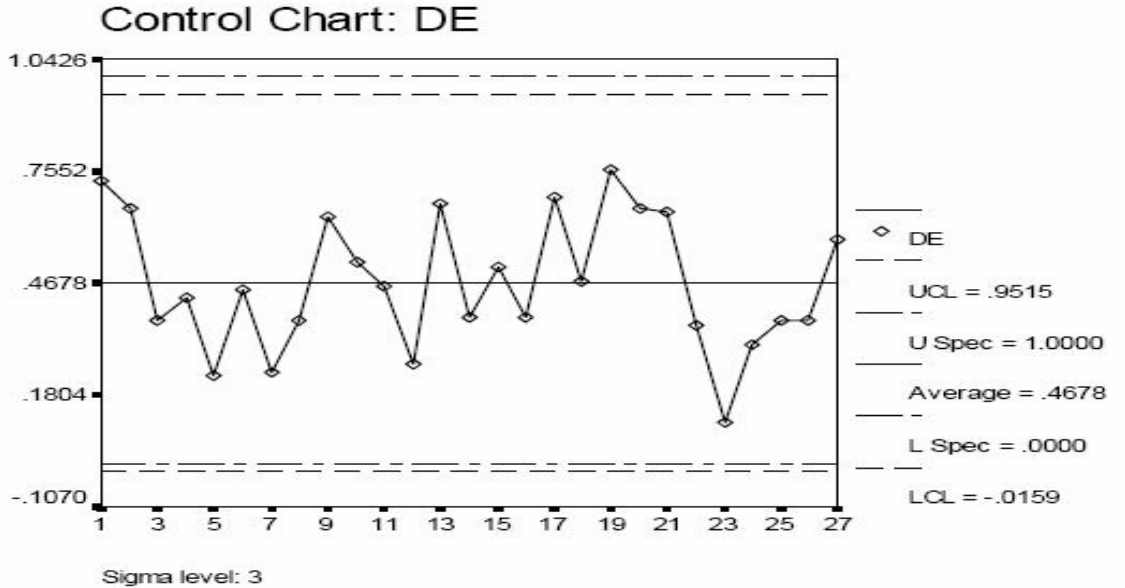
Yukarıdaki şekildeki ne zaman hangi kartın kullanılacağı bilgisi mevcuttur.

Kontrol kartları esas olarak prosesin zamana göre kaydını gösteren, üzerinde alt ve üst kontrol limitleri olan bir çizgi grafikdir. Proses çıktısındaki varyasyonu

gösteren ve takip eden kontrol kartları, üretim ve proses geliştirmede önemli bir araçtır. Kontrol kartlarının üzerinde işaretlenmiş noktalar bir karakteristiğin gerçek ölçümleri veya zaman içinde üretildikçe alınan parça örneklerinden özet istatistiklerdir. Ölçüm karakteristiğine göre kontrol kartları değişken ve niteliksel kontrol kartları olarak 2 ana grupta ele alınırlar. Boyut, sıcaklık, basınç gibi özelliklerle ölçümlerin yapılabildiği durumlarda değişken veriler (nicel) için uygulanan kontrol kartları X-R, X-S, RM, EWMA ve EWMD ve CuSum kartlarıdır. Sağlam/bozuk, iyi/kötü, evet/hayır gibi ölçülemeyen, ancak sayılabilen veriler için kullanılan kontrol kartları ise N, NP, C ve U kontrol kartlarıdır(Kolarik, 1995).

Aşağıdaki Şekil 3.6 da ise grafiğin orta çizgisi ortalama değeri, üst kesikli çizgi yaygın olarak olan değişimin üst noktası, alt kesikli çizgi ise, değişimin yaygın olarak görülen alt limit değerini verir. Eğer değerler kesikli çizgilerin üstünse özel bir sapma mevcut demektir. Bunun dışındaki değişimler ve sapmalar yaygın olarak görülen değişimlerdir. Bu yaygın olarak görülen değişimlerin ortak noktası veya ayrık olduğu noktalara göre analizler yapılarak bu sapmaların nedenleri araştırılabilir.

Şekil3.6.Kontrol Kartı Örneği



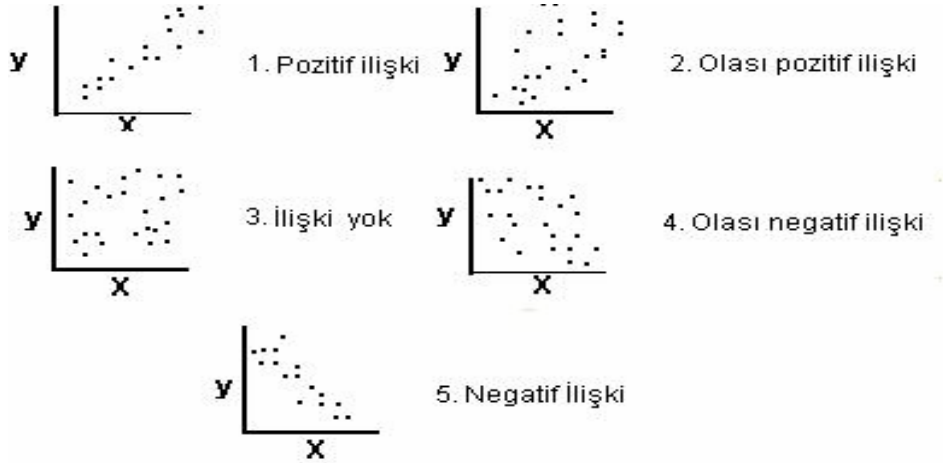
Kaynak: (Kocakoç, Kalite Geliştirme Yöntemleri, Yedi Temel Kalite Aracı sunumu : 26).

3.8.1.6. Dağılım Diyagramları

İki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir. Grafik gösterimde yatay ve dikey değerler değişkenleri, bunların kesişimleri ise değişkenler arasındaki ilişkiyi gösterir. Bir sürecin faktörleri arasındaki olası sebep-sonuç ilişkisini belirlemeye yarar. Ölçüm sonuçlarında yer alan değişikliklerden biri dikey diğeri de yatay eksen üstünde gösterilir. Scatter grafiklerin çoğu sebep-sonuç arasındaki ilişkiyi irdelemek ve kanıtlamak için kullanılır. Ancak tek başına kanıt teşkil etmezler.

Belirli bir süreçte birbiriyle ilişkili oldukları düşünülen iki veri seti, belirli bir diyagram üzerinde incelenir. Değişkenlerden bir yatay eksen diğeri dikey eksen yer alır. Yatay eksendeki değişkenin belirli bir değerine karşılık dikey eksendeki değişkenin aldığı değerlerin kesişme noktalarını belirlenerek bir noktalar bulutu elde edilir (Besterfield, 1998: 330-33).

Şekil 3.7. Çeşitli Dağılım Grafiği Örnekleri



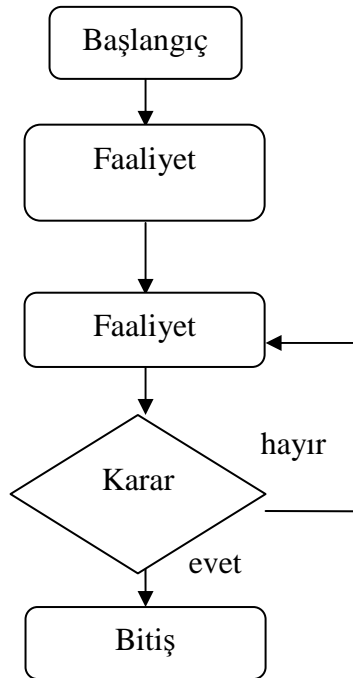
Kaynak: (http://www1.gantep.edu.tr/~dalgic/TKY/TKY14.htm#_DAĞILIM_DİY_AGRAMI : 15.01.2010).

3.8.1.7.Akış Şemaları

Akış diyagramları, gerçekleştirilen faaliyetin tanımlanması ile faaliyetin kontrolüne olanak sağlar. Yapılan işin anlaşılabilmesi için, akış diyagramında sistemi tanımlayan ifadeler açık ve seçik olmalı ve bütün detayları içermelidir. Bir süreçteki bütün aşamalar grafiksel olarak sembollerle gösterilir.

Akış şemaları, bir süreçteki bütün adımların resimsel ifadesidir (Köksal, 2001 : 5). Bu resim, bir bilgisayar programının temel mantığı ile çok benzerdir. Olayların sırasını açık olarak anlamaya yardımcı olur. İyileştirme fırsatlarını belirlemeye yardımcı olur. Veri toplanacak alanları ve teknikleri tarif etmeyi kolaylaştırır. İşsever ve arkadaşlarına (2001:16) göre, bir akış şemasında süreç basamakları doğal sırasında gösterilir. Böylece, uygulamada sürecin nasıl işlediği kontrol edilerek ortaya çıkabilecek olası sorunlar daha ilk adımda tespit edilerek düzeltilir. Bu araç özellikle plânlama aşamasında, zorlukların sezilip gerekli önlemlerin alınmasına yardım eder.

Şekil 3.8. Akış Şeması Örneği



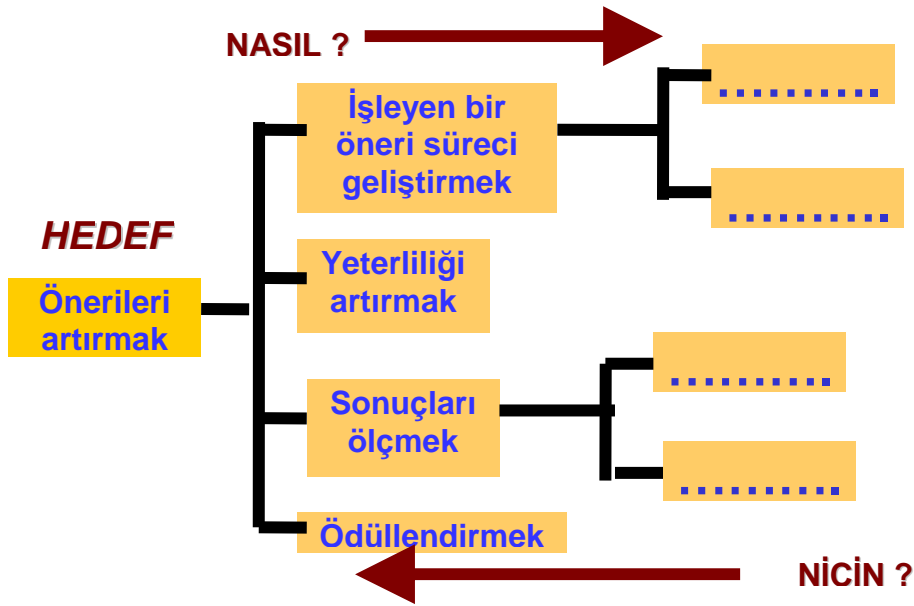
3.8.2.Yedi Yeni Yönetim Aracı

3.8.2.1.Ağaç Diyagramı

Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla, yapılması gereken işlerin bir haritasını çıkarmaya yarayan tekniktir. Neden ve Nasıl sorularının cevaplarını çeşitli kombinasyonlarda tarayarak hedefe ulaşmaya çalışılır.

Ağaç diyagramı, bir konuyu veya problemi çözmek için birbirini takip eden tüm aşamaları ve bu asamalarda etkisi olduğu düşünülen tüm sebepleri dikkate alarak konunun veya problemin araştırılmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Bu diyagram konu ile ilgili tüm detayları içermek durumunda olduğundan bir takım çalışması gerektirir. Hazırlanırken; analiz edilecek konu veya problem seçilmeli ve amaç belirlenmelidir. İstenilen amaca ulaşmak için ön koşulların belirlenmesi hedefi ile hareket edilmelidir. Kağıdın veya panonun sol tarafına problem tanımlanarak başlanılmalı ve konu ile ilgili bütün ayrıntılar sağ tarafa doğru yazılmalıdır. Ağaç diyagramlarının oluşturulmasında varsa önceden oluşturulmuş olan ilişkiler diyagramından da faydalanılmasında büyük yarar vardır.

Şekil 3.9. Ağaç Diyagramı



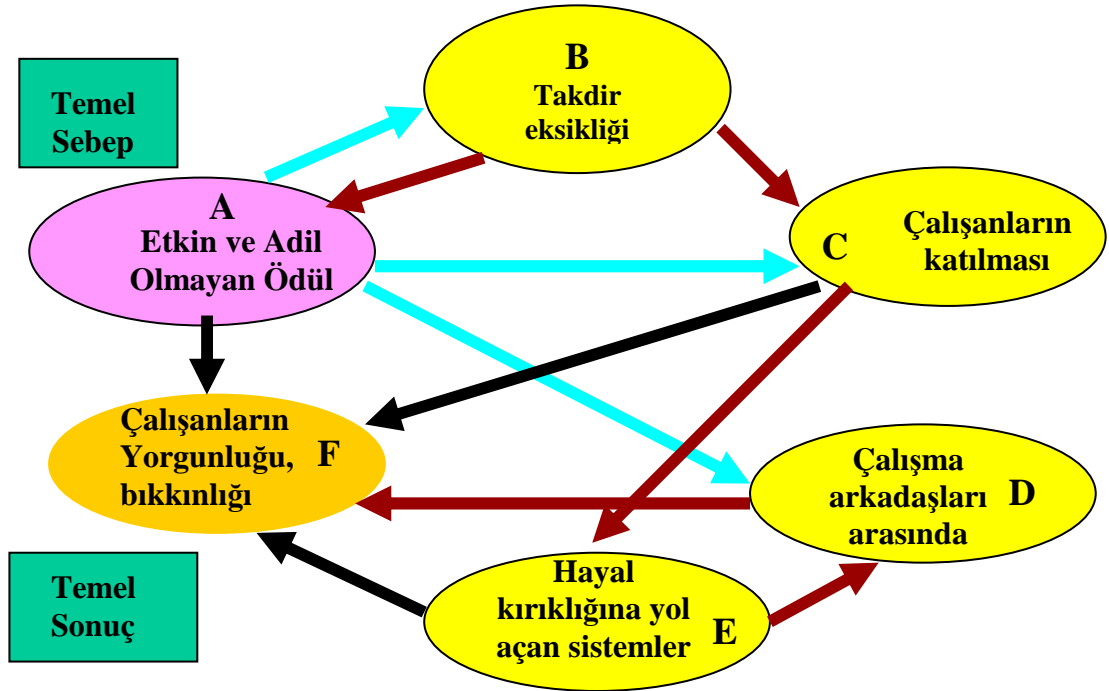
Kaynak: (Gülseren, Takım Çalışması ve problem çözme Teknikleri:75)

3.8.2.2.İlişkiler Diyagramı

Bir grup fikir arasındaki itici güçler ve sonuçlarının incelenmesi amacıyla kullanılan tekniktir. Bir grup fikir arasında mantık ilişkileri kurarak, sebeplerin ve sonuçların anlaşılmasını sağlamaya yardımcı olur.

İlişkiler diyagramı karmaşık ilişkileri sözkonusu olduğu koşullarda birbiri içine girmiş etkileşimleri ve varsa gözardı edilen tesadüfi ilişkileri ortaya çıkarmak ve sorunlara uygun bir çözüm bulabilmek amacıyla geliştirilmiştir. İlişkiler diyagramı yardımı ile organizasyon genelinde meydana gelen yönetsel problemlere çözüm bulunabileceği gibi, diğer kalite tekniklerine ilave olarak uygulamaya özel aşamalarda da kullanılabilir. İlişkiler diyagramı fikirler arasındaki ilişkilerin içinden çıkılmayacak bir hal alması durumunda çok yararlıdır.

Şekil 3.10. İlişkiler Diyagramı



Kaynak: (Dereli, 2002: 35).

Bu diyagramlar yardımıyla gerçekler, fikirler ve düşünceler organize edilir hale gelir. Adından da anlaşılacağı gibi, bu araç hem gerçeklerin, hem de fikir ve düşüncelerin serbestçe ortaya konarak yaratıcılığın artmasını sağlar.

Bu yöntemde, ilişkili fikirler arasında oklar çizilir. Genelde kendisinden birçok ok çıkışı olup hiçbir ok girişi olmayan fikirler kök fikir kabul edilir. Ve bunların sorunun kaynağını bize işaret ederler.

3.8.2.3.İlgi/Yakınlık(Afinite) Diyagramı:

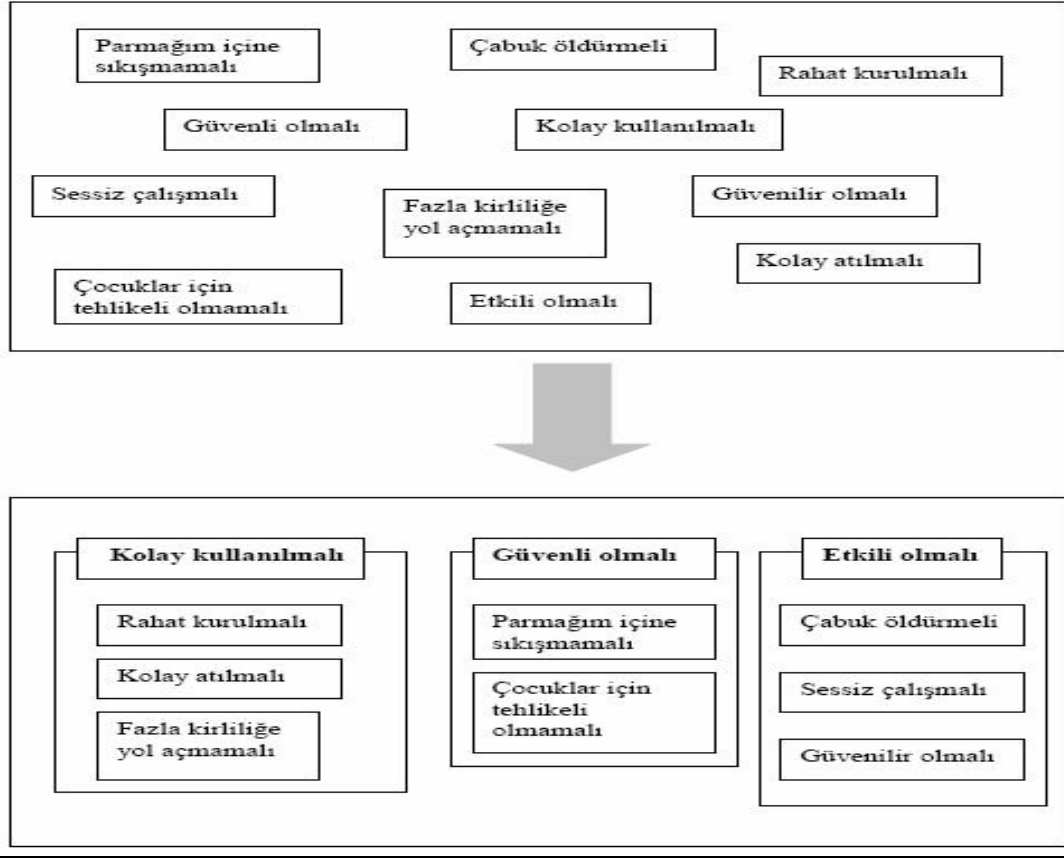
Afinite diyagramları ile düzensiz koşullardan söze dayalı veri toplayarak önemli fakat çözüme ulaştırılmamış problemler aydınlatılabilir ve ortak afinite ile bu veriler analiz edilir. Bu diyagramlar yardımıyla gerçekler, fikirler ve düşünceler organize edilir hale gelir. Adından da anlaşılacağı gibi, bu araç hem gerçeklerin, hem de fikir ve düşüncelerin serbestçe ortaya konarak yaratıcılığın artmasına neden olur ve ortak afinite ile oluşan bu bilgiyi elemanlarını gruplandırır.

Takımın çok sayıda fikir üretebilmesi ve daha sonra bu fikirleri doğal bir şekilde gruplandırma yapması ve özetlemesi için kullanılır.

Yakınlık diyagramlarının oluşturulması beyin fırtınasına dayanır ve böylelikle görsel bir sonuç elde edilir. Öncelikle; problem niteliği taşıyan bir konu seçilip veriler toplanır ve bu veriler kartlar üzerine yerleştirilir. Veri kartları belli bir mantık sırasına göre düzenlenerek etiketlenir . Düzenlenmiş bu kartlar kullanılarak afinite diyagramı oluşturulur ve sonuçlar gruplandırma ile bütünleştirilir.

Yakınlık diyagramları çapraz fonksiyonlu bir takım çalışmasına sebep olmasından dolayı mükemmel bir araçtır. Afinite diyagramı oluşturma prosesi çeşitli fikirlerin ve ilgi alanlarının ortaya çıkmasına neden olurken, fikirlerin kademeli olarak ortaya çıkmasında da etkilidir. Aşağıda bir fare kapanı için yapılan yakınlık diyagramına bir örnek verilmektedir.

Şekil 3.11. Yakınlık Diyagramı



Kaynak: <http://www.inotecbilgimerkezi.com/cinfocenter>: 19.12.2009

3.8.2.4. Matris Diyagramı

İki veya daha fazla değişken, faktör arasındaki ilişkiyi açıklamakta kullanılan bir yöntemdir. Matris diyagramı genellikle kalite taleplerini birbirini tamamlayan karakteristiklerin içine ve sonra da üretim tanımlarına yerleştirmek için kullanılır. Bu ilişkilerin bir çoğu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında olup matris diyagramı aracılığı ile sebep ve sonuç veya ne, nasıl ilişkisi şeklinde tanımlanır.

Matris diyagramları çok boyutlu düşünce yoluyla problemleri konuların açığa kavuşturulmasına katkı sağlar. Matris diyagramları bir probleme veya olaya istinad eden veya problem veya olay üzerinde etkisi olan faktörlerin, parametrelerin tanımlanmasını ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesini sağlar. Matris diyagramının

temel avantajı; her çift değişken arasındaki ilişkinin derecesini grafiksel olarak göstermesidir.

Şekil 3.12. L Tipi Matris Şeması Örneği

	1	2	3	4	5	6
1	●					
2	●					△
3		○	●			
4			○			
5						●
6	△				●	○

Kaynak : (Kocakoç, Kalite Geliştirme Yöntemleri, Yedi Yeni Kalite Aracı sunumu : 17).

Matris diyagramları özellikle sebep-sonuç ilişkilerinin değerlendirilmesinde kullanılırlar. Matris diyagramının gerek duyduğu detaylı bilgiler daha önce hazırlanmış afinite ve ağaç diyagramından elde edilebilir(Taptık, 1998:95).

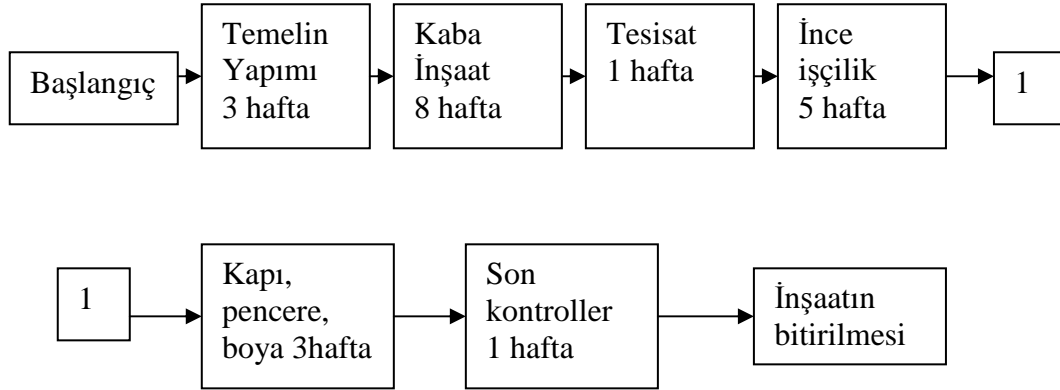
3.8.2.5.Ok Diyagramları

Bir projedeki işlerin sırasını ve birbirleri ile olan ilişkilerini bağlantılı oklar ve noktalardan oluşan bir ağ ile gösteren bir diyagramdır. Diğer adı aktivite ağ diyagramları olan olan bu araç önemli bir yatırım ve planlama aracıdır. Projeleri başarı ile yürütebilmek ve geliştirebilmek için zaman sıralı planların oluşturulmasında kullanılır.

Ok diyagramları polonyalı bilimadamı Karol Ademieck'nin 1930 lu yılların başlarında kullanılan matris diyagramından geliştirilmiştir. PERT ve CPM teknikleri de bu diyagramlar sayesinde geliştirilmiştir. Bu diyagramlar herbir görevin ve

görevlerin oluşturduğu planın ihtiyaç duyduğu süreyi belirlemeye yardım eder. Özellikle başarısızlık sözkonusu ise plan hayati önem taşır. Bu amaçla en kısa tamamlama zamanını sağlayacak kritik yolların belirlenmesine olanak verir(Taptık, 1998:104).

Şekil 3.13. Ok Diyagramına Bir Örnek



3.8.2.6. Matris Veri Analizi

Bu diyagram, matris tablosu yeterli detay bilgi veremediği zaman kullanılır. Matris analizi matris diyagram verilerini derecelendirerek ve düzenleyerek bilginin sadeleştirilmesini ve göze hitap eder şekle dönüşmesini sağlar. Matris diyagramında gösterilen elemanlar arasındaki ilişki kesişen hücreler arasındaki nümerik dataların derecelendirilmesi ile oluşur. 7 yönetim aracı arasında nümerik analiz metoduna sahip tek araç budur.

Faktörler arası ilişkilerin sayısal ağırlıkları ile birlikte görüntülenmesine olanak sağlar. Bu görüntülemeye matris diyagramı doğrudan kullanılabilir gibi bazen değişik grafik gösterimleride kullanılabilir(Taptık, 1998:100).

3.8.2.7. Proses Karar Diyagramları

Proses karar diyagramları gerçekleşmesi arzu edilen veya arzu edilmeyen olayları ve olası problemleri kapsayan ayrıntılı yorumlama planının oluşturulmasında kullanılan bir yönetim ve planlama aracıdır(Taptık, 1998:102).

Proses karar diyagramları olayların gelişimi ve akla yakın çıktı çeşitlerinin sonuçlarını tanımlayarak belirleyerek hangi aktiviteler yardımıyla istenilen sonuçlara ulaşılabileceğine yol gösterir.

Proses karar diyagramları oluşması olasılığı tanımlanabilen bir sebebe bağlı olan tüm problemleri oluşmadan önce belirlemek önlenmesine yönelik tedbirlerin alınmasını veya sorun yaratan olayların ortadan kaldırılmasını sağlamayı öngörür.

Proses karar diyagramları kapsam olarak değişik şekillerde hazırlanabilir. Karmaşık olmayan proses karar diyagramları bir dizi halinde seyreden grafik semboller içerir ve bu semboller içinde proses hakkında oldukça geniş açıklamalar bulunur.

3.8.3. TKY’de Kullanılan Diğer Analitik Araçlar

3.8.3.1. Etkinlik Analizi

Soruna sebep olan unsurları ortadan kaldırmak için planlanan uygulamaların etkinliğini, uygulamalar gerçekleştirilmeden önce değerlendirmek ve hangi uygulamaların, hangi öncelik sırasında yapılacağına karar vermek için yapılmaktadır. Etkinlik analizinde 4 etken dikkate alınmakta, ve her biri 0,1 ve 2 rakamları ile değerlendirilmektedir. Bunlar; Uygulama kolaylığı, Uygulama süresi, Maliyet, Sorun üzerindeki etkisinin değerlendirildiği kriterlerdir.

Beklenen etki 5 veya daha büyük ise uygulamalar gerçekleştirilir. Uygulama önceliği beklenen etkinin büyüklüğü dikkate alınarak belirlenir.

Tablo 3.4. Etkinlik Analizi

ETKEN	0	1	2
A-Uygulama kolaylığı	Zor	Normal	Kolay
B-Uygulama süresi	Uzun	Normal	Kısa
C- Maliyet	Fazla	Normal	Az
D-Sorun üzerindeki etkisi (İş güv.,Kalite,Verimlilik Maliyet azaltma, Diğer)	Etkisi yok	Etkili	Çok Etkili

3.8.3.2.Radar Şeması

Çeşitli boyutlardaki mevcut ve ideal performans düzeylerini gösteren tekerlek şeklinde bir şemadır. Organizasyonunu şimdiki performansı ile hedef performansı arasındaki farkı bir grafik üzerinde görebilmek için kullanılır. Güçlü ve iyileşmeye açık alanların görülmesini sağlar İyi kurulduğunda her kategorinin performansını sergiler. Takım üyelerinin organizasyonun performansı hakkındaki değişik görüşlerini ortaya çıkartır

3.8.3.3.Çetele Diyagramı

Herhangi bir konuda muayene ve test verilerinin kaydedildiği forma “çetele tablosu” veya “kontrol tablosu” adı verilir. Diğer istatistik teknikler için ilk aşamayı ve veri tabanını oluşturur. Ölçülen veriler bu konuda oluşturulmuş bir forma işlenir. Formun üzerine verilerin kim tarafından nerede, nasıl, ne zaman sağlandığının belirtilmesi gerekir. Özetle çetele tabloları, verilerin doğru olarak toplanmasını, özetinin ve analizinin sağlıklı olarak yapılmasını sağlar. göre, bir gözlemi, eylemi veya gerçekleşmeyi yansıtmak için bir “√” veya “/” işareti koymak yeterlidir (Köksal, 2001.6).

3.8.3.4.Kuvvet Alan Analizi

Bir sorunun çözümünü destekleyen ve engelleyen güçlerin ortaya çıkartılarak pozitif etkenlerin güçlendirilmesi negatif etkenlerin yok edilmesi veya zayıflatılması için kullanılan tekniktir. Bir problemin çözümünü destekleyen veya karşı olan faktörlerin belirlenmesi için kullanılır. Değişim, güçler arasındaki mücadelenin sonucudur. Bu fikri geliştiren tekniğe Güç Alanı Analizi denir. İstenen değişikliğin tüm yönlerini görmeyi sağlar . Sürücü güç, değişikliğe zorlayan , önleyici güç ise hareketi engelleyen güçtür.

Tablo 3.5. Kuvvet Alan Analizi

Sürücü güç	Önleyici güç
Sağlık tehlikesi	Zaman yokluğu
İnce olmak için kültürel saplantı	Genetik nitelikler
Negatif kendine güven	Mali boyut
Kıyafetlerin dar gelmesi	İlgi eksikliği
Mahçupluk	Yılların verdiği kötü yeme alışkanlığı
Çevrenin rolü	Kötü tavsiyeler

Kaynak:(http://www1.gantep.edu.tr/~dalgic/TKY/TKY14.htm#_GÜÇ_ALANI_ANALİZİ:25.12.2009)

3.8.4.TKY’de Kullanılan Diğer Araç ve Teknikler

3.8.4.1.Anketler

Veri toplama aracı olarak en yaygın olarak kullanılan enstrümandır. Hedef kitle, hedef büyüklük ve amaçlar net olarak belirlendikten sonra sorular hazırlanmalıdır.

3.8.4.2.İletişim Teknikleri

İletişim, bilgi alışverişidir. Doğru bilgilerin paylaşılması, başarı için büyük önem arz eder. Ancak iletişim, sözlü ve sözlü olmayan yapıları içeren karmaşık bir süreçtir. Bu karmaşıklık yüzünden bilgi yanlış şekillerde paylaşılabilir. Geri bildirim (feedback) yoluyla doğru bilgilerin paylaşıldığı teyit edilmelidir. Bir çok organizasyonda iletişim için gerekli olan kaynaklardan biri de zamandır [Hakes, 1991:576). Zamana, iyi iletişim sağlamak için yatırım yapılabilir. Kazanç ise zaman kaybını azaltmak olur. Zamanın daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için, brifingler önceden hazırlanmış notlarla gerçekleştirilmelidir. Böylece mesaj net bir biçimde verilebilir.

Etkin iletişim kullanılacak teknikler aşağıda sıralanmıştır.

- Dinlemek
- Soru sormak
- Başkalarının fikirlerini geliştirmek
- Yapıcı tartışma
- Açıklığa kavuşturma
- Özetlemek
- Katılıma çağırmak
- Takdir etmek

3.8.4.3.Toplantılar

Toplantı, ekip elemanlarının ortak bir amaç için çalışmasını sağlamaya yönelik bir tekniktir. Etkili toplantılar, bireyin tek başına üretilmediği geliştirme fikirlerini, grup halinde ortaya çıkarmak için önemlidir. Bu amaçla ekip elemanlarını bir araya getirerek daha iyi kararlar alınabilir. Toplantıyı etkili kılmak, eylem merkezli bir hedef gerektirir. Ekibin tüm elemanları, belirli eylemlere yönelik ortak hedef ve metotlarda birleşmelidirler.

3.8.4.4.Tam Zamanında Yönetim:

Tam zamanında yönetimin amacı; kısa dönemde, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmek ve hizmetleri vermektir. Tam zamanında yönetim felsefesi, israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği arttırmak ile mal ve hizmet üretim sürecinde sürekli gelişmeyi hedeflemektedir(Efil, 1996:207).

Japon şirketleri, 1973 petrol krizi sonrasında girdikleri darboğazdan kurtulmak ve düşen karlılık düzeyini yükseltmek amacıyla, yeni yöntem arayışlarına girmişlerdir. Bu çabalar sonucunda TOYOTA firmasının geliştirdiği Tam Zamanında Üretim (Just In Time) doğdu. Bu sistem, çeşitli tüketici istekleri ve sürekli artan uluslararası rekabet koşullarında olgunlaştırıldı. Günümüzde bu sistem, tüm sanayi şirketlerinin uygulamayı hedeflediği bir model haline geldi.

3.8.4.5.Delphi Tekniği

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra iade edilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder (Aktan, 1997:84).

3.8.4.6.Nominal Grup Tekniği

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu teknikde fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir

araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

Takım üyeleri arasında görüş birliği sağlamak için kullanılan puanlama tekniğidir. Beyin fırtınası ile elde edilen fikirleri tasnif etmek için kullanılır. Daha seviyeli tartışma ve karar verme temeli sağlar.

Uygulamada, nominal grup tekniği basamakları şunlardır: Konuyu açıklayın ve direktif verin, fikir üretilmesi için elemanlara zaman verin, çember yöntemi yoluyla bir defada fikir toplayın, her fikri tahtaya yazın, fikirleri netleştirin belirli noktaları tartışmak yerine anlamı açığa kavuşturmaya çalışın. Benzer fikirleri birleştirin, ahlaksız olanları eleyin, bir takım öncelikler belirleyin.

3.8.4.7.İstatistiki Proses Kontrolü

İPK, bir prosesi sürekli denetleme ve prodesteki değişkenliği kontrol altına almada kullanılan bir kalite kontrol metodudur. Müşteri şartlarının yerine getirilip getirilmediğine ve sürecin kendi ürettiği değişkenlik sınırları içinde olup olmadığına karar vermede bir araç olarak kullanılmaktadır. İPK sürecin kontrol altında olup olmadığını tespit eder, ancak sürecin kontrol dışı olmasına ait nedenleri ortaya koyamaz. Bu noktada İPK, bir uyarı sistemi olarak çalışmaktadır. Sürecin gerek “merkezi konumu” gerekse “yayılmı” açısından kontrol altında olup olmaması istatistiki hipotez testi olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kolarik, 1995)

3.8.4.8.Altı Sigma

İş dünyası 6 sigmayı genellikle “mühendis ve istatistikçiler tarafından ürün ve proseslerinin ince ayarını yapmak için kullandıkları ileri derecede teknik bir yöntem”olarak tanımlamaktadır. 6 Sigma'nın diğer bir tanımı ise organizasyonun daha fazla müşteri tatmini, karlılık ve rekabetçi pozisyon için kültürel değişim gayreti şeklindedir. İş başarısını sağlamak sürdürmek ve maksimize etmek için kullanılacak kapsamlı ve esnek bir sistemdir.

6 Sigma, kullanılan araçlar açısından diğer yöntemlerden önemli bir farklılık göstermez. 6Sigma'yı farklı ve tercih edilebilir kılan, bu araçların etkin kullanımını sağlayacak yapısal dönüşümü hayata geçirebilmesi ve firmalara başarısı ispatlanmış bir yol sunmasıdır.

6 sigma , toplam kalite yönetiminin önemli araçlarından biri olan "kıyaslama" kavramına etkinlik kazandırmaktadır. Çünkü, kuruluşun kalite düzeyinin diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasının somut verilere ve göstergelere dayandırılmasını sağlamaktadır.

6 sigma araçları, toplam kalite yönetiminin temel kavramları olan süreç yönetimine, sürekli iyileştirmeye, takım çalışmasına metodolojik bir yaklaşım, bir çözüm önerisi getirmektedir.

3.8.4.9.Kanban

Çekme sistemi olarak da tanımlanan sistemin temel yapısı; bir sonraki operasyonun ihtiyaç duyduğu anda ve miktarda malzemeyi bir önceki operasyondan almasıdır. Takip eden şekilde de bir önceki operasyon da, bir sonraki operasyonun çektiği kadar üretir. İtme sisteminde ise bir sonraki operasyon, bir önceki operasyondan gelen malzemeleri işler. Kısaca, talep son montajdan geriye dönük olarak yapılmaktadır.

3.8.4.10.Sürekli İyileştirme(KAIZEN)

Dış rekabet 1970'li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başladı. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi, üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-erimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardı. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açtı. 80'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başladı. İşletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya

başladı. Kuruluşlarda ileriye dönük varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştı. Ülkemizdeki kuruluşların da bu gelişmelerden etkilenmemeleri beklenemezdi kuşkusuz. Özellikle 90'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır.

Sürekli iyileşme ve gelişme kavramı, özellikle Japonca'da "Kai" (değişim) ve "Zen" (iyi) anlamına gelen iki sözcüğün, sürekli iyileşme ve gelişmeyi tanımlar nitelikte bir kavram olduğunu belirtebilir ve kısaca Kaizen olarak tanımlandığını söyleyebiliriz.

Japonya'da ABD ile ticari dengede kaizen, refah sisteminde kaizen, diğer ülkelerle olan diplomatik ilişkilerde kaizen gibi konularla insanlar sürekli olarak medya tarafından bilgi bombardımanına tutulmaktadır. Yönetim ve çalışanlar endüstriyel ilişkilerde kaizeni konuşmaktadır (**Wittenberg, 1994: 12**). Kaizen Japonya'daki hemen hemen herkesin gündeminde ve kendi hayatına uygulamaya çalıştığı bir düşünce tarzı haline gelmiştir.

Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi içerisinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu düşüncenin fikir babası olarak Masaaki Imai kabul edilmektedir. Imai 1950'de Tokyo üniversitesinden mezun olmuş ve ABD'de verimlilik üzerinde çalışmalar yapmıştır. Amerikan üretim sistemini inceleme fırsatı bulan Imai daha sonra "kaizen" düşünce modeli ile gündeme gelmiştir.

Kaizen iyileştirilmiş sonuçlar elde etmeye yönelik sürecin iyileştirilmesini gerektirdiği için süreç yönelimli bir düşüncedir. Bu anlayış, çoğu Batı yöneticisinde bulunan sonuç yönelimli düşünceden çok farklı olabilir. Üstelik kaizen insan çabalarına yöneldiği için insan yönelimlidir. Tabii ki sonuç da düşünülmesi ancak kaizen, insan davranışlarında ve çabalarındaki düzenlemelerin uzun dönemde sonuç yönelimli düşüncelerin yapabileceğinden daha fazla iyileştirilmiş sonuç elde edeceğini varsaymaktadır (**Wittenberg, 1994: 13**).

İyileştirme kaizenle ya da yenileşme ile yapılabilir. Kaizen sürekli çabaların bir sonucu olarak yapılan küçük düzenlemelerdir. Yenileşme ise yeni teknoloji ve araçgereçlerde büyük yatırımların bir sonucu olarak yapılan hızlı düzenlemelerdir. Kaizen yeniliğin (innovation) antitezidir. Yenilik ani değişimlerle yapılırken aşamalı bir süreç olan kaizen, iyileştirmeye başlamada alternatif bir araçtır (**Wittenberg, 1994: 12**).

TKY, sürekli daha yüksek kaliteye ulaşmak için üretim sisteminin tüm aşamalarının daha da iyileştirilmesini sağlayacak çalışmalar yapılmasını hedefler. Yöneticiler "en iyi olmak" vizyonu doğrultusunda, tüm çalışanlar israfı önlemek ve kaliteyi geliştirmek amacıyla çalışma yapmak üzere yönlendirilirler. Sürekli iyileştirme çalışmasına, çalışanlar bir takım anlayışı içinde baş aktör olarak katılırlar. Çalışanların yetki ve motivasyonu artar. Öğrenme ve kendini geliştirme olanağı yaratılır. Takım çalışması içinde olumlu sosyal gelişim sağlanır. Bu uygulama gerçekten mümkün müdür? İş koşullarını etkilemede özgürlük, sistemin bütünselliği içinde üretim ve yönetim felsefesi ve uygulanan yönetimler bu sonuçların ortaya çıkmasını engeller. Çünkü yöntemde çalışanların katılımı; önceden ayrıntılı olarak tanımlanmış bir alanda kendi işlerini daha iyi yapmak için çıkan sorunları çözmek olarak sınırlandırılmıştır. Kalite çemberleri, problem çözme grupları ile ancak kendi işlerini daha iyi nasıl yapacakları konusunda yaratıcılık istenmektedir. Bu "katılım" çalışanların iş koşullarını etkileyecek şekilde yetkili kıldıkları bir katılım değildir.

Kaizen'de, ilk aşamada mevcut durumun daha iyiye doğru değiştirilmesi için çalışılır. Bunun için öncelikle küçük (bireysel) ve orta boy (küçük gruplar) için değişiklikler öngörülür. Bunların büyük değişikliklere (buluşlar) zemin hazırlaması beklenir.

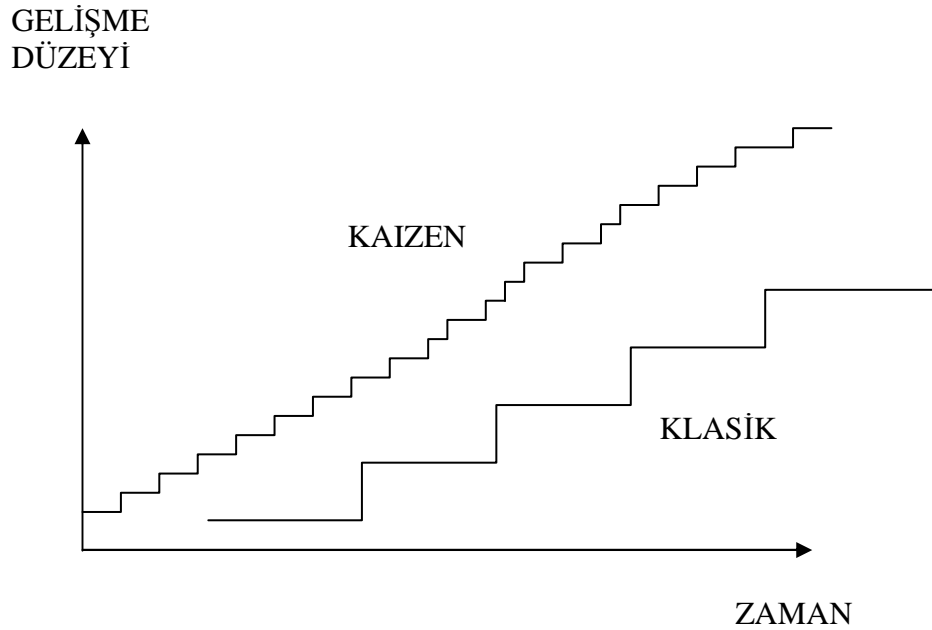
- Kuruluşun tüm etkinliklerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütürler.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.

- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Kaizen'in problem çözmeye 7 temel prensibi vardır;

- Problemi kabul edin.
- Maliyeti yüksek olmayan projeleri seçin.
- Önce "bizim" problemlerimize bakın "Onlarınkine" değil.
- Ekonomik çıkar bizim için tek ölçüt olmamalıdır.
- Önceliği saptayın. Projeyi kalite, maliyet, dağıtım vs. ilkelerine bağlı olarak yürütün.
- Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al (PUKÖ) döngüsünü izleyin.
- Doğru çözüm araçlarını kullanın.

Şekil 3.14. Kaizen ve Klasik Yaklaşımın Karşılaştırılması

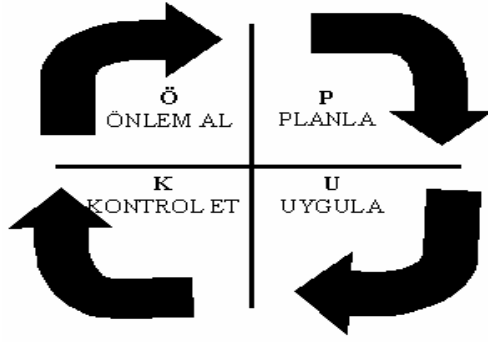


Kaynak : (Gökçümen vd.(Kalder "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi" Uzmanlık Grubu), 1999 : 53).

3.8.4.11.PUKÖ

Sürekli iyileştirme diğer bir ifade ile Kaizen anlayışında önemli bir yere sahip olan süreçlerden biri de PUKÖ çevrimi olarak ifade edilen yönetim sürecidir. EFQM Mükemmellik modelinde RADAR mantığının da temelini oluşturur. Shewhart tarafından yaratılmış, Deming tarafından da sürekli gelişim sürecini sağlamak için geliştirilmiştir

Şekil 3.15. PUKÖ Döngüsü



Kaynak : (Dereli, 2002 : 22).

3.8.4.12. 5S

Mevcut rekabet koşullarında daha az emek ve girdi harcayarak müşterinin beklentilerini karşılayan sistem idealdir. Bu yüzden çalışma alanını temiz, düzenli ve amaca uygun biçime sokulması için uygulanan bir Toplam Kalite tekniği gereklidir; “S” ile başlayan 5 Japonca kelimenin baş harflerinin bir arada ifade edilmesi nedeniyle 5S adı ile bilinmektedir.

Uzmanların her türlü işletmeye başarıyla uygulanabileceğini düşündüğü, başarılı olduğu takdirde firma için iyi bir reklâm olarak görülebilen ve sıfır hata elde etmenin sırrı olarak kabul edilen "5S yöntemi" uygulandığında normalden sapmaları çok hızlı tespit etme yeteneğine kavuşabiliriz ve zaman içinde süreçlerimizdeki gelişmeler devamlılık kazanır. Görsel ve açık biçimde neyin normal olduğunu ortaya koyduğumuzda artık herkes anormal koşulları daha iyi saptayabilecek demektir.

1. **Seiri (ayıklama - sınıflandırma)** : Sınıflandırmanın gerçekleştirilmesi için gerekli olan şeyleri, gereksiz olanlardan ayırmak ve gerekli olanları elden geldiğince az sayıda ve uygun yerlerde bulundurmaktır.
2. **Seiton (düzenleme - yerleştirme)** : Genel düzen ve tertiptir. Düzenlilik için temel kılavuz; “Her şey için bir yer ve her şey yerli yerinde”dir.
3. **Seiso (temizlik)** : Hedef alan sizin alanınızdır ve orada çalıştığınız için oradan sorumlusunuz. Amaç, tertemiz bir çalışma ve yaşama alanı yaratmaktır. Çünkü toz, kir ve artıklar, dağınıklığın, disiplinsizliğin, verimsizliğin, hatalı üretimin ve iş kazalarının kaynağıdır.
4. **Seiketsu (standartlaşma)**: Amaç; iyi bir çevre düzeni ve iş yeri ortamı yaratmak ve bunu sürdürmektir. PUKÖ döngüsüyle sürekli daha verimli bir duruma ulaşılmaya çalışılır. Planla → Uygula → Kontrol Et → Önlem Al
5. **Shitsuke (eğitim - disiplin)** : Amaç; kurallara uymak ve takip etmektir. Sadece sınıflandırma, düzenleme, temizlik ve standartlaştırmayı yapmak işletmede ya da kurumda verimliliği sağlamak için yeterli değildir. Bunların devamlı ve kalıcı olabilmeleri disiplin gerektirir

3.8.4.13.Kıyaslama(Benchmarking)

Kıyaslama, mukayeseli avantaj elde edebilmek için, rakiplere veya “en iyi uygulayan” işletmelere karşı ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve uygulamaların sürekli ölçülmesidir, en iyi işletmelerin hangi performansı düzeylerinde hareket ettiklerini belirleyerek bu bilgilerin kendi işletmemizde hayata geçirilmesini sağlamaktır. (Ransley, 1994: 50)

Kıyaslama ilk kez 1980 yılında fotokopi makinesi maliyetlerinin Japonya’da üretilen rakip makinelerin satış fiyatından daha yüksek olmasının nedenlerini araştıran Rank Xerox tarafından uygulanmıştır. Kıyaslama, ulusal ve uluslararası Kalite Ödüllerine esas olan İş Mükemmelliği modelleri ile yaygınlık kazanmıştır.

Yönetsel bir teknik olan kıyaslama, müşteri memnuniyetini temel alan bir yaklaşımdır. Bu teknikte temel amaç, işletme ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde ve yöntemlerinde yapılacak kıyaslamalar ile, değişiklikler ve sürekli

iyileştirmeler vasıtasıyla müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktır. (Bumin ve Erkutlu, 2000: 83-84) Kıyaslama neticesinde kimi zaman var olan sürecin yerine tümüyle yeni bir süreç koyulabilir veya kimi zaman da, alınması gereken şey yalnızca bir genel kavram yada serbest bir uyarılma olabilir. (Fisher, 1998: 25)

Başka bir deyişle kıyaslama, işlerimizi deneme yanılma yolu ile gerçekleştirmek yerine, alanında en iyi olanlara bakarak onların ürün ya da süreçlerinden hatta stratejilerinden öğrenmek, onlardan ders çıkarmak, bünyemize uyarılarak daha iyiyelaşmak, bir başka deyişle performansımızı iyileştirme tekniğidir

Ancak kıyaslama tekniği kullanılırken kendi işletmemizin diğer işletmelerle sektöre farkı gözetmeksizin kıyaslayarak taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi işletmemizin şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamız gerekmektedir. (Bedük, 2000: 133) Böylece, bu yönetsel araç bir kopyalama ve taklitten daha çok öğrenme ve organizasyonumuz hakkında yeniden düşünme olarak gerçekleştirilebilir.

Kıyaslama da ilk aşama iyileştirilecek sürecin belirlenmesidir. Daha sonra lider bir firma bulunarak çalışanları ve yöneticileriyle görüşülür. Elde edilen veriler analiz edilerek sonuçlar çıkarılır. Bu çalışmalar sırasında öncelikle şu sorulara yanıt aranmalıdır(Demir ve Gümüšoğlu, 2003 : 37)

- Ne kıyaslanacak?
- Niçin kıyaslanacak?
- Kiminle kıyaslanacak?
- Kıyaslama için nasıl bilgi toplanacak?
- Kıyaslama ne sağlayacak?

Bu yönetsel aracın kullanımı sırasında “öğrenmek” en önemli faaliyetlerden birisidir. Kıyaslama, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde yer alan, öğrenen bir

örgüt yaratmada kullanılan araçlardan birisidir. Bu noktadan yola çıkarak, kapsamlı bir biçimde benchmarking'i; "Hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için, öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendi işletmemizi diğer işletmelerle, sektöre farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaların işletmemizin koşullarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamasını öngören ve sürekli yenilenen yönetsel araç biçiminde tanımlayabiliriz(Şimşek, 2001 : 329-330).

Tanımlarda benchmarking ile ilgili "ortak hususları" şöyle sıralayabiliriz

- Sürekli iyileştirme süreci,
- Başkalarından öğrenmek,
- Öğrenilenleri kendi kuruluşuna uyarlamak,
- Müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve gelecekteki beklentilerini de sağlayabilmek için önlem almak,
- Pazarda liderlik ve kalıcı rekabet avantajı sağlamaktır.

Dört tip benchmarking vardır (Yıldız ve Ardıç, 1997: 4-5)

İçsel Benchmarking : Örgütümüzdeki özgül bir işlemi bir diğeriyle karşılaştırma sürecidir. Bu alandaki başarı, sağ elin yaptığını sol elin bilmesi gibidir. İç benchmarking hem araştırma hem de uygulama bakımından diğerlerinden çok daha kolaydır. Bu tarzda ulaşılan verimlilik uygulaması, aşağı yukarı % 10 dolayındadır.

Rekabetçi Benchmarking : Bir işlemi, dolaysız rakiplerimizin işlemiyle karşılaştırma sürecidir. Anlaşılır sebeplerle, başarılı olmak ve yasal mülahazaları unutmamak bakımından, en zor benchmarking tarzıdır. Bu tarzdaki verimlilik artışı aşağı yukarı % 20'dir.

İşlevsel Benchmarking : Bir işlemi, bulunduğumuz endüstrinin daha geniş bir alanında benzerleriyle, örneğin, bakır çıkarılması tekniklerini kömür çıkarılması teknikleriyle karşılaştırma sürecidir. İşlevsel benchmarking araştırması ve

uygulaması nisbeten kolaydır. Bu tarz ile kazanılan verimlilik artışı % 35 ya da daha yukarıda olmaktadır.

Özgün (Generic) Benchmarking : İlgisiz endüstrilerden işlemlerle karşılaştırma sürecidir. (genellikle geniş bir endüstri çevresindekiler olarak) Eski filmlerin kataloğunu daha etkin olarak depolamak için, başka bir endüstrinin depolama tekniklerini kullanan bir film kütüphanesi bir örnek olacaktır. Bu tipin avantajı, rekabet problemlerinin uygulanmayacağıdır. Bilgiye ulaşmayı artırır, yasal problem olasılığını düşürür. Bu tipte gerçekleşen verimlilik gelişimi, % 35 ya da daha yüksektir.

Kıyaslamannın Yararları

- Mükemmeli başarmak için sürekli gelişmeyi ön planda tutan bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Dış çevre koşullarında değişmelere karşı örgütün duyarlılığının arttırılması,
- Müşteri isteklerinin daha iyi karşılanması,
- En iyi uygulamaların öğrenilmesi verimlilik artışı ve teknolojik sıçrama dolayısı ile rekabette avantaj sağlanması,
- Kararların somut veri ve gerçeklere dayanması,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesinin sağlanması.

Benchmarking yöntemi başlı başına veya toplam kalite yönetimi ve benzeri kalite yönetim sistemleri içinde kalite ve performans geliştirme araçlarının bir parçası olarak yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. İşletme hedeflerinin belirlenmesinde kullanılan ve giderek yaygınlaşan yeni bir yaklaşımdır(Şimşek, 2001, 331).

Kıyaslama, herhangi bir kuruluşta, kuvvetli, zayıf ve gelişime açık noktaların en iyi tespit edebileceği, kapsam itibarıyla, sektörde bulunan özdeş ve benzer kuruluşlar ile alakasız sektörlerdeki bir kurumun girdi, çıktı ve süreçlerinin tüm

yönleriyle ele alınabildiği, kısacası ilgili konu hakkında tüm serüvenin değerlendirebildiği ve çıkarımlar elde edilebildiği bir yöntem olması itibarıyla çok faydalıdır. Bunun yanısıra tüm kuruluşlarda rahatlıkla kullanılabilen, bazen yardımcı unsur bazen de ana unsur olarak ele alınabilen bir yöntemdir.

3.8.4.14.Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları kimi kaynaklara göre üç ila yedi, kimi kaynaklara göre ise beş ile on kişi, kimilerine göre ise de üç ila 15 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kaynakların farklı sayı vermesinden anlaşılacağı üzere, grup üyelerinin sayısı tamamıyla ihtiyaca göre belirlenir.

Kalite çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için oluşturulmuş bir grubu ifade eder. Böyle gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler bulmaya çalışırlar.

Dr. Kaory Ishikawa'ya göre kalite çemberleri;

KKÇ, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürütülen küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür.

Kalite kontrol çemberlerinin oluşturulması(Quality Control Circles), 1960 yılında Dr. K. Ishikawa tarafından gerçekleştirilmiştir. Kalite çemberleri, Japonların birlikte çalışmalarının ortaya çıkardığı doğal bir oluşumdur. Dr. Ishikawa, küçük işçi gruplarının ürün değişikliğinin kabili atuf sebeplerinin giderilmesindeki ve aletlerin, tasarımın ve hatta programın değiştirilmesi ile sistemin geliştirilmesindeki başarılarını yönetime göstermiştir. Bir kalite çemberinin başarıları, gerek şirket

içinde, gerekse başka şirketlerde geniş kullanım alanları bulabilir(Şimşek, 2003 : 178-179).

TKY, “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” ilkesinden hareketle çalışanların karşılaştıkları problemlerin çözümünde sürekli katılımı öngören Kalite Çemberleri adı verilen grupların oluşmasını öngörür. Her bir kalite çemberindeki kişi sayısı 3 ila 7 arasında olabilir. Sayının daha fazla olmaması karar alma sürecini hızlandırır. Örneğin Japonya’daki Toyota fabrikasında 6000 kalite çemberi bulunduğunu belirtelim (Karyağdı, 2001).

Kalite çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır.

Kalite Çemberlerinin Özellikleri

1. Kurum çalışanlarından oluşmuş küçük bir gruptur.
2. Her çember 3 – 7 üyeden oluşur.
3. Grubun bir lideri vardır.
4. Lider bir otorite pozisyonunda değildir.
5. Belirli bir çalışma alanı için organize olmuştur.
6. Düzenli olarak toplanırlar.
7. Kalite ve verimlilik probleminin nedenleri araştırılır.
8. İnsan kullanma yaklaşımı değil, insan oluşturma / takım kurma çalışmalarıdır.
9. Çalışanların problem çözümüne dolayısıyla kararlara katılmalarını sağlayan biçimsel mekanizmadır.
10. Organizasyonun çevresine uyuma yardımcı olurlar.
11. Gönüllülük esasına dayandığı için demokratik bir yönetim biçimidir.
12. Çalışanları daha fazla sorumluluk almaya yöneltir.
13. Kuruma maddi olarak büyük kazanç sağlar.
14. İş doyumunu artırır. Devamsızlık ve işe geç gelmeler azalır.

3.8.4.15.Takım Çalışması

Takım çalışması çerçevesinde yöneticilerin geleneksel rollerinden sıyrılmaları, kontrol fonksiyonundan çok, bir tür antrönlük görevi üstlenmeleri gerekmektedir(Koçel, 2001: 20-21)

Örgütlerde genel olarak üç tip çalışma şeklinin öne çıktığı görülmektedir. Bunlar rekabete dönük, bireysel ve takım çalışmasına dayalıdır. Takım, ortak hedefleri paylaşan ve onu gerçekleştirmek için birbirlerine destek veren, aralarında etkin bir iletişim olan gruba denebilir.

Başarılı takımın bazı özellikleri şu şekildedir(Şimşek, 2001 : 229-231).

- Olumlu bağımlılık
- Bireysel katkı
- Yüzyüze etkileşim
- Toplumsal beceriler
- Takım işleyişinin değerlendirilmesi

Bu manada örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki başlıklar etrafında sıralamak mümkündür (Sarıhan,1998:279).

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artırılması
- Üretim ve Kalite artışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının artırılması
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi

- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması

Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır(Sarıhan, 1998 : 276).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE ÖDÜLLERİ

Kalite olgusunun tartışılmaya başlandığı yıllardan günümüzün gelişmiş yönetim sistemlerine kadar olan süreçte, kalite kavramı da kendini yenilemiş, değiştirmiş ve geliştirmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında kurum ve kuruluşlara kılavuzluk yapan kalite modelleri de, kalite kavramındaki değişime paralel olarak kendini yenilemiş, günün ihtiyaçlarına ve yönetim anlayışlarına göre kendini şekillendirmiştir.

Kalite modelleri açık, anlaşılır kriterler ve ilkelere sahiptir. Bu modeller Toplam Kalite uygulamasında neyi nasıl yapacağınızı açıklamaktan ziyade kuruluşlara bir çerçeve sunmakta ve bu çerçeve etrafında kuruluşların kendilerini değerlendirmede bir sistem sunmaktadır.

Kalite modelini kullanacak örgütler ister büyük ister küçük olsun, modelin öngördüğü kriterler, performans ölçümü ve öngörülemeyen çevresel değişimler de planlama yapabilme açısından değerli bir çerçeve sunmaktadır. Söz konusu kriterler ISO 9000, yalın üretim, 6 sigma, hedef kartları gibi yönetim sistemleri uygulamalarının, karar alma yaklaşımlarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca etkinlik, verimlilik, stratejik hedeflere ulaşma ve iletişimi güçlendirerek örgütün hedefine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

EFQM ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde kurulan ulusal kalite örgütleri, kalite yönetimi anlayışımıza ilişkin paradigma değişiminin yeni ifadeleridir. Bu örgütlerin doğuşunu kalite uzmanlarına değil, kalite yönetiminin stratejik önemi kavrayarak gerekli kaynakları ve motivasyonu sağlayan öncü kuruluşlara borçluyuz (Hardjono, 1997:19)

Kalite yönetimi ve iş mükemmelliği konusunu ilk keşfeden ülke Japonya oldu. Japonya'da 1951 yılında Deming ödülü'nü vermeye başladı. Amerika ve Avrupa ise bundan onlarca yıl sonra bu yola girebildiler. Önce ABD'de 1987 yılında

Malcolm Baldrige Kalite ödülü, ardından 1991 yılında Avrupa'da EFQM kalite ödülü verilmeye başlandı. Bu kalite kurumlarının kalite modelleri ve sunmuş oldukları ödüller kuruluşlar için pozitif motivasyon sağlayarak onları ivmelendirmiş ve kalitenin yaygınlaştırılmasına büyük katkı sağlamıştır.

4.1. Ulusal Kalite Ödülleri

Dünyada ve Avrupa'daki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde de kaliteye verilen önem artmaktadır. 1993 yılından beri yürütülmekte olan Ulusal Kalite Ödülü bu süreci hızlandırmaktadır(www.kalder.org, 17.12.2009).

Ulusal Kalite Ödülü'nün üç ana işlevi vardır:

- a) Kalite bilincini ve Toplam Kalite Yönetimini ülke çapında yaygınlaştırmak,
- b) Kalite seviyemizin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasını sağlamak,
- c) Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini kurmuş olan firmaların tanıtımını ve gündemde kalmasını sağlayarak, Toplam Kalite Yönetimine olan ilgiyi artırmak.

Ulusal Kalite Ödülü Ve Ödül Kategorileri

Ulusal kalite ödülleri ülkemizde üç kategoride verilmektedir.

- a) İşletme Kategorileri,
- b) Kamu Kategorileri,
- c) Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi.

Kamu Kategorileri üç alt kategoriden oluşmaktadır.

- a) Sağlık Hizmetleri Kategorisi,
- b) Eğitim Hizmetleri Kategorisi,
- c) Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi.

İşletme Kategorileri ise dört alt kategoriden oluşmaktadır.

- a) Büyük Ölçekli Kuruluşlar (çalışan sayısı 250'nin üstünde),

- b) Operasyonel Birimler
- c) Bağımsız KOBİ (çalışan sayısı 250.den az, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler),
- d) Bağlı KOBİ (çalışan sayısı 250.den az ve hisselerinin % 25 veya daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler).

4.2.Dünyada Kalite Ödülleri

Dünyada kalite olgusunu geliştirmek, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve bilincini oluşturup yaygınlaştırmak amacıyla TKY'ni en iyi uygulayanları ödüllendirmek ve diğer kuruluşları da cesaretlendirmek teşvik amacıyla kalite ödülleri verilmeye başlanmıştır.

Kalite ödülleri Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini en uygun şekilde kurmak, en etkin şekilde uygulamak ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak için somut kriterler ortaya koymakta ve aslında işletmeler ödül almak için başvuru da bulunmasa dahi bir rehber olarak faydalanabilecekleri mükemmellik modelleri sunmaktadır(Kuruşçu, 2003:41).

Dünyada Uluslararası ve ulusal boyutta verilen birçok kalite ödülü bulunmaktadır. Bunlardan en eskisi Deming ödülüdür. Diğer ödüller ağırlıklı olarak 80 lerin sonları 90'ların başlarında verilmeye başlamıştır. Bu ödüllerden en bilinenleri aşağıdaki gibidir.

- Deming Ödülü (1951) Japonya
- Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (Kanada)1984
- Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (1988) ABD
- Avrupa Kalite Ödülü (1992) Avrupa

4.2.1.Kanada Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü

Toplam Kalite Faaliyetinde Mükemmellik Ödülü (The Canada Awards Business Excellence in Kanada Total Quality Award), CIBE programının önemli bir parçası olan ulusal kalite ödülü, tüm sanayi kollarında ulaşılan olağanüstü kaliteyi onurlandırmak için özel sektöre danışılarak Kanada Hükümeti tarafından oluşturulmuştur.

Cibe ödülleri 1984 yılından beri verilmektedir. Ödüllerde 8 kategori vardır. Bunlar müteşebbislik, çevre, endüstriyel tasarım, yenilik, icat, pazarlama, küçük iş yerleri ve toplam kalite şeklinde sayılabilir. Cibe Toplam Kalite Ödülü için kullanılan değerlendirme modülü Deming' in PDCA (Plan, Do, Check, Act) çevrimine benzer. Bu model dört ana bölüm ve bunların alt bölümlerinden oluşmaktadır. Bunlar; kaliteyi geliştirmeye yönelik plan ve politikalar, plan ve politikaların uygulanması, elde edilen sonuçlar ve gelişme için geleceğin planlanmasıdır. Değerlendirmeler bu bölümler dikkate alınarak yapılır.

4.2.2.Malcolm Baldrige (MBNQA)

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü Modeli de Avrupa'da çoğunlukla Amerika merkezli kuruluşlarda özdeğerlendirme yada kardeş şirketlerde karşılaştırma yapma türünden iç amaçlarla kullanılmaktadır. Adını eski ticaret bakanından alan bu ödül, ABD'de kalite yönetimi için verilen en prestijli düzenlemelerin başında gelir. Amerika'dan kaynaklanan bu model EFQM modelinden farklılıklar gösterir. 1987'de ABD Kongresi'nin kabul ettiği 100-107 sayılı yasa ile, rekabetin uluslararası düzeye yayıldığı bir çağda müşterilerine daha fazla kalite ve değer sağlamakta lider olan şirketleri ödüllendirmek amacıyla konulmuştur(Malcolm Baldrige National Quality Award:1996). Malcolm Baldrige Kalite Ödülü bazı Avrupa kuruluşlarınca kendi organizasyonlarını geliştirmek için bir çerçeve olarak kullanılmıştır. Baldrige'nin bütün kriterlerini yerine getirmek için gereksinim duyulan iş yükünden bazı şikayetler olmuş olsa da, bu kriterler birçok yönetici tarafından yönetsel ve organizasyonel iyileştirme için bir rehber olarak kullanılmıştır.

MBNQA sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kurum performansını ve yeteneklerini iyileştirmek ve müşterilerini memnun etmek amacıyla Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ile Amerikan Kalite Derneği (ASQ)'nin ortak çalışması sonucu oluşturulmuştur. Herhangi bir organizasyon içerisinde kalite ve üretkenliğin geliştirilmesi için formal bir TKY yaklaşımı olarak önerilmiştir. Ancak bu kriterler gittikçe artan sayıda organizasyonlar tarafından TKY performansını değerlendirmek için bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek, 2001:301). Model Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır. Ödül, sadece Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren firmaların başvurularına açıktır. Modelin ve modeli temel alan ödülün amacı, kalite bilincini ve kalite mükemmelliği için gereklerin anlaşılmasını arttırmak, Amerikan şirketlerinin kalite başarılarını tanımak ve başarılı kalite stratejileri hakkındaki bilgileri paylaşmaktır (Madu, 1998 : 756).

Baldrige Ödülü, Deming Ödülünün son ürün kalitesinden öteye kaliteyi süreçlerle birleştirerek Amerikan pazarlarına hakim olan japlara karşı ortaya çıkmıştır. Böylelikle artan ürün ve hizmet kalitesiyle rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ve bu üstünlüğün iyileştirilen süreçlerle sürekliliğini sağlamak hedeflenmektedir (Kuruşçu, 2003 : 66). Bu ödülle birlikte Amerika kalite anlayışı gelişmiş yaygınlaştırılmış ve kurumlarca benimsenmesi kolaylaşmıştır. Böylelikle kuruluşların verimlilikleri artırılarak rekabet gücü kazanmışlardır.

Bu ödül imalat sanayi, hizmet sektörü ve küçük işletmelerde kalite geliştirmeyi amaçlamak için tasarlanmıştır. Günümüzde ödül 6 katogoride verilebilmektedir. Bunlar; <http://www.baldrige.nist.gov> 15.08.2009)

- İmalat
- Hizmet
- Küçük işletmeler (500 ve altı çalışan sayısı)
- Eğitim
- Sağlık
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlar

MBNQA günümüzde, işletmeler, eğitim ve sağlık kuruluşlarına yönelik olmak üzere 3 ayrı kategoride kullanılmaktadır. Ödül, sadece Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren firmaların başvurularına açıktır. Modelin ve modeli temel alan ödülün amacı, kalite bilincini ve kalite mükemmelliği için gereklerin anlaşılmasını arttırmak, Amerikan şirketlerinin kalite başarılarını tanımak ve başarılı kalite stratejileri hakkındaki bilgileri paylaşmaktır (Madu, 1998, 756).

Baldrige ödülünün diğer iki ödülde en büyük farkı, işletmelere geri bildirim raporu sunması ve tanıtım üzerine yoğunlaşmasıdır(Ancak geri besleme raporu, Baldrige ödülündeki kadar kapsamlı olmasa da günümüzde, EFQM modelinde saha ziyaretleri sonrasında da işletmelere verilmektedir). Öyle ki bazı işletmeler ödül almak için değil, ödül modelinin uygulama süreci sonucunda elde edecekleri geri besleme raporunu almak için başvuru da bulunurlar. Kazanan işletmeler açısından ödül logosunun ülke çapında tanınma ve prestij sağlama işlevleri çok önemlidir (Kuruşçu 2003:66)

Baldrige performansda mükemmelliği yakalamak adına düzenlenen modelinin ana değer ve kavramları kapsayacak bir biçimde 7 kriteri mevcuttur. Aşağıda şekilde verilen modele göre organizasyonel profil en üstte bulunur ve organizasyonun işlevlerinizden temel iş ilişkileri, çevre, meydan okuma ve örgütsel performans gibi parametlerle kriter gövdesi için rehber yapıdadır. Modelin ana kriterlerini oluşturan sistem ise şeklin ortasında bulunmaktadır. Örgütü süreçlerini operasyonları, stratejilerini ve sonuçlarını tanımlayan 7 kriterden meydana gelmiştir. Yapılan tüm aksiyonlar iş sonuçları için yapıldığını ifade etmektedir. Liderliğin, stratejik planlama ve müşteri odaklılıkta etkilediği ve ilişki içinde olduğu görülmektedir. İşgücü Odaklılık ve süreç yönetiminin hem birbiri ile hemde İş sonuçlarının oluşmasında etkili olduğu Liderliği tetiklediği stratejik planlama ve müşteri odaklılığın ise iş sonuçlarının oluşmasında tetikleyici rol oynadığı anlaşılmaktadır. Tüm bunların temelinde şekilden de anlaşılacağı üzere ölçüm ve analiz yapmak ile bilgilerin doğru yönetilmesinin rolü olduğu açıktır.

Diğer modellerde de olduğu gibi bu modelde de ödülü kazanan kuruluşların başarı hikayelerini diğer firmalarla paylaşmaları gerekmektedir (Pakdil, 2003, 45).

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü Kriterlerinin çerçevesi üç temel unsur etrafında şekillenir. Bunlar;

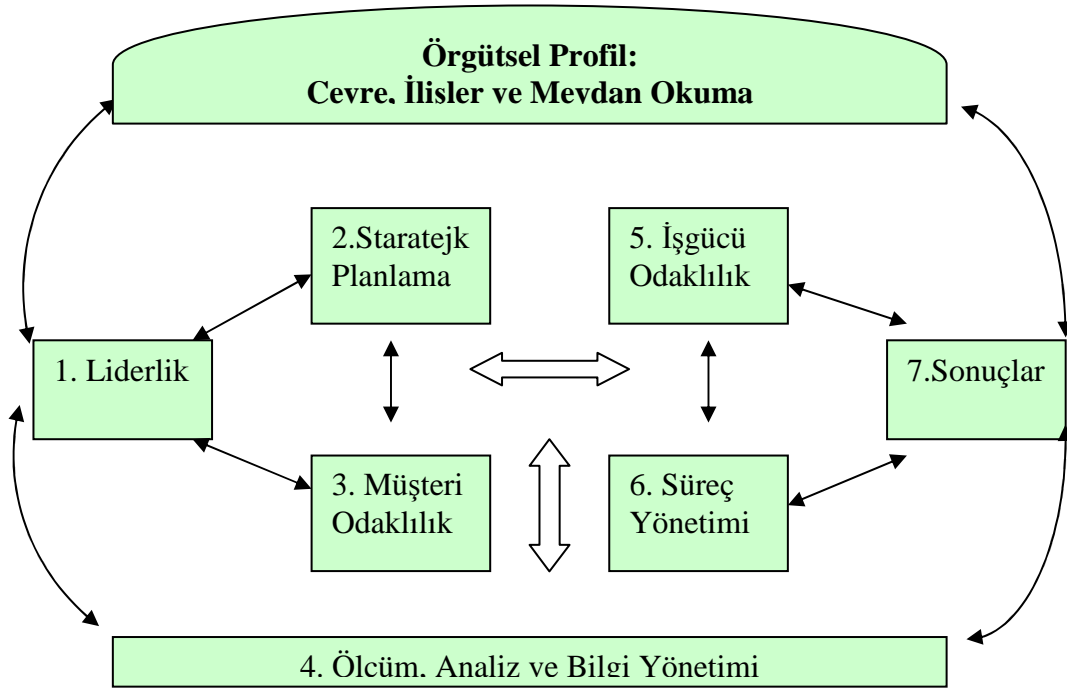
Sürükleyici

Üst yönetim liderliğinde kuruluşun yönü belirlenir, değerleri, hedefleri, beklentileri ve sistemleri oluşturulur. Müşteri ve işletme performansında mükemmeliyeti izler.

Sistem

Sistem, şirketin müşteri performansının ve bütünsel performansının icplarını karşılamak için iyi tanımlanmış ve iyi tasarlanmış bir dizi süreç içerir.

Şekil 4.1. Malcolm Baldrige Modeli Sistem Perspektifi



Kaynak : (<http://www.baldrige.nist.gov> : 15.08.2009)

Hedef

Liderliğin temel amaçları ve sistemin hedefi ikilidir:

- *Müşteri ve Pazar Performansı*

Müşteri ve Pazar performansı giderek daha çok artan değer sunulması, yüksek düzeyde müşteri mutluluğu ve rekabette güçlü bir pozisyon anlamına gelir.

➤ *İşletme Performansı*

İşletme performansı daha çeşitli mali ve mali olmayan sonuçlarda yansır. Bu sonuçlar arasında insan kaynakları gelişmesi ve şirket sorumluluğu da vardır.

Aşağıdaki tabloda Malcolm Baldrige model kriterleri ve puanlama matrisi verilmektedir.

Tablo 4.1. MBNQA Kriterleri

KRİTERLER			
1	Liderlik		120
1.1	Üst düzey Liderlik	70	
1.1.a	Vizyon, Değerler ve Görev		
1.1.b	İletişim ve Örgütsel Performans		
1.2	Yönetişim ve Tolumsal Sorumluluklar	50	
1.2.a	Örgütsel Yönetişim		
1.2.b	Yasal ve Ahlaki Davranış		
1.2.c	Sosyal Sorumluluk ve Anahtar Toplulukların Desteklenmesi		
2	Stratejik Planlama		85
2.1	Strateji Geliştirme	40	
2.1.a	Strateji Yayılım Süreci		
2.1.b	Stratejik Hedefler		
2.2	Strateji Yayılımı	45	
2.2.a	Eylem Planının Geliştirilmesi ve Yayılımı		
2.2.b	Perofrmans İzdüşümü		
3	Müşteri Odaklılık		85
3.1	Müşteri Yükümlülükleri	40	
3.1.a	Ürün Sunumları ve Müşteri Desteği		
3.1.b	Müşteri Kültürünü Oluşturulması		
3.2	Müşterinin Sesi	45	
3.2.a	Müşteriyi Dinleme		
3.2.b	Müşteri Memnuniyeti ve Yükümlülüklerini Belirlenmesi		
3.2.c	Analiz ve Müşteri Verisinin Kullanımı		
4	Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi		90
4.1	Ölçme, Analiz, ve Örgütsel Performansın Geliştirilmesi	45	
4.1.a	Performans Ölçümü		
4.1.b	Performans Analizi ve Gözden Geçirilmesi		
4.1.c	Performansın Geliştirilmesi		
4.2	Bilgi, Birikim ve Bilgi Teknolojilerinin Yönetimi	45	
4.2.a	Veri, Bilgi ve Birikim Yönetimi		
4.2.b	Bilgi Kaynaklarının ve Teknolojinin Yönetimi		

Tablo 4.1. MBNQA Kriterleri -Devamı

KRİTERLER		
5	İşgücü(Çalışan) Odaklılık	85
5.1	İşgücü(çalışan) Yükümlülükleri	45
5.1.a	İşgücü zenginliği	
5.1.b	Çalışan ve Lider Gelişim	
5.1.c	Çalışan Yükümlülüklerini Değerlendirme	
5.2	İşgücü(Çalışan) Ortamı	40
5.2.a	Çalışan Yetenek ve Kapasitesi	
5.2.b	Çalışan İklimi	
6	Proses Yönetimi	85
6.1	İş Sistemleri	35
6.1.a	İş Sistemleri Dizaynı	
6.1.b	Anahtar İş Süreçleri	
6.1.c	Acil Durum Hazırlığı	
6	KRİTERLER - Devamı	
6.2	İş Süreçleri	50
6.2.a	İş Süreçleri Dizaynı	
6.2.b	İş Süreçleri Yönetimi	
6.2.c	İş Süreçlerinin Gelişimi	
7	Sonuçlar	450
7.1	Ürün Sonuçları	100
7.1.a	Ürün Sonuçları	
7.2	Müşteri Odaklılığın Sonuçları	70
7.2.a	Müşteri Odaklılığın Sonuçları	
7.3	Mali ve Pazarlama Sonuçları	70
7.3.a	Mali ve Pazarlama Sonuçları	
7.4	Çalışan Odaklı Sonuçlar	70
7.4.a	Çalışan Sonuçları	
7.5	Proses Verimliliği Sonuçları	70
7.5.a	Proses Verimliliği Sonuçları	
7.6	Liderlik Sonuçları	70
7.6.a	Liderlik ve Sosyal Sorumluluk Sonuçları	
TOPLAM PUAN		1000

Kaynak: (<http://www.baldrige.nist.gov> : 15.08.2009)

MBNQA kendi aralarında ilişkili 11 temel değer ve kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar (Pakdil, 2003, 51):

1. Vizyon sahibi liderlik,
2. Müşteri yönelimli mükemmellik,
3. Örgütsel ve bireysel öğrenme,

4. Çalışanları ve iş ortaklarını değerlendirme,
5. Çeviklik,
6. Geleceğe odaklanma,
7. Yenilik yönetimi,
8. Gerçeklerle yönetim,
9. Toplumsal sorumluluk,
10. Sonuçlara odaklılık,
11. Değer yaratma ve sistem perspektifi görüşleridir.

Balrige kriterleri, hızla değişen teknolojinin ve alternatif başvurulabileceği için talepkar ahala gelen müşterin damgasını vurduğu 90'lı yıllain uluslararası rekabet ortamında, yönetimin nasıl değiştiğini gösterir. Balrige ödülünü kazanmış olan firmaların pek çoğu bu yeni çağın liderleridir ve kaliteye yapılan vurgu 1990'lı yıllarda yönetimin en çok üzerinde durduğu alanları işaret eder (Hardjono, 1997:54)

Baldrige modelindeki kriterlerin TKY uygulamasında özdeğerlendirme aracı olarak kullanılmasının birçok faydası vardır. Kriterle TKY felsefesi ve uygulamalarının işletmede yerleşmesine büyük katkı sağlar. Bunun yanısıra kuruluşun kuvvetli ve gelişime açık yönlerinin tespit edilmesini ve geliştirilmesine aracı olur. Ayrıca modele kriterleri baz alınarak yapılan özdeğerlendirme ile bu özdeğerlendirmelerin tekrarı ile işletme için dinamik bir yapı oluşturularak iyileştirme mantığında süreklilik sağlar.

4.2.3.Deming Ödülü

Dünya savaşı sonrasında Japonya'da Deming' in kalite alanına katkılarından dolayı, Deming' in adı verilen bu ödül 1951 yılında verilmeye başlanmıştır. Dr. W. Edward Deming adına ihdas edilmiş bir ödüldür. "Japonlara kaliteyi öğretten adam" olarak bilinen Deming, Batı'da ancak 1980'lerde keşfedilmiştir.

Deming ödülleri ilk olarak W. Edwards Deming'in Japonya'da kalite kontrol üzerine verdiği konferansların sonucundan ve onun ders notları ile kitap tercümelerinin satışından elde edilen gelirden sağlanan fonlarla oluşturulmuştur.

Bugün Deming ödül harcamaları JBMB(Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği) tarafından karşılanmaktadır.

1970'de ise bu ödüllere Japon Kalite Kontrol Ödülü eklenmiştir. Deming uygulama ödülü için 10 kriter kullanılmaktadır. Politika ve amaçlar kuruluş ve işleyiş, eğitim ve yaygınlaştırılması, etkinlikleri anlama yeteneği, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvenliği, etkiler ve geleceğe dönük planlar olarak sayılabilir.

Kişisel ödülleri alanlar arasında Taguchi ve Ishikawa, şirketler arasında ise Kawasaki Iron and Steel, Mitsubishi Electric, Hitachi, Nissan Motor sayılabilir. Bu ödül uluslar arası alanda da verilmektedir.

Deming ödülünde 3 kategori mevcuttur.

✓ Deming Uygulama Ödülü

Belirli bir yıl TKY uygulaması belirgin bir performans artışı ve iyileştirme sağlamış şirketlere veya şirketlerin bölümlerine verilir.

✓ Bireysel Katagoride Verilen Deming Ödülü

TKY uygulamalarının öğrenilmesinde veya TKY uygulamaları için kullanılan istatistiksel yöntemlerin öğretilmesinde olağanüstü katkılarda bulunmuş kişilere verilmektedir.

✓ Fabrikalar için Deming Kalite Kontrol Ödülü

TKY uygulamalarının peşinde geçirdiği bir yılda, Kalite kontrol uygulamaları ile belirgin bir performans artışı elde etmiş, şirketlerin operasyonel birimlerine yani fabrikalarına verilen bir ödüldür.

Başlangıç amacı Japon işletmelerinde Kalite Kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesi olan bu ödül, sadece japonya içindeki işletmelere verilmekteydi. İlerleyen yıllarda japonya dışındaki işletmelerin Deming Ödülü'ne gönderdiği büyük ilgiyle birlikte, 1984 yılında Şirketlere verilen Deming Uygulama ödülü dış dünyaya

açılarak en iyi uygulama, ödüllendirilmeye başlanmıştır. 1997 yılına gelindiğinde ise yapılan başka değişiklik ile, fabrikalar için verilen Deming Kalite Kontrol Ödülü, Dış dünyaya açılmış ve ödül başvurularını kabul etmeye başlamıştır. Bireysel katogoride verilen Deming Ödülü ise hala günümüzde sadece Japonya içinden başvurulara açıktır(<http://deming.org/index.cfm?content=511>, 25.08.2009).

Ödülün Japonya dışı başvuruları kabul edip uluslararası bir kimlik kazanması sonrasında ilk ödülü ABD merkezli Florida Power and Light Company kazanmıştır. Daha sonra 1991 yılında Phillips Taiwan ve 1994 de ise AT&T power System almaya hak kazanmıştır.

Deming Uygulama Ödülü Kriterleri

1. Politikalar
2. Organizasyon ve Yönetim
3. Eğitim ve Yayılması
4. Bilginin Toplanması, Kullanılması ve Yayılması
5. Analiz
6. Standardizasyon
7. Kontrol
8. Kalite Güvencesi
9. Sonuçlar
10. Geleceğin Planlanması

Deming ödül modelinin oluşturulmasında Deming'in ondört ilkesinin büyük etkisi görülmektedir. Deming ödülü, kalite kontrolü satandartlaştırma, kalite çemberleri, önerilen teknik ve uygulamalar(örensın İPK), araçlar açısından bir reçetedir. Deming ödülü temel yapıyı, kavramlara, süreçlere ve sonuçlara bağlamaya dayanmaz, dahası temel yapının sıradanlığını varsayar. Bu basitçe istenlen ve iyi kalite merkezli yönetim uygulamalarını sağlar. Politika planlar yerleştirme, bilgi toplama, analiz ve kontrol, gelecekteki gelişim planları ve politikaların uyulanmasından ve etkisinden gelen sonuçlar üzerine odaklanır (Kuruşçu, 2003:46).

Deming ödülllerinin değerlendirmesinde kullanılan kontrol listesi, Japonya’da TKK uygulanan çalışma alanlarının göstergesidir. Japonya’da gerçekleştirilen kalite kontrol denetlemesi, aslında tüm yönetim sisteminin denetlenmesidir.

Deming Uygulama Ödülü için Denetleme Listesi

1. Şirket Politikası
2. Organizasyon ve Yönetim
3. Eğitim Etkinliği
4. Uygulama
5. Etki
6. Gelecek

Deming uygulama ödülü için işletme yukarıda ana başlıkları verilen konulara değerlendirilirler(Imai, 2003: 246-249).

4.2.4.EFQM

“Avrupa’da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma” misyonu ve “Avrupalı Kuruluşların mükemmelliğe eriştiği bir dünya” vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur(EFQM, 2001:2). 1991 yılında EFQM modeli oluşturulmuş İlk ödülde 1992 yılında verilmiştir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM), 1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 şirketi tarafından kurulmuştur.

Ağustos 2009 itibarıyla kuruluşun üye sayısı pek çok Avrupa ülkesinde ve pek çok sektörde faaliyet gösteren kuruluşların katılımıyla 600’i aşmış durumdadır. Bu örgütler aktif olarak kalite ve risk yönetiminden, liderlik ve tedarikçi geliştirme programlarına kadar tüm tecrübelerini paylaşmaktadır (www.efqm.org, 09.08.2009).

Bu vakfın amacı, “küresel rekabet avantajını sağamada, kaliteyi belirleyici unsur haline getirme sürecini hızlandırmaları için Avrupalı kuruluşların yönetimlerini desteklemek, son aşamada müşteri tatmini ve genel performansta mükemmelliği sağlayan faaliyetlerin iyileştirilmesi için, Avrupa genelindeki bütün

kuruluşları harekete geçirmek ve yanlarında yer almak” olarak belirlenmiştir(Raad, 1996:7-8).

Ülkemizde de hem akademik anlamda hem de iş dünyasına yönelik profesyonel kalite araştırmaları, bu konularda hizmet veren kurumlar tarafından yürütülmekte. Kalite yönetimi konusunda yapılan çalışmalardan biri de **EFQM Mükemmellik Modeli** olarak tanımlanan kalite geliştirme metodlarıdır. Ayrıca bu model aracılığıyla hem büyük hem de küçük işletmelerin katılabileceği "Ulusal Kalite" ödülü yarışması** için de yararlanılmaktadır. Büyük işletmeler için sunulan modelin yanında **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler için Mükemmellik Modeli** de vardır. Aradaki bir fark yoktur, sadece KOBİ' ler için geliştirilmiş olan model büyük işletmeler için kullanılan modele oranla daha basit olup, temel anlayış ve uygulamalar aynıdır.

Tablo 4.2 : EFQM'in Gelişimindeki Önemli Tarihler

1988	EFQM Avrupa Komisyonu'nun himayesinde ve aşağıda belirtilen 14 kurucu üynin desteğiyle kurulması: Bosch GmbH, BT, Bull, CibaGwigy, Dassault Aviation, AB Electolux, Fiat Auto, KLM, Nestle, Olivetti, Philips Electronics, Renault, Gebr. Sulzer AG, Volkswagen.
1989	Montrö(isviçre), EFQM'in resmen kurulduğunu ifade eden belge 14 kurucu ve 51 ana üye tarafından imzalanması.
1990	Londra(İngiltere), ilk EFQM Liderlik ve Medya Ödüllerinin verilmesi
1991	Paris(Fransa), Avrupa Komisyonu Başkan Yardımcısı Martin Bongemann tarafından Avrupa Kalite Ödülleri'nin düzenleneceğinin ilanı
1992	Madrid(İspanya), İlk Avrupa Kalite Ödülleri İspanya Kralı 1. Juan Carlos tarafından verildi. Rank Xerox firması ilk Avrupa Kalite Ödülü'nü kazandı
1993	Avrupa Kalite Forumu Torino'da(İtalya), daha önce Avrupa'nın en büyük üretim hattını (Fiat) barındıran, yeni Lingotto Center'da yapıldı.
1994	Amsterdam (Hollanda), Jacques Delors (dönemin Avrupa Topluluğu Başkanı) Avrupa Kalite Ödülleri'ni verdi
1995	Berlin(Almanya), Avrupa Kalite Ödülleri'ne kamu kuruluşları katagorisinin dahil edilmesi.

Tablo 4.2 : EFQM'in Gelişimindeki Önemli Tarihler (Devamı)

1996	Edinburg(İskoçya), Ödül kategorilerine Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin(KOBİ) dahil edilmesi.
1997	Stockholm (İsveç), İsveç Kraliçesi'nin katıldığı görkemli gala, KOBİ kategorisinde ilk birincilik ödülünün verilmesi
1998	Paris(Fransa), EOQ(Avrupa Kalite Organizasyonu) ile işbirliğiyle düzenlenen Avrupa Kalite Kongresi
1999	Kuruluşunun 10. Yıldönümünde, yıllık EFQM Forumu Avrupa'nın kalbi Brüksel'de, Belçika Kralı 11. Albert'in huzurunda gerçekleşmesi. Geliştirilmiş EFQM Mükemmellik Modelinin devreye girmesi.
2000	Üçüncü bin yılın ilk Avrupa Mükemmellik Forumu'nun KalDer'in ev sahipliğinde, Hazım Kantarcı'nın organizasyon başkanlığında İstanbul'da gerçekleşmesi. Avrupa Müşteri Memnuniyeti Endeksi'nin(ECSI) sunumu ve Avrupa Mükemmellik Tanıma ve Destek Sistemleri'nin geliştirilmesi.
2001	Avrupa Mükemmellik Forumu'nun Luzern'de(İsviçre) gerçekleştirilmesi.

Kaynak:(<http://www.kalder.org/yayinlarimiz/detay.aspx?SectionID=syOANEY4FmJChui8OZMawQ%3d%3d&ContentId=%2bbEtGFhQ2%2fFcsG0%2fe56VSA%3d%3d>, Kalitenin Seyir Defteri, 20.08.2009).

Ürettiği ürün, mal ya da hizmet ne olursa olsun, her organizasyon, müşterilerinin ve diğer paydaşlarının beklentilerini karşılamak ve hatta geçmek zorundadır. Yapılan tüm araştırmalar, bunu başaran organizasyonların istedikleri sonuçlara ulaşabildiklerini ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebildiklerini göstermektedir (Sandbrook, 2001:83-90). Bu amaca ulaşabilmek için kaliteye önem vermek, TKY uygulamalarını benimsemek ve içselleştirmek ile TKY'nin uygulamasında kuruluşlara yol haritası sunan EFQM tarzı modelleri kurumun yapısında gözardı etmeden rehber olarak seçmek gereklidir.

Bir kuruluşun sektörü, yapısı, büyüklüğü ve geçmişi ne olursa olsun, başarılı olmak için düzgün bir yönetim anlayışı sistemi kurmalıdır. EFQM mükemmellik modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlar ve onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. EFQM, Avrupa'da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli güncelleştir. Böylelikle modelin kazandığı dinamik yapıyla birlikte, yönetim konusundaki güncel görüşlerin yansıtılması sağlanmış olur.

Modern yönetim modellerinde göze ilk çarpan konu, kaliteden taviz verilmemesi ve kurumsal yapının bir bütün olarak tüm işlevleri, iş süreçleri ve birimlerinin kaliteli bir işleyişe sahip olmasıdır. Kalite, modern iş dünyasında rekabet gücü ve yönetsel etkinlik açısından üzerinde en çok durulan ve tartışılan konu haline gelmiştir.

Kuruluşların fiziksel büyüklüklerine göre farklı bir yönetim anlayışıyla yaşamlarını sürdürürler. Farklı yapısal özelliklere sahiptirler ve buna bağlı olarak da sorunları da kendi büyüklük ve yönetim anlayışlarına göre farklılık arzeder. Yönetimsel hiyerarşi farklılıkları vardır. Özellikle küçük ölçekli kuruluşlarda, yöneticiler birden çok rol üstlenmek zorunda kalırlar ve sorumluluk alanları daha geniştir. Tüm bu farklılıklara rağmen , farklı alanlarda etkinlik gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli birçok kuruluş Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında bu modeli temel almaktadır.

Mükemmellik modeli en geniş temele sahip ve en kapsamlı kalite modelidir. Kurum ve kuruluşlara, performanslarını en iyi uygulama standartları ile karşılaştırarak değerlendirme olanağı sağlar (Andersen ve diğerleri, 2000 : 509-512).

Model, kuruluşların etkinliklerinin sistematik olarak gözden geçirilmesine ve değerlendirilmesine, iç ve dış karşılaştırmalar yapılabilmesine olanak vermektedir (Yıldırım, 2000 :12-20).

Kuruluşların ayakta kalabilmeleri, çevresel değişimi yakalamalarıyla olanaklıdır. Kendisini çevreden soyutlamış kuruluşun rekabetçi bir dünyada ayakta kalması düşünülemez. Modelin bu yönüyle de kurum ve kuruluşları cesaretlendirici bir rol oynadığı söylenebilir (Black ve Crumley, 1997 : 90-93). Bununla birlikte, kurum ve kuruluşların kendilerini mükemmellik modeline göre değerlendirmeleri, kurum ve kuruluşlara güçlü yanlarını ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleme avantajı sağlar (EFQM, 1999a:1).

Model kuruluşlara kendilerini değerlendirebilmeleri için bir yol haritası sunar . bu harita iyi kullanılırsa çok yararlı bir araçtır. EFQM mükemmellik modeline dayalı özdeğerlendirme, özellikle son yıllarda dünya ölçeğinde birçok kuruluşun dikkatini çekmiştir. Uygulanan kuruluşlardaki verilerin analiz edilmesi sonucunda kuruluşların ciro, karlılık, isithdam vb verilerde, diğer kuruluşlara nazaran öne çıkmaları modele olan inancı arttırmış ve diğer kuruluşların modeli uygulamasını tetiklemiştir.

Mükemmellik modeli standartlara dayalı bir belgelendirme sistemi olarak tasarlanmıştır. Bir özdeğerlendirme ve ödüllendirme modelidir. Bu yönüyle modelin bir zorunluluk ve yaptırım boyutu yoktur (Gökmen, 2000 : 1012-1015). Mükemmellik modeli mükemmelliğe ulaşmak için birçok farklı yaklaşım olabileceği bilinciyle, yönetimlere zorunluluk içermeyen bir çerçeveye sunar. Bu model, kurum ya da kuruluşları özdeğerlendirme sürecine hazırlama ve bu yolla kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak gibi bir amaca da hizmet etmektedir (Russell, 2000 : 657-665).

Mükemmellik modelinin kalbinde sistem yaklaşımı ve sistem mantığı yer almaktadır. Model, kuruluşu oluşturan bütün parçaları bir sistem olarak kapsayan ve ele alan, analizini sağlayan bir yapıdadır (Black ve Crumley, 1997 : 90-93). Sistem yaklaşımı ve sistem mantığına sahip mükemmellik modeli, kuruluşlara performanslarını iyileştirme ve geliştirme konusunda yardımcı olmak üzere geliştirilmiş bir araçtır (Yıldırım, 2000 : 775-786).

Model özdeğerlendirmeye dayalıdır. Bir özdeğerlendirme süreci, toplam kalite yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamaların sürekli gelişimini yansıtmalıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışının bir gereği olan bütünsel yaklaşım, mükemmellik modeli içinde geniş bir ölçüt ve kriterler havuzunda tekrarlanarak değerlendirilir ve bu, özdeğerlendirme sürecine yansıtılır (Hughes ve Halsal, 2002 : 255-263).

Toplam kalite yönetimi bir yaşam felsefesi olarak ele alan mükemmellik modeli, bu felsefenin rekabet gücünü arttırdığı iddiasındadır. Bu yönüyle de mükemmellik modeli, toplam kalite yönetimini temel alan bir sorgulama sistemetiğidir ve kurumsal hedeflere ulaşmanın, bu anlayışın yaygınlaşması ve uygulama etkinliğinin artmasıyla sağlanacağını öngörmektedir (Ensari, 1999 : 151-188 ; Aksu, 2002 : 54-65).

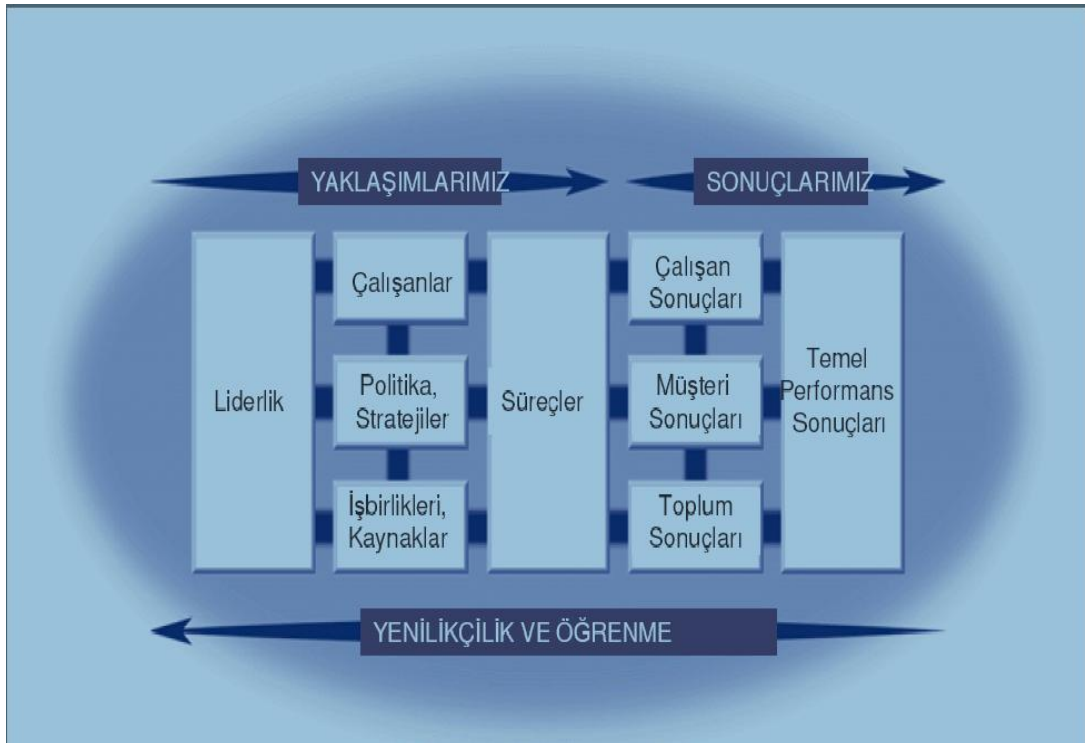
Modelde yer alan her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını ve somutlaşmasını sağlayan ayrı ayrı açıklamaları vardır. Modelde, her bir kriter, farklı sayılarda alt ölçütlerle desteklenmiştir. Alt ölçütler, özdeğerlendirme sürecinde kuruluşça yanıtlanması gereken soruları ortaya koyar. Bunlara ek olarak, her alt kriterde olası ilgili alanlarının bir listesi yer almaktadır. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Bununla birlikte alt ölçütlerin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı bir rol oynar (EFQM, 2000:15).

Kuruluşların kalite yolculuğunun neresinde olduklarında görmelerini olanak sunan, Avrupa ölçeğinde bir standart olarak kabul gören bir modeldir(EFQM, 2002). Kuruluşlar, özdeğerlendirme ve yanı sıra bu sürecin önerdiği etkinlikler yoluyla kuvvetli ve iyileştirilebilir yanlarını görme fırsatı yakalamakta ve gerekli iyileştirmeleri yaparak niteliklerini geliştirme yoluna gitmektedirler (KALDER, 2001; EFQM, 2002). Öte yandan, bu modelin önemli üstünlüklerinden birisi de süreci bir sistem özüyle ele alması ve bir sistemin tüm bileşenlerine dönük kriterleri kapsamadır.

Kalite, sürekli iyileştirme temeline dayanır. Sürekli iyileşme ise, bir kuruluştaki bütün fonksiyonların (ürün, hizmet ve süreç) sistematik bir şekilde

sürekli iyileştirilmesidir (Süer ve diğerleri, 1998: 48). EFQM mükemmellik modeli, kurumlar açısından yaşamsal önem taşıyan yaratıcılık ve yenilikçiliği, eş deyişle sürekli iyileşmeyi, ana tema olarak, içerdiği dokuz kriterin temeline yerleştirmiştir (Yıldırım, 2000 : 775-786). Önceleri sadece özel sektörde yaşam olanağı bulunan modelin, 2000 yılında kamu modelide ortaya çıkmıştır. Model; sektör, yapı, işleyiş ve gelişmişlik düzeyinden bağımsız ortaya konulan yapının her kurum yada kuruluş için geçerli olduğunu savunmaktadır. Bu bakımdan ister özel ister kamu kuruluşu olsun, hizmet dahil tüm sektörlerde uygulanabilir bir model ortaya konmuştur.

Şekil 4.2. EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: EFQM 2003 : 13.

Mükemmelliğin Temeli Olarak Kavramlar

Mükemmelliğin temel kavramları sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadantüm kuruluşlar için geçerlidir ve EFQM Mükemmellik Modeli'nin temelini oluştururlar.

Kavramlara ilişkin tüm ayrıntıları “Mükemmelliğin Temel Kavramları” broşürlerde bulabilirsiniz;ancak burada da her bir temel kavram için , tanım ve açıklamalara hızlı bir referans oluşturması amacı ile ,yer verilmiştir (EFQM, 2003:7).

A) Sonuçlara Yönlendirme

Kavram

Mükemmellik kuruluşun tüm paydaşlarını memnun edecek sonuçları elde etmektir.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Günümüz dünyasında hızla değişen çevrede, paydaş gereksinimleri ile beklentileri sıkça ve hızlı bir biçimde değişen mükemmel kuruluşlar çevik, esnek ve duyarlıdırlar. Mükemmel kuruluşlar paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini ölçer ve önceden tahmin eder, onların deneyim ve algılamalarını izler, diğer kuruluşlarında performanslarını izler ve gözden geçirirler. Bilgi mevcut ve gelecekteki paydaşlardan toplanır. Bu bilgi kısa, orta ve uzun vade için politikaların, stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi, uygulanması ve gözden geçirilmesi için kullanılır. Toplanan bilgiler kuruluşun paydaşları için dengeli sonuçlar geliştirmesine ve başarmasına da yardımcı olur.

B) Müşteri Odaklılık

Kavram

Mükemmellik sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.

Kavram nasıl yaşama geçirilir:

Mükemmel kuruluşlar, kendi müşterilerini bilir ve onları yakın bir biçimde anlarlar. Ürün ve hizmetlerin kalitesini en son değerlendirenin müşterileri olduğunun farkındadırlar. Müşteri bağlılığının, onu elde tutmanın ve Pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkartılabilesinin yolunun , güncel ve potansiyel müşterilerin

gereksinim ve beklentilerine açık bir biçimde odaklanma olduğunun da farkındadırlar. Bu müşterilerin güncel gereksinimlerine ve beklentilerine duyarlıdırlar.bu duyarlılıklarının etkinliğini arttırmak için uygun olan durumlarda müşterileri kısımlandırır . Rakiplerin faaliyetlerini izler , onların rekabetteki farklılıklarını anlamaya çalışırlar.müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentilerini etkili bir biçimde öngörmeye çalışırlar ve bunları karşılamak ve hatta aşabilmek için bugünden harekete geçerler.Müşterilerin deneyim ve algılamalarını izler ve gözden geçirir, işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verirler. Tüm müşterileri ile mükemmel bir ilişki kurar ve sürdürürler.

C) Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Kavram

Mükemmellik amacın tutarlılığı ile eleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlarda , kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderleri vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına , paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri,etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki lider , diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Örnek olarak yönetirler, paydaşlarını tanırlar ve iyileştirme çalışmalarını onlarla birlikte yürütürler. Belirsizlik durumlarında amaca bağlılıkları paydaşlarına güven ve adanmışlık esini verir. Aynı zamanda, hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına kuruluşların yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve kuruluş çalışanlarını da beraberinde götürürler

D) Süreçler ve Verilerle Yönetim

Kavram

Mükemmellik, kuruluşu birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem,süreç ve verilerle yönetmektir

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşların , tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika,strateji,hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünlük süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır.Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir.Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performansa, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir.Kuruluş,tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak ve hatta aşılacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır.

E) Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Kavram

Mükemmellik çalışanların katkısını onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkartmaktır.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar,politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan ve yetkinliklerini belirler ve anlarlar. Çalışanlarını bu yetkinliklere göre seçer, işe alır ve geliştirirler:onları durmadan , aktif ve olumlu bir biçimde desteklerler. Kişisel gelişim, bireylerin kendi

potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde, desteklenir ve teşvik edilir. Çalışanları, kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimleri karşılama ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazırlarlar.Çalışanların oluşturduğu entelektüel sermayenin onların sahip oldukları bilginin kuruluşun çıkarına kullanılabilmesinin giderek artan öneminin farkındadırlar. Çalışanlarını, onların adanmışlıklarını ve kuruluşa bağlılıklarını teşvik edecek şekilde gözetme, ödüllendirme ve tanıma yollarını ararlar.Paylaşılmış değerler, güven, açıklık ve yetkelendirme kültürü ile çalışanların potansiyellerini ve aktif katılımlarını en üst düzeye taşırlar.Bu katılımı iyileştirmeler için fikir üretimine ve uygulanmasına yönlendirirler.

F) Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme

Kavram

Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfeder ve paylaşırlar. Tüm paydaşların fikirlerini kabul edecek ve kullanacak kadar açıklık söz konusudur. Çalışanlar bugünün ve güncel becerilerin ötesine bakmaya teşvik edilirler. Fikri mülkiyet haklarını korumaya dikkatlidirler ve uygun durumlarda bu hakları ekonomik kazanım doğrultusunda kullanırlar. Çalışanlar statüko ile sürekli mücadele eder, katma değer yaratacak sürekli yenilikçilik ve iyileştirme fırsatlarını ararlar.

G) İşbirliklerinin Geliştirilmesi

Kavram

Mükemmellik değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda, başarıyı geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kuruluşlarla işbirliği fırsatları ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri, paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleştirilmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşulu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışırlar ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar.

H) Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kavram

Mükemmellik kuruluşun içerisinde faaliyet gösterdiği düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmak, ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktır.

Kavram nasıl yaşama geçirilir

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarına karşı, sorumluluk sahibi kuruluşlar olarak, şeffaf ve hesap verilebilir olarak yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı benimsemişlerdir. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte bu yönde çaba sarf etmektedirler. Kuruluşun kurumsal sosyal sorumluluğu değerleri ile ifade edilir ve kuruluşla bütünleşiktir. Paydaşların açık katılımları ile yerel ve gerektiğinde global kamuoyunun beklenti ve kurallarını karşılar ve aşarlar. Riskleri yönetmelerinin yanı sıra toplumla karşılıklı yarar sağlayacak projelerde çalışma fırsatlarını araştırarak ve teşvik ederek,

paydaşlarına da esin kaynağı oldukları gibi onların güvenlerini de yüksek düzeyde kazanırlar. Kuruluşlarının, toplumun bugünü ve geleceği üzerindeki etkisinin bilincindedirler ve olumsuz etkileri minimize etmek için özen gösterirler.

Tablo 4.3. Farklı “Kurumsal” Olgunluk Aşamalarında Temel Kavramlar

	Temel Kavramlar	Yeni Başlamış	Yola Devam Etmekte	Olgun
1	Sonuçlara Yönlendirme	İlgili tüm paydaşlar belirlenmiştir.	Paydaş gereksinimleri belli bir yönetime bağlı olarak değerlendirilmektedir.	Paydaş beklentilerini dengeleme konusunda şeffaf mekanizmalar vardır.
2	Müşteri Odaklılık	Müşteri tatmin düzeyi değerlendirilmektedir.	Amaç ve hedefler, müşteri gereksinim ve beklentileri ile ilişkilendirilmiştir. Bağlılık ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır.	Müşteri tatmini ve bağlılığına ilişkin itici güçler anlaşılmalı olup ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.
3	Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	Vizyon ve misyon belirlenmiştir.	Politika, çalışanların yönetimi ve süreçler birbirleri ile uyum içindedir. Bir liderlik “modeli” oluşturulmuştur.	Kuruluşun tüm düzeylerinde ortak değerler ve kişisel etik örnekleri görülmektedir.
4	Süreçler ve Verilerle Yönetim	Arzu edilen sonuçları elde etmeye yönelik süreçler tanımlanmıştır.	Zorlayıcı hedefler saptamak amacıyla karşılaştırmalı veriler ve bilgiler kullanılmaktadır.	Süreç yeniliği tam olarak anlaşılmalı olup, performans iyileştirilmeleri amacıyla kullanılmaktadır.

Tablo 4.3. Farklı “Kurumsal” Olgunluk Aşamalarında Temel Kavramlar

	Temel Kavramlar	Yeni Başlamış	Yola Devam Etmekte	Olgun
5	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Çalışanlar sorunların çözümüne sahip çıkmakta ve sorumluluk almaktadırlar.	Çalışanlar kuruluşun amaçlarını daha ileri götürecek yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yapmaktadır.	Çalışanlar harekete geçme konusunda yetkilendirilmiş olup bilgi ve deneyimlerini açıkça paylaşmaktadırlar.
6	Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	İyileştirme fırsatları belirlenmekte ve yararlanmak için gereken yapılmaktadır.	Sürekli iyileştirme her çalışan tarafından benimsenmiş bir amaçtır.	Başarılı yenilik ve iyileştirme çalışmaları kuruluş çapında yayılmakta ve bütünlük sağlanmaktadır.
7	İşbirliklerinin Geliştirilmesi	Tedarikçi seçimi ve yönetimi için bir süreç oluşturulmuştur.	Tedarikçilerdeki iyileştirmeler ve başarıları tanınmakta olup en önemli dış işbirliklerinin hangileri olduğu belirlenmiştir.	Kuruluş ve önemli işbirliği ortakları arasında karşılıklı bağlılık vardır. Plan ve politikalar ortak bilgi birikimine dayanılarak birlikte geliştirilmektedir.
8	Toplumsal Sorumluluk	Yasa ve yönetmeliklerden doğan yükümlülükler anlaşılmalı olup uygulanmaktadır.	“Topluma” aktif katılım söz konusudur.	Toplumun beklentileri ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

A.Liderlik

Tanım

Mükemmel liderler,vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

A.1) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- Kuruluşun misyon, vizyon ve kültürünü oluşturma ;
- Kurum kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirme ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma ;
- Kendi liderlik davranışlarının etkililiğini gözden geçirme ve iyileştirme;
- İyileştirme çalışmalarında aktif biçimde rol alma ;
- Yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında önderlik etme ve özendirme ; örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısı değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama ;
- Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlara göre gereken önlemleri alma ;
- İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama ;
- Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme.

A.2) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme ;

- Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;
- Süreçlerin net olarak sahiplenilmesini sağlama;
- politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama;
- kuruluşun etkin yönetişimi için bir sürecin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama;
- Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine
- İlişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama ;
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık,yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin yada süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama;

A.3) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir :

- Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama ;
- İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma ;
- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma ;
- Paydaşları birey ve ekip olarak örneğin, işe yaptıkları katkı ya da bağlılıkları nedeniyle taktir etme;
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma;
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların arttırılması çalışmalarını,gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

A.4) Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme;
- Erişebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve ilham verme, birlik olmalarını sağlama ve yanıtlama;
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma;
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma;
- Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme;
- Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme.

A.5) Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- Kuruluşun iç ve dış değişim etkenlerini anlama ;
- Kuruluşta , organizasyon modeli ve ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme ;
- Değişim planlarının geliştirilmesine liderlik yapma ;
- Değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma ;
- Değişim programlarının gerçekleşmesini ve risklerini yönetme ;
- Değişimin etkin gerçekleşmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme ;
- Değişimi ve nedenleri kuruluşun çalışanlarına ve diğer paydaşlara iletme ;
- Değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama ;
- Değişimin etkinliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimi paylaşma.

B) Politika Ve Strateji

Tanım

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

B.1) Politika ve strateji , paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi ;
- Müşteriler, çalışanlar, işbirlikleri, toplum ve hissedarlar gibi mevcut ve gelecekteki paydaşların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi;
- Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önceden tahmin edilebilmesi.

B.2) Politika ve strateji, performans ölçümü , araştırma , öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- Kuruluş içi performans göstergeleri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin analiz edilmesi;
- Kurum imajı ve marka farkındalık verilerinin analiz edilmesi;
- Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi;
- Mevcut/potansiyel işbirliği ortaklarının temel yetkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- Kısa ve uzun vadeli sosyal , çevresel güvenlik ve yasal konularla ilgili verilerin analiz edilmesi;

- Ürün ve hizmetlerin ömür çevrimleri boyunca etkileri ile ilgili verilerin analiz edilmesi;
- Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi;
- Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkili belirlemeye yönelik verilerin analiz edilmesi.

B.3) Politika ve strateji oluşturulur , gözden geçirilir ve güncelleştirilir.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- Politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve Mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması,gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;
- Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi;
- Risklerin değerlendirilmesi ve risklerle başa çıkabilme yollarının belirlenmesi;
- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi.
- Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Mevcut pazardaki var oluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması,
- Kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması;
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi;
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartların uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi;
- Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.

B.4) Politika ve strateji duyulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi, oluşturulması ve duyurulması,

- Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi;
- Plan , amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması, yayılım sağlanması, duyurulması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi;
- Gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarının oluşturulması.

C) Çalışanlar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek , motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

C.1) İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması;
- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması;
- İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- İşe alma, kariyer geliştirme ve yedekleme planlaması süreçlerinin yönetilmesi;
- İstihdamda fırsat eşitliğinin politika, strateji ve planları da dahil olmak üzere, istihdamın her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması;

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması;
- Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması, örneğin, tedarik zincirini yeniden yapılandırılma, esnek ekip çalışması.

C.2) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması;
- Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması;
- Çalışanlarının tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için onların geliştirilmesi, kendilerine yardımcı olunması ve eğitilmeleri;
- Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımının özendirilmesi;
- Çalışanlarını iş deneyimi ile yetiştirilmesi;
- Ekip becerilerinin geliştirilmesi;
- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- Birey ve ekip düzeyinde hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi;
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması.

C.3) Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi;
- Kuruluş içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi;
- Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanaklarının yaratılması;
- Çalışanlarının kendi başlarına karar verebilmeleri için yetkelendirilmeleri amacıyla kural ve uygulamaları geliştirmeleri için yöneticilerin eğitilmesi;
- Çalışanların ekip halinde çalışmalarını için özendirilmesi.

C.4) Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- İletişim gereksinimlerinin saptanması;
- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerinin ve planlarının geliştirilmesi;
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması;
- En iyi uygulamaların ve bilgi birikimin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması.

C.5) Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Bu alt kriterler şu konuları içerebilirler:

- Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların, politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması;
- Çalışanların, katılımlarını ve yetke kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları;
- Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması;
- Yardımlaşma sandığı, sağlık ve çocuk bakımı gibi ücret dışı ek olanaklarının belirlenmesi;

- Sosyal ve kültürel faaliyetleri özendirerek çeşitliliklerin ve kültürel farklılıkların tanınması ve dikkate alınması;
- Yasal gereklilikleri karşılayan ve bazı durumlarda bu gereklerin de ötesinde kaynakların ve servislerin sunulması.

D) İş Birlikleri Ve Kaynaklar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengeler.

D.1) Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kuruluşun politika, strateji ve misyonu ile uyum içinde diğer kuruluşlarla ve toplumla temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi;
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ve tedarikçilerle ilişkilerin değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi;
- Müşterilere katma değer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması;
- İşbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinlik alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi ve karşılıklı gelişimin desteklenmesi;
- İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi;
- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması;
- Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinden katma değer yaratmak amacıyla birlikte çalışarak sinerji yaratılması.

D.2) Finansal kaynaklar yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Finansal strateji ve süreçlerin, finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması;
- Finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması;
- Raporlama mekanizmalarının oluşturulması;
- Yatırımların maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi;
- Etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması;
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması;
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

D.3) Binalar , donanım ve malzemeler yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Finansal strateji ve süreçlerin, finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması;
- Finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması;
- Raporlama mekanizmalarının oluşturulması;
- Yatırımların maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi;
- Etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması;
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması;
- Kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

D.4) Binalar , donanım ve malzemeler yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Binalar, donanım ve malzemelerin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi;
- Aktiflerin güvenliğinin yönetilmesi;
- Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi , sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi;
- Kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması;
- Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması;
- Yardımcı kaynakların optimum düzeyde kullanılmasının sağlanması;
- Atıkların azaltılması,geri dönüşümlerinin sağlanması;
- Ürünlerin,üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi;
- Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde olmasının sağlanması.

D.5) Teknoloji yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Teknolojinin kuruluşun ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması;
- Politika ve stratejinin ışığında , iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi;
- Teknoloji portföyünün eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi;
- Teknolojilerden olabildiğince yararlanılması;
- Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi(örneğin,enerji ve kaynakların korunması,atıkların en aza indirilmesi,yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi);

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması ,
- Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması.

D.6) Bilgi ve bilgi birikimi yönetir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Bilgi ve bilgi birikiminin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması
- Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi;
- Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması;
- Bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimi destekleyecek biçimde kullanılması,
- Bilginin geçerliliğinin ,bütünselliğinin ve güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması;
- Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması,
- Bilgi birikimi kazanmanın ,artırmanın ve etkili bir biçimde kullanılan yollarının aranması;
- İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

E) SÜREÇLER

Tanım

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

E.1) Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması;
- Süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde ve işbirliği yaptığı kuruluşlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması;
- Süreç yönetim sisteminin kurulması;
- Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması;
- Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi;
- Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi;

E.2) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- Performans sonuçlarının , algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin ; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması;
- Çalışanların, müşterilerin ve iş birliği yapılan kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması;
- Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması;
- Yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi;

- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi;
- Çalışanların yeni yada değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almış olmalarının sağlanması;
- Süreç değişiklerinin uygulanmasıyla,öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması;

E.3) Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Müşterilerin ürün ve hizmet konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması;
- Müşterilerin gelecekteki gereksinin ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi;
- Müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi;
- Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi;
- Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi;
- Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden,yenilikçi ve yaratıcılıktan yararlanılması.

E.4) Ürün ve hizmetler üretilir,sunulur ve servisi sağlanır.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi yada sağlanması;
- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması,değer teklifinin verilmesi ve satılması;

- Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması;
- Uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak üzere,ürün ve hizmetler için servis sağlanması.

E.5) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

Bu alt kriter şu konuları içerebilir:

- Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması;
- Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirimlerin değerlendirilmesi;
- Müşterilerin gereksinim,eklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması;
- Müşterilerin ürün,hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların,servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi;
- Satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi;
- Tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla,müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması;
- Düzenli olarak yapılan anketlerin,diğer yapısal veri toplama araçlarının ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin,müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması;
- Müşterilere ürünleri sorumluluk bilinci içinde kullanmalarının tavsiye edilmesi.

F) Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Tanım

Mükemmel kuruluşlar,müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

F.1)Algılama ölçümleri

Bu ölçümler,dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri,odak grupları,müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri,şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler,kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin,aşağıdaki konuları içerebilirler:

- Genel imaj
 - erişilebilirlik;
 - iletişim;
 - şeffaflık;
 - esneklik;
 - önleyici davranış;
 - yanıt verebilme.
- Ürün ve hizmetler
 - kalite;
 - değer;
 - güvenilirlik;
 - tasarımda yenilik;
 - teslimat ve sunum;
 - çevre üzerindeki etki.
- Hizmet/ürünün sunumu sonrası destek;
 - çalışanların yeterlilik ve davranışları;
 - tavsiye ve destek;
 - müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar;
 - şikayetleri ele alma;
 - ürüne ilişkin eğitim;
 - yanıt verme süresi;
 - teknik destek,
 - garanti kapsamındaki karşılıklar.
- Müşteri sadakati:
 - hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi;

- kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği;
- kuruluşu başkalarına önerme isteği.

F.2) Performans göstergeleri

Bu göstergeler, kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri , kuruluşun amacına bağlı olarak, örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- Genel imaj:
 - alınan ödül ve ünvanların sayısı;
 - ödüllere aday gösterilme;
 - basında yer alma.
- Ürün ve hizmetler:
 - rekabet gücü;
 - kusur, hata ve red oranları;
 - alınan ürün oranları ve çevre onayları;
 - garanti kapsamındaki karşılıklar;
 - şikayetler;
 - lojistik göstergeler;
 - ürün ömrü;
 - tasarımda yenilik;
 - pazara sunma süresi.
- Satış ve satış sonrası destek:
 - eğitim talebi;
 - şikayetlerin ele alınması;
 - yanıt verme oranı;
- Müşteri sadakati:
 - ilişkinin sürekliliği;
 - etkin öneriler;
 - siparişlerin sıklığı/değeri;

- ömür boyu gelir potansiyeli (lifetime value)
- şikayet ve övgülerin sayısı
- kazanılan ve/veya kaybedilen işler
- müşteriye elde tutma.

G.) ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanılır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

G.1) Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları,görüşmeler,sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışanların algılamalarına ilişkin ölçümler,kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- Motivasyon:
 - kariyer geliştirme;
 - iletişim;
 - yetkelendirme;
 - fırsat eşitliği;
 - katılım;
 - liderlik;
 - öğrenme ve başarıma fırsatı;
 - tanıma;
 - hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi;
 - kuruluşun değerleri,misyonu,vizyonu,politika ve stratejisi;
 - eğitim ve geliştirme;
- Tatmin:
 - kuruluşun yönetilmesi;
 - istihdam koşulları;

- çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler;
- sağlık ve güvenlik koşulları;
- iş güvencesi;
- ücret ve ücret dışı ödemeler;
- çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler;
- değişimin yönetimi;
- kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi;
- kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü;
- çalışma ortamı.

G.2) Performans göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- Başarılar:
 - yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması;
 - üretkenlik;
 - hedeflere erişmek amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının
 - Başarı oranları;
 - dış ödüller ve övgüler.
- Motivasyon ve katılım:
 - iyileştirme ekiplerine katılım;
 - öneri sistemlerine katılım;
 - eğitim ve gelişme düzeyleri;
 - ekip çalışmasının ölçülebilir yararları;
 - bireylerin ve ekiplerin tanınması;
 - çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları.

- Tatmin:
 - devamsızlık ve hastalık oranları;
 - iş kazaları düzeyleri;
 - şikayetler;
 - işe alma eğilimleri;
 - personel devir oranı ve kuruluşa bağlılık;
 - grevler;
 - kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma.
- Kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanan hizmetler:
 - çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık;
 - iletişimin etkililiği;
 - isteklerin yanıtlanma hızı;
 - eğitimin değerlendirilmesi.

H) TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

Tanım

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanılır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

H.1) Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler ,toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin(örneğin;anketler,

raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen) verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler,kuruluşun amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- Genel imaj:
 - kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı;
 - bir işveren veya;
 - toplumun sorumluluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme .

- Sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olara performans:
 - toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması;
 - fırsat eşitliği uygulamaları;
 - yerel,bölgesel,ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki;
 - ilgili yetkilerle ilişkiler;
 - etik davranış.
- Faaliyetlerin yürütüldüğü yerdeki topluma katılım:
 - eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım;
 - yerel toplum kuruluşlarında yer alma;
 - muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek;
 - spor ve eğlence faaliyetlerine destek;
 - gönüllü çalışmalar ve hayır işleri;
- Kuruluş faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesi
 - sağlık riskleri ve kazalar;
 - gürültü ve koku;
 - tehlikeler (güvenlik)
 - kirlilik ve zehirli atıklar;
 - tedarik zincirinin analizi;
 - çevresel performansın değerlendirilmesi/ürün ömrünün değerlendirilmesi.
- Kaynakların korunması ve sürdürülebilir biçimde kullanımına yardımcı olmak için faaliyetlerin raporlanması.
 - nakliye biçiminin seçimi;
 - ekolojik etki;
 - atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ve kaldırılması;
 - hammadde ve diğer girdilerin ikamesi;
 - gaz, su, elektrik gibi yardımcı kaynakların kullanılması;
 - geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması;

H.2) Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Performans göstergeleri, 8a'da sıralanan konuların yanı sıra kuruluşu amacına bağlı olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması.
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler:
 - belgelendirme;
 - onay ve izinler;
 - ithalat / ihracat;
 - planlama;
 - hizmet/ürünü topluma sunma izni.
- Kazanılan unvan ve ödüller:
 - toplumsal Sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı.

I) TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI

Tanım

Mükemmel kuruluşlar , politika ve temel stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

I.1) Temel Performans Çıktıları

Bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir yada tersi bir durum söz konusu olabilir.

- Finansal sonuçlar şunları içerebilir:

- pazarla ilgili ve genel veriler(satışlar,hisse fiyatı, kar payları, vb.);
- karlılık(brüt kar marjları,hisse başına kazanç,vergi ve faiz öncesi kar, karlılığa olan katkı/ contribution margin,vb.);
- yatırım ve varlıklarla ilgili veriler (yatırımın getirisi / ROIC, net varlıkların getirisi, sermaye karlılığı/ ROCE,vb.);
- bütçe performansı(kuruluş veya bölüm bütçelerine göre performans).
- Finansal olmayan sonuçlar şunları içerebilir:
 - pazar payı;
 - pazara sunma süresi;
 - başarı düzeyi;
 - iş hacimleri;
 - süreç performansı.

I.2)Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek,değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Temel Performans Göstergeleri kuruluşun amaç, hedef ve süreçleriyle ilişkili olarak örneğin aşağıdaki konuları içerebilir:

- Finansal göstergeler:
 - nakit akışı;
 - amortisman;
 - bakım giderleri;
 - proje giderleri;
 - kredi notu;
- Finansal olmayan göstergeler:
 - süreçler(performans,değerlendirmeler,yenilikler,çevrim süreleri);
 - işbirlikleri de dahil dış kaynaklar (tedarikçi performansı,tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer,işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin yarattığı katma değer);
 - binalar,donanım ve malzemeler,(hata oranları,stok devir hızı,yararlanma);

- o teknoloji(yenilik oranı,entelektüel mülkiyetin değeri,patentler,kullanım hakları);
- o bilgi ve bilgi birikimi(erişilebilirlik,bütensellik,entellektüel birikimin değeri).

4.2.5.Mükemmellik Aşamaları

Özellikle Avrupa’da kullanılmakta olan binlerce işletmenin Toplan Kalite Yönetimini uygulamasında bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, 3 aşamalı bir yapıyla anlatılmaktadır. Mükemmellik kapısına giriş mükemmellikte kararlılıkla başlıyor , daha sonra mükemmellikte yetkinlikle devam ediyor. Son aşama da ise ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü bulunuyor.

1. Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bu programın ilk evresinde başvuran kuruluşlar, EFQM Mükemmellik Modeli’nin dokuz ana kriterini kullanarak özdeğerlendirme sürecinden geçerler. Değerlendirme sonucunda kuruluşlar iyileştirmeye açık alanlarını saptama olanağını bulurlar.

İkinci evrede ise, kuruluştan iyileştirilecek alanlarını önceliklendirmesi ve öncelikli 3 açık alanı için 6 - 9 aylık uygulama döneminin ardından iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri bir saha ziyaretinde ortaya koyması beklenir.

2. Mükemmellikte Yetkinlik

EFQM Mükemmellik Modeli’ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış kuruluşlar için tasarlanmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli’nin otuz iki alt kriterini temel alarak, organizasyonun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi için yapısal bir yaklaşım avantajını sunmaktadır.

Bu aşama için başvuran kuruluşlar, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girer, ancak kendilerinden daha kısa bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenir. Üç - beş kişilik eğitimli değerlendirici ekibinin başvuru dokümanlarını değerlendirmesinin ardından, başvuran kuruluşa saha ziyareti düzenlenir ve bir geri bildirim raporu hazırlanır.

3. Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü

Mükemmellikte belli bir seviye ulaşıp yetkinleşen kuruluşlar bu başarılarını taçlandırmak ve prestij sağlamak amacıyla Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü için 75 sayfalık bir dökümanla başvururlar. Değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda RADAR mantığına göre puanlama yapılır ve ödül kazanan kuruluşlar belirlenir. Aslında nihai amaç bu olsa da temel amaç işletmenin tüm faaliyetlerinin iyileşmesi olmalıdır. Ödül zaten bu durumda kendilinden gelecektir

4.2.6.EFQM Mükemmellik Modelinde Kıyaslamannın Yeri

Kıyaslama, başkalarının yaptığı iyi uygulamaları bulmayı, öğrenmeyi ve uyarlamayı içeren kapsamlı bir gelişim yöntemidir. Dünyadaki en iyi ve dahi iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla bu uygulamaların kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir. Modelin tüm kriterleri TKY uygulamalarının daha etkin hale getirilmesini amaçlayan çerçevede olması nedeniyle, kıyaslama ve bunun sonucunda daha iyiyi öğrenme modelin her aşamasında kullanılabilecek etkin bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

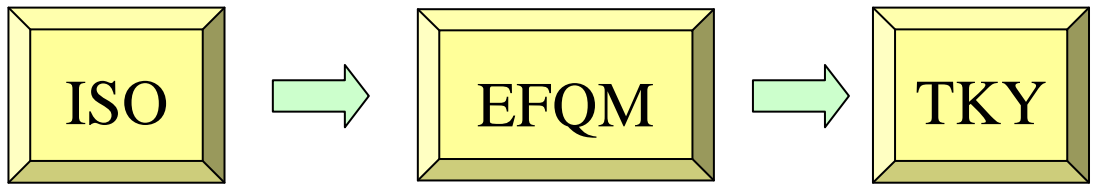
Mükemmellik modelinin 2000 yılı revizyonu öncesinde kıyaslama, 2 ve 5 numaralı girdi kriterlerinde vurgulanmaktaydı. İkinci kriter politika ve stratejilerin oluşturulmasında Toplam Kalite yaklaşımına uygun bilginin temel alınması ve bu bağlamda kıyaslamannın etkin bir araç olarak kullanılması gerekliliği belirtilmekteydi. Ayrıca, 5. kriterde kuruluşun süreçlerini nasıl tanımlamakta, yönetmekte ve gözden geçirmekte olduğu ve kıyaslama sonuçlarından elde edilen verilerin kullanıldığına yönelik uygulamalar sorgulanmaktaydı (Kıyaslama Komitesi, 2000;19).

Halbuki, 200 yılı revizyonunda model; kıyaslamamın tüm girdi kriterlerinde ele alınan süreçler için, sistematik bir biçimde kullanımını öngörmektedir. 200 yılında gelen en çarpıcı değişikliklerden olan Radar Puanlama Matrisi'nde Yaklaşım , yayılım değerlendirme ve gözden geçirme olmak üzere üç ana boyutta değerlendirme sözkonusudur (Kıyaslama Komitesi, 2000;19).

4.2.7.ISO-EFQM-TKY Arasındaki İlişki

Kalite anlayışının geçmişten günümüze kadar geçirmiş olduğu evrim içerisinde işletmeler tarafından bazı olgular yanlış anlaşılabilmiştir. Bunlardan biri de ISO, Mükemmellik Modelleri ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışlarının birbirinden bağımsız sistemler olduğunu düşünmek ya da aralarındaki korelasyonu ve farklılıkları tam olarak algılayamamaktan kaynaklanmaktadır. İşletmeler kalite anlayışı genellikle aşağıdaki şekilde olduğu gibi öncelikle ISO yönetim sistemlerinin uygulanması daha sonra EFQM vb mükemmellik modelini kullanarak Toplam Kalite Yönetimine geçmek şeklindedir. Ancak bu yaklaşımın geçerliliği olmakla birlikte TKY uygulamalarına geçiş için ISO belgesi almak hiçbir şekilde ön şart olmamalıdır. ISO yönetim sistemlerini uygulayıp ISO belgesi almak TKY sisteminin uygulanmasında ve işletmeye o felsefenin yerleşmesinde katkısı olacağı da yadsınamaz.

Şekil 4.3. ISO-EFQM-TKY Arasındaki İlişki

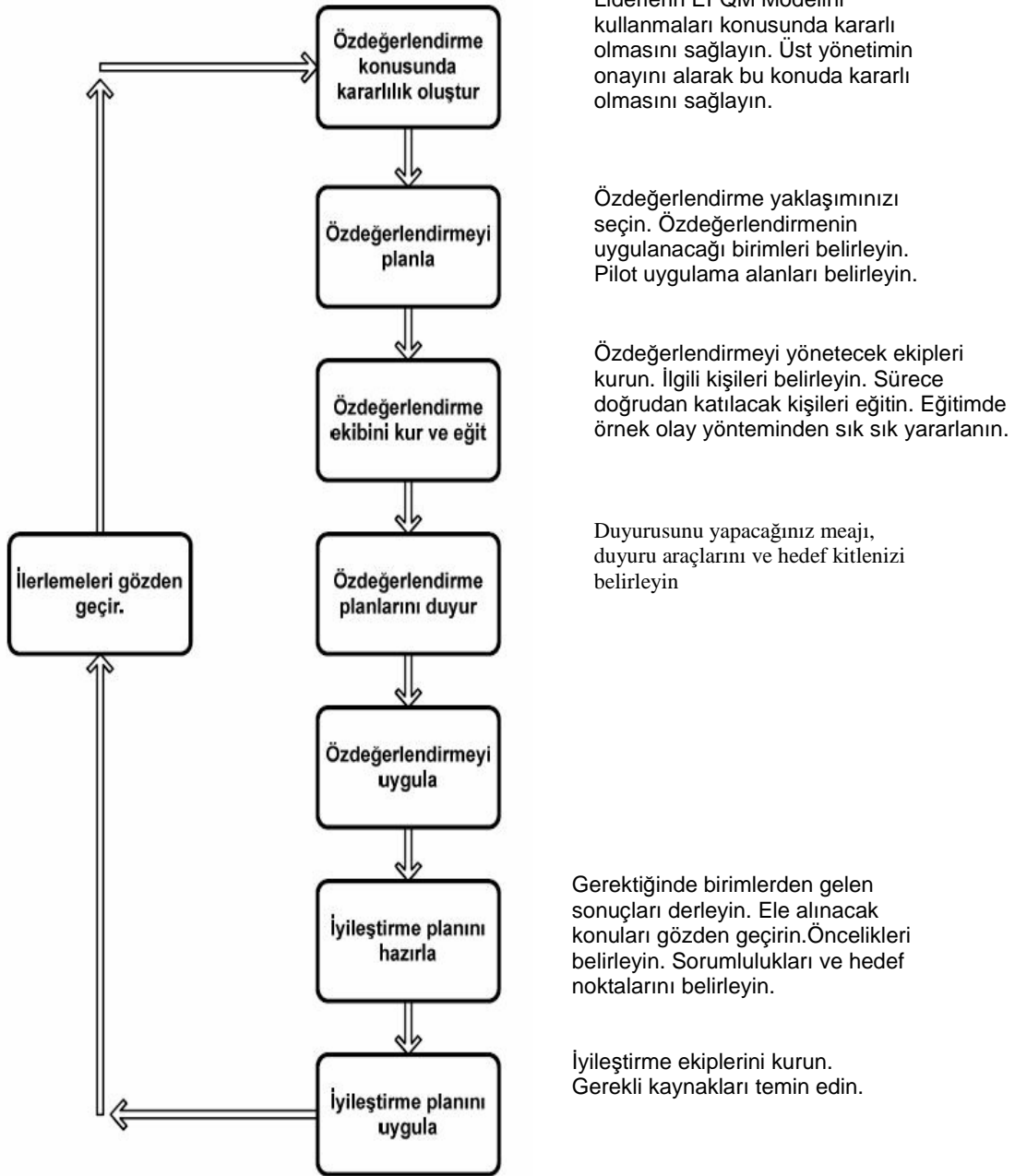


4.2.8.Özdeğerlendirme

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir (EFQM, 2001:10). Özdeğerlendirme, kuruluşlara, çalışanların, süreçlerin ve sonuçların arasındaki ilişkiye bakarak kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanları gerçekçi biçimde belirleme olanağı verir

“Özdeğerlendirme” ya da “kendi kendini teşhis” gibi terimler, kuruluşun 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(Şimşek, 2001:297). Özdeğerlendirmeden beklentiler, bu sürecin oluşturulmasında belirleyici rol üstleneceklerdir.

Şekil 4.4 : Özdeğerlendirme Süreci



Özdeğerlemenin temelinde performans ölçme vardır. Performans ölçme ise yönetimin bütünleşik bir parçasıdır ve aslında yönetim var olduğundan beri uygulanmaktadır (Bassioni ve diğerleri, 2004:42). Etkin bir yönetim, performansın ve performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlıdır. Mükemmellikte gelişmenin ve nihai olarak başarının ilk koşulu, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve uygulamaya koymaktır. Bunu yaparken organizasyonun kaynaklarının sınırlarını bilmek ve hangi yönlerinin geliştirilebileceğini tanımlamak daha başarılı sonuçlar almayı mümkün kılacaktır (Kanji, 2002:715).

Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile işletmeler kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, bu doğrultuda hazırladıkları eylem planları ile yönetim yaklaşımlarını iyileştirme fırsatı elde ederler (Conti, 1998:21).

Özdeğerlendirme tekniği, kalite kültürünü ölçmek ve geliştirmek isteyen bütün kuruluşlar için faydalıdır. Kuruluşların bu tip düzenli ve sistematik bir ölçme ve gözden geçirme sürecine tabi olması çağdaş yönetim sistemlerinin en önemli faaliyetlerinden birisidir.

Özdeğerlendirmenin Amaçları

Özdeğerlendirmenin amacı kuvvetli ve zayıf yönlerin tespiti ile özellikle firmaların prestif kazanmak için başvurdukları ulusal ve uluslararası kalite ödülleri sürecine hazırlamak olarak algılanmaktadır Temel amaçlar aşağıda gibidir(Kıtapçı, 2001, 29; Ritchie and Dale, 2000, 245):

- İşletmede TKY uygulamasına geçmeden önce kalite çalışmalarını tanımlamak,
- Gelecekte işletmenin gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri ortaya koymak,
- Sonraki değerlemeler için temel teşkil edecek başlangıç durumunu ortaya koymak,
- İşletme için, özellikle yönetim için, bir öğrenme süreci başlatmak,

- İşletmede değerlendirilecek özel alanları, bağımsız birimleri ya da fonksiyonları tespit etmek,
- Sürekli gelişme stratejisinin bir parçası olarak kalite tabanlı üretimi sağlamak,
- Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkı sağlamak.

Özdeğerlendirme Yöntemleri

Bir kuruluşta özdeğerlendirme yapılmadan önce yöntemin belirlenmesi gerekmektedir. Öne çıkan 5 çeşit değerlendirme yöntemi vardır.

1. Ödül Benzetimi Yöntemi

Bu yöntem Uluslararası Kalite Ödülü yada aynı çerçevede verilen ulusal ödüllerden bir tanesine başvurma sürecinin bir kopyasıdır. Özdeğerlendirmenin yapılacağı birim yada kuruluş Kalite ödül kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak bir başvuru belgesini baştan sona düzenler. Sonra bu rapor eğitimli bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir.

2. Form Yöntemi

Ödül benzetimi yöntemine göre daha az bir işgücü gerektirir. Herbir alt kriter için 1 sayfadan oluşan 32 sayfalık özdeğerlendirme formu hazırlanır. Sayfanın üstüne alt kriterin açıklaması, alt kısmına kısmına ise ele alınacak konular işlenir. Sayfanın geri kalanı ise kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtlara ayrılır.

3. Çalıştay Yöntemi

Çalıştay Yöntemi'nde öncelikle kriter ekipleri oluşturulur. Daha sonra gerekli bilgiler toplanır ve bir uzlaşım toplantısı gerçekleştirilir. Uzlaşım toplantısında yönetim ekibi_ve kriter ekipleri, kuvvetli yönleri belirler ve iyileştirmeye açık alanları önceliklendirirler. Son olarak iyileştirme planları oluşturulur. Bu yöntemde, doğru bilgi doğru kişilerden temin edilmelidir. Yönetim ekibinin modeli anlaması,

kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar üzerinde tartışmaları, uygulama konusunda kararlılıkların sağlanması için mükemmel bir yoldur.

4. Soru Listesi(Anket) Yöntemi

İsminden anlaşılacağı üzere anket tarzında oluşturulan sorular kullanılarak yapılan bir özdeğerlendirme yöntemidir. İlk olarak değerlendirilmenin yapılacağı kuruma uygun bir soru listesi hazırlanır ve bu soruların sorulacağı uygun gruplar(İlgili kişiler olması tercih edilir) seçilir. Daha sonra soruların daha net ve anlaşılır olmasını sağlamak için kişilere sorular ve konu hakkında gerekli bilgiler verilir. Çıkan cevaplar puanlanarak analiz edilir ve bulgulara göre gerekli aksiyonlar yapılır, iyileştirme planları hazırlanır.

5. Matris Şema Yöntemi

Ekip üyelerine matris şemalarının tanıtılmasıyla başlar. Daha sonra kişiler matris üzerinde işletmeyi değerlendirirler. Ortak mutabakat için moderatör eşliğinde çalıştay yapılır. Buna göre aksiyon ve iyileştirme planları oluşturulur. Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur. İşletmedeki yönetim ekibini, matris şemaları oluşturma işine katmak, kuvvetli bir

stratejik süreç olabilir. Bu yaklaşım, yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya, ortak vizyonlarını dile getirmeye ve her dokuz kriter alanında bunu gerçekleştirmek için adım atmaya zorlar. Buna karşılık, Matris Şema Yöntemi'nde kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili bir liste ortaya çıkmaz, ayrıca matris şemasında kullanılan adımlar ile Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

Özdeğerlendirme süreci, dünya genelinde varolan önemli kalite ödüllerinin de süreyleyici durumundadır ve temelini oluşturmaktadır. Ulusal ve Uluslararası arenada çeşitli ülkelerde verilmekte olan kalite ödülleri Kalite olgusunun ve Toplam Kalite anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadırlar.

Özdeğerlendirmenin Yararları

- Kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar.
- Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için belli bir çerçeve içinde, somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.
- Kuruluşu yönetme ve iyileştirme tarzına ilişkin ortak bir dil ve kavramsal bir çerçeve oluşturur.
- Kuruluş çalışanlarını, Mükemmelliğin Temel Kavramları ve bunların kendi sorumlulukları ile ilişkisi konusunda eğitir.
- Her düzeydeki ve her bölümdeki çalışanın, süreç iyileştirme çalışmalarına katılımını sağlar.
- Kuruluşu tuttarlı bir biçimde makro ve mikro düzeyde değerlendirir.
- “İyi uygulamalarınızın” ortaya çıkmasını ve kuruluş içinde paylaşılmasını sağlar.
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer ya da farklı nitelikteki kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırır.
- Çeşitli iyileştirme çalışmalarının normal işlemleriniz ile bütünleştirilmesini sağlar.
- İş planlarınızın ve stratejilerinizin geliştirilmesi çalışmalarının daha iyi olmasını sağlar.
- Kuruluş içi ödüller ile hem kaydedilen ilerlemelerin hem de olağanüstü başarıların takdir edilmesi için fırsatlar sağlar.

4.2.9.RADAR

Radar Mantığı

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan mantık yer alır.

RADAR 4 boyuttan oluşur:

Sonuçlar - **Results**

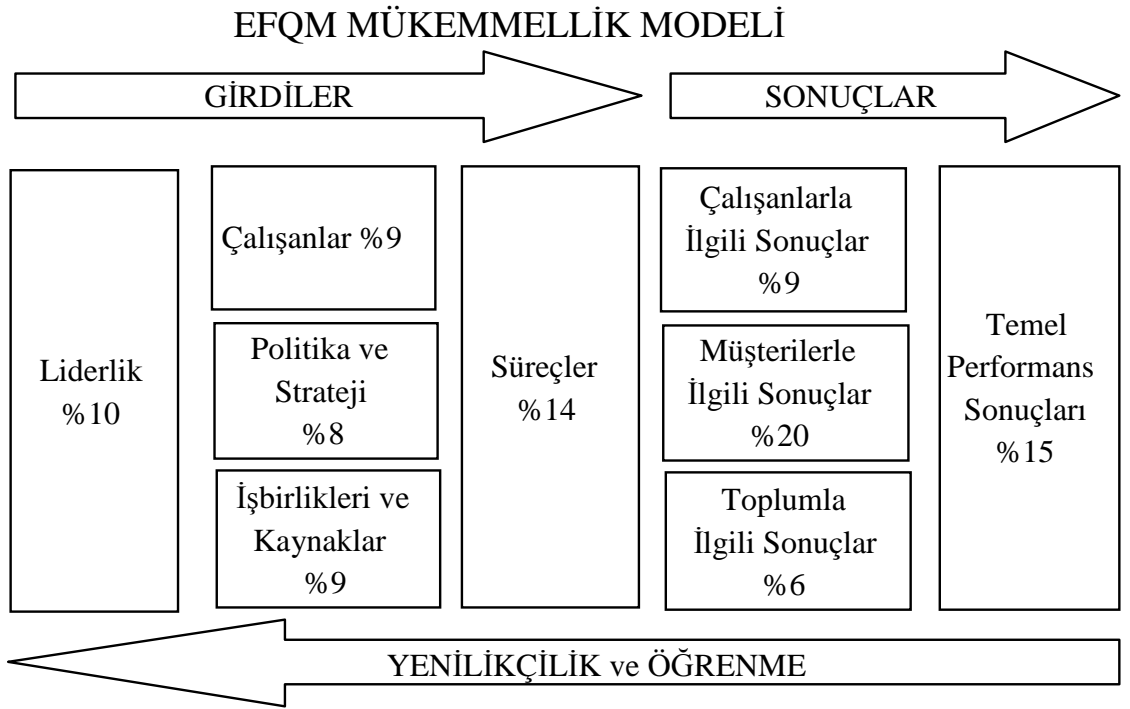
Yaklaşım - **Approach**

Yayımlım - **Deployment**

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakilere yapması gerektiğini belirtir:

Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır. Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.

Şekil 4.5. EFQM Değerlendirme Puanlama Ağırlıkları



Kaynak: EFQM, 2003 : 29.

Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.

Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analize , sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak,uygulanan yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla,RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım,Yayılm,Değerlendirme ve Gözden Geçirme boyutları her Girdi alt kriteri ile ve Sonuçlar boyutu da Sonuç alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir.

Radar Mantığının Uygulanması

RADAR mantığı çeşitli durumlarda kolayca kullanılabilir.Bunlardan en yaygın olanı değerlendirme veya özdeğerlendirme olarak bilinir,ancak pek çok başka uygulama örneği de vardır.

Bunlardan biri yönetim sisteminin oluşturulmasıdır.EFQM Mükemmellik Modeli'nin kriterleriyle birlikte RADAR ' ın boyutları bir düşünce tarzı geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu yöntem kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sormanız , bu yaklaşımı nasıl yaşama geçireceğiniz ve uygulamada etkililiği nasıl ölçeceğiniz konusunda yol gösterir.

Bir başka örnek ise RADAR' ın yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılmasıdır. RADAR' ın çeşitli boyutları bir süreç, proje veya yaklaşım konusunda sağlam bir yapı içinde çalışmanızı ve sorunlu alanları belirlemenizi sağlar.Sonuçlar,Yaklaşım, Yayılm, Değerlendirme ve Gözden Geçirme RADAR' ın temel boyutlarıdır ve Model' in tüm kriterlerine uygulanmalıdır. Aşağıdaki metin RADAR mantığını oluşturan boyutları tanımlamaktadır.

A) Sonuçlar

Sonuçlar boyutu, kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun olarak belirlenmiş ve erişilmiş veya aşılmış olmalı, başka kuruluşlarla özellikle kendi alanında ve/veya dünya çapında en iyilerle karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlarla uygulanan yaklaşımlar arasında açık bir neden sonuç ilişkisi bulunmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsmalıdır. Sonuçların daha iyi anlaşılabilmesi ve iyileştirme fırsatlarının daha iyi belirlenebilmesi için, sonuçları örneğin , müşterilere veya kuruluş içindeki birimlere göre kırılımları görülebilmelidir.

B) Yaklaşım

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşun sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağlam temelli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, kuruluşun mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulur, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden yaşama geçirilir, ve net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır. Ek olarak, bu yaklaşımlar birbiriyle bütünlüktür. Bütünlük bir yaklaşım, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş yaklaşımlardır.

C) Yayılım

Yayılım, bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Sistematik uygulama iyi planlanmış, yaklaşıma ve kuruluşa uygun biçimde yaşama geçirilmiş uygulamalardır.

D) Değerlendirme ve Gözden Geçirme

Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mkemelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yaklaşım yayılımının düzenli olarak llmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

RADAR mantığıının bu boyutlarını ve boyutların alt unsurlarını bir tablo biçiminde bir araya getirmekle bu mantığı uygulamamızı ve kuruluşları bu mantığıa göre puanlamamızı sağlayan RADAR Puanlama Matrisi elde edilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ BAŞVURU SÜRECİ

5.1.Amaç

Petkim’de 2004 yılında, değişim, dönüşüm ve modern yönetim felsefelerine geçiş amacıyla başlayan, TKY’nde EFQM mükemmellik modeli uygulanması çerçevesinde, özdeğerlendirme çalışmalarına başlanmıştır. Bu kapsamda sürecin EFQM mükemmellik model kriterlerine göre işleyişi, geldiği nokta ve hedefler gibi unsurların olumlu olumsuz yönleriyle model kapsamında incelenerek değerlendirilecektir.

5.2.Genel

Türkiye’de petrokimya sanayinin kurulması fikri I. Beş Yıllık Plan döneminin başlangıcı olan 1962 yılında benimsenmiş, yapılan etüd ve araştırmalar sonucunda Petkim Petrokimya A.Ş. 03.04.1965 tarihinde TPAO öncülüğünde kurulmuştur.

Petkim, Yarımca Kompleksi’nde 1970 yılında, önce 5 fabrikayı İşletmeye açmış daha sonraları da diğer fabrikalar bunu takip etmiştir. III. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde Petkim’in ikinci kompleksinin Aliğa’da kurulması kararlaştırılmıştır. Aliğa Kompleksi, en ileri teknolojiler ve optimum kapasitelere sahip olarak kurulmuş ve 1985 yılında işletmeye alınmıştır (www.petkim.com.tr , 25.08.2009).

Petrokimya sektörü, ülkemizdeki toplam kimyasal madde üretiminin %25’ini temsil etmektedir. PETKİM, bugün ülkemizin en büyük petrokimyasal üreticisi olarak Türkiye kimya sanayinin en büyük oyuncularından biri konumundadır. Petrokimya sanayi, Türkiye’ye 1960’lı yıllarda gelmiş ve kısa sürede hızlı bir gelişim göstermiştir. PETKİM’in ilk kompleksi, ülkemizde petrokimya sanayiinin kurulması ve geliştirilmesi amacıyla 1965 yılında Yarımca’da kurulmuş ve 1970’li yılların başlarında devreye alınmıştır. PETKİM’in ikinci kompleksi, ilk kompleksindeki ünitelerin büyük bir kısmının %100 kapasite artışı ile tevsi edilmelerine karşın hızlı

artan yurt içi talebi karşılamakta yetersiz kalacağı öngörülerek, o günün optimum kapasiteleri ve modern teknolojileri kullanılarak Aliğa'da kurulmuş ve 1985 yılında devreye alınmıştır. Dikey entegrasyonun tüm unsurlarını bünyesinde taşıyacak şekilde planlanan Aliğa Kompleksi; petrokimya, enerji, lojistik ve dağıtım unsurlarının tümünü bünyesinde barındıran ideal bir yapıda faaliyete geçirilmiştir. 1985 yılında 1.192 bin ton üretim kapasitesi ile devreye alınmış olan Aliğa Kompleksi, tevsii ve modernizasyon yatırımlarıyla bugün 1.903 bin ton kapasiteye ulaşmıştır. Yarımca Kompleksi, 01.11.2001'de çalışır durumdaki 5 fabrikası ile birlikte TÜPRAŞ'a devredilmiştir. PETKİM, üretim faaliyetlerine Aliğa Kompleksinde devam etmektedir. Türkiye'nin büyük ölçekli tek petrokimyasal üreticisi olan PETKİM, dünya standartları üzerindeki kapasite kullanımı ve teknolojik altyapısı ile sanayinin temel taşlarından biridir. PETKİM'de hammadde olarak nafta kullanılmaktadır. Nafta çıkışlı petrokimyasal üretiminde, ana ürünler etilen, propilen, C4 akımı ve aromatikler olmak üzere çok sayıda yan ürün de üretilmektedir. Termoplastik grubunda, Alçak Yoğunluk Polietilen (AYPE), Yüksek Yoğunluk Polietilen (YYPE), Polipropilen (PP) ve Polivinil Klorür (PVC); elyaf hammaddeleri grubunda Akrlonitril (ACN), Saf Tereftalik Asit (PTA) ve Monoetilen Glikol (MEG) en önemli ürünlerimizdir. PETKİM'de üretilen satılabilir diğer ürünler arasında ise Ftalik Anhidrit (PA), Sudkostik, Benzen, Paraksilen (PX), C5 Karışımı, Aromatik Yağ, C4, PE torba sayılabilir. PETKİM'in ürettiği termoplastikler, inşaat, tarım, otomotiv, elektrik, elektronik, ambalaj sektörlerinin önemli girdileridir. Ürünlerimizden üretilen sentetik elyaflar ise tekstil sektöründe kullanılmaktadır. Ayrıca, ilaç, boya, deterjan, kozmetik gibi birçok sanayi için de girdi üretilmektedir.

Ana hammadde olarak naftanın kullanıldığı PETKİM'de olefinler, poliolefinler, aromatikler ve diğer temel kimyasal maddeler gibi ana ürün gruplarını üreten 14 ana ve 8 yardımcı tesis bulunmaktadır. PETKİM; limanı, barajı, elektrik üretim tesisleri ve bölge sanayicilerine hizmet veren atık yakma tesisi ile ülkemizin önemli kurumlarından biridir. PETKİM'de yönetici kadrosunu oluşturan Kapsam Dışı (KD) personel, Toplu İş Sözleşmesine tabi olarak çalışan Kapsam İçi (Kİ) olmak üzere iki statüde personel istihdam edilmektedir. Konularında deneyimli ve

yetişmiş 3206 alışanımdan 31.05.2008 itibariyle %22'si KD, %78'i Kİ personeldir. Üretim ünitelerinde, üretimin 24 saat aralıksız devam etmesi nedeniyle 3'lü vardiyada, bakım ve sevkiyat ünitelerinde 2'li veya 3'lü vardiyada, diğer ünitelerde ise gündüz çalışılmaktadır.

Türkiye'de petrokimyasal üretiminin talebi karşılama oranının yüksek olması önemlidir. Çünkü Türkiye'de petrokimyasal üretiminin varlığı, ülkemizdeki petrokimyasal ürün fiyatlarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Türkiye, petrokimyasal üretimi konusunda üretim ve yatırım faaliyetlerine devam etmeyi, yaratılacak yeni üretim kapasitelerinde ihtiyaçlarını tespit ederek ürün yelpazesini genişletmeyi, katma değeri yüksek yeni ürünler üretmeyi hedeflemekte ve bu konudaki çalışmalarına devam etmektedir.

Kapalı ekonomi döneminde bir kamu iktisadi teşebbüsü olarak faaliyete geçen, enflasyonun yüksek olduğu dönemde iç pazarda üretebildiğini maliyet artı kar prensibi ile rahatlıkla satabilen PETKİM, enflasyon gelirleri sayesinde fark edilmeyen verimsizlikler nedeniyle 2003 yılına kadar rekabetin zorunlu kıldığı değişime ihtiyaç duymamıştır. Kapalı ekonomi döneminin sona erdiği, tam rekabet piyasasının oluştuğu 2003 yılından itibaren pek çok olumsuzluğu göğüslemek zorunda kalan PETKİM, yaşadığı güçlükler ile yoluna devam edemeyeceği gerçeğinden yola çıkararak, 2004 yılında değişim ve dönüşüm çalışmalarını başlatmıştır.

Değişim ve dönüşüm stratejisi çerçevesinde, yürütölmekte olan kapasite artırımı ve modernizasyon çalışmalarını hızla tamamlayan PETKİM, 2003-2007 döneminde yaptığı yaklaşık 370 milyon USD yatırımla üretim kapasitesini %20 artırarak, satılabilir ürün miktarını 1,56 milyon ton/yıl'dan 1,9 milyon ton/yıl'a; ihracatını 127 milyon USD'den 400 Milyon USD'ye çıkarmıştır(Petkim Ulusal Kalite Ödölü Başvuru Dökümanı, 2008:1).

5.3.Petkim’de EFQM

2004 yılında, değişim ve dönüşüm amaçlı başlayan hamleler, modern yönetim sistemlerinin uygulanmaya başlamasıyla ivme kazanmıştır. Bu kapsamda TKY uygulamalarında bir özdeğerlendirme şekli sunan EFQM mükemmellik modeli, bir yönetim sistemi ve sürekli iyileştirme amacı için bir kılavuz olarak benimsenmiştir. Bu maksatla 24-25.04.2004’de “Özdeğerlendirme ve Gelecek Tasarımı” toplantısı gerçekleştirilmiş, Dünya ve Türkiye Petrokimya pazarının geleceği, beyin fırtınası yöntemi kullanılarak irdelenmiş, SWOT Analizi yapılarak zayıf yönler ortaya konmuştur. 2005 yılında ise, bu kapsamda kuruluşun, yapılan çalışmalar, alınan eğitimler ve danışmanlıkla vizyon, misyon ile kurumsal ilke ve değerleri oluşturulmuştur. Takip eden yıllarda yapılan Staratejik Yönetim Gözden Geçirme(SYGG) toplantılarında vizyon, misyon ile politika ve strateji revize edilmiştir. EFQM mükemmellik Modeli’nin bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesinin takibinde, çeşitli konu başlıkları altında yapılan Özdeğerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

- Çözüm ve Geleceğe Odaklı Organizasyon İçin Özdeğerlendirme - Eylül 2005
- EFQM Mükemmellik Modeli’ne göre Form + Çalıştay Yöntemi kullanılarak yapılan Özdeğerlendirme Ağustos – Eylül 2006
- EFQM Mükemmellik Modeli’ne göre Ödül Benzetim Yöntemi kullanılarak yapılan Özdeğerlendirme Ekim – Aralık 2007
- Ulusal Kalite Ödülü başvurusu. 2008
- Özelleştirme sonrası yapılanmada başardıklarımız ve başarmadıklarımız büyümeye odaklı bir yapı için neler yapılmalı Özdeğerlendirme toplantısı - Ağustos 2009

5.4.Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Süreci

- 2007 yılında, EFQM Mükemmellik Modeli eğitimi almış bir grup çalışan tarafından 2007 yılındaki özdeğerlendirmede kullanılacak doküman hazırlandı.
- 2007 son çeyreğinde, yine model eğitimi almış bir başka grup tarafından hazırlanan bu kitap kullanılarak özdeğerlendirme faaliyeti gerçekleştirildi.
- Ocak 2008’de, 2007 yılı özdeğerlendirme sonuçları PETKİM Üst Yönetimi ile paylaşıldı ve 2008 Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuru kararı alındı.
- Şubat 2008’de KalDer’e Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde Ulusal Kalite Ödülü başvurusu yapıldı.
- Şubat 2008’de PETKİM Üst Yönetimi, Müdürler ve Fabrika Yöneticilerine 2 günlük EFQM Mükemmellik Model Eğitimi verildi.
- Şubat 2008’de Mükemmellik Modeli eğitimi alan personel arasından başvuru dokümanını hazırlayacak ekipler belirlendi.
- Bu ekiplerin Mayıs 2008 sonuna kadar yürüttüğü çalışmalar neticesinde Model’in tüm kriterlerinde yer alan gerekliliklere karşılık gelen PETKİM uygulamaları başvuru kitabında tanımlandı.
- Kitap Yazım Ekipleri tarafından hazırlanan Başvuru Dokümanı, PETKİM Üst Yönetimi’nin katıldığı toplantılarda gözden geçirilerek son haline getirildi.
- Mayıs 2008 sonunda Kitap Yazım Ekibi içinden oluşturulan Editör Grubu tarafından son haline getirilmiş doküman düzenlenerek Haziran 2008’de baskıya verildi.
- 17 Haziran 2008’de 10 kopya Başvuru Dokümanı KalDer değerlendiricileri tarafından kullanılmak üzere KalDer’e teslim edildi.

5.4.1.Liderlik

Modelin en önemli öğelerinden biri hatta en önemlisisir liderlik. Kuruluşta modelin uygulanmasında lokomotif görevi görecektir. Kuruluş çalışanlarını harekete geçirecek, motive edicek, modelin uygulanabilirliğine ve uygulanacağı inancını aşılayacaktır. Çalışanlarına yön veren lider, politika ve stratejilerin oluşturulmasında

etkin role sahiptir. İşbirliklerini ve kaynaklarını, verimli ve doğru yönetmelidir. Bunun sonucunda alınacak iş sonuçlarıyla da örgütsel güveni sağlamalıdır.

Liderlik, Mükemmellik Modelinin temel sürükleyicisidir. Liderlik olmadan şunların olması mümkün değildir (Kanji, 2002, 715):

- Kalite kültürüne katkıda bulunan örgütsel amaçlarla örgütün misyonu ve vizyonunun tanımlanması,
- Paylaşılan değerlerin oluşturulması,
- Bir kalite stratejisinin tanımlanması,
- Finansal performansın gelişmesinde kaynakların koordinasyonu,
- İleri seviyede müşteri tatminini amaçlayan ve sağlayan bir sistemin oluşturulması,
- Etkin bir bilgi sistemi ve kararlara temel oluşturacak güvenilir verilerin elde edilmesi,
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Sürekli gelişim için iletişim ve motivasyon oluşturulması.

KalDer'in düzenlemiş olduğu ve TKY uygulamalarında kullanılan, EFQM modelinin en iyi uygulamalarının değerlendirildiği Ulusal Kalite Ödülü'nün, 2008 yılı başvuru kitabında; "PETKİM'de liderler, organizasyon şemalarındaki yönetici ve üstü personelden oluşmaktadır. 3'lü vardiya düzeninde çalışılan kuruluşumuzda, liderlerin bulunmadığı çalışma zamanlarında formenler, ekiplerinin liderleri olarak yetkelendirilmiştir. Ayrıca ekip çalışmalarında, işin gereğine göre her kadrodan ekip lideri belirlenmektedir". şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım 2010 Ulusal Kalite Ödülü başvuru sürecinde yapılan toplantılar neticesinde "Petkim'de iki tip lider vardır, organizasyonel ve durumsal liderler. Organizasyonel liderler ,organizasyon şemamızdaki tüm beyaz yaka personel ile formenlerdir. Durumsal liderler ise, inisiyatif alabilen, bir grubu yönlendirebilen tüm çalışanlarımızdır" şeklinde düzeltilmiştir.

Bu düzeltmenin nedeni, Mükemmellik Modelinin en önemli girdisi olan liderliğin doğru ve etkin tanımlanması ve diğer üst yapısında sağlam temeller üzerinde yükselmesini sağlamaktır.

Liderlik kriteri kapsamında PETKİM’de yapılan ve yapılmakta olan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

- PETKİM’in vizyon, misyon hedef , ilke ve değerlenlerinin tanımlanmış ve paylaşılmıştır.
- Uzun vadeli hedefler konmuş ve yıllık hedeflerin etkili bir şekilde izlenmesi sağlanmıştır.
- “*Müşterilerimizin memnuniyeti her şeyden önde gelir*” ilkesi doğrultusunda;
 - 30 müşteri temsilcisinin ve 20 liderimizin katılımı ile 22–23.05.2004’de “*Gelecek Tasarımı ve Ortak Çözüm Üretme Toplantısı*” yapılarak müşterilerimizin beklentileri ve çözüm önerileri alınmıştır.
 - Müşterilerimiz gruplar halinde kuruluşumuza davet edilerek, bölgesel toplantılar yapılarak gereksinim ve beklentileri alınmıştır. Üst Yönetim ve ilgili diğer liderler, bu toplantılara katılmıştır.
- “*Kalitenin üretimi bizim işimizdir.*” ilkesi doğrultusunda;
 - GM, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışını benimseyerek Türkiye Kalite Derneği (*KalDer*) ile işbirliğini başlatmış ve 22.11.2004 tarihinde “*Ulusal Kalite Hareketi (UKH) İyi Niyet Bildirgesi*”ni imzalamıştır.
 - TKY Farkındalık eğitimleri, 365 kapsam dışı (KD) ve 3143 kapsam içi (Kİ) çalışana kişi başına 4 saat eğitim verilerek yaygınlaştırılmıştır. 28 liderimizin görev aldığı bu eğitimlerde Genel Müdürümüzün kalite yaklaşımımızı anlattığı konuşması çalışanlarımızla paylaşılmış, bu eğitim programlarının birçoğuna GM ve GM Yardımcıları katılmıştır.
- *Tüm tedarikçilerimiz ekibimizin doğal üyeleridirler.*” ilkemiz doğrultusunda;

- GM, ilgili GM Yardımcıları ve müdürler, kuruluşumuzda ya da tedarikçilerimizin iş yerlerinde düzenlenen toplantılara katılarak tedarikçi işbirliklerinin etkinleştirilmesinde rol almaktadırlar. Örnek olarak, TÜPRAŞ ile yaptığımız periyodik toplantılar verilebilir.
- Liderlik davranışlarının etkililiği; Kurumsal Performans Yönetim Sistemi (KPYS), ÇMA, özdeğerlendirme yöntemleri kullanılarak takip edilmektedir. KPYS, GM'den yöneticilik kademesine kadar yaygınlaştırılmıştır. 2006 yılından itibaren yapılmakta olan ÇMA'da liderlik konusunda, 5 soru yer almaktadır.
- EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında 2006 yılında gerçekleştirilen özdeğerlendirme çalışmaları sonucunda, iyileştirmeye açık alanlar (İAA) önceliklendirilerek iyileştirme projeleri belirlenmiş ve oluşturulan iyileştirme ekipleri çalışmalara başlamıştır.
 - Maliyet Düşürme(MD) Uygulamaları
 - PETKİM Öneri Sistemi (PETÖS) Uygulamaları
- PETKİM mükemmellik kültürünün yaygınlaştırılması amacıyla Ulusal Kalite Kongresi (UKK) ve Mükemmelliği Arayış Sempozyumuna (MAS) geniş bir katılımı ile iştirak etmektedir.
- Öğrenme faaliyetleri, liderlerimiz tarafından yaygın bir şekilde özendirilmektedir. Bu kapsamda;
 - Yurt içi ve yurt dışı kongre, konferans, seminer, fuar, teknik gezilere bildiri sunarak ya da dinleyici olarak katılım,
 - Lisansör toplantılarına katılım,
 - *KalDer* kıyaslama projelerine katılım,
 - Yurt içi ve yurt dışındaki iyi uygulamaların yerlerinde incelenmesi,
 - Yayın abonelikleri, İnternet ve intranet erişimi,
 - PETKİM Bülteni'nin paydaşlara iletilmesi,
 - Çalışanlara liderler tarafından eğitim verilmesi
- “Çalışanlarımızın ve takım ruhunun gelişimi en önemli itici gücümüzdür” ilkemiz doğrultusunda; 2006 yılından itibaren “*Takım Ruhunu Geliştirme, Değişim Yolculuğu*” eğitimleri, tüm liderler dahil 938 çalışana sistematik bir

şekilde verilmiştir.

- MPM ile ortak yürütülen proje çerçevesinde mevcut hiyerarşik kademe 8'den 5'e düşürülmüş, tüm KD personel için görev tanımları gözden geçirilmiş ve proje sonuçları 2006 başından itibaren uygulamaya alınmıştır.
- KYS (Kalite Yönetim Sistemi) kapsamında 2000 yılında başlatılmış olan süreç yönetimi çalışmaları 2005 yılında müdür ve üstü tüm liderlerin süreç yönetimi eğitimi alması sağlandıktan sonra GM başkanlığında danışmanlık desteğiyle gözden geçirilerek tüm faaliyetlerimizi kapsayacak şekilde güncellenmiştir.
- KPYS(Kurumsal Performans Yönetim Sistemi) çalışmalarına 2005 yılında başlanmıştır. Üst Yönetim ve ilgili müdürlerin katılımıyla yapılan SYGG(Stratejik Yönetim Gözden Geçirme) çalışmaları ile politika ve stratejiler oluşturulmakta ve güncellenmektedir.
- Yönetim Kurulu tarafından onaylanan yönetmelikler ve GM tarafından onaylanan uygulama talimatları, intranette tüm çalışanların kullanımına açık olan Kalite Doküman Yönetim Sistemi (QDMS) içinde yer almakta ve güncellenmektedir.
- Temel faaliyet sonuçları bütçe toplantıları ve YK toplantıları ile gözden geçirilmektedir. Aylık bütçe toplantıları "*Aylık Bütçe Süreci*" kapsamında yapılmaktadır.
- 22 – 23.05.2004'de 30 müşteri temsilcisinin ve 20 liderimizin katılımı ile "*Gelecek Tasarımı ve Ortak Çözüm Üretme Toplantısı*" yapılarak müşterilerimizin beklentileri ve çözüm önerileri alınmıştır.
- 09-10.10.2004'de 16 liderimiz, 21 müşteri temsilcisi, hissedarlarımızdan olan ÖİB'den 3 yetkili ve Finansinvest'ten 3 yetkilinin katılımı ile "*İş Ortaklığından Hissedarlığa Geçiş Sürecinde PETKİM*" toplantısı yapılarak PETKİM'in gelecek tasarımı ve müşteri odaklı halka açılma stratejileri değerlendirilmiştir.
- Ayrıca müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve yanıtlamak amacıyla GM, GM Yardımcıları ve müdürler müşterilerimizle çeşitli toplantılar yapmaktadır.
- Liderler mükemmellik anlayışının geliştirilmesi, çevrenin iyileştirilmesi,

topluma katkı sağlanması amacıyla kongre, seminer, sempozyum ve üniversite kariyer günleri gibi etkinliklere katılımı sağlanmaktadır.

- Liderler, MD(Maliyet Düşürme), bölüm toplantıları, saha ziyaretleri, grup yemekleri ve çeşitli sosyal aktivitelere çalışanlarla birlikte katılarak, kurumsal hedeflerin ve kültürün yayılımı sağlanmaktadır.
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda 2002'den itibaren, PETKİM'de çalışırken 2 kişi ortaokul, 24 kişi lise, 11 kişi meslek yüksek okulu, 28 kişi fakülte öğrenimini, 18 kişi master ve 4 kişi doktora çalışmasını tamamlamıştır.
- Liderler, 2004 yılı ortalarında uygulamaya alınan PETÖS (PETKİM Öneri Sistemi) ödül törenlerine yaygın olarak katılmakta ve çalışanları cesaretlendirmektedir.
- Liderlerin çalışanlarının çabalarını takdir etmesi kapsamında, Kİ statüde çalışan üniversite ve yüksek okul mezunu personelimiz, KD kadrolara atanarak yönetici olabilmelerinin önü açılmıştır.
- Kongre, fuar, şirket ziyareti gibi faaliyetlere organizasyondaki tüm çalışan düzeylerinden personelin katılımının sağlanması, liderler tarafından, fırsat eşitliğinin gözetildiği uygulamalara örnektir.
- CMAI tarafından sektörümüzün geleceğine ilişkin yapılan yıllık sunum, 13.05.2006'da 65 liderimizin katılımı ile yapılan toplantıda değerlendirilerek bu gelişmelerin PETKİM'i nasıl etkileyeceği irdelenmiş ve değişim ihtiyaçları belirlenmiştir.
- Tüm değişim projeleri GM tarafından takip edilmekle birlikte her bir değişim projesi, ilgili GMY'nin sponsorluğunda ve ilgili müdürlerin liderliğinde yürütülmektedir. Bunlardan bazıları;
 - Organizasyonel Yeniden Yapılanma (UYG),
 - Kariyer Planlama (PRJ)
 - Kurumsal Risk Yönetimi (PRJ),
 - Müşteri Performans Sistemi (UYG),
 - Müşteri Bilgi Sistemi, (UYG),
 - Kurumsal Proje Yönetimi (PRJ),
 - Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP),

5.4.2.Politika ve Strateji

Politika ve strateji sözcükleri günlük ilişkiler içerisinde karşımıza sık sık çıkmakta, bazen de farklı anlam ve içerikler yüklenerek kullanılmaktadır. Örneğin politika sözcüğüne, “bir amaca ulaşmak için başkalarının zayıf yönlerinden ve aralarındaki uyuşmazlıktan yararlanarak iş yürütme “ ya da bu sözcüğün siyaset; devlet işlerinin yönetimi belirleme” anlamında kullanıldığı bilinmektedir (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, 2002:47).

Aynı şekilde strateji sözcüğü de(Stratos-ordu ; Ago-gütmek), asker bir kavram olarak algılanmakta bu anlamada “bir savaş sırasında, askeri, iktisadi, siyasi ve manevi güçlerin birlikte düzenlenmesi ve birarada kullanılma sanatı” biçiminde tanımlanmaktadır (Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, 2002:47).

Mükemmel Kuruluşlar belirlenen stratejiler çerçevesinde, vizyon ve misyonu net bir şekilde belirler ve bunu amaçları destekleyen politlaka oluşturmalıdır. Oluşturan strateji ve politikalar, tüm paydaşları kapsamalı, paydaş odaklı bir yapıda tasarlanmalı, kuruluşun hedef planlarına dahil edilmelidir.

Politika ve Stratejinin oluşturulması, güçlendirilmesi, yaygınlaştırılması ve desteklenmesi adına PETKİM’de yapılan ve devam eden çalışmalar aşağıda verilmiştir.

- Paydaşlarının mevcut durum ve gelecekteki menfaalarını gözetmek adına REUTERS, ICIS, PLATTS, CHEMORBIS, CHEMSYSTEMS, CMAI gibi kuruluşlardan piyasa bilgileri toplanmakta SİP(Stratejik İş Planları) oluşturulmaktadır.
- 2006 yılı uzun vadeli yatırım programında, kurumsal stratejilerimiz çerçevesinde katma değeri yüksek olan ürünlerin yatırımı hedeflenmiş, bu kapsamda SBR, ABS, KS, LAB gibi ürünleri içeren 8 adet projenin ön fizibilite çalışmaları 2007 yılında tamamlanmıştır.
- SYGG toplantısı öncesi yapılan sektör ve rekabet analizi çalışmalarında, 2006 yılından itibaren Ansoff Matrisi, Boston Consulting Group Matrisi, GE

Business Screen, Porter 5 Güç Analizi yöntemleri kullanılarak toplanan verilerin stratejik bilgiye dönüştürülmesi ve değerlendirilmesi sağlanmıştır.

- Kuruluş içi performans göstergelerimiz, KPYS kapsamında Balanced Scorecard (BSC) yöntemiyle hazırlanmış hedef kartları ile izlenmektedir.
- Her yıl yapılan özdeğerlendirmeler ile strateji ve politikalar gözden geçirilmektedir.
- PETKİM, dış öğrenme kapsamında kıyaslama çalışmalarına katılmakta, bu çalışmalardan elde edilen sonuçları politika ve stratejilerine yansıtmak amacıyla değerlendirmektedir.
- ChemSystem araştırma kuruluşunun 3'er aylık dönemlerde yayınlamış olduğu pazar durumu ile ilgili gelişmeler ve ürün maliyet analizi sonuçları, işletmelerin teknolojik yapıları ve kabul kriterleri de dikkate alınarak PETKİM ürün maliyetleriyle 1987 yılından itibaren düzenli olarak karşılaştırılmaktadır.
- KYS kapsamında sadece kimyasal madde ve ambalaj malzemeleri tedarikçilerimize uygulanmakta olan performans ölçümü, 2006 yılında imalat ve hizmet tedarikçilerimize de uygulanmaya başlanarak kapsam genişletilmiştir.
- Politika ve stratejilerimizin oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi çalışmaları bütçe ve yatırım programları çerçevesinde yürütülmektedir. Bu uygulamalara 2005 yılından itibaren SYGG çalışmaları da eklenerek yaklaşımda ve yayılımda etkinlik artırılmıştır.
- SYGG toplantıları ile her yıl başında oluşturulan kurumsal stratejilerimiz, intranet üzerinden çalışanlarımıza duyurulmaktadır.
- KPYS, 2005 ve 2006 yıllarında MS Excel ortamında uygulanırken, 2007 yılı başından itibaren "*Performans Hedef Kartları Otomasyonu*" ortamına taşınmıştır. Bu sayede veriler kurumsal hale dönüşmüştür.

5.4.3. Çalışanlar

Modelin emekçileri olan çalışanlar sistemin önemli bir parçası ve operatif birimdir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde tüm çalışanların sisteme dahil edilmesi ve desteklemesi vardır. Kurumlar arasındaki en büyük farkın

yaratıcısı olan çalışan kaynağı iyi yönetilmelidir. Çalışanların tam katılımı sağlanmalı, etkin kariyer geliştirme programlarıyla yetkinlikleri arttırılmalıdır. Aralarında olumlu iletişim tesis edilmeli, takdir edilmeli, başarılarına ve yetkinliklerine göre yetkelendirilmelilerdir.

- Organizasyon yapısı ve personelin görev kapsamaları, 1992 yılında Hacettepe Üniversitesi, 1996 yılında KYS çalışmaları kapsamında, 1998 yılında ise Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalar ile gözden geçirilerek güncellenmiştir. 2004 yılı sonunda MPM ile birlikte günün şartlarına göre tekrar düzenlenmiştir.
- 2006 yılından itibaren “*Çalışanların Bilgi Birikimleri ile Şirketimizin Gereksinim Duyduğu Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Bunlar Arasında Uyum Sağlanması İyileştirme Projesi*” başlatılmıştır.
- Çalışanların geliştirilmesi ve iş performansının artırılması için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimlerin planlı bir şekilde yürütülmesi ve değerlendirilmesi “*Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, karşılanması ve değerlendirilmesi süreci*”ne göre yürütülmektedir. Eğitim talep ve gerçekleştirmeleri ETS(Eğitim Takip Sistemi) den takip edilmektedir.
- İşe başlayan çalışanlara “*Oryantasyon Eğitim Programı*” uygulanmaktadır. Bu kapsamda, çevre, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleriyle birlikte, “*Toplam Kalite Yönetimi*”, “*Ekip Çalışması*“, “*Problem Çözme Teknikleri*” ve “*Rekabet ve Verimlilik*” gibi eğitimler de verilmektedir.
- Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşünceleriyle kuruluş faaliyetlerine katılımını artırmak ve önerilerin en etkin şekilde uygulamaya alınmasını sağlamak amacıyla, Öneri Sistemi Prosedürü hazırlanarak 2004 Temmuz ayında PETÖS uygulamaya alınmıştır.
- KD personelin çalışma saatleri dışında kalan 16.00-24.00 ve 24.00-08.00 vardiyalarında formenler, her türlü yetkiyle donatılmış olarak görev yapmakta, acil durumlarda operasyonla ilgili inisiyatif kullanmalarını ve karar verebilmelerini sağlayacak gerekli eğitim ve geliştirme çalışmaları yöneticileri tarafından sürekli yapılmaktadır. Bunu sağlamak üzere yöneticiler, “*Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi*” “*Etkili Karar Alma*”,

“*Problem Çözme Teknikleri*”, “*Takım Ruhunu Geliştirme*” ve benzeri eğitimleri almaktadırlar.

- Personelle iletişim, Kuruluş yıldönümü vb. Törenler, Sosyal etkinlikler, Duyuru, Genelge, Bildirim, Panolar, İSG Kurulu, Sendikayla Yapılan Gündemli Toplantılar, Yıllık Faaliyet Raporu, Şirket Web Sayfası, İtranet ve e-posta, Bülten vb. gibi araçlarla sağlanmaktadır.

5.4.4.İşbirlikleri ve Kaynaklar

Bu kriter, kuruluşun tedarikçiler, dağıtıcılar, kural koyucular gibi temel dış kaynaklar ile finans, enformasyon, yeni teknoloji ve bilgi birikimi gibi iç kaynakları nasıl yönettiğini inceler. Bu temel kaynakların kuruluşun genel stratejisi ile uyum içinde ve etkili bir biçimde yönetilip yönetilmediği ve sürekli iyileştirilip iyileştirilmediği kriterin üzerinde durduğu temel konudur(Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, 2002:70). Günümüz ürün ve hizmet süreçlerinde kuruluşların her işi kendisinin yapmasına imkan yoktur. Dış dünyayla kopuk, iyi ilişkiler kuramamış, işletmeyi saran ve ihtiyaç duyduğu çevresel faktörlerle etkileşimini doğru kuramayan şirketlerin yaşam şansı çok azdır.

- “*Yan Sanayi Geliştirme Talimatı ve Prosedürü*” oluşturulmuştur. 2005’den itibaren söz konusu hedeflere uygun olarak tedarikçilerle işbirlikleri geliştirilmiştir.
- Kuruluşun, yaklaşık 15.000 yurt içi ve 8.500 yurt dışı firmadan oluşan ve sürekli güncellenen bir tedarikçi repertuarına sahiptir. Düzenli olarak tedarikçi performansları ölçülmektedir. “*Tedarikçi Performans Değerlendirme Süreçleri*”nin çıktıları tedarikçilerle paylaşılmaktadır.
- Ara ürün temini ve ürünlerin satışı için benzer yapıya sahip uluslararası üretici kuruluşlarla stratejik/teknolojik işbirliğinin artırılması hedeflenmektedir. Etilen-propilen ithalatı ve benzen ihracatına yönelik Avrupa’da yerleşik bir firmayla 15 yıldır sürdürülen işbirliği çerçevesinde elde edilen ticari avantaj değerlendirilerek bu işbirliği modeli Avrupa’da iki firmaya daha yaygınlaştırılmıştır.

- Web sitesinden duyurulan laboratuvar olanakları, tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler ve sanayicilere sunularak, ürün tanıtımı, ürünün uygun alanda kullanılması, hatalı uygulamaların tespiti gibi konularda oluşan bilgi birikimi ve deneyim, kuruluşa ve müşterilere yansıtılmaktadır
- Bankalarla olan işbirlikleri ve kredibilite sayesinde, hem uygun faizli finansman hem de kur avantajlı döviz değişimi yapılabilmektedir.
- “*Hesap verilebilirlik, Güvenilirlik, Açıklık*” ilke ve değerlerimiz gereği, finansal sonuçların açıklanmasında yatırımcıların doğru bilgilendirilmesi hedeflenmiştir. Bunun sonucu olarak 2006 yılında, uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu “*Standart and Poors (S&P)* ve *Sabancı Üniversitesi Türkiye Kurumsal Yönetişim Forumu*”nun İMKB’de işlem gören şirketler arasında yaptığı araştırma sonucunda PETKİM, Türkiye’nin en şeffaf ilk 5 şirket içinde yer almıştır

5.4.5.Süreçler

Süreç, girdilerin birtakım işlemlerden geçirilmesiyle bunlara değer katma işlemi olarak tanımlanabilir. Kuruluşlar, belirlediği strateji, vizyon, hedefler ile bunlara uyumlu geliştirdiği politikaları gerçekleştirebileceği, iç ve dış müşteriler ile paydaşlarını tatmin edecek hızlı, etkin ve verimli süreçler tasarlamalıdır. İşletmeye katma değer ve verimlilik katacak süreçlerin değişen dünyaya göre yeniden gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirmeye tabi tutulması yaşayan organizasyonlar açısından oldukça önem teşkil etmektedir.

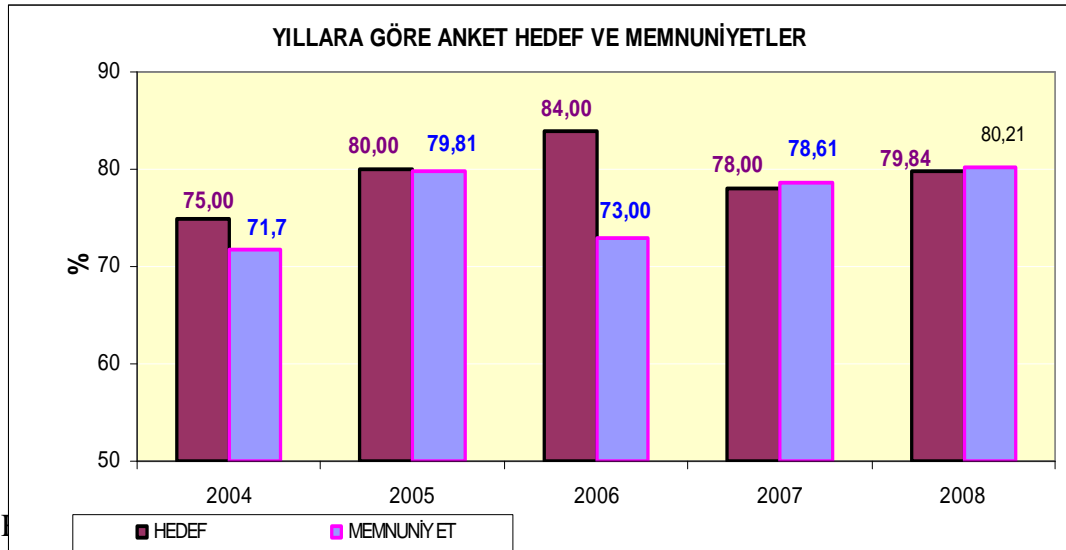
- PETKİM’de süreçler, “*Süreç Yönetimi Prosedürü*”nde tanımlanan yapıya uygun olarak 2003 yılında KYS’ye geçiş aşamasında tasarlanmıştır. “*Süreç Yönetimi Prosedürü*”, ISO 9001 KYS çalışmaları kapsamında 4 defa gözden geçirilmiştir.
- Fabrikalardaki gelişmiş kontrol sistemlerinden elde edilen veriler, proses iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır.
- Ürünler, garanti değerleri sağlanarak piyasaya sunulmaktadır. Satılan ürünlerle ilgili müşteri şikayetleri, “*Müşteri Şikayet ve Talepleri Yönetimi Süreci*” ile yönetilmektedir.

5.4.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Modelin bu kriteri iç müşterilerden ziyade dış müşterilerin beklenti ve isteklerinin tatmin edilmesiyle ilgilenir. TKY'nin en önemli unsurlarından biri olan müşteri odaklılığın sonuçlarının istatistiksel veri analizleri ve anketlerle sürekli kontrol edilmesi, ve bunun sonucunda oluşan şikayet ve geri beslemeler neticesinde yapılan düzeltme ile iyileştirmelerin başarısını ölçmektedir.

- “iş ortağı olarak tanımlanan müşterilere” en üst düzeyde ürün ve hizmet sunmayı hedefleyen kuruluş, 2000 yılından itibaren düzenli olarak MMA(Müşteri Memnuniyeti Anketi) yapmakta, iş ortaklarının beklenti ve algılamalarını ölçmekte ve değerlendirmektedir.
- Önleyici Davranış, Esneklik, Değer Katma, Kalite, Değer, Güvenilirlik, Tasarımda Yenilik, Teslimat ve Sunum, Hizmet/Ürünün Sunumu Sonrası Destek, Teknik Destek, Müşteri Sadakati gibi parametreler MMA sonuçlarına göre yükselme trendindedir.
- Kuruluşta müşteri şikayetleri KYS kapsamında değerlendirilerek, şikayetlere ait sonuç raporları hazırlanmaktadır.

Şekil 5.1. Müşteri Memnuniyeti Anket Sonuçları

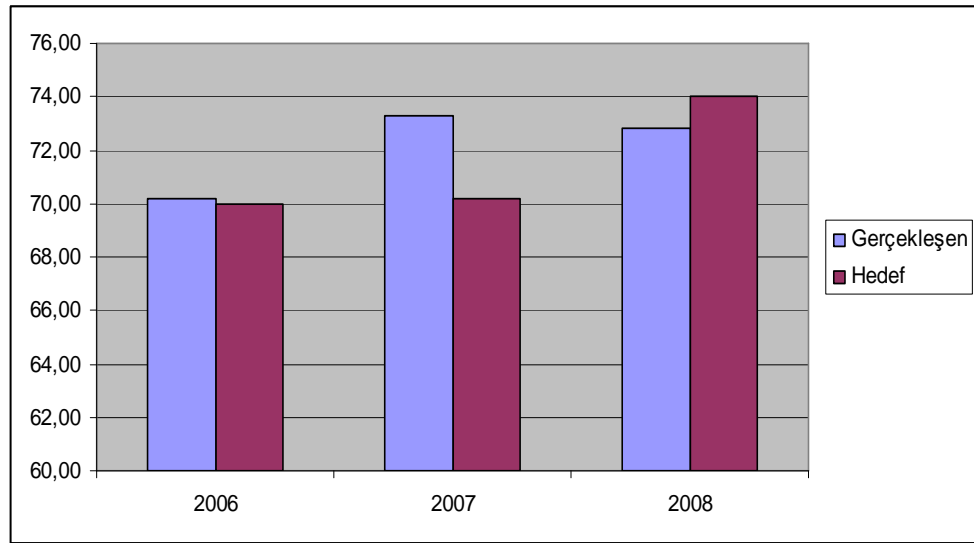


5.4.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Modelin yedinci kriteri olan çalışanlarla ilgili sonuçlar kısmında, 3. kriterde yapılan eylemlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Modelin girdi kriterlerinin çalışanlar kısmında ele alınan konular ve sonuçlar incelenir. Buna göre, çalışanlarla ilgili yapılan, olumlu ve olumsuz eylemler, kuruluşun çalışanlara yarattığı imkanlar, eğitim, gelişim, çalışma ortamı, değer verme, yetkelendirme, iletişim ve genel memnuniyet gibi olguların ele alınır. Aynı şekilde, aksiyonlar sonucunda alınan reaksiyonlar ve eylemlerin irdelenir. Çalışanların beklenti ve tatminleri ölçülüp değerlendirilir.

- Kuruluşta ilk defa 2006 yılında EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak ÇMA uygulanmıştır. 2007 yılında artış gösterirken 2008 de hafif bir düşme meydana gelmiştir.
- Çalışan verimliliği sağlanarak kişi başına düşen üretim miktarı arttırılmıştır.
- Ekip çalışmalarlarıyla MD projeleri yürütülmüş yüksek miktarlarda tasarruf sağlanmıştır.
- Kıdeme teşvik sistemiyle personelin devamlılığı sağlanmaktadır.
- Çalışanların kendi gelişimleriyle ilgili çeşitli eğitimlere katılımları sağlanmaktadır.

Şekil 5.2 . ÇMA Sonuçları



Kaynak: (Petkim İnsan Kaynakları, 2009).

5.4.8.Toplumla İlgili Sonuçlar

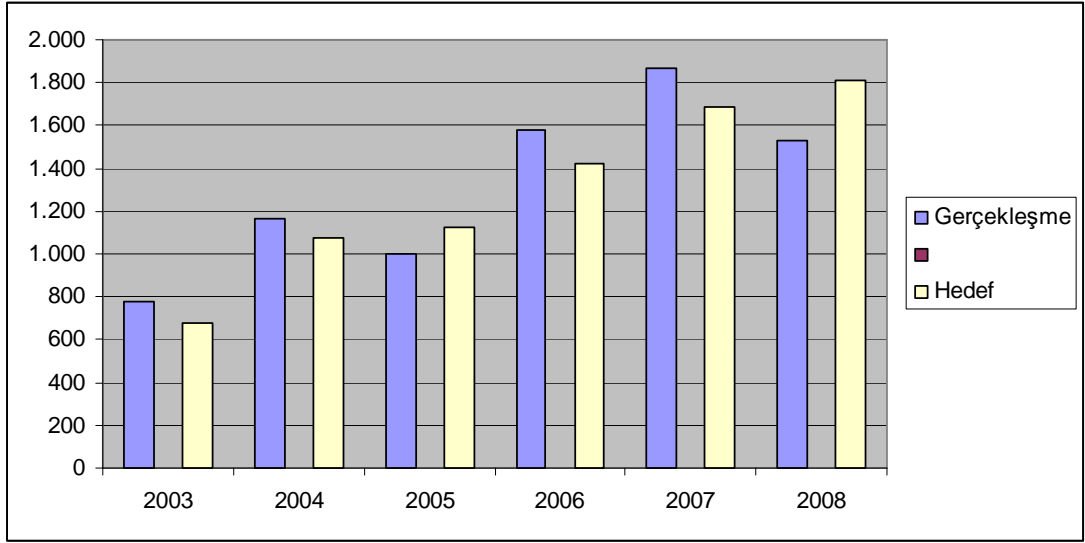
Kuruluş, gerek yerel, gerek ulusal, gerekse uluslararası boyutta olsun, bir sosyal çevrenin içinde bulunmaktadır.Bulunduğu sosyal çevrenin insangücü ve kaynak gibi girdilerini kullanmakta ve menfaat sağlamaktadır. Hem sağladığı bu menfaatin karşılığı hem de TKY'nin insan odaklı yapısını kucaklayab bir biçimde bulunduğu çevreye karşılık sosyal sorumluklarını yerine getirmelidir. Çevreyla kurulan bu sosyal ilişkiler toplamda olumlu bir algıyı yaratarak kuruluşun imajını yükseltecektir. Bu kriter işletmeye sosyal sorumluluk bilincini hatırlatmakta bunun yanı sıra toplumla alakalı yaptığı faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirerek işletmenin kendine yön çizmesini sağlamaktadır.

- PETKİM, ülke ekonomisine, çevreye ve topluma yaptığı katkılar nedeniyle kamu kuruluşları, meslek örgütleri, üniversiteler, basın yayın kuruluşları gibi kurumlar tarafından takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir
- Basın toplnatıs, Basın bülteni ile radyo ve televizyon kanalıyla, paydaşlar bilgilendirilmektedir.

5.4.9.Temel Performans Sonuçları

Kuruluşların esasen yaptıkları tüm faaliyetler, kar elde etmek, finansal ve finansal olmayan açıdan büyüme ve gelişim elde etme amaçlıdır. İşletmelerin belirlenmiş hedef ve amaçlara, politika ve stratejileri çerçevesinde ne denli ulaşabildiklerini finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla incelenir. Bunun yanısıra modelin bu kriterine göre yapılan faaliyetler sonucunda alınan iş sonuçlarının değerlendirmek amacıyla temel performans göstergeleri kullanımında irdelenmektedir.

Şekil 5.3. Satış Gelirleri



Kaynak: (Petkim Satış Müdürlüğü, 2009).

5.4.10. Ulusal Kalite Ödülü Değerlendirme Sonuçları

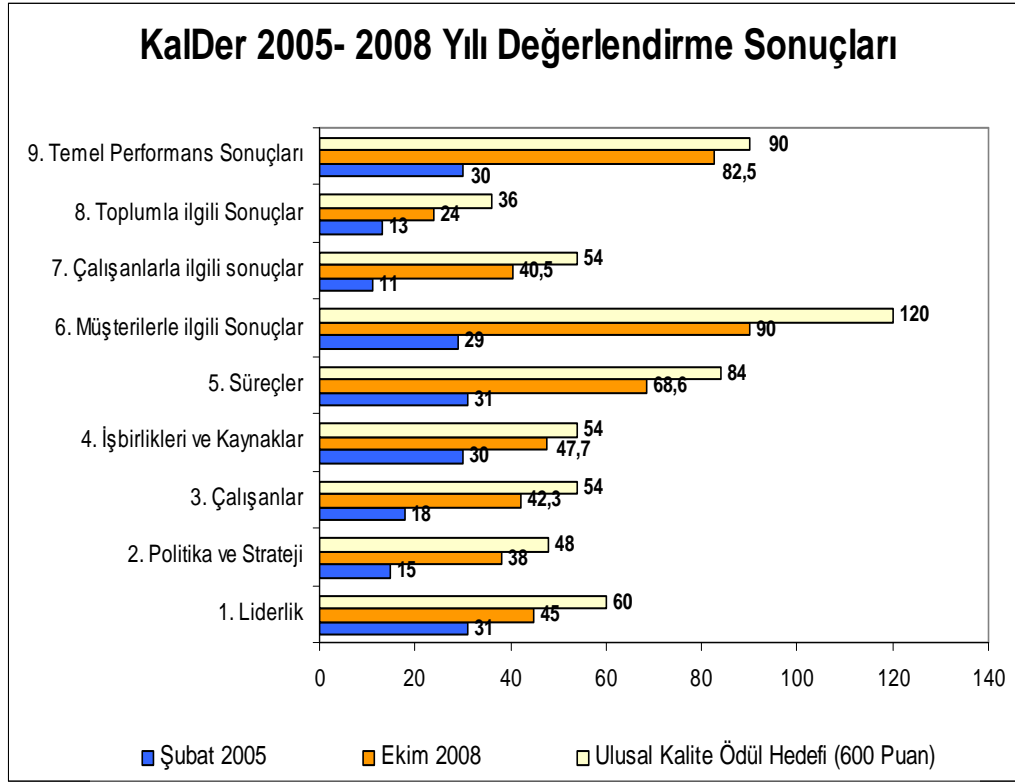
Tablo 5.1. 2008 Ulusal Kalite Ödülü Alınan ve Hedeflenen Puanlar.

Kriter	Kriter Puanı	Toplam Puan	Alınan Puan
1 Liderlik	45,00	100	45,0
2 Politika ve Strateji	47,50	80	38,0
3 Çalışanlar	47,00	90	42,3
4 İşbirlikleri ve Kaynaklar	53,00	90	47,7
5 Süreçler	49,00	140	68,6
6 Müşterilerle İlgili Sonuçlar	45,00	200	90,0
7 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	45,00	90	40,5
8 Toplumla İlgili Sonuçlar	40,00	60	24,0
9 Temel Performans Göstergeleri	55,00	150	82,5
Toplam Puan		1000	479
Toplam Girdi Puanı		500	242
Toplam Çıktı Puanı		500	237

Tablo 5.2: Değerlendirme sonucu alınan puanlar

Kriter	Puan Profili	Hedef Puan Profili		Kriter	Puan Profili	Hedef Puan Profili
1-a	41-50	61-70		6-a	41-50	61-70
1-b	41-50	61-70		6-b	41-50	61-70
1-c	41-50	61-70		TOPLAM	41-50	61-70
1-d	41-50	61-70		7-a	41-50	61-70
1-e	41-50	61-70		7-b	41-50	61-70
TOPLAM	41-50	61-70		TOPLAM	41-50	61-70
2-a	41-50	61-70		8-a	21-30	61-70
2-b	51-60	71-80		8-b	41-50	61-70
2-c	41-50	61-70		TOPLAM	31-40	61-70
2-d	41-50	61-70		9-a	51-60	71-80
TOPLAM	41-50	61-70		9-b	51-60	71-80
3-a	41-50	61-70		TOPLAM	51-60	71-80
3-b	41-50	61-70				
3-c	41-50	61-70				
3-d	41-50	61-70				
3-e	51-60	71-80				
TOPLAM	41-50	61-70		GENEL TOPLAM	451-500	650-700
4-a	51-60	71-80				
4-b	51-60	71-80				
4-c	51-60	71-80				
4-d	51-60	71-80				
4-e	41-50	61-70				
TOPLAM	51-60	71-80				
5-a	31-40	61-70				
5-b	41-50	61-70				
5-c	51-60	71-80				
5-d	51-60	71-80				
5-e	51-60	71-80				
TOPLAM	41-50	71-80				

Şekil 5.4. 2005-2008 yılı değerlendirme sonuçları



5.4.11.Ödül Başvuru Sonuç ve Öneriler

1.Liderlik

- Petkim'in misyon, vizyon ve değerlerinin oluşturulması ve liderlerin örnek olmasına ilişkin sunulan yaklaşım ve çalışmaların tüm Petkim liderlerini kapsadığı ve yaygınlaştırıldığı görülememiştir.
- Sunulan yaklaşımların etkinliğinin nasıl değerlendirilip gözden geçirildiği açık değildir.
- Liderlerin, müşteriler, tedarikçiler, işbirliği yapılan kuruluşlar ve toplumun temsilcileri ile ortak iyileştirme çalışmalarının planlanmasına ilişkin sistematik bir yapıya rastlanmamıştır.
- Liderlerin, kuruluşun vizyon, ilke, değerler, politika ve stratejilerini kuruluşun tüm çalışanları ile etkin biçimde paylaşabildiği görülememiştir.
- Değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılan yaklaşımın etkinliğinin gözden geçirildiği görülememiştir.

2.Politika ve Strateji

- Çalışan Memnuniyeti Anketi sonuçlarından politika ve stratejiye girdi oluşturma örnekleri görülememiştir.
- Ürün maliyetleri haricinde, rakipler ve sınıfında en iyi olan kuruluşlarla süreç kıyaslamalarının sistematik olarak ele alındığı görülmemiştir.
- Finansal risklerin değerlendirilmesine ve alternatif senaryoların oluşturulmasına yönelik bir sistem görülememiştir.
- Müdürlük hedef kartlarının tüm bölümlerde çalışanlarla birlikte sistematik olarak gözden geçirildiği görülememiştir.
- Paydaşların, politika ve stratejiler hakkındaki, bilinç düzeyinin ölçülmesi sonrasında sonuçların değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine ilişkin bir yaklaşım görülememiştir.

3.Çalışanlar

- Eğitim gerçekleştirmelerin belirlenen hedeflerin altında seyrettiği hedef kartlarında gözlenmiştir. Oryantasyon programlarının tüm yeni çalışanlara aynı etkinlikte uygulanmadığı görülmüştür.
- Çalışanların bilgi birikimlerinin ve kuruluşun gerek duyduğu yetkinliklerin belirlenmesi KD çalışanlar ile kısıtlı kalmıştır.
- Takım çalışması kapsamında yürütülen maliyet düşürme ekiplerinde yer alan ekip üyelerinin çalışma yöntemleri ve problem çözme yaklaşımları konusunda sağlam temelli bir yaklaşım görülememiştir.
- İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejileri ve planlarının ve kanallarının nasıl belirlendiği, geliştirildiği ve iyileştirildiği açık değildir.
- Petkim'de çalışanların takdir, tanıma ve gözetilmesine ilişkin yaklaşımların kurumun tümünde yayılımı sınırlıdır. KPYS kapsamında uygulanan ödüllendirmenin yayılımının sınırlı olduğu görülmektedir.

4.İşbirlikleri ve Kaynaklar

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyum ve bilgi birikiminin paylaşılma sistematığına ilişkin örnekler görülememiştir.
- Finansal süreçlerin sahiplenmesi, yapılandırılması, ölçülmesi ve iyileştirilmesiyle ilgili sınırlı örnek görülmüştür.
- Özdeğerlendirme dışında, yaklaşımların sistematik olarak gözden geçirildiği görülmemiştir.
- Risklerin bertaraf edilmesi amacıyla, çalışma alanlarındaki kontroller sonucunda ortaya çıkan eksiklerin hızlıca giderilmesi için uyarı mekanizmalarının geliştirilmesi ihtiyacı görülmektedir. Örneğin, QDMS Aksiyon takip sistemi bu amaçla kullanılabilir.

- ArGe yapılanmasının, kuruluşun vizyon ve misyonu doğrultusunda, gözden geçirilerek değerlendirilmesi ihtiyacı görülmektedir.
- Petkim'deki bilgi birikiminin kurumsal bilgiye dönüştürüldüğü hakkında yeterli bilgi alınamamıştır.

5.Süreçler

- Süreçler belirlenmiş olmakla birlikte, süreçlerin sahiplenmesinde ve yönetilmesinde fonksiyonel yapıdan süreç yapısına geçişin tam olarak sağlanamadığı görülmüştür.
- Süreç sisteminin tasarımında hangi öğrenme araçlarının kullanıldığına ilişkin bilgi görülememiştir.
- Süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla elde edilen sonuçların ölçüldüğüne ve izlendiğine yönelik sınırlı bilgiye rastlanmıştır.
- MMA sonuçlarından hareketle iyileştirmelerin yapıldığına ilişkin örnekler görülmemiştir.
- Müşteri şikayetlerinin tekrarının önlenmesine yönelik aksiyonların alındığına dair kanıtlar görülememiştir.
- İyileştirme faaliyetleri, müşterilerin şikayet ettikleri konulara yönelik görünmekte; dolayısıyla yaklaşımların önleyici olmaktan çok düzeltici faaliyet niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır.

6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar

- Sektörde lider olmayı hedefleyen bir şirket olmasına rağmen dış karşılaştırma verileri mevcut değildir.
- Şikayet sayıları, miktar ve işlem adetlerinde yıllar bazında artış gözlemlenmektedir.
- Bazı göstergelerde hedefler verilmemiştir, bazılarında ise sadece 2007 için hedefler mevcuttur.

7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

- Verilen sonuçların pek çoğunda hedeflere ulaşılamamıştır
- Gösterge ve tabloların hiçbirinde dış kuruluşlarla ya da sınıfında en iyisi ile karşılaştırma verisi sunulmamıştır.
- Verilen sonuçların çoğunda kırılımlara yer verilmemiştir.

8.Toplumla İlgili Sonuçlar

- Dış karşılaştırmalar sunulmamıştır.
- Sonuçlarda performans verilerine ilişkin uygun kırılımlar sunulmamıştır.

9.Temel Performans Sonuçları

- Birçok göstergede dış karşılaştırmalar verilmemiştir. Karşılaştırma yapılan kuruluşların uygunluğu açık değildir.
- Modelin vurguladığı bazı konularda bilgi sunulmamıştır. Örneğin, yenilikler, çevrim süreleri, yenilik oranı, entellektüel mülkiyet, patentler vb.

5.4.12.Ödül Başvuru

KALDER Değerlendirme ekibi tarafından yapılan saha ziyarati sonucunda 451-500 arası puan almıştır. Ulusal Kalite büyük ödülünün alınabilmesi için 600 puan üzeri hedeflenmelidir. Bu kapsamda vakit kaybedilmeden düşük puan alınan tüm kriterler için (alt kriterler) çalışma grupları oluşturulmuş, yapılması gereken çalışmalar tespit edilmeye başlanmıştır. Eksik bulunan noktaların belirlenmesi akabinde hızlı aksiyonlarla iyileştirmelerin yapılması planlanmaktadır. 2010 yılında tekrar Ulusal Kalite Büyük Ödülü başvurusu yapılması planlanmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan kriter gruplarının faaliyetleri aşağıda belirtilmektedir.

5.4.13.Kriter Toplantıları

1-a

- PETKİM'deki LİDER tanımının kapsamı netleştirilmeye çalışılmakta,
- PETKİM de ki mevcut proje ve iyileştirme ekipleri listelenmekte,
- Çalışan memnuniyet anketine liderliğin etkinliğinin ölçümü için sorular konulacak.

1-b

- Hedef kartları etkinlik belirleme çalışmaları yapılmakta,

- Organizasyonel yapının değişiklik nedenleri ile politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi ile bağlantısı incelenmekte,
- Süreç yönetimi prosedürü ve süreç performanslarının ölçülmesi prosedürleri şirketteki uygulamaları değerlendirme sonuçlarına göre gözden geçirilmekte,

1-c

- Liderlerin meslek kuruluşlarında konferanslarda seminerlerde mükemmellik anlayışını desteklemekteki rolü
- 4a kriteri ile birlikte işbirlikleri yazılım programını çalışmakta,

1-d

- Politika ve stratejilerin çalışanlara iletilmesi için bir metodoloji tanımlanacak;
- Yılbaşı SYGG sonuçları, 6 ay sonuçları, Kenan Bey in demeçleri, Bu zaman zarfında kritik bir şey olursa (Şirket içi iletişim prosedürünün bir parçası)
- PTA fabrikasına “mükemmelliğe adım adım” ziyareti yapıldı.Çalışanlara politika,strateji,model bilgisi verildi. Kitap hediye edildi. (sistemik bir biçimde yaygınlaştırılacak)

1-e

- PETKİM deki tüm değişim projelerin genel müdür adına BTP.
 - Değişim yönetimi, ile ilgili prosedür ve başlıklar 1e ile uygun.
 - Değişim ihtiyaçları nasıl belirleniyor, kimler karar veriyor.
 - Riskler nasıl yönetiliyor.
 - çalışanlara nasıl duyuruluyor.

- Şu an PETKİM de ki değişim projeleri nelerdir. (Yatırım projelerinden yürüyen ve yürümeyen) (Değişimlerin hepsi yatırımdan mı yürüyor, evet ise yatırım yönetimi prosedürü gözden geçirilecek.)

2-ab

- Mevcut ve potansiyel paydaşlarımızın gereksinim ve beklentilerini nasıl belirliyoruz? Bunları strateji ve politikalara nasıl yansıtıyoruz? Sorusuna cevap aranmakta

3-a

- Odak grup çalışmalarına devam edilmekte.
 - 3.odak grup çalışması yapıldı.
 - Odak grup toplantısı belirlenen haftalarda yapılacak.

3-b

- Eğitim etkinliklerini daha etkin değerlendirmek amacıyla “Eğitim Komisyonu” kuruldu.
- PETKİM kütüphanesi zenginleştirmek amacıyla tedarikçiler ile görüşülmekte,

3-e

- İK Personel İşleri Birimi tarafından ünite ziyaretleri başlatıldı.
- PETEK altında faaliyetler kurulmak için anket hazırlandı.
- PETEK altında etkin faaliyetler kulübü kurulması için çalışmalar başlatıldı.

4-a

- Yapılan işbirliklerini elektronik ortamda takibi için yeni yazılım üzerinde çalışılmakta.

4-b

- Mevcut durum analizi yapılmakta (2008 de olmayıp,yeni başlanan çalışmalar listelenmekte.

4-c

- TPM eğitimleri verilmekte olup pilot bir fabrika seçilerek uygulama çalışmalarına başlanmıştır.
- PETKİM Entegre Yönetim Sistemleri kapsamında ISO 9001:2000 yönetim sisteminin ISO 9001:2008 e adapstasyonu
- ISO 18001 OHSAS çalışmaları
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi çalışmaları

4-d

- Proje Seçme kriterleri hazırlanmakta. Projenin etkisi, kaynak kullanımı ve riski belirli bir matris çerçevesinde değerlendirilmekte ve proje öncelikleri belirlenmektedir.
- İyileştirme faaliyetleri verileri toplanmakta

4-e

- ISO 27001 çalışmaları başlatılmıştır.

5cde

- Müşteri ziyaret süreci ve prosedürü güncellenmekte

8ab

- Danışma bir firmayla beraber Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kurmak amacıyla “Kariyer Geliştirme” projesi başlatılmıştır.

9ab

- Temel performans göstergeleri, dijital bir ortamda herkesin ortak kullanımında olan bir alanında güncellenmeye başlamıştır.

Model eğitimleri yaygınlaştırılmaktadır. Özdeğerlendirme ekibine yeni ve heyecanlı katılımcılar eklenmesi ile dinamikleştirilecek ve yaygınlaştırılacaktır.

ALTINCI BÖLÜM

MÜKEMMELLİK MODELİ SAHA ARAŞTIRMASI

6.1.Araştırmanın Amacı

İşletmeler için ayakta kalmanın, varlığını devam ettirmenin en önemli unsuru günümüzde rekabet, rekabetin temel unsuru ise toplam kaliteye ulaşmak ve akabinde gelen verimlilik, karlılık ve pazar payıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin özünde ise işletmede yer alan tüm girdi, süreç ve çıktı faktörlerinin iyileştirilmesi, sürece etki eden tüm parametrelerin etkinleştirilmesi vardır. Bu nedenle, sürece etki eden tüm faktörlerin özellikle girdi sağlayan parametrelerin iyileştirilmesi etkin ve olumlu sonuçlar alınmasını kolaylaştıracaktır.

Bu noktada TKY'nin uygulanmasında ve değerlendirilmesinde kullanılan EFQM Mükemmellik modeli, işletmelerin TKY uygulamaları için bir rehber niteliğindedir. Bir işletmenin finansal ve idari olarak olumlu sonuçlar elde etmesi için kılavuz niteliğinde kriterler bütünü sunan model, liderlik, politika ve strateji, işbirliği ve kaynaklar, çalışanlar ve süreçler gibi girdi kriterleri ile işletmenin mükemmel sonuçlar elde etmesinin temel unsurları hakkında fikir ve yol haritası sunarak özdeğerlendirme imkanı verirler.

Yapılan bu çalışmada ise, EFQM Mükemmellik Modelinin uygulanmasının işletmeye katkı sağlayıp sağlamadığı ve modelin tetikleyicisi olan liderlik faktörünün, modelin diğer kriterleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma, teorik modelin etkilerini ve uygulama aşaması sonrasındaki katkısını incelemeyi amaçlamaktadır.

6.2.Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada ilk olarak EFQM Mükemmellik Modelinin PETKİM'e katkısı irdelenecektir. Bu çalışma, modelin öncesi ve sonrasındaki algılama ve uygulamalar baz alınarak yapılacaktır. Bunun dışında, Modelin sürükleyicisi olan liderlik kriterinin diğer girdi kriterleri olan Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar ile Süreçler üzerindeki etkisi model kapsamında irdelenecektir. Daha sonra Politika ve Stratejinin, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar ile Süreçler üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Aynı şekilde, Çalışanların, İşbirliği ve Kaynaklar ile Süreçler üzerindeki etkisi ile İşbirliği ve Kaynakların Süreçler üzerindeki etkisi incelenecektir. Son olarak ise girdi kriterlerindeki değişimle, temel performans sonuçları arasındaki ilişki değerlendirilecektir. Araştırma PETKİM Petrokimya Holding A.Ş. bünyesinde tüm çalışanlar gözönünde tutularak yapılmıştır.

Çalışmada, liderliğin diğer girdi kriterlerine etkisi araştırılırken liderlik bağımsız değişken, çalışanlar, politika ve strateji, işbirliği ve kaynaklar ve süreçler ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Aynı şekilde, politika ve stratejinin çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler üzerindeki etkisi araştırılırken politika ve strateji bağımsız değişken, diğer girdi kriterleri ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışanların, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler üzerindeki etkisi de aynı şekilde incelenmiştir. Son olarak ise İşbirliği ve Kaynakların süreçler üzerindeki etkisi aynı sistemle ele alınmıştır.

Temel performans sonuçları, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar ve toplumla ilgili sonuçlar ise işletmenin kendi veri havuzundan temin edilmiştir.

6.3. Örneklem Seçimi

PETKİM Petrokimya Holding A.Ş. bünyesinde çalışan yaklaşık 2500 civarı personel araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Sözkonusu işletme, üçlü vardiya düzeni, ikili vardiya düzeni ve gündüz çalışan personelden oluşmaktadır. Çalışanların yaklaşık %80 kapsamiçi(sendikaya üye olabilen teknisyen ve tekniker)

%20 ise kapsam dışı (sendikaya üye olamayan mühendis, işlem sorumlusu ve üstü) personelden oluşmaktadır. Bünyesinde 16 fabrika, 9 yardımcı işletme ve idari birimleriyle faaliyetini sürdüren Petkim’de vardiya düzeninde dikkate alındığında tüm personele ulaşmak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Bu nedenle rastgele seçilen 100 civarı personele anket uygulanmıştır. Anket çalışması işletmelerin farklı bölüm ve kademelerinde görev yapan personele rastgele seçilerek uygulanmıştır. Örneklemenin, anakütleyi temsil etme başarısı verilerin demografik olarak incelendiği kısımda gösterilmiştir. Araştırmanın uygulandığı örnekleme ait algılama sonuçları ise %95 güvenilirlik düzeyinde analiz edilmiştir.

Anket uygulaması yüzyüze gerçekleştirilmiş, yaklaşık 10 ar kişilik guruplara uygulanmıştır. Anket, kişilere gerekli bilgilerin verilip ilgili açıklamaların yapılması sonrasında doldurulmuştur. Ankette EFQM Modelinin uygulandıktan sonraki gelişimini görmek üzere modelin uygulama öncesi ve sonrası sorulmuş ve beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

6.4.Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması için yüzyüze kişisel görüşme anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli’ne ait sorular, 2. bölümde ise demografik özelliklere ait sorular bulunmaktadır. Modele ait sorular toplam 55 adettir. Bu soruların tamamı girdi kriterlerinden oluşmaktadır. Bunların ilk 36 adedi liderlik sorularını, sonraki 4 adedi, politika ve stratejiyi, bir sonraki 5 adedi çalışanları, devam eden beş tanesi, işbirlikleri ve kaynakları, son beş adedi ise, süreçleri kapsamaktadır. 2. bölümde ise yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı ve ünvan soruları yer almaktadır.

Anketin daha anlaşılır olması ve potansiyel anlaşılmayan noktalar için gerekli açıklamalar da ankette yer almaktadır. Kullanılan beşli Likert ölçeğinde 1 “Hiç katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde değerlendirme yapılmıştır. Soruların tamamı, EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri baz alınarak hazırlanmıştır.

6.5. Verilerin Çözümü

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. 103 deneğe uygulanan anketten 3 adedi eksik ve hatalı olduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Yapılan analizlerde 100 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Anket verilerinin parametrik analiz yöntemleriyle incelenebilmesi için gerekli önkoşulları sağlamak amacıyla verilerin normal dağılımı Kolmogorov Smirnov analiz yöntemiyle, verilerin homojenliği ise Levene homojenlik testi ile incelenmiştir. Ankette EFQM Mükemmellik Modeli Uygulama öncesi ve sonrasına ait sorular(girdi kriterleri) sorulduğu için T testi uygulanmıştır. Böylelikle uygulama sonrasında, öncesine göre oluşan farkın anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Hipotezlerin çözümü ise regresyon(lineer) analizine göre yapılmıştır. Kriterlerin yani bir diğer değişle kriterlere ait soruların birbirleri ile ilişkilerin kuvveti ise korelasyon analizi sonucu ortaya çıkarılmıştır.

6.6 .Araştırmanın Hipotezleri

EFQM Mükemmellik Modeli incelendiğinde, liderliğin modelde en başta yer aldığı, diğer kriterleri tetiklediği açıktır. Gerek EFQM el kitabında, gerekse liderliğin literatürdeki tanımlarında; liderliğin, bir işletme için sürükleyici, harekete geçirici, motive edici ve başlatıcı etkileri vardır. Modelde 9 kriterin başlangıcı olan liderlik, diğer girdi kriterleri içeriklerini etkileyerek harekete geçirir ve onlara yön verir. Bu kapsamda, Petkim'de yapılan saha araştırması için liderlikle ilgili 4 adet hipotez oluşturulmuştur.

Mükemmel organizasyonlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi geliştirmek için politikalar planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar (El Kitabı, 2003, 16)

Bu kapsamda işletmelerin strateji ve hedeflerine ulaşmak için belirlediği politikalarının, çalışanları, beraber iş yaptığı tüm örgütler ve birimler ile bu amaçlara uygun süreçlerinin uyum içinde olmasına ihtiyaç vardır. Araştırmada bu nedenler politika ve stratejinin, yakın ilişki içerisinde olduğu çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler arasındaki ilişkinin irdelendiği hipotezler oluşturulmuştur.

Bunun yanısıra bir işletmenin, hayatını devam ettirmesinin en önemli parçası olan çalışanların, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler üzerindeki etkisi ve ilişkisi araştırılmıştır. Son olarak da işbirliği ve kaynakların süreçlerin üzerineki tesiri incelenmiştir.

Hipotezler:

1. Liderlik yaklaşımının, Petkim’de politika ve strateji üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
2. Liderlik yaklaşımının, Petkim’de çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
3. Liderlik yaklaşımının, Petkim’de işbirliği ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
4. Liderlik yaklaşımının, Petkim’de süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
5. Petkim’in Politika ve Stratejisinin, çalışanları üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
6. Petkim’in Politika ve Stratejisinin, işbirliği ve kaynakları üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
7. Petkim’in Politika ve Stratejisinin, süreçleri üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
8. Petkim çalışanlarının, işbirliği ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
9. Petkim çalışanlarının, süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.
10. Petkim’de ki işbirliği ve kaynakların, süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.

Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

6.7. Anket Analiz Sonuçları

6.7.1. Demografik Sonuçlar

6.7.1.1. Yaşa Göre Dağılım

Tablo 6.1. Yaşa Göre Dağılım

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	2	2	2	2
25-35 arası	38	38	38	40
36-45 Arası	12	12	12	52
46 ve üzeri	48	48	48	100
Toplam	100	100	100	

Ankete katılan 103 kişide geçerli anket dolduran 100 kişinin yaş aralığına göre dağılımı tablo 6.1 de verilmiştir. Ağırlıklı olarak 46 ve üzeri ile 25-35 yaşları arasında yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Petkim genelinin %50 den fazlasının 46 yaş ve üzeri olduğu düşünüldüğünde, aşağıdaki yaşa göre örnekleme anakütleyi yaklaşık olarak temsil etmektedir.

6.7.1.2. Ünvana Göre Dağılım

Ankete katılanların %65'i formen ve teknisyen, % 35 i ise mühendis, işlem sorumlusu ve yönetici ünvanına sahip kişilerden oluşmaktadır. Petkim'de ise Formen ve teknisyen grubunun %74 grubu temsil ettiği, mühendis, işlem sorumlusu ve yönetici grubunun ise kalan %26 lık dilimde yer aldığı düşünüldüğünde, anket uygulanan örneklemin grubun genelini yaklaşık olarak temsil ettiği söylenebilir.

Tablo 6.2 . Ünvana Göre Dağılım

Ünvan	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Teknisyen	56	56	56	56
Formen	9	9	9	65
Mühendis	26	26	26	91
İşlem Sorumlusu	7	7	7	98
Yönetici	2	2	2	100
Toplam	100	100	100	

6.7.1.3.Cinsiyete Göre Dağılım

Ankete katılanların %93 erkek, %7 si ise kadındır. Petkim geneline bakıldığında benzer tablonun oluştuğu görülmektedir. 2009 yılı verilerine göre Petkim’de tüm çalışanların %8 si kadın, %92 si erkeklerden oluşmaktadır. Bunun nedeni ise saha içi olarak tabir edilen ve ağır ve tehlike işlerin bulunduğu bölümü, hem kadınların tercih etmemesi hemde ağırlıklı olarak kadınların tercih edilmemesi birlikte rol oynamıştır. Dağılım incelendiğinde Petkim’in genel çalışan dağılımının yansıtıldığı görülmektedir.

Tablo 6.3. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	93	93	93	93
Kadın	7	7	7	100
Toplam	100	100	100	

6.7.1.4.Eğitime Göre Dağılım

Petkim genelinde, %21 lisans ve üzeri, kalan %79 luk grup ise ilköğretim, lise ve ysekokul mezunlarından oluşmaktadırdır. Ankete katılan grup incelendiğinde ise %37 lisans ve üzeri, %63 ünün ise lise ve nlisanstan oluştuğu görülmektedir. Petkim genelinde çalışan lise ve ysekokul mezunlarının tamamına yakını vardiyalı ve sahada çalıştığı için sözkonusu personellere ulaşmak ve anket formu doldurmalarını sağlamak daha gtrdır. Mümkün olduğunca, anakütleye yakın örneklem seçilmeye çalışılsa da eğitim durumunda ana kütle dağılımından bir miktar sapma vardır.

Tablo 6.4. Eğitime Göre Demografik Dağılım

Eğitim	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	53	53	53	53
nlisans	10	10	10	63
Lisans	25	25	25	88
Y.Lisans ve zeri	12	12	12	100
Toplam	100	100	100	

6.7.1.5.Çalışma Yılına Göre Dağılım

Demografik yapı çalışama yılına göre incelediğinde Petkim genelinde 5 yıl ve üzeri çalışan personel sayısı yaklaşık olarak %70 civarındır. rneklemde ankete katılan grup irdelendiğinde ise %64 5 yıl ve üzeri %36 ise 1-4 yıl çalışma süresine sahiptir. Anakütle ile örneklem arasında yaklaşık uyumluk tutturulmuştur.

Tablo 6.5. Çalışma Yılına Göre Dağılım

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-4 yıl	36	36	36	36
5-10 yıl	8	8	8	44
11-20 yıl	6	6	6	50
21 yıl ve üzeri	50	50	50	100
Toplam	100	100	100	

6.7.1.6.Çalışma Yılı ile Ünvana Göre Dağılım

Tablo 6.6.Ünvana ve Çalışma Yılına Göre Dağılım

		Çalışma yılı				Toplam
		1-4 yıl	5-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Ünvan	Teknisyen	17	1	6	32	56
	Formen	0	0	0	9	9
	Mühendis	13	6	0	7	26
	İşlem Sorumlusu	6	1	0	0	7
	Yönetici	0	0	0	2	2
Toplam		36	8	6	50	100

Yukarıdaki tabloda ise örneklem grubunun ünavana ve yaşa göre dağılımı verilmiştir. Daha önceki tablolarda ayrı ayrı verilen unvan ve yaşa göre dağılım bu tabloda birleştirilmiştir. Çalışma yılı ve unvan dağılım larında da açıklandığı üzere bu dağılımda ana kütle temsil etme yeteneğine haizdir.

6.7.1.7.Yaş, Ünvan ve Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Tablo 6.7.Yaş, Ünvan ve Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Yaş			Eğitim				Toplam
			Lise	Önlisans	Lisans	Y.Lisans ve üzeri	
25 ve altı	Ünvan	Teknisyen		1	0		1
		İşlem Sorumlusu		0	1		1
	Toplam			1	1		2
25-35 arası	Ünvan	Teknisyen	6	8	0	1	15
		Mühendis	0	0	9	8	17
		İşlem Sorumlusu	0	0	5	1	6
	Toplam		6	8	14	10	38
36-45 arası	Ünvan	Teknisyen	10		0	0	10
		Mühendis	0		1	1	2
	Toplam		10		1	1	12
46 ve üzeri	Ünvan	Teknisyen	30		0	0	30
		Formen	7		2	0	9
		Mühendis	0		6	1	7
		Yönetici	0		2	0	2
	Toplam		37		10	1	48

Demografik yapının yaş, ünvan ve eğitimi kapsayan daha ayrıntılı sunumu yukarıdaki tabloda verilmiştir.

6.7.1.8.Ünvana Göre Herhangi Bir Anket Sorusuna Verilen Cevaplar

Aşağıda, Genel anket sorularından 1 tanesi rastgele seçilerek EFQM öncesi ve sonrası değişimin ünvana göre değişimi örnek olarak verilmiştir. Tabloda, süreçler kriterinin 1. alt kriteri “Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir” kapsamında katılımcıların EFQM Mükemmellik Modeli uygulama öncesi ve

sonrasında ankete verdiği cevapların dağılımı gözükmemektedir. Diğer anket sorularında da birtakım değişiklikler olmakla birlikte aşağıda verilen ortalamayı yansıttığı gözlenmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere; soruda ve anketin büyük bir kısmında da gözlenen,“Hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyen grubun öncesinde ve sonrasında değişim yoktur. Ancak öncesinde “Katılmıyorum” ve “Kararsızım” seçeneğini işaretleyen grubun daha sonra “Katılıyorum” ve “Tamamamen Katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buradan hareketle EFQM öncesinde “Hiç Katılmıyorum” seçeneğine işaretleyenlerin, sonrasında aynı seçenekte ısrar etmesi, bu grubun EFQM sürecine olumsuz yaklaştığı izlemi uyandırmaktadır.

Tablo 6.8. Ünvana Göre Süreçlerle İlgili Bir Anket Sorusuna Verilen Yanıt Dağılımı

EFQM Uygulama Öncesi		Kurumumuzun süreçleri politika ve stratejimize uygun olarak etkin ve sistematik bir biçimde tasarlanmıştır ve iyi yönetilmektedir.					Toplam
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Ünvan	Teknisyen	13	15	17	9	2	56
	Formen	1	1	6	1	0	9
	Mühendis	3	4	14	4	1	26
	İşlem Sorumlusu	0	1	6	0	0	7
	Yönetici	0	0	2	0	0	2
Toplam		17	21	45	14	3	100

Tablo 6.9. Ünvana Göre Süreçlerle İlgili Bir Anket Sorusuna Verilen Yanıt Dağılımı

EFQM Uygulama Sonrası		Kurumumuzun süreçleri politika ve stratejimize uygun olarak etkin ve sistematik bir biçimde tasarlanmıştır ve iyi yönetilmektedir.					Toplam
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Ünvan	Teknisyen	13	5	11	19	8	56
	Formen	1	2	1	3	2	9
	Mühendis	3	0	7	11	5	26
	İşlem Sorumlusu	0	1	2	4	0	7
	Yönetici	0	0	0	2	0	2
Toplam		17	8	21	39	15	100

6.7.2.Kriterlerin EFQM uygulama öncesi ve sonrası Ortalama Puanlama Değişimleri

Aşağıda, EFQM Mükemmellik Modeli girdi kriterleri baz alınarak yapılan anketle modelin Petkim’de uygulanmasının öncesi ve sonrasındaki algılamının nasıl olduğu hakkında bilgi verilmektedir. Ankette, modele yönelik uygulanan toplam 55 soru mevcuttur. Bu soruların öncesi sonrası sorgulandığı için toplamda her soru için 2 değerlendirme yapılmış ve 110 adet değerlendirme değişkeni ortaya çıkmıştır. Toplamda modele ait 55 adet sorunun ilk 36 tanesi liderlikle ilgili soruları kapsamaktadır. Bu 36 sorunun ise ilk 8 adedi liderlik kriterinin 1. alt kriteri, sonraki 7 adedi 2. alt kriteri, devam eden 6 adedi 3. alt kriteri, sonraki 6 sı 4. alt kriteri ve son 9 adedi ise 5. alt kriterine ait soruları içermektedir. Tabloda Liderlik ve alt kriterleri ile sırasıyla, politika ve strateji, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar ve süreçler kriterlerine ait modelin uygulama öncesi ve sonrasına ait minimum maksimum puanlar ile ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Liderlikönce1 ve lideliksonra1, 1. alt kriteri, liderlikönce2 ve liderliksonra2, 2. alt kriteri, liderlikönce3 ve lideliksonra3, 3. alt kriteri, liderlikönce4 ve liderliksonra4, 4. alt kriteri, liderlikönce5 ve liderliksonra5, 5.alt kriterine ait soruların değerlendirilmesini kapsamaktadır. Politikaönce ve politikasonra, 2. kriter olan Politika ve Strateji kriterini. Çalışanönce ve çalışansonra ise. 3. kriter olan Çalışanlar kriterinin sorularını içermektedir. İşbirlikönce ve işbirliksonra, 4.kriter olan İşbirliği ve kaynaklarla ilgili alt kriter sorularını kapsamaktadır. Süreçönce ve süreçsonra, 5. kriter olan süreçler kriteri sorularını içermektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere, çalışanlara ait puan ortalaması en düşük, Süreçler ise en yüksek ortalamaya sahiptir.

Tablo 6.10 : Kriterlerin Min.- Max.-Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kriterler	Soru Adedi	Sayı	Minumum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Lidelikönce1(1a alt kriteri)	8	100	1	4,63	2,7173	0,8518
Liderliksonra1(1a alt kriteri)	8	100	1	5	3,4457	1,19351
Liderlikönce2(1b alt kriteri)	7	100	1	4,43	2,6864	0,81706
Liderliksonra2(1b alt kariteri)	7	100	1	5	3,3367	1,10806
Liderlikönce3(1c alt kriteri)	6	100	1	4,5	2,641	0,93755
Liderliksonra3(1c alt kriteri)	6	100	1	5	3,3907	1,16418
Liderlikönce4(1d alt kriteri)	6	100	1	4,83	2,7133	0,96052
Liderliksonra4(1d alt kriteri)	6	100	1	5	3,185	1,15273
Liderlikönce5(1e alt kriteri)	9	100	1	4,89	2,5989	0,83476
Kriterler	Soru Adedi	Sayı	Minumum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Liderliksonra5(1e alt kriteri)	9	100	1	5	3,2803	1,10917
Politikaönce(2. kriter)	4	100	1	5	2,5825	0,92664
Politikasonra(2. kriter)	4	100	1	5	3,355	1,16406

Tablo 6.10 : Kriterlerin Min.- Max.-Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Çalışanönce(3. kriter)	5	100	1	4,2	2,476	0,87284
Çalışansonra(3. kriter)	5	100	1	5	3,104	1,16289
İşbirlikönce(4. kriter)	5	100	1	5	2,637	0,91206
İşbirliksonra(4. kriter)	5	100	1	5	3,207	1,12961
Süreçönce(5. kriter)	5	100	1	5	2,783	0,93906
Süreçsonra(5. kriter)	5	100	1	5	3,429	1,165
Liderlikönce(1. kriter)	36	100	1,03	4,44	2,6682	0,82177
Liderliksonra(1. kriter)	36	100	1	4,97	3,3202	1,10525

6.7.3.Ünvalara göre ortalama puanlar ve standart sapma

Tablo 6.11 de ise ünvanlara göre kriter sorularının ortalama puanları mevcuttur. Tablo incelendiğinde ünvanlara göre ortalama puanların değiştiği, istisnalar hariç, teknisyenlerde düşük olan puanların, formen mühendis, işlem sorumlusu ve yöneticiye doğru yükseldiği gözlenmektedir. Bu durum, EFQM mükemmellik modeline olan inançla doğru orantılı olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca standart sapmanın , istisnalar haricinde teknisyenden yöneticiye doğru azalması da modele ait homojen düşüncenin artması anlamına geldiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6.11 : Ünvanlara Göre Kriter Sorularının Ortalama Puanları

Ünvan		Liderlik önce	Liderlik sonra	Çalışan önce	Çalışan sonra	Politika önce	Politika sonra
Teknisyen	Ort.	2,51	3,05	2,29	2,82	2,38	3,04
	Sayı	56	56	56	56	56	56
	S. Sapma	0,90	1,20	0,94	1,23	0,98	1,26
Formen	Ort.	2,57	3,40	2,56	3,02	2,61	3,53
	Sayı	9	9	9	9	9	9
	S. Sapma	0,77	1,36	0,84	1,35	0,96	1,47
Mühendis	Ort.	2,89	3,72	2,61	3,50	2,81	3,77
	Sayı	26	26	26	26	26	26
	S. Sapma	0,67	0,76	0,73	0,91	0,80	0,79
İşlem Sorumlusu	Ort.	2,99	3,66	3,09	3,69	3,18	3,96
	Sayı	7	7	7	7	7	7
	S. Sapma	0,33	0,51	0,41	0,51	0,53	0,22
Yönetici	Ort.	3,63	4,18	3,40	4,20	3,13	4,00
	Sayı	2	2	2	2	2	2
	S. Sapma	0,33	0,29	0,85	0,28	0,53	0,35
Toplam	Ort.	2,67	3,32	2,48	3,10	2,58	3,36
	Sayı	100	100	100	100	100	100
	S. Sapma	0,82	1,11	0,87	1,16	0,93	1,16

Tablo 6.11 : Ünvanlara Göre Kriter Sorularının Ortalama Puanları- Devamı

Ünvan		İşbirliğiönce	İşbirliğişonra	Süreçönce	Süreçşonra
Teknisyen	Ortalama	2,44	2,94	2,56	3,14
	N	56	56	56	56
	S. Sapma	0,96	1,22	1,02	1,29
Formen	Ortalama	2,40	3,16	2,80	3,38
	N	9	9	9	9
	S. Sapma	0,74	1,16	0,95	1,25
Mühendis	Ortalama	2,95	3,68	3,03	3,87
	N	26	26	26	26
	S. Sapma	0,83	0,92	0,71	0,83
İşlem Sorumlusu	Ortalama	3,23	3,60	3,37	3,91
	N	7	7	7	7
	S. Sapma	0,34	0,53	0,27	0,34
Yönetici	Ortalama	3,20	3,40	3,70	4,30
	N	2	2	2	2
	S. Sapma	0,85	0,57	0,99	0,42
Toplam	Ortalama	2,64	3,21	2,78	3,43
	N	100	100	100	100
	S. Sapma	0,91	1,13	0,94	1,17

6.7.4.Güvenirlik Analizi

Güvenirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir(Büyüköztürk, 2006:169-170).

Güvenilirlik, bir ölçme aracında (testte, ankette) yer alan bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmede homojenliğini ortaya koyan bir kavramdır (Akgül ve Çevik, 2003:434). Bireylerin verdiği cevaplar arasında farkların ne kadar gerçekçi ne kadar hatalı olduğunu anlatır.

Güvenilirliğin hesaplanması için değişik yöntemler vardır. Bunlardan bir tanesi de alfa yöntemidir (Cronbach Alfa Katsayısı). Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k adet sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Alfa katsayısı aralıkları ile güvenilirlik durumu şöyledir: Alfa (α), 0,00 ile 0,40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir, alfa (α), 0,40 ile 0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir, alfa (α), 0,60 ile 0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir, alfa (α), 0,80 ile 1,00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir (Akgül ve Çevik, 2003:435-436).

Aşağıdaki tabloda anketin değişkenlerine ait Cronbach's alfa değerleri, liderliğin tüm 36 sorusunu kapsayacak şekilde, sadece liderlik alt kriterlerini içeren, politika ve strateji, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar ile süreçlerin sorularını kapsayacak şekilde ayrı ayrı ve bütün olarak verilmiştir. Bu değerler EFQM uygulama öncesi ve sonrasında ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Alfa katsayısının tüm hesaplamalarda, oldukça güvenilir bant olan 0,8 ile 1 arasında olduğu görülmektedir. En düşük alfa katsayısı çalışanlarda modelin uygulanma öncesinde oluşmuş, en yüksek alfa katsayısı ise liderlik kriterinde oluşmuştur. Tüm girdi kriterleri değerlendirildiğinde ise güvenilirlik katsayısı 0.990(efqm uygulam öncesi) ve 0.994(EFQM uygulama sonrası) gibi çok yüksek değerlere sahiptir. Bu sonuçlar anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Uygulama öncesi ve sonrasında alfa değerleri arasında da bariz fark mevcuttur. Uygulama sonrasında verilen cevaplara göre anketin güvenilirliği artmıştır.

Tablo 6.12. Kriterlerin Cronbach's Alfa Değerleri

Kriterler	Alt Kriterler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri	
			Öncesi	Sonrası
1.Liderlik	1a	8	0,944	0,974
	1b	7	0,927	0,964
	1c	6	0,945	0,964
	1d	6	0,925	0,944
	1e	9	0,954	0,973
1.Liderlik	Genel	36	0,984	0,991
2.Politika ve Strateji	Genel	4	0,929	0,953
3.Çalışanlar	Genel	5	0,920	0,944
4.İşbirliği ve Kaynaklar	Genel	5	0,929	0,959
5.Süreçler	Genel	5	0,938	0,960
Tüm Girdi Kriterleri	Genel	55	0,990	0,994

6.7.5. Uygun Analizin Belirlenmesi

Uygun analiz türünün belirlenmesinde, incelenmesi gereken ilk konu verilerin tesadüfi örneklemden alınmış olmasıdır. Bu şartlar sağlandıktan sonra verilerin tütünün belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yapılması gereken incelenen verilerin parametrik mi? yoksa non parametrik mi? olduğunun araştırılmasıdır. Verilerimiz eğer parametrik olma şartlarını sağlıyorsa nicel analiz yöntemlerinden parametrik istatistiki testler uygulanır. Aksi takdirde non-parametrik testler uygulanır.

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için bazı şartların sağlanmış olması gerekmektedir. Bunlar(Altunışık vd. ,2002:142).;

- Ölçüm seviyesinin en az aralık seviyesinde olması
- Verilerin norml veya normale yakın dağılım göstermesi
- Bütün grupların aynı varyans değerine sahip, normal dağılım gösteren anakütleden gelmiş olması
- Analiz sonucunda oluşan hata değerinin tesadüfi olması

Yukarıdaki önşartlardan özellikle “verilerin normal veya normale yakın dağılım göstermesi” hemen hemen tüm parametrik analizlerin ortak kabul gören ve mutlak aranan ögesidir(Altunışık vd., 2002:142). Bunun dışında verilerin homojen bir yapıda olmasıda çoğu kaynakta önşart olarak ele alınmaktadır.

Bu amaçla araştırma kapsamında anakütleden rastgele seçilen örneklem üzerinden alınan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği ve homojen bir yapıda olup olmadığı incelenmiştir. Bu incelemeye ait detaylar ilerleyen bölümlerde yer almaktadır.

6.7.5.1. Veri Dağılımın Araştırılması

Veri demetinin dağılımının normal olup olmadığının araştırılması Kolmogorov Smirnov Testi kullanılarak yapılmıştır. Anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde olması çıkan sonucun anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre, aşağıdaki tablodaki veriler incelendiğinde modelin uygulanması öncesine ait algılama dağılımının normal olduğu, anlamlılığın yüksek olmasıyla rahatça söylenebilir. Ancak modelin uygulanması sonrasında ait veriler incelendiğinde anlamlılık değerinin düştüğü görülmektedir. Özellikle İşbirliği ve Kaynaklar ile Politika ve Strateji kriterine ait verilerin anlamlılıkta sınır değer olan 0,05'in bir miktar altında kaldığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, uygulama sonrasında ait verilerin standart sapma miktarının artmasından kaynaklanmaktadır. Bu noktada uygulama sonrasında anlamlılık değeri 0,05 in altında kalmış olan İşbirliği ve Kaynaklar ile

Politika ve Strateji Kriterlerine ait algılama dağılımlarının normal olduğunun kabulüyle diğer nicel analizler yapılacaktır.

Tablo 6.13. Modelin Uygulama Öncesine Ait Algılama Verilerinin Dağılımı

	Liderlikönce	Politikaönce	Çalışanönce	Süreçönce	İşbirlikönce
N	100	100	100	100	100
Ortalama	2,6682	2,5825	2,4760	2,7830	2,6370
Kolmogorov	0,8272	0,7384	0,8476	1,3274	1,0469
Anlamlılık	0,5006	0,6466	0,4690	0,0589	0,2231

Tablo 6.14. Modelin Uygulama Sonrasına Ait Algılama Verilerinin Dağılımı

	Liderliksonra	Politikasonra	Çalışansonra	İşbirliğisonra	Süreçsonra
N	100	100	100	100	100
Ortalama	3,3202	3,3550	3,1040	3,2070	3,4290
Kolmogorov	1,8467	1,4006	1,2525	1,3931	1,7835
Anlamlılık	0,0622	0,0428	0,0868	0,0412	0,1453

6.7.5.2. Levene (Homojenlik) Testi

Varyansların eşitliğinin test edilmesinde en yaygın olarak kullanılan testtir (Altunışık vd., 2002:144). Anlamlılık sütununda yerlana değerin 0,05 den büyük çıkması varyansların eşitliğinden söz edilmesini sağlar. Bir diğer deyişle bu verilerin homojenliğinden söz edebiliriz. Aşağıdaki tablolarda, modelin uygulanmasının öncesi ve sonrasına ait algılama verilerinin homojenlik test sonuçları verilmiştir. Analiz, örneklemdeki bireylerin çalışma yılına göre algılama verilerinin incelenmesi esasında yapılmıştır.

Tablo 6.15. Uygulanma Öncesine Ait Algılama Verilerinin Homojenliği

Kriterler	Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık
Liderlikönce	0,3895	3	96	0,7609
Politikaönce	0,0974	3	96	0,9613
Çalışanönce	0,7088	3	96	0,5491
İşbirliğiönce	0,0269	3	96	0,9940
Süreçönce	0,6579	3	96	0,5800

Tablo 6.16. Uygulanma Sonrasına Ait Algılama Verilerinin Homojenliği

Kriterler	Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık
Liderliksonra	0,9637	3	96	0,4132
Politikasonra	1,4232	3	96	0,2408
Çalışansonra	1,2907	3	96	0,2821
İşbirliğisonra	1,2829	3	96	0,2847
Süreçsonra	1,8805	3	96	0,1380

Tablolar incelendiğinde, modelin uygulama öncesi verilerin homojenliğinin sonrasına ait sonuçlardan daha anlamlı olduğu görülmektedir. Sonrasına ait verilerin homojenliğinin anlamlılık seviyesinin düşmesi standart sapma değerinin yükselmesiyle açıklanabilir.

6.7.6.T Testi

Gruplar arasında gözlenen farkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, yada basit bir şekilde bu farkların şansa oluşup oluşmadığını test etmek için kullanılır(Büyüköztürk, 2006:39).

Genellikle iki ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılır. Araştırmada farklı zamanlara ilişkin algılar ölçüldüğü için T testi kullanılmıştır.

Tabloda, ankette sorulan 55 sorunun tamamının ayrı ayrı T testi verilmiştir. Ayrıca Liderliğin alt kriterleri olan 1a, 1b, 1c, 1d ve 1e ye ait T testleri ile modelin 5 adet girdi kriterinin ortalama değerlerinin de T testleri yapılmıştır. İlk dört sütunda anket soruların öncesi ve sonrasındaki ortalamaları ile standart sapmaları verilmiş,devam eden sütunda ise modelin uygulanma öncesi ve sonrasına ait ortalamaların farkları belirtilmiştir. Hemen yan sütununda ise bu farkın yüzdesel ifadesi mevcuttur. Son 2 sütunun ilkinde T değeri, son sütunda ise T değerinin anlamlılık ifadesi yer almaktadır. Bu değer 0.01 den küçük olması uygulanan anketin öncesi ve sonrasında oluşan farkın anlamlı olduğunu gösterir. Değerler incelendiğinde tüm P değerinin 0.01 den küçük olduğu ve modelin uygulama öncesi ile sonrası arasında oluşan farkın tüm anket soruları için anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 6.17 : Ankette Tüm Kriter Sorularının T Değerleri

Kriterler (Anket Soruları)	Önce		Sonra Ortalama		Ortalama Farkı	Yüzde Değişimi	T değeri	P değeri
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma				
1a1	2,83	0,9540	3,58	1,2324	0,75	26,50	- 7,7486	8,26E- 12
1a2	2,74	0,9705	3,41	1,2561	0,67	24,45	- 7,0227	2,78E- 10
1a3	2,6	0,9101	3,36	1,2990	0,76	29,23	- 7,7896	6,76E- 12
1a4	2,87	0,9708	3,60	1,3009	0,73	25,29	- 7,9943	2,61E- 12
1a5	2,6	1,0731	3,40	1,3181	0,80	30,77	- 7,8815	4,3E-12
1a6	2,52	1,0297	3,34	1,3274	0,82	32,54	- 8,2944	5,6E-13
1a7	2,74	1,0504	3,44	1,3583	0,70	25,55	- 6,9303	4,31E- 10
1a8	2,84	1,0610	3,44	1,2974	0,60	21,13	-5,854	6,25E- 08
1b1	2,64	0,9268	3,39	1,2704	0,75	28,41	- 8,6312	1,05E- 13
1b2	2,6	1,0050	3,30	1,2753	0,70	26,92	- 7,7388	8,67E- 12
1b3	2,65	0,9031	3,23	1,2023	0,58	21,97	- 6,4138	5,03E- 09
1b4	2,73	1,0235	3,40	1,1634	0,67	24,54	- 7,5429	2,26E- 11
1b5	2,71	0,9878	3,23	1,1879	0,52	19,19	- 6,1421	1,7E-08
1b6	2,76	1,0359	3,44	1,2087	0,68	24,64	- 7,5759	1,92E- 11
1b7	2,71	0,9671	3,37	1,2844	0,66	24,35	- 7,8244	5,7E-12
1c1	2,65	0,9574	3,40	1,2309	0,75	28,30	- 8,7491	5,81E- 14
1c2	2,67	1,0255	3,41	1,2561	0,74	27,72	- 8,0702	1,7E-12
1c3	2,6	0,9744	3,42	1,2324	0,82	31,54	- 9,0789	1,12E- 14
1c4	2,64	1,1148	3,37	1,2583	0,73	27,79	- 7,6914	1,15E- 11
1c5	2,55	1,0860	3,27	1,2622	0,72	28,24	- 8,6773	8,32E- 14
1c6	2,74	1,1774	3,47	1,3518	0,73	26,64	-7,348	5,81E- 11
1d1	2,72	1,0925	3,39	1,2464	0,67	24,63	- 6,8719	5,7E-10

Tablo 6.17 : Ankette Tüm Kriter Sorularının T Değerleri -Devamı

Kriterler (Anket Soruları)	Önce		Sonra Ortalama		Ortalama Farkı	Yüzde Değişimi	T değeri	P değeri
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma				
1d2	2,86	1,2228	3,29	1,3204	0,43	15,03	- 4,4483	2,27E- 05
1d3	2,82	1,1493	3,23	1,3093	0,41	14,54	- 4,6736	9,35E- 06
1d4	2,77	1,0904	3,30	1,2910	0,53	19,13	- 5,5308	2,6E-07
1d5	2,54	1,0485	2,96	1,3403	0,42	16,54	- 4,6617	9,8E-06
1d6	2,57	1,1482	2,94	1,3167	0,37	14,40	- 4,2422	4,99E- 05
1e1	2,55	1,0088	3,31	1,2092	0,76	29,93	- 8,4075	3,4E-13
1e2	2,63	0,9708	3,27	1,1501	0,64	24,44	-7,312	7,22E- 11
1e3	2,72	0,9543	3,37	1,2087	0,65	24,03	- 7,0051	3,14E- 10
1e4	2,62	0,9927	3,26	1,1744	0,64	24,53	- 7,4169	4,35E- 11
1e5	2,73	1,0036	3,28	1,2292	0,55	20,25	- 5,8726	5,88E- 08
1e6	2,62	0,9187	3,27	1,2357	0,65	24,91	- 7,9208	3,74E- 12
1e7	2,48	0,9585	3,27	1,2274	0,79	31,96	- 8,9597	2,19E- 14
1e8	2,52	0,9372	3,12	1,2394	0,60	23,86	- 6,0821	2,29E- 08
1e9	2,52	1,0297	3,19	1,3146	0,67	26,66	- 7,3074	7,38E- 11
2a	2,6	1,0150	3,35	1,2175	0,75	28,85	- 8,7491	5,81E- 14
2b	2,47	1,0096	3,27	1,2379	0,80	32,39	- 9,0128	1,55E- 14
2c	2,69	1,0318	3,43	1,2412	0,74	27,51	- 8,2714	6,27E- 13
2d	2,57	1,0275	3,37	1,2765	0,80	31,13	- 7,2664	8,62E- 11
3a	2,43	0,9562	3,15	1,2663	0,72	29,63	- 6,5904	2,15E- 09
3b	2,42	0,9231	3,08	1,3309	0,66	27,27	- 6,6187	1,88E- 09
3c	2,56	0,9673	3,24	1,2154	0,68	26,56	- 7,5759	1,92E- 11
3d	2,53	1,0489	3,16	1,3005	0,63	24,90	- 6,3545	6,43E- 09
3e	2,44	1,1039	2,89	1,3173	0,45	18,44	- 4,8636	4,35E- 06

Tablo 6.17 : Ankette Tüm Kriter Sorularının T Değerleri -Devamı

Kriterler (Anket Soruları)	Önce		Sonra Ortalama		Ortalama Farkı	Yüzde Değişimi	T değeri	P değeri
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma				
4a	2,55	1,0286	3,26	1,1944	0,71	27,84	- 8,1797	9,88E- 13
4b	2,72	1,0206	3,17	1,2375	0,45	16,73	- 4,9887	2,63E- 06
4c	2,60	1,0294	3,01	1,2079	0,41	15,95	- 4,2994	4,05E- 05
4d	2,67	1,0498	3,29	1,2393	0,63	23,48	- 6,2577	1,03E- 08
4e	2,69	1,0318	3,29	1,2333	0,60	22,30	- 6,2241	1,17E- 08
5a	2,65	1,0188	3,27	1,3016	0,62	23,40	- 6,3777	5,78E- 09
5b	2,61	0,9939	3,32	1,2624	0,71	27,20	- 7,2636	8,74E- 11
5c	2,87	1,0560	3,52	1,2402	0,65	22,54	- 8,4619	2,6E-13
5d	2,97	1,0960	3,51	1,2268	0,54	18,18	- 7,3915	4,71E- 11
5e	2,82	1,0860	3,54	1,2506	0,72	25,53	- 8,9437	2,2E-14
1a	2,72	0,8518	3,45	1,1935	0,73	26,81	- 9,3327	3,12E- 15
1b	2,69	0,8171	3,34	1,1081	0,65	24,20	- 9,4033	2,19E- 15
1c	2,64	0,9376	3,39	1,1642	0,75	28,39	- 10,081	7,28E- 17
1d	2,71	0,9605	3,19	1,1527	0,47	17,38	-6,228	1,15E- 08
1e	2,60	0,8348	3,28	1,1092	0,68	26,22	- 9,4975	1,49E- 15
1	2,67	0,8218	3,32	1,1052	0,65	24,43	- 9,5239	1,2E-15
2	2,58	0,9266	3,36	1,1641	0,77	29,91	-9,542	1,09E- 15
3	2,48	0,8728	3,10	1,1629	0,63	25,36	- 7,5376	2,32E- 11
4	2,64	0,9121	3,21	1,1296	0,57	21,62	- 7,2337	1,01E- 10
5	2,78	0,9391	3,43	1,1650	0,65	23,21	- 9,0838	1,09E- 14

6.7.7.Korelasyon

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır(Büyüköztürk, 2006:31).

Korelasyon analizi en basit olarak, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ve yönünü tayin etmeye yarayan araçtır.

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir (Akgül ve Çevik, 2003, 356).

İki değişken arasındaki ilişkiyi yorumlamak amacıyla genelde Pearson korelasyon katsayısı kullanılır. Bu değer -1 ile +1 arasında değişmektedir. Değerin pozitif veya negatif olması ilişkinin yönünü artan-artan, artan-azalan olmasını tayin ederken, sayısal değeri şiddeti belirtmektedir. Bu değer 0 olması ise değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermektedir.

Pearson Katsayısı değerinin 0 ile 0.3 arasında olması düşük düzeyde bir ilişkiyi, 0,3 ile 0,7 arasında olması orta şiddette bir ilişkiyi, 0,7 -1 arasında olması ise yüksek şiddette bir ilişki varlığını işaret eder sayıların negatif olması ise ilişkiyi ters yönlü olduğunu söyler (Büyüköztürk, 2006:32).

Araştırmaya ait aşağıda verilen tablolarda modelin uygulama öncesi girdi kriterleri arasındaki ilişki ile modelin uygulanması sonrasındaki girdi kriterleri arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanmıştır. Modelin uygulanması öncesi en yüksek ilişki liderlik le süreçler arasında olduğu görülmektedir. En düşük ilişki ise, liderlikle, çalışanlar arasındadır. Uygulama sonrası değerlere bakıldığında ise en yüksek ilişki, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler arasında, en düşük ilişki ise uygulama öncesinde olduğu gibi liderlikle çalışanlar arasındadır. Burada dikati çekilmesi gereken en önemli noktalar, kriterler arasındaki pozitif ilişkiyi yüksek olması ile

kriterler arasındaki pozitif ilişkinin şiddetinin, modelin uygulanması sonrasında artmış olmasıdır.

Tablo 6.18. Kriterlerin Korelasyon Analizleri

Pearson Korelasyon(r)	Liderlikönce	Politikaönce	Çalışanönce	İşbirlikönce	Süreçönce
Liderlikönce	1,0000	0,8567	0,8074	0,8873	0,8928
Politikaönce	0,8567	1,0000	0,8695	0,8826	0,8635
Çalışanönce	0,8074	0,8695	1,0000	0,8666	0,8381
İşbirlikönce	0,8873	0,8826	0,8666	1,0000	0,8690
Süreçönce	0,8928	0,8635	0,8381	0,8690	1,0000

Tablo 6.19. Kriterlerin Korelasyon Analizleri

Pearson Korelasyon(r)	Liderliksonra	Politikasonra	Çalışansonra	İşbirliksonra	Süreçsonra
Liderliksonra	1,0000	0,9102	0,8799	0,8957	0,9226
Politikasonra	0,9102	1,0000	0,8627	0,8846	0,9230
Çalışansonra	0,8799	0,8627	1,0000	0,8999	0,9063
İşbirliksonra	0,8957	0,8846	0,8999	1,0000	0,9264
Süreçsonra	0,9226	0,9230	0,9063	0,9264	1,0000

6.7.8.Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan iki yada daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken diğerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır(Büyüköztürk, 2006:91).

Regresyon analizi özellikle değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi varsa kullanılır. Korelasyon analizinde farkı, ilişkide bir değişkenin başka bir değişkenle değişmesi yani neden-sonuç ilişkisinde olması durumunda kullanılmasıdır.

Araştırmada hipotezlerin açıklanmasında basit regresyon analizinden faydalanılmıştır. Toplam 10 tane hipotez anket öncesi ve anket sonrasına göre araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tabloda dikkat edilmesi gereken en önemli iki değer R^2 ile P(anlamlılık) değerleridir. R^2 değeri, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki varyansı, bir diğer değişle bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni etkileme oranını, P(anlamlılık) değeri ise bu ilişkinin anlamlı mı yoksa rastlantısal mı olduğu hakkında bilgi vermektedir. P değeri 0.05 den büyük ise ilişki rastlantısal küçük ise anlamlı olarak değerlendirilir.

Hipotez1: Liderlik yaklaşımının, Petkim’de politika ve strateji üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.20. Hipotez 1(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez1(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Politika ve Strateji	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8567	0,7339	270,3163	6,25292E-30

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir. Eşitliğin sağındaki ilk sayı (0,9660) değişkenin(Liderlikönce) ‘ nin katsayısıdır, eşitliğin sağındaki ikinci sayı(0,0049) ise sabittir.

$$\text{Politika\ddot{o}nce} = 0,9660 * \text{Liderlik\ddot{o}nce} + 0,0049$$

Tablo 6.21. Hipotez 1(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez1(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Politika ve Strateji	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,9102	0,8285	473,5225	2,63401E-39

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Politikasonra} = 0,9587 * \text{Liderliksonra} + 0,1720$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, liderliğin politika ve strateji üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,734 çıkmıştır. Buradan “Politika ve Strateji” bağımlı değişkenin , %73,4 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.829 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“Politika ve Strateji” bağımlı değişkenin , %82,9 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değeri de 0,05 den küçük olması da çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda Liderlik uygulamalarının, politika ve stratejiyi etkileme oranı %73,3 den %82,9 e yükselmiştir. Sonuç olarak 1. hipotez geçerlidir.

Hipotez2: Liderlik yaklaşımının, Petkim’de çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.22. Hipotez 2(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez2(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Çalışanlar	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8074	0,6519	183,5639	3,44057E-24

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Çalışanönce} = 0,8576 * \text{Liderlikönce} + 0,1877$$

Tablo 6.23. Hipotez 2(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez2(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Çalışanlar	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8799	0,7743	336,1750	1,92315E-33

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Çalışansonra} = 0,9258 * \text{Liderliksonra} + 0,0301$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, liderliğin çalışanlar üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,652 çıkmıştır. Buradan “Çalışanlar” bağımlı değişkenin , %65,2 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.774 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“Çalışanlar” bağımlı değişkenin , %77,4 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değeride 0,05 den küçük olmasıda çıkan

hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda Liderlik uygulamalarının, çalışanları etkileme oranı %65,2 den %77,4 e yükselmiştir. Sonuç olarak 2. hipotez geçerlidir.

Hipotez3: Liderlik yaklaşımının, Petkim’de işbirliği ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.24. Hipotez 3(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez3(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8873	0,7873	362,6583	1,04835E-34

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{İşbirlikönce} = 0,9848 * \text{Liderlikönce} + 0,0094$$

Tablo 6.25. Hipotez 3(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez3(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8957	0,8022	397,5102	2,91413E-36

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{İşbirliksonra} = 0,9154 * \text{Liderliksonra} + 0,1676$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, liderliğin işbirliği ve kaynaklar üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,787 çıkmıştır. Buradan “İşbirliği ve Kaynaklar” bağımlı

değişkenin , %78,7 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.802 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında, “İşbirliği ve Kaynaklar” bağımlı değişkenin , %80,2 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değeri de 0,05 den küçük olması da çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda Liderlik uygulamalarının, işbirliği ve kaynakları etkileme oranı %78,7 den %80,2 ye yükselmiştir. Sonuç olarak 3. hipotez geçerlidir.

Hipotez4: Liderlik yaklaşımının, Petkim’de süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.26. Hipotez 4(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez4(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8928	0,7970	384,7669	1,04793E-35

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçönce} = 1,0202 * \text{Liderlikönce} + 0,0609$$

Tablo 6.27. Hipotez 4(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez4(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		Liderlik	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,9226	0,8512	560,6204	2,49115E-42

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçsonra} = 0,9725 * \text{Liderliksonra} + 0,2001$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, liderliğin süreçler üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,797 çıkmıştır. Buradan “Süreçler” bağımlı değişkenin , %78,7 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.851 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“Süreçler” bağımlı değişkenin , %85,1 oranında “Liderlik” bağımsız değişkenine yani liderlik uygulamalarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değeride 0,05 den küçük olması da çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda liderlik uygulamalarının, süreçleri etkileme oranı %79,7 den %85,1’e yükselmiştir. Sonuç olarak 4. hipotez geçerlidir.

Hipotez5: Petkim’in Politika ve Stratejisinin, çalışanları üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.28. Hipotez 5(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez5(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Çalışanlar	
Bağımsız Değişken		Politika ve Strateji	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8695	0,7561	303,7232	8,75407E-32

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Çalışanönce} = 0,8190 * \text{Politikaönce} + 0,3609$$

Tablo 6.29. Hipotez 5(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez5(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Çalışanlar	
Bağımsız Değişken		Politika ve Strateji	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8627	0,7442	285,0939	9,0369E-31

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Çalışansonra} = 0,8618 * \text{Politikasonra} + 0,2127$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, politika ve stratejinin çalışanlar üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,756 çıkmıştır. Buradan “Çalışanlar” bağımlı değişkeninin , %75,6 oranında “Politika ve Strateji” bağımsız değişkenine yani Petkim’in politika ve stratejisine bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.744 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“Çalışanlar” bağımlı değişkeninin , %74,4 oranında “Politika ve Strateji” bağımsız değişkenine yani Petkim’in politika ve stratejisine bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değeride 0,05 den küçük olmasıda çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda politika ve stratejinin, çalışanları etkileme oranı %75,6 den %74,4’e düşmüştür. Politika ve Stratejinin, çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olduğu açıktır. Ancak bu etki modelin uygulaması sonrasında %1,2 düşmüştür. Sonuç olarak, 5. hipotezin “Politika ve Stratejinin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır” kısmı geçerli, ancak “Bu etki modelin uygulanması sonrasında artmıştır” kısmı ise geçersizdir.

Hipotez6: Petkim’in Politika ve Stratejisinin, işbirliği ve kaynakları üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.30. Hipotez 6(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez6(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
Bağımsız Değişken		Politika ve Strateji	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8826	0,7789	345,323	6,90282E-34

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{İşbirlikönce} = 0,8667 * \text{Politikaönce} + 0,3339$$

Tablo 6.31. Hipotez 6(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez6(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
Bağımsız Değişken		Politika ve Strateji	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8846	0,7825	352,5098	3,13223E-34

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{İşbirliksonra} = 0,8584 * \text{Politikasonra} + 0,3271$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, politika ve stratejinin işbirliği ve kaynaklar üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,779 çıkmıştır. Buradan “İşbirliği ve Kaynaklar” bağımlı değişkenin , %77,9 oranında “Politika ve Strateji” bağımsız değişkenine yani Petkim’in politika ve stratejisine bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.783 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“İşbirliği ve Kaynaklar” bağımlı değişkenin , %78,3 oranında “Politika ve Strateji” bağımsız değişkenine yani Petkim’in politika ve

stratejisine bağılı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değerinin de 0,05 den küçük olması, çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda politika ve stratejinin, işbirliği ve kaynakları etkileme oranı %77,9 den %78,3’e yükselmiştir. Sonuç olarak 6. hipotez geçerlidir.

Hipotez7: Petkim’in Politika ve Stratejisinin, süreçleri üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.32. Hipotez 7(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez7(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		Politika ve Strateji	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8635	0,7457	287,3563	6,76529E-31

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçönce} = 0,8751 * \text{Politikaönce} + 0,5230$$

Tablo 6.33. Hipotez 7(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez7(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		Politika ve Strateji	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,9230	0,8520	563,9434	1,94588E-42

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçsonra} = 0,9238 * \text{Politikasonra} + 0,3298$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, politika ve stratejinin süreçler üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda

gösterilen Rsquare değeri 0,746 çıkmıştır. Buradan “Süreçler” bağımlı değişkenin , %74,6 oranında “Politika ve Strateji” bağımsız değişkenine yani Petkim’in politika ve stratejisine bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.852 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“Süreçler” bağımlı değişkenin , %85,2 oranında “Politika ve Strateji” bağımsız değişkenine yani Petkim’in politika ve stratejisine bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değerinin de 0,05 den küçük olması, çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda politika ve stratejinin, süreçleri etkileme oranı %74,6 dan %85,2’ye yükselmiştir. Sonuç olarak 7. hipotez geçerlidir.

Hipotez8: Petkim çalışanlarının, işbirliği ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.34. Hipotez 8(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez8(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
Bağımsız Değişken		Çalışanlar	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8666	0,7510	295,5905	2,39256E-31

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{İşbirlikönce} = 0,9056 * \text{Çalışanönce} + 0,3949$$

Tablo 6.35. Hipotez 8(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez8(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
Bağımsız Değişken		Çalışanlar	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8999	0,8098	417,2253	4,28777E-37

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{İşbirliksonra} = 0,8741 * \text{Çalışansonra} + 0,4937$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, çalışanların işbirliği ve kaynaklar üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,751 çıkmıştır. Buradan “İşbirliği ve Kaynaklar” bağımlı değişkenin , %75,1 oranında “Çalışanlar” bağımsız değişkenine yani çalışanlara bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.810 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“İşbirliği ve Kaynaklar” bağımlı değişkenin , %81 oranında “Çalışanlar” bağımsız değişkenine yani Petkim’in çalışanlarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değerinin de 0,05 den küçük olması, çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda çalışanların, işbirliği ve kaynakları etkileme oranı %75,1 den %81’e yükselmiştir. Sonuç olarak 8. hipotez geçerlidir.

Hipotez9: Petkim çalışanlarının, süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.36. Hipotez 9(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez9(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		Çalışanlar	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8666	0,7510	295,5905	2,39256E-31

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçönce} = 0,9017 * \text{Çalışanönce} + 0,5504$$

Tablo 6.37. Hipotez 9(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez9(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		Çalışanlar	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,9063	0,8214	450,8033	1,93043E-38

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçsonra} = 0,9080 * \text{Çalışansonra} + 0,6106$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, çalışanların süreçler üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,751 çıkmıştır. Buradan “Süreçler” bağımlı değişkenin , %75,1 oranında “Çalışanlar” bağımsız değişkenine yani çalışanlara bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.821 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“Süreçler” bağımlı değişkenin , %81 oranında “Çalışanlar” bağımsız değişkenine yani Petkim’in çalışanlarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değerinin de 0,05 den küçük olması, çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda çalışanların, süreçleri etkileme oranı %75,1 den %82,1’e yükselmiştir. Sonuç olarak 9. hipotez geçerlidir.

Hipotez10: Petkim’de ki işbirliği ve kaynakların, süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır.

Tablo 6.38. Hipotez 10(Öncesi) Regresyon Analizi

Hipotez10(Öncesi) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,8690	0,7552	302,2465	1,04913E-31

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçönce} = 0,8947 * \text{İşbirliğiönce} + 0,4236$$

Tablo 6.39. Hipotez 10(Sonrası) Regresyon Analizi

Hipotez10(Sonrası) : Olumlu			
Bağımlı Değişken		Süreçler	
Bağımsız Değişken		İşbirliği ve Kaynaklar	
R	R Square	F	P(Anlamlılık)
0,9264	0,8583	593,5494	2,2721E-43

Regresyon Denklemi: Analize ait regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Süreçsonra} = 0,9555 * \text{İşbirliğisonra} + 0,3648$$

EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması öncesinde, işbirliği ve kaynakların süreçler üzerinde etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, tabloda gösterilen Rsquare değeri 0,755 çıkmıştır. Buradan “Süreçler” bağımlı değişkenin , %75,5 oranında “İşbirliği ve Kaynaklar” bağımsız değişkenine yani Petkim’in işbirliği ve kaynaklarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Tablodaki P(Anlamlılık) değerinin 0,05 den küçük olması da, bu sonucun bize anlamlı olduğunu yani rastlantısal olmadığını açıklamaktadır. Modelin uygulanması sonucunda ise Rsquare değeri 0.858 olarak hesaplanmıştır. Buradan modelin uygulanması sonrasında,“Süreçler” bağımlı değişkenin , %85,8 oranında “İşbirliği ve Kaynaklar” bağımsız değişkenine yani Petkim’in işbirliği ve kaynaklarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. P(Anlamlılık) değerinin de 0,05 den küçük olması, çıkan hesaplama sonucunun anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Petkim’de Mükemmellik Modelinin uygulanması sonucunda işbirliği ve kaynakların, süreçleri etkileme oranı %75,5 den %85,8’e yükselmiştir. Sonuç olarak 10. hipotez geçerlidir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın amaç, kapsam ve hipotezlerinde de belirtildiği üzere EFQM Mükemmellik Modelinin Petkim uygulaması incelenmiştir. Modelin girdi kriterleri, yapılan ankete göre analiz edilmiş, modelin çıktı kriterleri ise, Petkim veritabanındaki çalışan, müşteri ve faaliyet sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Anket sonucundan elde edilen verilere göre, modelin girdi kriterlerinin uygulanmasındaki iyileştirmeler, aşağıda verilen tabloda da görüldüğü üzere çalışanlar üzerindeki algı ölçümüne göre artmıştır. Tüm kriterler uygulamaları %20 nin üzerinde artış göstermiştir. En büyük artışı Politika ve Strateji kriteri, en düşük artışı ise İşbirliği ve Kaynaklar kriteri kaydetmiştir. Bu sonuçlara göre Modelin uygulanmasının işletmede, liderlik, politika, strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve süreçler gibi kavramları iyileştirdiği gözlenmiştir.

Tablo 7.1. Kriterlerin Puan Durumu Değişimi

Kriterler (Girdi)	Ort. Puan (Önce)	Ort. Puan (Sonra)	Değişim (Yüzde)
Liderlik	2,67	3,32	24,44
Politika ve Strateji	2,58	3,36	29,91
Çalışanlar	2,48	3,10	25,36
İşbirliği ve Kaynaklar	2,64	3,21	21,62
Süreçler	2,78	3,43	23,21

Modelin girdi kriterlerinin, diğer girdi kriterleri üzerindeki etkileri ve etkileşimleri araştırılmış, bu amaçla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, girdi kriterlerinin birbiri ile etkileşimi oldukça yüksek çıkmıştır ve modelin uygulanması sonucunda bu etkileşim daha da artmıştır. Bunun yanı sıra regresyon analizi ile; liderliğin, politika ve strateji, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler üzerindeki, politika ve stratejinin, çalışanlar, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler üzerindeki etkileri, çalışanların, işbirliği ve kaynaklar ile süreçler üzerindeki etkileri ve son olarak işbirliği ve kaynakların süreçlerin üzerindeki etkisinin yönü ve şiddeti belirlenmiştir. Tüm bu etkiler modelin uygulanması öncesi ve sonrasında yüksek çıkmış, ancak sonrasında bu yüksek değer

daha da yükselmiştir. Buna göre tespit edilen 10 adet hipotezin 9 tanesi doğrulanmış sadece bir tanesi yani, “Politika ve Stratejinin, çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır. Modelin uygulanması sonrasında bu etki pozitif yönde artmıştır” hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir. Yapılan regresyon analizinde model uygulama sonrasında ki R-square değeri öncesine göre düşük çıkmıştır.

Modelin çalışanlar, toplum, müşteri ve temel performans sonuçlarına bakıldığında ise, 2007 ve Ulusal Kalite Ödülü başvurusunun yapıldığı sene olan 2008 de müşteri memnuniyet anketi (MMA) artış trendi görülmektedir. Yani müşteri memnuniyeti artmıştır. Aynı şekilde çalışanlarla ilgili yapılan Çalışan Memnuniyet Anketi(ÇMA) sonuçlarına göre ise 2006 ve 2007 yıllarında artış gösteren memnuniyet oranı 2008 yılında bir miktar azalma göstermiştir. Bunun en büyük nedenin ise, 2008 yılında yapılan özelleştirme ve bunun getirmiş olduğu personel üzerindeki tedirginlik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer şekilde temel performans sonuçlarının, satış gelirleri, karlılık ve verimlilik gibi parametreler üzerinden değerlendirmek yanlış olmayacaktır. 2006 ve 2007 yılında artış trendinde olan satış ve kar rakamları, 2008 de ciddi bir azalmaya uğramıştır. Bunun en büyük nedeni ise 2008 yılı 2. çeyreğinden itibaren hissedilmeye başlanan küresel ölçekteki krizdir ve yüksek ölçekteki fiyat dalgalanmalıdır. Ancak verimlilik açısından ele alındığında ise, gerek personel gerekse de birim üretim başına enerji amliyetlerinin düşürülmüştür. Toplumla ilgili sonuçlar yeterince ölçülemediği için sağlıklı bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Ancak 2008 yılı içerisinde Aliğa'nın basketbol takımına sponsor olunmuş, Aliğa'da okul inşaatına başlanmış ve şenliklere sponsor olunmuştur. Ayrıca çeşitli sivil toplum örgütleriyle de ilgili alanlarda çalışmalar yürütülmektedir. Bu bağlamda toplum algısının olumlu trendde seyrettiğini söylemek yanlış bir çıkarım olmayacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR ve MAKALELER

AKAT, İlder., Budak, Gönül ve Budak, Gülay (1999). **İşletme Yönetimi**. İzmir : Barış Yayınları.

AKIN, Besim ve ÖZTÜRK, Erkan.(2005). İstatistik Proses Kontrol Tekniklerinin Bilgisayar Ortamında Uygulanması. **VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**. 26-27 Mayıs 2005. İstanbul.

AKSU, M.Bilgin.(2002). Milli Eğitim Bakanlığının Merkez Örgütünün Toplam Kalite Yönetimi Felsefesiyle Yönetilmeye Hazırbulunuşluk Düzeyi. **Eğitim Araştırmaları 8**.

AKTAN, C. Can. (1997). **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS Yayını.

ANDERSEN, Henrik V. , Gavin Lawrie ve Michael Shluer. (2000). Balanced Scorecard ve EFQM İş Mükemmelliği Modeli – Stratejik Yönetim Aracı Olarak Hangisi Daha İyi?. **9. Ulusal Kalite Kongresi “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü”**. (21-22 Kasım 2000). İstanbul : Kalite Derneği Yayınları.

ANFUSO,Dawn.İ.(1994). Self Directed Skills Building Drives Quality. **Personnel Journal**. April, 1994.

BASSIONI, H.A., PRICE, A.D.F. ve HASSAN, T.M (2004) “Performance Measurement in Construction”, **Journal of Management in Engineering**, **Vol: 20, No. 2**, 42-50.

BEDÜK, Aykut (2000). Yeni Yönetim Tekniği ‘Benchmarking , **Dış Ticaret Dergisi**, DTM Yayınları, Yıl: 5, Sayı: 19, 2000.

BENAVENT, Francisco Balbastre. (2006). TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicant. **The Quality Management Journal**, Jan 13,1, ss.7-25.

BESTERFIELD, Dale H. (1998). **Quality Control**. New Jersey : Prentice Hall.

BIAZZO, Stefano ve BERNARDI, Giovanni (2003). Process Management Practices and Quality Systems Standards, **Business Process Management Journal**, 9(2).

BLACK, S.A. ve CRUMLEY, H.C. (1997). Self Assesment : What Is It for Us?. **Total Quality Management** 8,2.

BOLAT, Tamer (2001), **Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**. İstanbul : Beta Yayınları.

BOZKURT, Rıdvan.(1998). **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, Ankara : MPM Yayınları.

BOZKURT Rıdvan ,Odaman Aynur (1995). **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları : 549.

BUMİN, Birol ve Erkutlu, Hakan (2000). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkisi, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 1. Ankara.

CHANG, Richard.I. (1993). **Total Quality Management Goes Nowhere**. Training and Development.

CONTI, Tito. (1998). **Kurumsal Özdeğerlendirme**, KalDer Yayınları, No : 20, 1. Basım.

ÇALIŞKAN, Suzan. (1985). **İşgücü Devri ve Devamsızlık Konularına İş Tatmini Motivasyonu Açısından Bir Yaklaşım**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

DALE, Barrie ve BUNNEY, Heather (1999). **Total Quality Management Blueprint**. Massachusetts : Blackwell Publishers.

DEMİNG, W.Edwards(1986). **Out of The Crisis**. Edward Deming Institute.

DEMİR, M.Hulisi. GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz.(2003). **Üretim Yönetimi**. İstanbul : Beta Basım A.Ş.

DERELİ, Türkyay.(2002). **Problem Çözüm Teknikleri Sunumu**. Gaziantep.

EFİL, İsmail. (1993). **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**. Bursa : Uludağ Üniversitesi Basımevi.

EFİL, İsmail. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

EFQM. (1999). **Mükemmelliği Ölçme : Soru Listesi Yaklaşımı**. İstanbul : Kalite Derneği Yayınları.

EFQM(2001). **Özdeğerlendirme Yöntemleri Ve Uygulama Rehberi, Kalder Yayınları**.

EFQM Mükemmellik Modeli 2003 (Büyük Ölçekli İşletmeler için).

EĞİTİMDE TKY UZMANLIK GRUBU. (2002), **Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**. İstanbul:Kalder Yayınları No:32.

ENSARİ, Hoşcan.(2001). 21. Yüzyıl İçin Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı : Toplam Kalite Yönetimi. **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**. İstanbul : Serdar Yayıncılık.

ERTEN, Cumhuriyet.(1999). TKY'de Liderlik ve Katılımcı Yönetim. **Önce Kalite Dergisi**. İstanbul : Kalder Yayını Yıl:6, Sayı:30 Mart-Nisan 1999.

FEIGENBAUM , Armand V. (1983).**Total Quality Control**. 3. Baskı. 1983 :
Mc Graw Hill.

FISHER, John G. (1998). **Benchmarking Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, Çeviri: Ahmet Ünver. İstanbul : Rota Yayınları.

FOX, L. (2001). ISO 9000:2000- More Than Just a Standard- An Integrated Process Leadership Model for the 21st Century, **Proceedings of 45th Annual International Congress of the European Organization for Quality**, (September, 1-4. 2001).

GOMES, Helios.(1998). **Kalite’li Sözler**. İstanbul : Sistem Yayıncılık.

GÖKMEN, Oya. Ulusal Kalite Harekatı ve Özdeğerlendirme.). **9.Ulusal Kalite Kongresi. “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü”**. (21-22 Kasım 2000). İstanbul : Kalite Derneği Yayınları.

GÖZLÜ, Sıtkı. (1994). Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi. **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**. İstanbul: TKY ArKom.

GRANT, M. Robert, RAMÍ, Shani, KRİSHNAN R.(1994). **TQM’s Challenge to Management Theory and Practice**. Sloan Management Review.

GÜLSEREN, H. Ömer. Takım Çalışması ve Problem Çözme Teknikleri Sunumu. www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh286.ppt (12.12.2009).

HAKES, Chris. (1991). **Total Quality Management: The Key To Business Improvement**. A Pera International Executive Briefing, Chapman&Hall.

HALİS, Muhsin. (2000). “Deming’in Kalite Yönetimi”, **Standard Dergisi**, Yıl:39, Sayı:460, Nisan 2000.

HARDJONO, Teun W., HAVE, S.Ten ve HAVE, W.D. Ten (1997). **Mükemmele Ulaşmanın Yolları , Çeviren:Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti.** İstanbul: ipek Kağıt San.ve Tic.A.Ş.

HUGHES, Adrian and David N. Halsal.(2002). Comparison of The 14 Daedly Diseases and The Business Excellence Model. **Total Quality Management. 13,2.**

IMAI, Masaaki. (2003). **Kaizen(japonya'nın Rekabetteki Başarisının Anahtarı)**, İstanbul:Kalder Yayınları.

IMAI, Masaaki. **KAİZEN**, Brisa Brdigestone Sabancı Lastik San. Ve Tic. A.Ş. Yayınları, ONK Ajansı, 1.Baskı, 1994, s.XIX-XXV.

İPEKGİL Doğan, Özlem.(2007). **Teknoloji, Yenilik ve Kalite Yönetimi.** İzmir : Altın nokta Basın Yayın Dağıtım.

İŞSEVER, Cengiz ve diğer. (2001). **Problem Çözme Teknikleri.** Ankara : MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü.

KANJI, Gopal K. (2002), Performance measurement system, **Total Quality Management**, Vol. 13, No. 5.

KARYAĞDI Nazmi.(2001).Toplam Kalite Yönetimi eğitimine yönelik bu notlar, Nazmi Karyağdı'nın Ankara Sanayi Odası'nca 2001'de yayınlanan "**Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**" isimli eserinden alınmıştır.

KARTAL, Mahmut (1999). **İstatistiksel Proses Kontrolü.** Ankara : Kariyer Matbaası.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1992). **Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Kalder Yayınları No:1.

KAYE, Mike and Anderson Rosalyn (1999), Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria. **International Journal of Quality**, 1999, Volume:16, Issue: 5.

KITAY E.,(2002). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, **Tekstil ve Mühendislik Dergisi**, Yıl 7, Sayı 37.

KİTAPÇI, Hakan (2001). **Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerleme ve Gebze Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanların Tatmini Üzerine Bir Saha Araştırması**. Doktora Tezi. GYTE. Gebze.

KOCAKOÇ, İpek **Kalite Geliştirme Yöntemleri, Yedi Temel Kalite Aracı sunumu**.

KOCAKOÇ, İpek **Kalite Geliştirme Yöntemleri, Yedi Yeni Kalite Aracı sunumu**.

KOÇEL, Tamer. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul : Beta Yayınları

KOÇEL, Tamer. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul : Beta.

KOLARIK, William (1995). **Creating Quality**. Singapore:Mc-Graw Hill.

KOUZES,M.James ve POSNER, Z.Barry.(2002). Örnek Alınacak Liderler. **Executive Excellence Dergisi**.

KÖKSAL, Gülser (2001). Problem Çözme Teknikleri. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Semineri**, Yalova. Haziran 2001.

KURUŞÇU, Mehmet (2003). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**. İstanbul : IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

LEE,H.Thomas. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. **Verimlilik Dergisi**, **Toplam Kalite Özel Sayısı**, Çeviren:Orhan Pazarcık. Ankara : MPM Yayını.

LEWIS, Pamela.S., GOODMAN, Stephan. H., PATRICIA, M.F. (1995) **Management : challenges in the 21. century**. Minneapolis : West.

MADU, Christian (1998), “Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a Review and Synthesis”, **Handbook of Total Quality Management**, New York : Kluwer Academic Publishers.

MULUK, Zehra. BURCU, Esra. DANACIOĞLU, Nazan.(2000). **Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi** (1299-1990). İstanbul: KalDer Yayınları, No: 30.

OAKLAND John. S. (1988), **Statistical Process Control: A Practical Guide**. Heinemann Professional Publishing Ltd.

ÖKMEN, Özgün ve Durmuş Dönmez (2005). **Kamu Kurumlarında Mükemmellik**. İstanbul : KALDER.

PAKDİL, Fatma (2003), A Comparative Analysis of Deming Malcolm Baldrige and EFQM Quality Models , **MPM Dergisi**, (2003/3).

PEARCH, C. ve KITKA J. (2000), A Look at the New ISO 9000:2000, **Hydrocarbon Processing**, (Nisan 2000).

PETKİM Ulusal Kalite Ödülü Başvuru Dökümanı, (2008).

PHENG, Low Sui. “Towards TQM – Integrating Japanese 5-S Principles with ISO 9001:2000 Requirements”, **The TQM Magazine**, 2001.

PRICE, Michael J., ve CHEN, E. Eva. (1993). “ Total Quality Management in a Small, High-Technology Company.” **California Management Review**. Spring.

RAAD De Geert. (1996). **EFQM ve Toplam Kalite Yönetimi için Avrupa Modeli**, Önce Kalite. No.15 İstanbul.

RANSLEY, Derek L. (1994). “ Do’s and dant’s of R&D Benchmarking”, **Research Technology Management**, Vol. 37, Issue 5, ss. 50-57.

RITCHIE L. and DALE Barrie G. (2000), "Self-assessment using the business Excellence model: A study of practice and process", **International Journal of Production Economics**, 66, 241-254.

RUSSELL, Steve.(2000). ISO 9000:2000 and The EFQM Excellence Model:Competition or Cooperation? **Total Quality Management 11, 4/5/6.**

SANDBROOK, M. (2001). Using the EFQM Excellence Model as a Framework for Improvement and Change , **Journal of Change Management**, 2, 1.

SARIHAN, Halime İnceler. (1998), **Teknoloji Yönetimi**, Desnet , Gebze.

SHORES, Richard A.. (1990). **TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence**. Wisconsin : ASQ Quality Press.

SÜER, Ahmet, ve E. Özlem. SOYLU, Kaan ve Funda. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**. İstanbul : Beyaz Yayınları.

ŞİMSEK, Ali. (2000). Örgütlerde takım çalışması [Team work in organizations]. Eğitici ve yönetici eğitimi seminer notları. Ankara: Eğitim Sen.

ŞİMŞEK, Muhittin.(1998). **Kalite Yönetimi**. İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım.

ŞİMŞEK, Muhittin (2001). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul:Alfa/Aktüel Kitabevi.

ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa.(2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**. İstanbul : Hayat Yayınları.

TALAS, Cahit.(1990). **Toplumsal Politika**, Ankara : İmge Kitabevi Yayınları.

TAPTIK, Yılmaz (1998). **Kalite Savaş Araçları**. İstanbul: Kalder Yayınları.

TSE.(2001b). **TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu**. Ankara : Türk Standartları Enstitüsü.

TÜKENMEZ, Nevser Mine.(1996). Toplam Kalite Yönetimi Uygulmalarına Getirilen Eleştiriler. **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 11 Sayı:1.

TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (2001a). **Kalite Yönetim Sistemleri Şartlar**. Ankara : TSE.

TÜRKEL, Asuman. (1998). **İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**. İstanbul : Türkmen Kitabevi, No: 121.

TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ(TİB) ÇG1. (2008). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, **TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X**.

YILDIRIM, Mehmet Cemal. (2000). Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite , **9.Ulusal Kalite Kongresi. “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü”**. (21-22 Kasım 2000). İstanbul : Kalite Derneği Yayınları.

YILDIZ, Gültekin ve ARDIÇ Kadir (1997). **Benchmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu**. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık, Sakarya, (1997).

WESTLUND, Anders H. (2001), Measuring environmental impact on society in the EFQM system. **Total Quality Management, Vol. 12, No. 1, 2001**.

WILKES, N. ve Dale Berrie.G. (1998). Attitudes to Self-Assesment and Quality Awards: A Study in Small and Medium Sized Companies, **Total Quality Management . 9,8**.

ZEHİR, Cemal (2004), “Kalitenin Tarihçesi ve Temel Tanımları”, “http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.htm”, (19.08.2009).

WEB ADRESLERİ

<http://www.baldrige.nist.gov>, 15.08.2009).

<http://www.iso.org/>

www.tse.org.tr

www.turkak.org.tr

http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran, 12.07.2009.

<http://deming.org/>, 25.08.2009.

http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_gurus_theories.pdf, 18.08.2009.

http://en.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa, 18.08.2009.

http://en.wikipedia.org/wiki/Phil_Crosby, 20.08.2009.

<http://processandqualityimprovement.blogspot.com/2007/08/armand-feigenbaum.html> , 04.08.2009

http://www.canadianqualitycongress.com/files/masaaki_imai_biography.pdf, 08.08.2009.

www.efqm.org, 09.08.2009.

<http://www.kalder.org/yayinlarimiz/detay.aspx?SectionID=syOANEY4FmJChui8OZMawQ%3d%3d&ContentId=%2bbEtGFhQ2%2fFcsG0%2fe56VSA%3d%3d>, 20.08.2009.

www.petkim.com.tr , 25.08.2009.

<http://www.kaizen.com>, 15.12.2009

EKLER

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMASI PETKİM SAHA ARAŞTIRMASI

		ÖNCESİ					SONRASI				
1a1	Liderlerimiz, kuruluşumuzun misyon, vizyon ve değerlerinin oluştururlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a2	Liderlerimiz, kurumumuzun kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve toplumsal sorumlulukları geliştirirler ve bunların uygulanmasında örnek olurlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a3	Liderlerimiz, kendi liderlik davranışlarını sorgulayarak iyileştirirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a4	Liderlerimiz, iyileştirme çalışmalarına bizzat katılırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a5	Liderlerimiz, yaratıcılık, yenilikçilik ve yetkelenendirme konularında önderlik ve teşvik ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a6	Liderlerimiz, yeni bilgilerle donanmamızı özendirir, destekler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a7	Liderlerimiz, iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1a8	Liderlerimiz, kurumumuz içinde birlikte çalışmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b1	Liderlerimiz, kurumumuzun organizasyon yapısını, politika ve stratejisini gerçekleştirme doğrultusunda düzenler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b2	Liderlerimiz, faaliyetlerimize ilişkin süreçlerimizin yönetilmesinde bir sistem oluşturur ve uygulanmasını temin eder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b3	Liderlerimiz, süreçlerimizin net olarak sahiplenilmesini sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b4	Liderlerimiz, kurumumuzun politika ve stratejisinin oluşturulması, yayılımı ve güncellenmesiyle ilgili faaliyeti tasarlar ve uygular.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b5	Liderlerimiz, başarılı bir yönetim (yönetim usulü) süreci oluşturur ve uygulanmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b6	Liderlerimiz, üretim faaliyeti sonuçlarımızın ölçülmesi, gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi sürecini tasarlar ve uygular.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1b7	Liderlerimiz, kurumumuzun tüm iyileştirme çalışmalarını, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikçilik gibi faaliyetler yoluyla tanınmasını, planlanmasını ve uygulanmasını sağlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c1	Liderlerimiz, kurum dışı paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini belirler, anlar ve çözümler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c2	Liderlerimiz yeni işbirlikleri kurarak bunların içinde yer alır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c3	Liderlerimiz, kurum dışı işbirlikleri ile iyileştirme çalışmaları başlatır ve yapar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c4	Liderlerimiz, kurum dışı paydaşlarımızı, yaptıkları katkı ve bağlılıklarından dolayı takdir ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c5	Liderlerimiz, sivil toplum örgütlerinde(meslek odaları, seminer ve konferanslar vb.) mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1c6	Liderlerimiz, çevrenin iyileştirilmesi, kurumumuzun topluma yaptığı katkının artırılmasını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerini gözeterek desteklerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d1	Liderlerimiz, kurumumuzun politika, strateji, hedef, misyon, vizyon ve planlarını bizzat bizlere bildirirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d2	Liderlerimize her zaman ulaşabiliriz ve beni dinlerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d3	Liderlerimiz, kendi plan ve hedeflerimizi gerçekleştirmemizde destek olurlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d4	Liderlerimiz, iyileştirme çalışmalarında yer almamız bizleri teşvik etmekte ve özendirilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d5	Liderlerimiz, bizleri vaktinde ve uygun bir biçimde takdir eder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1d6	Liderlerimiz, bizlere eşit fırsatlar sunar, farklı düşünceleri cesaretlendirir ve destekler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e1	Liderlerimiz, kurumsal değişim konusunda, iç ve dış etkenleri anlarlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e2	Liderlerimiz, kurumumuzun, organizasyon modeli ve dış ilişkilerinde ihtiyacı olan değişiklikleri belirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e3	Liderlerimiz, değişim planlarının geliştirilmesinde öncülük eder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e4	Liderlerimiz, değişim için yatırım ve kaynakların bekaasını sağlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e5	Liderlerimiz değişim programlarını ve riskleri yönetir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e6	Liderlerimiz, değişimin etkin olarak gerçekleşmesini sağlarlar ve ilgili paydaşlarını yönetirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e7	Liderlerimiz, değişimin nedenlerini bizlere paydaşlara izah ederler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e8	Liderlerimiz, değişimi yönetmek için çalışanlara imkan sağlar ve desteklerler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1e9	Liderlerimiz, değişimin etkinliğini ölçer ve gözden geçirirler. Kazanılan deneyimi paylaşırlar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

		ÖNCESİ					SONRASI				
2a	Kurumumuzun politika ve stratejisi, tüm paydaşlarımızın şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılar niteliktedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2b	Politika ve stratejimiz somut bilgilere(performans ölçümü, araştırma, öğrenme, kıyaslama) göre oluşturulur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2c	Politika ve stratejimiz, değişen şartlara göre gözden geçirilir ve gereksinimlere göre güncellenir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2d	Politika ve strateji, tüm çalışanlarımız tarafından bilinmekte ve bu amaca uygun süreçler ve çalışmalar vasıtasıyla bizlere doğru(tüm çalışanlar) yaygınlaştırılmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3a	Kurumumuzun insan kaynakları politikası vardır. İK planlaması yapılmakta, iyi yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3b	Kurumumuzda, çalışanların bilgi birikim ve yetkinlikleri belirlenerek gelişmelerinin sağlanması(Kariyer Geliştirme) konusunda gerekli adımlar atılmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3c	Kurumumuzda, çalışanlarımızın yetkelendirilmesi ve iyileştirme ve yönetim faaliyetlerine katılımı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3d	Kuruluşumuz biz çalışanlarla yeterli düzeyde iletişim kurmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3e	Kurumumuz tarafından takdir edilir, tanınır ve gözetilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4a	Kuruluş dışı işbirliklerimiz iyi planlanmakta ve yönetilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4b	Kuruluşumuzun tüm finansal kaynakları, paydaşlarımızı memnun edecek biçimde yönetilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4c	Kuruluşumuzun tüm bina, donanım ve malzeme gibi altyapısı iyi yönetilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4d	Teknoloji iyi yönetilmekte, yenilenmekte ve kurum çıkarını destekleyecek bir biçimde kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4e	Kurum bilgi ve bilgi birikimi politika ve stratejimizi destekleyecek bir biçimde iyi yönetilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5a	Kurumumuzun süreçleri politika ve stratejimize uygun olarak etkin ve sistematik bir biçimde tasarlanmıştır ve iyi yönetilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5b	Süreçlerimiz tüm paydaşlarımızı tatmin ve mutlu etmek için sürekli iyileştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5c	Ürünlerimiz müşteri gereksinim ve beklentileri kapsamında hazırlanır ve geliştirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5d	Ürünlerimiz, üretilir, pazara sunulur ve bunlarla ilgili servis desteği sağlanır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5e	Müşterilerin gereksinim ve beklentileri çerçevesinde her türlü isteklerine duyarlı bir müşteri ilişkisi yönetilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Önemli Not: Anketi doldururken ifadelerin karşısında bulunan "öncesi" teriminden 2008 yılında başyurulan "EFQM Ulusal Kalite Ödülü" başyuru süreci öncesini, "sonrası" teriminden ise ve bu sürecin başlamasından şüana kadar geçen süredeki değişimi gözönünde bulundurunuz.

ANKETTE GEÇEN GEREKLİ KAVRAMLARIN TANIMLARI

Finansal Kaynak: İşin günlük olarak yürütülebilmesine yönelik faaliyetler için gerekli olan kısa vadeli fonlar ve kuruluşun daha uzun vadeli finansmanı için çeşitli kaynaklardan sağlanan sermaye.

İşbirlikleri: İki ya da daha fazla taraf arasında, müşteriler için katma değer yaratan iş ilişkisi. İşbirliği ortakları arasında; ortak girişimciler, tedarikçiler, dağıtıcılar ve birlikler yer alabilir.

Kariyer Geliştirme: Çalışanların bilgi birikim ve yetkinlikleri belirlenerek gelişmelerinin sağlanması

Kurumsal Bilgi: Kurumdaki her türlü ihtiyaç duyulan bilginin tek ve merkezi bir şekilde tutulup hızlı ve doğru bir şekilde ulaşılabilir olması. Kişiyeye bağlı olmaması.

Kurumsal Değişim: Kurumun, her yönüyle çağın ve rekabetin getirdiği ihtiyaç ve yeniliklere uyum sağlaması, strateji, vizyon doğrultusunda kültür ve değerlerinden iş yapış şekillerine kadar uygunluk sağlanması.

Misyon: Kuruluşun amacını ya da varoluş nedenini açıklayan ifade. Faaliyet konusunun, işin ya da işlevin niçin var olduğunu belirtir.

Mükemmellik Kültürü:Kurumu, yönetsel ve sonuçların elde edilmesi yönünden mükemmel seviyeye çıkaracak temel kavramlar ışığında oluşturulan değerler bütünü.

Paydaşlar:Kuruluşun faaliyetlerinden ve başarılarından çıkarı olan bütün taraflar. Bunlar; müşteriler, işbirlikleri, çalışanlar, şirket ortakları, hissedarlar, hükümet ve yasa koyucuları gibi tarafları kapsayabilir.

Politika ve Strateji:Strateji bir kuruluşun misyonunu ve vizyonunu temel paydaşların beklentileri temelinde ve uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler ile gerçekleştirme yoludur.

Süreç:Çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda, istenen çıktılarn üretilmesini sağlayan ve katma değer yaratan işlemler dizisi.

Tanım:Çalışanların, liderler ve kurum tarafından fikirlerine emeğine ve bilgisinin dikkate alınması

Yetkileendirme:Çalışanların, belirlenen sonuçların en etkin ve verimli bir biçimde üretilmesini sağlamak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri amacıyla gerekli beceri, bilgi, bilgi birikimi ve yetki ile donatılması.

Vizyon:Kuruluşun, gelecekte nasıl olmak istediğini tanımlayan ifade.

Yönetim Sistemi: Kuruluşun, amaçlarına erişmek için gereken tüm görevleri yapabilmesini sağlamakta kullanılan süreçler ve prosedürler çerçevesi.

Petkim'in Liderlik Tanımı: PETKİM' de liderler, organizasyon şemalarındaki tüm beyaz yaka personel ile formenler ve bunların bulunmadığı durumda insiyatifi ele alabilen, insanları etkileyebilen ve motive eden, etkin iletişime sahip tüm

Petkim'in İnsan Kaynakları Politikası: PETKİM in vizyon misyon ve stratejilerine ulaşmada insan kaynağını etkin kullanma

Petkim'in Stratejileri:Türk sanayindeki öncü konumunu kapasitesini artırarak sürdüren, her türlü alanda verimliliği arttırmak (insan kaynağı, üretim, enerji v.b.), maliyet dengelerini göz önünde bulundurmak, karlılığı arttırmak.

Petkim'in Misyonu: İnsan ve çevreye duyarlı, Değişime açık, Teknolojisini sürekli yenileyebilen, Paydaşlarının beklentilerini aşmayı hedefleyen, Çalışanlarının katılım ve yaratıcılıklarından güç alan, Sürdürülebilir mükemmellik anlayışına sahip bir petrokimya kuruluşu olmak

Petkim'in Vizyonu: Petrokimya sektöründe bölgesel bir güç olmak

1. **ÜNVANINIZ**

TEKNİSYEN
FORMEN
MÜHENDİS
İŞLEM SORUMLUSU
UZMAN/UZMAN MÜHENDİS
YÖNETİCİ
MÜDÜR

2 **YAŞINIZ**

25 ve altı 25-35 Arası 36-45 Arası 46 ve üzeri

3 **EĞİTİM DURUMUNUZ**

İLKÖĞRETİM LİSE ÖNLİSANS LİSANS Y.LİSANS ve Üzeri

4 **CİNSİYETİNİZ**

ERKEK KADIN

5 **NE ZAMANDIR PETKİMDE ÇALIŞMAKTASINIZ?**

1-4 YIL 5-10 YIL 10-20 YIL 20 YIL ve Üzeri

VAKİT AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

PUANLAMA MATRİSİ SONUÇ KRİTERLERİ

Boyutlar Sonuçlar	Unsur lar Eğilimler	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
	<input type="checkbox"/> Olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya <input type="checkbox"/> İyi performansın sürdürülmesi		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4 'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların 1/2 'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performansın sürdürülmesi	Sonuçların 3/4 'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi
	Hedefler <input type="checkbox"/> hedeflere erişim <input type="checkbox"/> hedeflerin uygunluğu		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4 'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda
	Karşılaşımalar <input type="checkbox"/> Sonuçların dış kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya <input type="checkbox"/> Sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4 'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 3/4 'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık
	Yaklaşım dan Kaynaklanma <input type="checkbox"/> Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4 'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 1/2'sinde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 3/4 'ünde neden-sonuç ilişkisi açık	Sonuçların tümünde neden-sonuç ilişkisi açık
	Toplam		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Boyutlar Sonuçlar	Unsur lar Kapsam	Puan	0%	25%	50%	75%	100%
	<input type="checkbox"/> Sonuçların ilgili alanları kapsamaması <input type="checkbox"/> Sonuçlarda uygun kırımların varlığı		Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'sinde	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde
	Toplam		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Genel Toplam			0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100